

RYNEK PRACY

numer

2

2020 (173)

IPiSS

Pismo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych

TEMAT
NUMERU

Psychologia pozytywna w pracy zawodowej

Spojrzenie na pracownika z perspektywy jego zasobów i zalet oraz stworzenie środowiska pracy, które zapewnia mu poczucie spełnienia i sensu, może znacząco podnieść jego efektywność i wyniki całej organizacji.

Więcej w numerze

Model współpracy partnerskiej na rzecz tworzenia warunków do godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym na przykładzie Niemiec

Niemiecki model partnerstwa na rzecz tworzenia warunków do godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym.

Więcej w numerze

POLECAMY
RÓWNIEŻ

Zarządzanie zasobami ludzkimi wspierające innowacyjność organizacji

Budowanie konkurencyjności organizacji we współczesnej gospodarce wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na jej uwarunkowania wynikające z czynników zewnętrznych.

Więcej w numerze



Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej

Właściciel tytułu

ISSN 1233-4103

Pismo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych

RYNEK PRACY

numer
2 / 2020 (173)

IPiSS

*Nie przepracowałem ani jednego dnia w swoim życiu.
Wszystko, co robiłem, to była przyjemność.*

Thomas Alva Edison

Spis treści / Table of contents

- 5** Słowo wstępne redaktora naukowego numeru dr. hab. Kamila Zawadzkiego, prof. UMK
Foreword by academic editor prof. Kamil Zawadzki

TEMAT NUMERU / MAIN STORY

- 7** Psychologia pozytywna w pracy zawodowej
Aneta Koziół
Positive psychology in the workplace

ANALIZY I BADANIA / ANALYSIS AND RESEARCH

- 13** Model współpracy partnerskiej na rzecz tworzenia warunków do godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym na przykładzie Niemiec
Cecylia Sadowska-Snarska
A model of partnership for creating conditions for reconciling work and family life on the example of Germany
- 23** Zarządzanie zasobami ludzkimi wspierające innowacyjność organizacji
Mateusz Wojciech Kaleta
Human resource management in support of innovation in an organization
- 32** Budowanie pozytywnego wizerunku publicznych służb zatrudnienia w okresie niskiego bezrobocia
Aleksandra Lechowicz, Jarosław Tomaszewski
Building a positive image of public employment services in a period of low unemployment

STATYSTYKA / STATISTICS

- 45** Wpływ pandemii SARS-CoV-2 na rynek pracy w Polsce
Mateusz Żydek
Impact of the SARS-CoV-2 pandemic on the labour market in Poland
- 52** Zastosowanie pracy zdalnej po powrocie do nowej normalności
Agnieszka Kolenda
Application of remote working after returning to the new normality

DZIAŁALNOŚĆ URZĘDÓW PRACY / LABOUR OFFICES ACTIVITY

- 56** Dobre praktyki w budowaniu partnerskich relacji. Powiatowy Urząd Pracy w Jaworznie – innowacje w działaniu
Łukasz Curyło
Good practices in building partner relationships. Powiat Labour Office in Jaworzno – innovation in action

AKTUALNOŚCI / NEWS

- 61** Obowiązujące stawki, kwoty, wskaźniki
Applicable rates, amounts and indicators
- 63** Co nowego na rynku pracy
Redakcja
What is new in the labour market
- 67** Co nowego w urzędach pracy
Redakcja
What is new in the public employment services
- 70** Zaproszenie do udziału w konkursie
Invitation to participate in the competition

Szanowni Czytelnicy,

wiosną 2020 r. gwałtownie, niespodziewanie i na niespotykaną w ostatnich dekadach skalę zostaliśmy skonfrontowani z całą wiązką negatywnych emocji: strachem o zdrowie i życie swoje i bliskich; lękiem o nasze firmy, miejsca pracy i dochody; tęsknotą wynikającą z przymusowej izolacji; niepewnością co do terminu i przebiegu egzaminów naszych dzieci; frustracją i gniewem wywołanymi negatywnymi skutkami błyskawicznego i nieprzygotowanego przechodzenia w tryb zdalnej edukacji w szkołach i telepracy w urzędach, uczelniach i korporacjach.

Planując ten numer naszego kwartalnika, którego hasłem przewodnim jest „W kierunku pozytywnego rynku pracy”, nie mogliśmy wiedzieć, jak przewrotnie i – pozornie (o czym za chwilę) – nie na miejscu będzie ono brzmiało. Jaki „pozytywny rynek pracy”? – ktoś zapyta. Dziś już zdierzamy się z konsekwencjami gigantycznego i globalnego szoku popytowego i podażowego, z rosnącą falą bezrobocia, zamykaniem do niedawna dobrze prosperujących biznesów, obniżaniem wynagrodzeń, topnieniem oszczędności, rezygnacją z zaplanowanych inwestycji, zniszczonymi łańcuchami dostaw, kataklizmem w sektorze usługowym: gastronomii, turystyce, transporcie, sporcie i rekreacji, kulturze. Stoimy także w obliczu niezwyklej niepewności co do tego, jak rynek pracy w Polsce, Europie i na świecie będzie wyglądał za kilka, kilkanaście miesięcy. Rozważaniom na ten temat będzie z pewnością poświęcony niejeden przyszły numer naszego czasopisma. Jakby jednak nie wyglądała sytuacja na rynku pracy w najbliższym czasie, to w nieco dłuższej perspektywie, gdy opadnie już gorączka nadzwyczajnych interwencji podyktowanych szczególnymi okolicznościami i zaspokajaniem najbardziej bazowych potrzeb ludzkich, wciąż warto będzie zajmować się kwestiami podjętymi przez autorów artykułów tego numeru: wykorzystaniem dorobku psychologii pozytywnej w zarządzaniu ludźmi, rozwiązaniami z zakresu *work-life balance*, podnoszącymi dobrostan pracowników, proinnowacyjnym kształtowaniem kapitału ludzkiego w organizacji oraz nowoczesnymi modelami funkcjonowania publicznych służb zatrudnienia, budującymi ich pozytywny wizerunek.

Aktualny numer otwiera artykuł, w którym rekomenduje się pozytywne spojrzenie na pracownika, a zatem z perspektywy jego zasobów i zalet, oraz stworzenie środowiska pracy, które zapewni poczucie spełnienia i sensu, dzięki czemu będzie można podnieść jego efektywność i wyniki całej organizacji.

W kolejnym tekście zaprezentowano niemiecki model partnerstwa dotyczący tworzenia warunków łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Jest on zorientowany na zwiększenie



Kamil Zawadzki

redaktor naukowy numeru

Doktor habilitowany w dziedzinie nauk ekonomicznych, profesor Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy. Wykładowca akademicki i badacz specjalizujący się w tematyce zarządzania zasobami ludzkimi, rynku pracy oraz pracy w przemysłach kreatywnych. Autor publikacji na temat rozwoju kapitału ludzkiego w przemysłach kreatywnych, zatrudnienia w ekonomii kreatywnej, kultury organizacyjnej, wynagrodzeń, systemów motywowania, zarządzania wiekiem w organizacjach, programów *work-life balance* i innych. Odbił staże naukowe w Niemczech, w Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, w Australii, na Macquarie University Sydney, oraz w Wielkiej Brytanii, na University of Glasgow w Centre for Cultural Policy Research. Autor monografii *Praca i wynagrodzenia w gospodarce kreatywnej. Uwarunkowania, specyfika, ewolucja*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2016.

aktywności zawodowej, zwłaszcza kobiet, wyrównywanie szans i podnoszenie jakości życia pracowników, a także na poprawę konkurencyjności firm przez pozyskanie i utrzymanie kluczowych pracowników.

W artykule trzecim zwrócono uwagę, że budowanie konkurencyjności organizacji we współczesnej gospodarce wymaga uwzględnienia jej uwarunkowań wynikających z czynników zewnętrznych, takich jak: polityka państwa, regulacje prawne oraz współpraca organizacji z jej otoczeniem, a także wewnętrznych, do których należą: kapitał własny, sposób pozyskiwania właściwych pracowników i właściwe zarządzanie kapitałem ludzkim. Tę część numeru zamyka tekst, w którym postuluje się, by urzędy pracy jako instytucje wsparcia społecznego starały się być podmiotami twórczymi, wchodzącymi w kooperację instytucjonalną przynoszącą efekty synergii. Zaprezentowano szereg ciekawych przykładów takiej współpracy. Przedstawiono także bardzo interesującą, opartą na psychologicznej koncepcji J. L. Hollanda, wizję modelu funkcjonowania publicznych służb zatrudnienia.

Drodzy Czytelnicy, w tym szczególnym czasie życzę przede wszystkim zdrowia i pogody ducha, a także miłej lektury kolejnego numeru „Rynku Pracy”.

Kamil Zawadzki

Psychologia pozytywna w pracy zawodowej

Aneta Koziot

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
Instytut Psychologii

Spojrzenie na pracownika z perspektywy jego zasobów i zalet oraz stworzenie środowiska pracy, które zapewnia mu poczucie spełnienia i sensu, może znacząco podnieść jego efektywność i wyniki całej organizacji. Takie podejście bezpośrednio wyływa z psychologii pozytywnej.

Wprowadzenie

Gdy w roku 2000 ukazało się wydanie specjalne czasopisma „American Psychologist” – w całości poświęcone nowemu ruchowi koncentrującemu się na nauce o zdrowiu psychicznym i dobrostanie człowieka, znaczeniu doświadczeń pozytywnych, cech jednostkowych i instytucji, które wspierają ich rozwój – oficjalnie narodziła się psychologia pozytywna (*Positive Psychology Movement*, *Positive Psychology* – PP). Ten nowy kierunek nie koncentruje się w tak dużym stopniu na wyjaśnianiu patologii i dysfunkcji w funkcjonowaniu człowieka, jak „tradycyjne” nurty psychologiczne: psychoanaliza, behawioryzm, psychologia humanistyczna, teorie poznawcze czy systemowe (Tucholska i Gulla 2007). Dotychczasową wiedzę o człowieku wzbogaca o dane na temat radości życia, szczęścia, satysfakcji i spełnienia. Martin E. P. Seligman, inicjator i główny przedstawiciel tego nurtu, oraz jego współpracownicy zwracają uwagę na to, że psychologia powinna dążyć do zrozumienia człowieka jako całości. Dlatego jako nauka i dziedzina oddziaływań praktycznych powinna starać się zrozumieć zarówno zaburzone funkcjonowanie człowieka, jego nieprzystosowanie i cierpienie, jak też doświadczanie szczęścia, zdrowia oraz optymalne sposoby funkcjonowania (Seligman i Csikszentmihalyi 2000).

To nowe podejście okazało się niezwykle inspirujące i zaowocowało setkami artykułów na temat optymalnego funkcjonowania człowieka, jego potencjału i rozwoju – zarówno w pra-

sie codziennej i literaturze popularnonaukowej, jak też w wydawnictwach naukowych. PP jest przedmiotem nie tylko licznych prac teoretycznych i empirycznych z różnych dziedzin psychologii, ale również innych dyscyplin naukowych, takich jak: filozofia, socjologia, antropologia, ekonomia, medycyna czy neuronauka. Miała ona również wpływ na nauki o zarządzaniu. Książka autorstwa K. S. Camerona, J. Dutton i R. Quinna *Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline* z 2003 r. jest uznawana za swego rodzaju manifest spajający zarządzanie z psychologią pozytywną (Czerw i Borkowska 2010). Spojrzenie na środowisko pracy z tej perspektywy daje możliwość kreowania pozytywnego otoczenia, które sprzyja dobrostanowi i rozwojowi pracowników, oraz tworzenia mostów pomiędzy celami ekonomicznymi a osobistymi. Zastosowanie psychologii pozytywnej w organizacji jest bliskie trendowi odpowiedzialnego biznesu, jednak w znacznie mniejszym stopniu odnosi się do szerszego kontekstu społecznego, a bardziej koncentruje się na osobistym doświadczeniu osoby w odniesieniu do danej organizacji (por. Rok 2004). Celem tego artykułu jest zaprezentowanie najważniejszych założeń psychologii pozytywnej w zarządzaniu oraz działań, za pomocą których można konstruować pozytywne środowisko pracy.

Rola emocji pozytywnych w pracy

Doświadczenie pracodawców, kierowników zespołów oraz ich obserwacja środowiska pracy

i pracowników, ale też praktyka badawcza i obecne podejście współczesnej nauki sugerują, że emocje, jakich człowiek doświadcza w pracy, i satysfakcja, jaką z niej czerpie, mają istotny wpływ na jakość jego działań. Co więcej, okazuje się, że wysokość wynagrodzenia, możliwości awansu i rozwoju oraz stosunkowo dobre warunki pracy nie zawsze są wystarczającą motywacją do realizowania przez pracowników pełni swoich możliwości i kompetencji. Dotyczy to wszystkich obszarów aktywności zawodowej człowieka (Czerw i Borkowska 2010).

Doradcy zawodowi, psychologowie biznesu czy coachowie często przywołują dość znany cytat Konfucjusza: „Wybierz pracę, którą kochasz, a nie będziesz musiał pracować nawet przez jeden dzień w swoim życiu”. Niektórzy mogą uznać to stwierdzenie za truizm, ale z drugiej strony pracownicy, którzy lubią swoją pracę, a przynajmniej lubią swoje środowisko pracy, zazwyczaj są bardziej efektywni i skuteczni w swoich działaniach (Froman 2009). Jakie emocje sprzyjają „zakochaniu” się w swojej pracy? B. L. Fredrickson (2009), zajmując się emocjami na gruncie psychologii pozytywnej, pokazuje, jak pozytywność, czyli doświadczanie wielu emocji pozytywnych, może podnieść jakość życia człowieka. W odniesieniu do miejsca pracy, zdaniem autora, szczególnie istotne i wspierające dla pracownika i organizacji mogą być: nadzieja, radość, wdzięczność, zainteresowanie, inspiracja i duma.

Nadzieja jest źródłem siły, szczególnie w obliczu trudnych zadań zawodowych i okoliczności życiowych. Można ją zdefiniować jako głębokie przekonanie, że obecna sytuacja może się zmienić na lepszą, i niezależnie od tego, jak bardzo jest trudna, istnieją różne sposoby poradenia sobie z nią. Nadzieja jest źródłem motywacji do pełnego wykorzystywania swoich możliwości i podejmowania innowacyjnych działań w celu osiągnięcia lepszej przyszłości (Fredrickson 2009, s. 43).

Dosyć łatwym do osiągnięcia stanem emocjonalnym jest radość, ale też związana z nią wdzięczność. Ludzie mogą doświadczać radości na co dzień, również w pracy, w odpowie-

dzi na bardzo małe gesty – wystarczy uśmiech współpracownika, mniejsza lub większa pomoc w wykonaniu zadania, pochwała za dobrą pracę czy chociażby zwykła uprzejmość. Gdy człowiek zauważa i docenia pozytywny wpływ zachowania innej osoby, doświadcza wdzięczności, co często wiąże się z chęcią rewanżu, podjęcia jakiegoś miłego gestu w stosunku do tej osoby lub kogoś innego (Kaplan i in. 2013).

Dla motywacji wewnętrznej, czyli takiej, która wynika z osobistej chęci wykonania jakiegoś zadania czy też osiągnięcia jakiegoś celu, niezależnie od czynników zewnętrznych, szczególnie istotne są zainteresowanie, inspiracja i duma (Zimbardo, Johnson i McCann 2011). Taki rodzaj motywacji zazwyczaj wiąże się z szybszym i lepszym wykonywaniem zadań, a zatem jest bardzo pożądany u pracowników. Ludzie chętniej angażują się w działania, które są ciekawe, wzbudzają podekscytowanie i radość. Inspirujące są zazwyczaj zadania nowe i trudne, które wymagają jakiejś formy rozwoju – poszerzenia dotychczasowej wiedzy czy nabycia pewnych umiejętności. Zainteresowanie może też wynikać z dobrego dopasowania zadania do konkretnej osoby, ale również ciekawe mogą być okoliczności pracy (np. miejsce lub charakter pracy) czy też zespół, w którym się pracuje. Bardzo ważne jest także doświadczenie dumy. Osiągnięcie założonych celów wiąże się z efektami dla całej organizacji i dla pracownika. Te rezultaty powinny skutkować jakąś nagrodą, która może mieć charakter namacalny, np. awans, podwyżka, oraz psychologiczny: satysfakcja, zauważenie sensu swojej pracy, uznanie (Fredrickson 2009; Martin 2005a).

Poczucie sensu pracy

Coraz częściej zwraca się uwagę na to, że pracownicy mają potrzebę odczuwania znaczenia własnej pracy, co sprzyja zarówno ich osobistemu dobrostanowi, jak i efektywności całej organizacji. Sens pracy wiąże się m.in. z częstszym doświadczaniem pozytywnych emocji, wyższą satysfakcją zawodową, poziomem zaangażowania i mniejszą absencją (Puchalska-Kamińska i Czerw 2017).

Różne organizacje poświęcają dużo uwagi zaspokajaniu hedonistycznego wymiaru dobrostanu pracowników, polegającego głównie na doświadczaniu przyjemności i unikaniu bólu. Jednak coraz częściej pracownicy poszukują możliwości poszerzenia swojego dobrostanu o perspektywę eudajmonistyczną, wiążącą się z wartościowaniem swojego postępowania i dążeniem do samorealizacji poprzez wykorzystywanie własnego potencjału i swoich mocnych stron (Ryan i Deci 2001). Potrzeby hedonistyczne w miejscu pracy mogą być stosunkowo łatwo zaspokajane poprzez wyjazdy integracyjne, premie, miłą atmosferę w pracy. Wymiar eudajmonistyczny jest trwalszy i silniej wpływa na ogólną ocenę własnego życia (Diener i Seligman, 2002; Wrzesniewski i in. 2013), ale wymaga realizacji subiektywnie ważnych celów czy też nawet poczucia misji. Sam człowiek ma do pewnego stopnia wpływ na to, jakie znaczenie nada własnej pracy, albo może mu w tym pomóc jego pracodawca, jednak ze względu na pewne osobiste predyspozycje nie zawsze jest to możliwe (Czerw i Borkowska 2010). Dalego też nie każdy i nie w każdej pracy może osiągnąć poczucie sensu. We wszystkich istniejących zawodach można znaleźć osoby zadowolone ze swojej pracy i uznające ją za ważną oraz takie, które wykonują ją wyłącznie ze względów finansowych i społecznych. To nie praca sama w sobie ma znaczenie dla dobrostanu (Puchalska-Kamińska i Czerw 2017). Ważny jest jej sens, którego można poszukiwać w kilku obszarach:

■ *Self/ja* – odnosi się do motywacji, wartości i przekonań;

■ innych ludzi – dotyczy relacji ze współpracownikami i rodziną, które dzięki pracy opierają się na wspólnej trosce i/lub dają możliwość pozytywnego wpływu na życie innych osób;

■ kontekstu – zawiera się w nim rodzaj wykonywanej pracy, miejsce pracy, zarobki, misja organizacji i kontekst społeczno-kulturowy;

■ duchowości – odnosi się do możliwości podporządkowania wyższemu celom w ramach wymiaru religijnego, duchowego, filozofii życiowej w środowisku pracy, np. poprzez realizację powołania (Wrzesniewski i in. 2013).

Ale czy doświadczanie przyjemnych emocji i ocenianie swojej pracy jako ważnej jest wystarczające, by być w niej szczęśliwym? Okazuje się, że niekoniecznie. Z badań E. Dienera

i M. E. P. Seligmana (2002) wynika, że osoby najszcześliwsze doświadczają emocji pozytywnych o umiarkowanym natężeniu, ale też od czasu do czasu doznają przykrych uczuć. A zatem człowiekowi nie sprzyja swego rodzaju „emocjonalna nuda” – potrzebuje doświadczать różnych emocji, również tych nieprzyjemnych. Badacze ci porównywali poczucie szczęścia do „pięknej symfonii”, w której słychać różne instrumenty i dźwięki. Z punktu widzenia organizacji ważne jest więc, by nie skupiać się za bardzo na wymiarze hedonistycznym, który dla dobrego samopoczucia i efektywności pracowników może być niewystarczający.

Cnoty i siły charakteru oraz doświadczenie przepływu (*flow*)

M. E. P. Seligman podkreśla, że człowiek potrafi sam sobie zapewnić szczęście poprzez działania angażujące określone cechy charakteru (za: Trzebińska 2008). Charakter może być celowo kształtowany przez człowieka, a zatem poprzez określenie jego sił można świadomie dążyć do osiągnięcia dobrego życia, a psychologowie mogą mu w tym pomagać (Seligman i Peterson 2004).

Cnoty ujęte w klasyfikacji C. Petersona i M. E. P. Seligmana (2004) zostały wyróżnione przy współpracy grupy ekspertów: filozofów, teologów, przedstawicieli kultury i sztuki, naukowców i praktyków zajmujących się zdrowiem psychicznym, oraz zwykłych ludzi posiadających wiedzę potoczną na temat tego, co sprawia, że ma się dobre życie. Powstały katalog zawierał 6 cnót i 24 siły charakteru. Cnoty wyrażają system przekonań, myśli, emocji i motywacji oraz aktywności, dzięki którym sposób myślenia i zachowania sprzyja szczęściu człowieka i jego otoczenia. Natomiast siły charakteru są takimi cechami osobowości, które stanowią psychologiczną manifestację cnót. Mogą się one wyrażać na różne sposoby w konkretnych działaniach człowieka, które stanowią tematy sytuacyjne (Kaczmarek 2016). Do cnót należą: mądrość i wiedza, odwaga, humanitaryzm, sprawiedliwość, umiar i transcendencja. Cnoty i siły charakteru mogą być rozwijane; w badaniach naukowych potwierdzono skuteczność

wzmacniania różnych właściwości ludzkiego charakteru, a zatem znajomość ich oraz stosowanie technik proponowanych przez psychologię pozytywną pozwalają na samorozwój i zwiększanie odczuwanego dobrostanu (Wolanin 2016).

Zjawiskiem towarzyszącym dobremu, szczęśliwemu życiu jest doświadczenie przepływu – *flow*, które polega na tak dużym zaangażowaniu w jakąś czynność, że człowiek zostaje przez nią niemal pochłonięty – traci poczucie upływu czasu, głodu, zmęczenia na rzecz pełnego zanurzenia się w danej aktywności (Csikszentmihalyi, Abuhamdeh i Nakamura 2014). Ten mechanizm często można obserwować u osób pracujących i jest bardzo pożądany z punktu widzenia organizacji, gdyż wiąże się z dużą efektywnością (Froman 2010).

Inteligencja emocjonalna w pracy zawodowej

Pojęcie inteligencji emocjonalnej (IE) oznacza: „zdolności do przystosowania się do okoliczności dzięki dostrzeganiu abstrakcyjnych relacji, korzystanie z uprzednich doświadczeń i skutecznej kontroli nad własnymi procesami poznawczymi” (Nęcka 2003, s. 101). Wysoka IE pozwala na efektywne radzenie sobie z różnymi emocjami i o różnym nasileniu, pochodzącymi z psychiki danej osoby oraz generowanymi przez innych (Czerw i Borkowska 2010).

Inteligencja emocjonalna wiąże się z funkcjonowaniem człowieka w sferze zawodowej i zarządzaniem, a niektóre jej wymiary mogą być predyktorami efektywności wykonywanej pracy. Możemy ją opisywać na trzech poziomach:

- regulacja nastroju – wiąże się z samokontrolą emocjonalną oraz strategiami radzenia sobie z niepożądanymi, na ogół negatywnymi stanami emocjonalnymi;
- percepcja emocji i empatia – odnosi się do umiejętności rozpoznawania i odczuwania emocji innych osób;
- wgląd i wiedza emocjonalna – dotyczy auto-refleksji emocjonalnej oraz zdolności wnioskowania i generalizowania na podstawie przeżyć emocjonalnych doświadczanych przez daną osobę i obserwowanych u innych ludzi (Czerw i Borkowska 2010).

Zastosowanie psychologii pozytywnej w miejscu pracy

Rozumienie pracownika z perspektywy jego mocnych stron i potencjalności, troska o zapewnienie mu poczucia sensu oraz dopasowanie zadań i miejsca pracy do jego sił charakteru i poziomu inteligencji emocjonalnej tworzy pewne ramy, w których możliwe jest kreowanie miejsca pracy, sprzyjającego osiągnięciu satysfakcji zawodowej i wysokiej efektywności. Takie miejsce pracy możemy budować na trzech poziomach: organizacyjnym, zarządzania i pracownika (Martin 2005b).

Na poziomie organizacyjnym ważne jest budowanie odpowiedniego klimatu motywacyjnego, dbanie o morale pracowników i dawanie poczucia wsparcia w organizacji (Martin 2005b). Można to osiągnąć, wprowadzając strategie i działania wynikające z psychologii pozytywnej. Jasno określona, wspólna wizja organizacji daje personelowi poczucie sensu. Co więcej, umożliwia zarówno pracownikom, jak i pracodawcom, dopasowanie ze względu na ważne cele i wartości oraz wyznacza kierunek rozwoju organizacji (Wrzesniewski i in. 2013). Wizja organizacji daje również perspektywę, z której można przeprowadzać cały proces rekrutacyjny (Kasprzak 2017). Organizacja obsadza jednostki na określonych stanowiskach o pewnych wymaganiach. Istotny jest również jasny podział ról i obowiązków oraz adekwatnie wysokie wymagania w środowisku opartym na współpracy i budowaniu poczucia wspólnoty; wszystko to sprzyja wzbudzaniu w pracownikach motywacji wewnętrznej (Zimbardo, Johnson i McCann 2011). Ważne jest zwrócenie uwagi, na poziomie organizacyjnym, na takie elementy, jak: pomoc w rozwoju zawodowym i motywowanie do nauki, wspierającą ewaluację pracy, docenianie indywidualności pracowników i ich pracy, optymistyczne podejście do nich, nacisk na poznanie ich i zbudowanie z nimi relacji. W środowisku pracy zwracanie szczególnej uwagi na te obszary wiąże się ze wzbudzaniem w pracownikach silnych emocji pozytywnych oraz wzmacnianiem poczucia sensu pracy (Peterson i Seligman 2004; Diener i Seligman 2004). Takie podejście wymaga dobrego przywództwa

i umiejętności zarządzania personelem w duchu psychologii pozytywnej. Dlatego konieczne jest uwzględnianie inteligencji emocjonalnej w procesie rekrutacji i wybierania kadry kierowniczej oraz podkreślanie misji i kierunku rozwoju danej organizacji. Stosując powyższe działania, możliwe jest zapewnienie pracownikom szansy na osiągnięcie dobrostanu w wymiarze hedonistycznym i eudajmonistycznym w środowisku pracy (Diener i Seligman 2004).

Poziom zarządzania dotyczy liderów grup pracowniczych i kadry kierowniczej. Osoby na takich stanowiskach mają ogromny wpływ na miejsce pracy i pracowników, dlatego też powinny ciągle się rozwijać i podnosić swoje kompetencje kierownicze i przywódcze. W ich pracy można wyróżnić kilka bardzo ważnych obszarów. Jednym z nich jest umiejętność wywierania odpowiedniego nacisku na pracowników w celu osiągnięcia założonych celów oraz stawiania wysokich oczekiwań z jednoczesną pomocą w ich wypełnianiu. Takie działania stanowią jedno ze źródeł motywacji, ale dają też podwładnym poczucie wsparcia (Peterson i Seligman 2004). Dyscyplina panująca w miejscu pracy powinna zawsze być konstruktywna, natomiast jasno określone standardy należy tworzyć w poszanowaniu autonomii personelu. Ważne jest, by zawsze pozostawać otwartym i gotowym na rozmowy z pracownikami (Andrew 2005b). W organizacji troszczącej się o dobrostan zatrudnionych pracowników z jednej strony dokładnie wie, jakie zadanie ma do wykonania, kiedy upływa termin jego realizacji oraz czym grozi niedopełnienie obowiązków, a z drugiej zaś może liczyć w razie potrzeby na wsparcie (Diener i Seligman 2004). Na tym poziomie pomocne dla liderów grup pracowniczych i kadry kierowniczej mogą być szkolenia z zakresu kompetencji psychospołecznych, szczególnie z komunikacji, umiejętności udzielania wsparcia i dostrzegania mocnych stron pracowników (Kasprzak 2017).

Ostatni poziom dotyczy już bezpośrednio pracowników. W odniesieniu do psychologii pozytywnej istotna jest ich motywacja, doświadczenie *flow* i sens pracy. W pierwszej kolejności ważne jest to, by rozwijać u pracowników poczucie własnej skuteczności, czyli przeko-

nanie o tym, że poradzą sobie z zadaniem, nawet jeśli będzie ono nowe i trudne. Dzięki temu będą wykonywali pracę z większym zaangażowaniem i lepszymi efektami (Llorens i in. 2007). E. Diener i M. E. P. Seligman (2004) zwracają również uwagę na to, by rozwijać w pracownikach zdolność planowania i organizacji pracy, wytrwałość, poczucie kontroli, odporność na niepowodzenia i radzenie sobie z emocjami, co może podnosić poziom ich motywacji i sprzyjać doświadczeniu *flow*. W kontekście wzbudzania w personelu emocji pozytywnych warto zwracać uwagę na stawianie jasnych, konkretnych, ale też trudnych celów będących wyzwaniem oraz zachowanie równowagi pomiędzy stopniem trudności a poziomem kompetencji (Fredrickson 2009). Z kolei dla poczucia sensu pracy jest istotne ukierunkowanie na rozwój oraz doskonalenie wiedzy i kompetencji, a także podkreślanie ważności wykonywanych zadań i uznanie (Andrew 2005b, Diener i Seligman 2004). Pracodawca może wspierać w tym obszarze pracowników poprzez organizację szkoleń, zapewnienie wsparcia ze strony mentora, coacha czy psychologa biznesu. Jednak równie ważny jest pewien poziom proaktywności pracownika, który sam powinien dążyć do rozwoju swoich kompetencji (Kasprzak 2017).

Koncentracja na tych obszarach pozwala na całłościowe zadbanie o dobrostan w miejscu pracy, przy jednoczesnej trosce o realizację celów ekonomicznych. Coraz częściej organizacje tworzone z uwzględnieniem tych obszarów nazywa się pozytywnymi (Kasprzak 2017).

Podsumowanie

Psychologia pozytywna za przedmiot swoich badań przyjmuje wyjaśnienie, czym jest dobre życie, od czego ono zależy, jakie dyspozycje człowieka mu sprzyjają oraz jak można je osiągnąć. Zwraca uwagę na te właściwości psychiczne człowieka, które umożliwiają mu osiągnięcie szczęścia oraz budowanie zdrowych społeczności, również zawodowych. A zatem dobre poznanie tej teorii i badań z jej gruntu może inspirować do podnoszenia jakości swojego życia, bardziej efektywnej pracy oraz tworzenia miejsc pracy sprzyjających dobrostanowi psychicznemu człowieka.

Bibliografia

- Csikszentmihalyi, M., Abuhamed, S., Nakamura, J., 2014, *Flow and the foundations of positive psychology*, Springer, Dordrecht.
- Czerw, A., Borkowska, A., 2010, *Rola optymizmu i inteligencji emocjonalnej w osiągnięciu satysfakcji z pracy. Implikacje dla tworzenia programów rozwojowych pracowników*, Współczesne Zarządzanie, nr 1.
- Diener, E., Seligman, M. E. P., 2002, *Very happy people*, Psychological Science, Vol. 13 (1).
- Diener, E., Seligman, M. E. P., 2004, *Beyond money: Toward an economy of well-being*, Psychological Science in the Public Interest, Vol. 5 (1).
- Fredrickson, B. L., 2009, *Positivity*, Crown, New York.
- Froman, L., 2010, *Positive psychology in the workplace*, Journal of Adult Development, Vol. 17 (2).
- Kaczmarek, Ł., 2016, *Pozytywne interwencje psychologiczne. Dobrostan a zachowania intencjonalne*, Zysk i Ska, Poznań.
- Kaplan, S., Bradley-Geist, J. C., Ahmad, A., Anderson, A., Hargrove, A. K., Lindsey, A., 2014, *A test of two positive psychology interventions to increase employee well-being*, Journal of Business and Psychology, Vol. 29 (3).
- Kasprzak, E., 2017, *Pozytywna organizacja i pozytywna praca. Nowe trendy w zarządzaniu ludźmi*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 1 (114).
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., Salanova, M., 2007, *Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?*, Computers in Human Behavior, Vol. 23 (1).
- Martin, A. J., 2005a, *Perplexity and passion: Further consideration of the role of positive psychology in the workplace*, Journal of Organizational Behavior Management, Vol. 24 (1–2).
- Martin, A. J., 2005b, *The role of positive psychology in enhancing satisfaction, motivation, and productivity in the workplace*, Journal of Organizational Behavior Management, Vol. 24 (1–2).
- Nęcka E., 2003, *Inteligencja. Genez. Struktura. Funkcje*, GWP, Gdańsk.
- Peterson, C., Seligman, M. E., 2004, *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, Oxford University Press, New York.
- Puchalska-Kamińska, M., Czerw, A., 2017, *Poczucie sensu pracy – czym jest i jak je wspierać?*, w: Chirkowska-Smolak, T., Hauziński, A. (red.), *Zarządzanie oparte na dowodach. Teoria i praktyka*, Libron – Filip Lohner, Kraków.
- Rok, B., 2004, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Ryan, R. M., Deci, E. L., 2001, *On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being*, Annual Review of Psychology, Vol. 52 (1).
- Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M., 2000, *Positive Psychology*, American Psychologist, No. 55.
- Trzebińska, E., 2008, *Psychologia pozytywna*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Wolanin, A., 2016, *Rozwój w kierunku szczęścia w psychologii pozytywnej: trening sił charakteru a dobrostan człowieka*, Rynek – Społeczeństwo – Kultura, nr 4 (20).
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., Berg, J. M., 2013, *Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work*, Advances in Positive Organizational Psychology, No. 1.
- Zimbardo, P. G., Johnson, R. L., McCann, V., 2011, *Psychologia. Kluczowe koncepcje*. T. 2: *Motywacja i uczenie się*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Summary

The article presents the application of positive psychology in the workplace. It describes the main assumptions of positive psychology, the importance of positive emotions, a sense of meaning in work and the importance of the hedonistic and eudaimonistic dimensions of well-being. It presents how to apply positive psychology assumptions in leadership and organization of employees' work.

Key words

Keywords: positive psychology, positive organization, satisfaction, well-being, work.

Więcej o autorce

Aneta Kozioł

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
Instytut Psychologii

Absolwentka Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, gdzie ukończyła z wyróżnieniem studia magisterskie z psychologii (moduł specjalizacyjny: psychologia kliniczna i osobowości), a od 2017 r. kontynuuje naukę na studiach doktoranckich w Katedrze Psychologii Osobowości. Jej zainteresowania naukowe wiążą się z psychologią osobowości i optymalnymi koncepcjami funkcjonowania człowieka, Ja dialogowym, tożsamością, kryzysem wieku średniego oraz marzeniami i celami człowieka dorosłego. Realizowała projekty aktywizujące osoby bezrobotne, związane z poradnictwem psychologicznym i mentoringiem społeczno-zawodowym. Posiada doświadczenie w przeprowadzaniu szkoleń z psychoedukacji i umiejętności psychospołecznych oraz w pracy z dziećmi, młodzieżą i dorosłymi z niepełnosprawnościami, zaburzeniami psychicznymi i trudnościami/kryzysami życiowymi. Obecnie pracuje z dziećmi i młodzieżą ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.

Model współpracy partnerskiej na rzecz tworzenia warunków do godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym na przykładzie Niemiec

Cecylia Sadowska-Snarska

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości
Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych

W artykule przedstawiono niemiecki model partnerstwa na rzecz tworzenia warunków do godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym, zorientowany z jednej strony na zwiększenie aktywności zawodowej, zwłaszcza kobiet, równość szans, jakość życia pracowników, z drugiej zaś na poprawę konkurencyjności firm, w tym pozyskanie i utrzymanie pracowników, zwłaszcza specjalistów.

Wprowadzenie

Z międzynarodowych badań porównawczych, jak też doświadczeń praktycznych, wynika, iż z punktu widzenia stymulowania rozwoju gospodarczego i społecznego wdrażanie polityki zapewniającej kobietom i mężczyznom możliwość łączenia pracy z obowiązkami pozazawodowymi, w tym związanych z opieką nad niesamodzielnymi członkami rodziny, uznaje się za warunek *sine qua non* zarówno zwiększenia aktywności zawodowej, jak i wzrostu dzietności (kreowanie przyszłych zasobów pracy), a także warunek wstępny do umożliwienia równości płci. Konieczność działań na rzecz upowszechnienia rozwiązań *work-life balance* (WLB) ważna jest też z punktu widzenia poprawy konkurencyjności i adaptacyjności przedsiębiorstw (zob. m.in. Balcerzak-Paradowska 2014; Kotowska 2010; Furmańska-Maruszak 2015, s. 105 i nast.; Borkowska 2010; Sadowska-Snarska 2008).

Skuteczność aktywności w tym względzie jest zdeterminowana uruchomieniem równoległych partnerskich działań na poziomach (Borkowska 2011, s. 252–253; Jurek 2015; Sadowska-Snarska 2008, s. 2016 i nast.):

- państwa, jako centralnej władzy publicznej, tworzącej ramy instytucjonalno-prawne systemu, zwłaszcza w zakresie polityki rodzinnej i pracy; wypracowującej oraz wdrażającej strategię działań i finansowania podstawowych świadczeń;
- władz samorządowych, realizujących zadania związane z rozwojem infrastruktury socjalnej oraz wdrażaniem lokalnych programów działań na rzecz lepszego godzenia pracy z życiem rodzinnym;
- przedsiębiorstw, odpowiedzialnych za tworzenie środowiska pracy sprzyjającego WLB pracowników, z uwzględnieniem ich indywidualnych potrzeb.

Komplementarną rolę mogą odegrać także inne podmioty, takie jak: organizacje pozarządowe, instytucje rynku pracy, organizacje pracodawców, związki zawodowe, media, jednostki naukowe. Ważną funkcję w tym procesie, a przede wszystkim w sferze wzorców kulturowych, wyznaczających modele zaangażowania w życie rodzinne i zawodowe, pełnią również gospodarstwa domowe (Sadowska-Snarska 2014, s. 63).

Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym wymaga nie tylko podejścia partnerskiego i pełnego zaangażowania wszystkich interesariuszy, ale także musi ją cechować

całościowe oddziaływanie jednocześnie na wszystkie czynniki (zmieniające się w czasie), które ją utrudniają.

I tak na przykład przez wiele lat zwracano uwagę głównie na problem łączenia ról przez opiekunów małych dzieci, natomiast w warunkach starzejących się społeczeństw winna wzrastać ranga polityki godzenia pracy zawodowej z opieką nad starszymi osobami. Jednak, jak dotąd, nie znajduje to wyraźnego odbicia zarówno w praktyce przedsiębiorstw, jak i w badaniach naukowych – m.in. w Polsce (Jurek 2015).

Celem tego opracowania jest przedstawienie modelu współpracy partnerskiej na rzecz tworzenia warunków do godzenia pracy z życiem rodzinnym w Niemczech, modelu, który jest zorientowany na realizację z jednej strony celów społecznych (zwiększenie aktywności zawodowej, zwłaszcza kobiet, równość szans, poprawa jakości życia pracowników), z drugiej zaś celów ekonomicznych, odnoszących się do poprawy konkurencyjności firm, w tym pozyskania i utrzymania kadry, zwłaszcza wykwalifikowanych pracowników¹.

Zaprezentowana tu dobra praktyka z Niemiec może stać się inspiracją do działań związanych z wdrażaniem polityki łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym w innych krajach, w tym w Polsce, gdzie mamy do czynienia z wyjątkowo wysoką skalą osób pozostających bez zatrudnienia, w tym biernych zawodowo i bezrobotnych, z przyczyn rodzinnych. Z danych GUS (2019) wynika, że bierność zawodowa z powodu obowiązków rodzinnych, w tym opieki nad dziećmi lub innymi osobami wymagającymi opieki, dotyczy blisko 1,8 mln osób, w tym 1,6 mln w wieku produkcyjnym.

Cechą charakterystyczną biernych zawodowo z przyczyn rodzinnych jest fakt, iż 80% z nich wcześniej pracowało, a bezpośrednią przyczyną zaprzestania pracy był motyw opieki nad małym dzieckiem lub inną osobą zależną (528 tys.). Oznacza to, że sprawowanie opieki nad osobą zależną często jest związane z koniecznością rezygnacji z pracy zawodowej, co wynika głównie z trudności w łączeniu obu tych sfer życia.

Działania na rzecz godzenia pracy z życiem pozazawodowym w Niemczech – szczebel krajowy

Tworzenie środowiska do godzenia pracy z życiem rodzinnym jest ważnym celem nowoczesnej polityki rodzinnej rządu federalnego w Niemczech. Głównym podmiotem, który z poziomu krajowego inicjuje i skutecznie wdraża rozwiązania w polityce zatrudnienia przyjaznego rodzinie, jest Federalne Ministerstwo ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – BMFSFJ), które blisko współpracuje z Zrzeszeniem Niemieckich Izb Przemysłowo-Handlowych (Deutsche Industrie- und Handelskammertag – DIHK), ze stowarzyszeniami branżowymi oraz związkami zawodowymi i fundacjami.

Ministerstwo od kilkunastu lat podejmuje działania, których celem jest stworzenie wspólnie z partnerami społecznymi na poziomie krajowym, a przede wszystkim regionalnym i lokalnym, środowiska pracy i życia przyjaznego rodzinie. Priorytetem jest upowszechnienie prorodzinnej polityki personalnej w firmach, a także wspieranie wszelkich inicjatyw na rzecz rodziny w skali lokalnej.

Dlatego też Ministerstwo uruchomiło m.in. takie inicjatywy, jak²:

- korporacyjny program „Rodzina czynnikiem sukcesu”;
- „Lokalne sojusze na rzecz rodziny”;
- program wsparcia rozwoju przyzakładowej opieki nad dziećmi pracowników;
- procedura audytu „Praca i Rodzina” (*Berufund-familie Audit*), opracowana z inicjatywy i na rzecz Fundacji Hertie (Gemeinnützige Hertie-Stiftung – GHS).

Korporacyjny program „Rodzina czynnikiem sukcesu”

Kluczową inicjatywą BMFSFJ jest realizacja korporacyjnego programu (sieci) „Rodzina czynnikiem sukcesu”³. W jego ramach nawiązano

¹ Opracowano m.in. na podstawie materiałów zgromadzonych podczas wizyt studyjnych.

² <<http://www.bmfsfj.de/>>.

³ Portal programu „Rodzina czynnikiem sukcesu”, <<https://www.erfolgsfaktor-familie.de/>>.

strategiczne partnerstwo z centralami stowarzyszeń niemieckiego biznesu i związków zawodowych, takich jak:

- Federalne Zrzeszenie Niemieckich Organizacji Pracodawców (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände – BDA), które jest największą organizacją pracodawców. W BDA – za pośrednictwem organizacji macierzystych – zrzeszonych jest 75–80% wszystkich niemieckich pracodawców prywatnych;
- Zrzeszenie Niemieckich Izb Przemysłowo-Handlowych (DIHK);
- Centralny Związek Rzemiosła (Der Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V. – ZDH);
- Federacja Niemieckich Związków Zawodowych (Deutscher Gewerkschaftsbund – DGB), która jest największą w Niemczech federacją związków zawodowych, skupiającą osiem organizacji działających we wszystkich branżach i działach gospodarki.

W ramach programu „Rodzina czynnikiem sukcesu” została stworzona platforma przeznaczona dla wszystkich firm przyjaznych rodzinie lub tych, które są zainteresowane wprowadzeniem rozwiązań ułatwiających swoim pracownikom łączenie pracy z życiem rodzinnym.

Firmy przystępujące do programu podpisują deklarację wdrożenia kultury organizacyjnej zorientowanej na wsparcie pracowników w godzeniu ich pracy zawodowej z życiem rodzinnym, jak też zobowiązują się do aktywnego promowania korzyści ekonomicznych, wynikających ze stosowania takich rozwiązań⁴.

W ramach powstałej sieci korporacyjnej funkcjonuje biuro porad, wydawane są liczne poradniki, materiały informacyjne na temat rozwiązań ułatwiających godzenie pracy z życiem rodzinnym pracowników i procedur ich wdrażania, nawet w małych i średnich firmach. Istnieje też możliwość wymiany poglądów z innymi firmami na temat zatrudnienia przyjaznego rodzinie. Firmy należące do sieci zyskują też możliwość postępowania się logo programu „Rodzina czynnikiem sukcesu”, które mogą umieszczać na produktach, stronie internetowej, papierze firmowym, co jest ważne w kreowaniu wizerunku jako pracodawcy przyjaznego pracownikom i ich rodzinom.

Członkostwo w sieci daje też możliwość badania indeksu postępu firm we wdrażaniu statutowych rozwiązań⁵.

Należy podkreślić, iż promowanie zatrudnienia przyjaznego rodzinie odbywa się głównie poprzez wskazanie jego korzyści ekonomicznych dla pracodawców, a mianowicie:

- łatwiejsza rekrutacja;
- mniejsza fluktuacja (niższe koszty zatrudnienia);
- niższe koszty urlopu rodzicielskiego (poprzez działania związane z reintegracją opiekunów po urodzeniu dziecka);
- lepsza atmosfera pracy, większa motywacja i zaangażowanie pracowników;
- niższa absencja;
- zwiększona wydajność.

Promocja elastycznych modeli pracy przyjaznych rodzinie

Innym elementem programu „Rodzina czynnikiem sukcesu” jest inicjatywa, w ramach której BMFSFJ promuje modele pracy, które są elastyczne i przyjazne rodzinie. Właściwie wdrożone, elastyczne formy pracy, umożliwiające pogodzenie pracy z życiem rodzinnym, przynoszą korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom (zgodnie z zasadą *win-win*). Pracownicy mogą łączyć swoje obowiązki zawodowe i rodzinne – bez ograniczeń czasowych. Firmy z kolei mogą reagować elastycznie na zmieniającą się koniunkturę, jak też odnosić korzyści z bycia „atrakcyjnym pracodawcą”.

Szczególnie promowane są takie formy, jak⁶:

- praca w niepełnym wymiarze czasu;
- elastyczny czas pracy (ruchomy), w ramach którego pracownicy mogą sami ustalać początek, koniec i, jeśli to konieczne, długość czasu pracy według określonych zasad;
- czas pracy oparty na „zaufaniu”, w ramach którego pracownicy sami określają, kiedy i jak długo pracują; wydajność pracowników jest mierzona na podstawie wyników pracy, a nie godzin pracy;
- praca w domu wykonywana w określone dni tygodnia;

⁴ Do sieci korporacyjnej przystąpiło już ponad 7500 członków (stan na marzec 2020 r.).

⁵ Indeks postępu we wdrażaniu kultury organizacyjnej przyjaznej rodzinie, <<https://fortschrittsindex.erfolgsfaktor-familie.de/>>.

⁶ W Niemczech w praktyce od wielu lat wykorzystywany jest znacznie szerszy wachlarz elastycznych form zatrudnienia, nie zawsze opartych na zasadzie *win-win*, dających jednocześnie korzyści pracodawcom i pracownikom (por. Moszyński 2004).

■ dzielenie pracy (*job sharing*) – model, w którym praca na danym stanowisku jest zwykle wykonywana przez dwóch pracowników, którzy pracują w niepełnym wymiarze godzin, ustalonym między sobą;

■ konta czasu pracy, na których zapisywany jest nadpracowany czas pracy – do wykorzystania przez pracownika zgodnie z indywidualnymi fazami życia.

Wychodzi się z założenia, iż przyjazne rodzinie modele czasu pracy najlepiej działają, gdy są indywidualnie dopasowane do wymagań konkretnej firmy i jej pracowników. Nie ma na to gotowego rozwiązania, ale istnieje wiele bardzo dobrych przykładów.

Wsparcie rozwoju przyzakładowych placówek opieki nad dzieckiem

Ważnym przedsięwzięciem w programie tworzenia warunków do łączenia pracy z życiem rodzinnym było finansowanie rozwoju przyzakładowych placówek opieki nad małym dzieckiem. Zainteresowani pracodawcy otrzymywali z Ministerstwa przez dwa lata dotacje w wysokości 400 euro na jedno miejsce w pełnym wymiarze dziennych godzin na pokrycie kosztów nowo utworzonych miejsc opieki dla dzieci pracowników.

Uważa się, iż taka forma wsparcia pracodawców stwarza gwarancję trwałego zaangażowania firm w opiekę nad dziećmi. Poza tym uzupełnia rozwój opieki dla dzieci poniżej trzech lat przez władze federalne, stanowe i lokalne.

W ramach tej inicjatywy podjęto działania na rzecz ułatwień w godzeniu nauki czy prowadzenia badań naukowych z obowiązkami opiekuńczymi. Program wspiera tworzenie nowych miejsc opieki nad dziećmi studentów i pracowników naukowych na uczelniach wyższych.

Od początku roku 2020 trwa nowa edycja programu, w ramach którego finansowanie otrzymują także inne formy firmowej opieki nad dziećmi, w tym wakacyjne żłobki, przedszkola, opieka wakacyjna. Firmy mogą organizować opiekę we własnym zakresie lub korzystać z kontraktowania usług zewnętrznych.

Instytucjonalne formy wsparcia opiekunów osób zależnych

W związku z tym, że w Niemczech z jednej strony rośnie liczba osób starszych wymagających opieki, z drugiej zaś większość z nich pozostaje pod opieką rodziny, Federalne Ministerstwo ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży podejmuje liczne inicjatywy mające na celu wsparcie pracujących opiekunów osób zależnych (Högeforster i Sadowska-Snarska, 2015b).

W Niemczech od stycznia 2015 r. weszły w życie nowe regulacje prawne, mające na celu rozszerzenie instrumentów ułatwiających godzenie pracy z obowiązkami rodzinnymi i opiekuńczymi, a także w większym stopniu uwzględniających indywidualną sytuację rodzinną.

Obecnie pracujący opiekunowie osób zależnych mają prawo do:

■ Przerwy w pracy w wymiarze 10 dni – chodzi przede wszystkim o przypadki, kiedy ktoś z bliskich nagle wymaga opieki. Te 10 dni ma pozwolić na załatwienie najważniejszych spraw. Pracownik otrzymuje w tym czasie 90% wynagrodzenia netto. Koszty tego świadczenia pokrywane są z ubezpieczenia pielęgnacyjnego.

■ Przerwy w pracy w wymiarze do 6 miesięcy (w całości lub częściowo), przystępujące w sytuacji sprawowania osobistej opieki w warunkach domowych. Nowym rozwiązaniem obowiązującym od początku 2015 r. jest możliwość ubiegania się o nisko oprocentowaną pożyczkę z Federalnego Urzędu ds. Obowiązków Rodzinnych i Obywatelskich (Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben – BAFzA). Służy ona głównie rekompensacie utraty dochodów w tym okresie. Przy czym rozwiązania tego nie stosuje się wobec pracodawców zatrudniających mniej niż 15 osób. Kredyt, po zakończeniu okresu sprawowania opieki, winien być spłacony w systemie ratalnym, przy czym istnieje możliwość odroczenia jego spłaty, a także częściowego umorzenia.

■ Przerwy w pracy do 3 miesięcy, związanej z towarzyszeniem w ostatniej fazie życia podopiecznego. Prawo to przysługuje nie tylko w sytuacji sprawowania osobistej opieki, ale także wtedy, kiedy osoba jest pod opieką instytucjonalną, np. hospicjum. W tym okresie można również skorzystać z niskooprocentowanej pożyczki.

■ Urlopu opiekuńczego, polegającego na zmniejszeniu wymiaru czasu pracy do 15 godzin tygodniowo do 2 lat w celu sprawowania opieki nad bliskim krewnym potrzebującym wsparcia w miejscu zamieszkania. Rozwiązanie to nie ma zastosowania w przypadku firm o zatrudnieniu

niższym niż 25 pracowników. Od stycznia 2015 r. takie osoby również mają prawo do niskooprocentowanego kredytu, rekompensującego utracone dochody.

Poza tymi uprawnieniami pracowniczymi BMFSFJ uruchomiło portal i telefoniczny serwis informacyjny *Wege zur Pflege* <www.wege-zur-pflege.de>. Pełnią one funkcję informacyjną i doradczą na temat oferty dotyczącej opieki nad osobami zależnymi oraz rozwiązań, które weszły w życie od stycznia 2015 r.

Interesującą inicjatywą wprowadzoną w Niemczech przez BMFSFJ jest *Karta praw i potrzeb ludzi zależnych od pomocy* (Charta der Rechte hilfe und pflegebedürftiger Menschen), w której zawarto prawa osób zależnych i ich rodzin oraz informacje, jakie rozwiązania im przysługują. Różne instytucje usługowe używają Karty jako instrumentu zarządzania jakością oraz do wspierania ich codziennej praktyki. BMFSFJ patronuje procesowi wdrażania Karty i wykorzystuje istniejące struktury, aby przełamać tabu i lęk przed starością, demencją i śmiercią (Mirostław i Smoder 2014, s. 115).

BMFSFJ, wychodząc z założenia, że opieka nad osobami starszymi i chorymi jest trudna i wymaga od opiekunów wielu poświęceń, wspiera ich również poprzez finansowanie projektów mających na celu profilaktykę zdrowotną tej grupy osób.

Procedura audytu „Praca i rodzina”

Dobrą praktyką, zasługującą na wdrożenie w warunkach polskich, jest także procedura audytu „Praca i rodzina”, wypracowana w 2008 r. przez Fundację Hertie, pod patronatem Federalnego Ministerstwa ds. Rodziny, Seniorów i Kobiet oraz Federalnego Ministerstwa ds. Gospodarki i Technologii (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie), przy wsparciu finansowym Unii Europejskiej⁷. Po przeprowadzeniu takiego audytu wśród firm są przyznawane certyfikaty, potwierdzające umiejętne wykorzystywanie rozwiązań i narzędzi, wpływających na politykę *family-friendly* w miejscu pracy.

W ramach tej procedury pracodawcy otrzymują wsparcie w przygotowaniu strategii działania, której celem będzie stworzenie miejsca pracy przyjaznego rodzinie (Hoessle 2016). Ponadto jest badany także potencjał przedsiębiorstwa i są proponowane konkretne rozwiązania. Należy dodać, iż wszystkie ministerstwa federalne w Niemczech są objęte takim audytem.

Procedura audytu może być stosowana w firmach z różnych branż i różnej wielkości, w tym także w uczelniach⁸. Aby rozwijać poszczególne cele i działania, audyt przeprowadzany jest w ośmiu obszarach polityki kadrowej, takich jak: elastyczne kształtowanie czasu pracy, organizacja pracy, wykorzystanie ICT, informacja i komunikacja, przywództwo, rozwój osobisty, składniki wynagrodzenia i świadczenia dodatkowe, usługi na rzecz rodzin.

Po zakończeniu badania, mającego na celu wypracowanie wachlarza instrumentów realizacji prorodzinnej polityki personalnej, zawierana jest umowa i następuje przyznanie certyfikatu. Kolejne kontrole, które odbywają się w cyklu 3-letnim, potwierdzają utrzymanie certyfikatu⁹.

Polityka godzenia pracy z życiem rodzinnym na szczeblu lokalnym – „Lokalne sojusze na rzecz rodziny”

Federalne Ministerstwo ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży wspólnie z partnerami z wielu grup społecznych wdraża pionierskie inicjatywy tworzenia sojuszy różnych instytucji i podmiotów na szczeblu lokalnym. Poprzez takie porozumienia możliwe są, zdaniem BMFSFJ, trwałe zmiany w społeczeństwie. Najcenniejszą cechą tej inicjatywy jest bowiem fakt, że wszyscy ludzie mogą się czuć odpowiedzialni oraz przyczyniać do prorodzinnej kształtowania swojego miejsca zamieszkania i okolicy (Głogosz, Machol-Zajda i Smoder 2010, s. 78).

⁷ *Audit berufundfamilie*, <<http://www.beruf-und-familie.de/>>.

⁸ Ze względu na to, że usługa audytu jest odpłatna, w fundacji Hertie certyfikują się głównie firmy duże.

⁹ 15 czerwca 2020 r. po raz 22. w Berlinie odbędzie się ceremonia wręczenia certyfikatów firm przyjaznych rodzinie – pod patronatem i z udziałem Federalnego Ministerstwa ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży.

Lokalne sojusze na rzecz rodzin są sieciami współpracy zainteresowanych podmiotów z obszaru biznesu, polityki i społeczeństwa obywatelskiego, które dobrowolnie podejmują starania w celu poprawy warunków życia i pracy dla rodzin. Wśród zainteresowanych stron są głównie przedstawiciele gmin, firm, izb i związków zawodowych, agencji zatrudnienia, stowarzyszenia, fundacje, uniwersytety, szpitale, kościoły czy też niezależne instytucje świadczące usługi na rzecz dzieci i młodzieży.

Z danych Federalnego Ministerstwa ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży wynika, iż od 2004 r. powstało i funkcjonuje w całym kraju ponad 620 lokalnych sojuszy na rzecz rodziny (stan na marzec 2020 r.)¹⁰. Skupiają one blisko 19 tys. podmiotów i są zaangażowane w ponad 7,9 tys. projektów. Ich działalność jest finansowana m.in. ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, jak też wspierana przez przedstawicieli świata biznesu, środowisk akademickich, stowarzyszeń i departamentów rządowych.

Główne obszary działań sojuszy to:

- *work-life balance*;
- organizacja opieki nad dziećmi;
- wsparcie w rozwoju infrastruktury dla rodzin z dziećmi;
- równowaga między pracą i opieką.

Sojusz na rzecz Rodzin – na przykładzie Hamburga

Przykładem takiego sojuszu na rzecz rodzin, funkcjonującego na szczeblu lokalnym, jest Sojusz na rzecz Rodzin (Allianz für Familien), zawarty w 2004 r. w Hamburgu. Jest to partnerska inicjatywa senatu miasta, Urzędu ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych, Rodziny i Integracji, Izby Przemysłowo-Handlowej oraz Izby Rzemieślniczej w Hamburgu¹¹.

Celem Sojuszu jest współpraca na rzecz stworzenia warunków w mieście do pogodzenia ról zawodowych i rodzinnych. Do realizacji celu są włączane inne podmioty, które ponoszą społeczną odpowiedzialność – kościoły, związki zawodowe, stowarzyszenia i instytucje społeczne, przedsiębiorstwa, zarówno duże, jak i te małe. Integracja wszystkich podmiotów odbywa się przede wszystkim poprzez udział w realizacji różnych projektów.

Od chwili powstania hamburski Sojusz pracuje nad licznymi projektami, aby stworzyć przyjazną dla rodziny i dzieci atmosferę w przestrzeni miejskiej. W ten sposób Hamburg promuje się jako atrakcyjne miasto do życia i pracy, jak też lokalizacji nowych przedsiębiorstw. Buduje on przez to swoją pozycję konkurencyjną w stosunku do innych miast i gmin. Z dużą atencją władze Hamburga podchodzą do kompleksowego i elastycznie zorientowanego na potrzeby rodziców rozwoju opieki instytucjonalnej nad dziećmi, wychodząc z założenia, iż jest to ważny instrument warunkujący równowagę między życiem zawodowym i rodzinnym.

Izba Przemysłowo-Handlowa oraz Izba Rzemieślnicza w Hamburgu czynią starania, aby w firmach członkowskich bliska była idea „Świata pracy przyjaznego rodzinom”. Tego typu działania są zdeterminowane stanem demograficznym Niemiec, a w szczególności brakiem specjalistów w wielu dziedzinach. W tej sytuacji wysoka świadomość pracodawców odnośnie do wsparcia pracowników jest koniecznością, zwłaszcza jeśli dotyczy to opiekunów osób zależnych (dzieci, starszych rodziców). Chodzi o to, aby z jednej strony zatrzymać pracowników, a z drugiej – pozyskać tych najlepszych na rynku. Jak wynika bowiem z badań przeprowadzonych wśród mieszkańców Hamburga, możliwość łączenia pracy z opieką nad zależnym członkiem rodziny jest kluczowym czynnikiem decydującym o wyborze pracodawcy (90% wskazań respondentów). Z kolei w firmach z sektora MŚP w Hamburgu, stosujących politykę zatrudnienia przyjaznego rodzinie, zanotowano: niższą absencję, niższą absencję chorobową, poprawę wizerunku firmy, większą motywację pracowników, zgłoszenia lepszej jakości kandydatów do pracy, wyższą lojalność klientów, mniejszą rotację pracowników.

W Hamburgu Sojusz na rzecz Rodzin osiąga swoje cele poprzez realizację kilku kluczowych projektów, takich jak:

¹⁰ Lokalne Sojusze na rzecz Rodzin, <<https://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/im-einsatz-fuer-familien-vor-ort.html>>.

¹¹ Sojusz na rzecz Rodziny, <<https://www.hamburg.de/pressearchiv-fhh/6034282/2016-05-09-basfi-vereinbarkeitslotsen/>>.

■ Certyfikacja firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw przyjaznych rodzinie i nadawanie odznaczenia „Hamburger Familiensiegel”.

■ Infolinia dla rozwiązań przyjaznych rodzinie w miejscu pracy, w imieniu „hamburskiego Sojuszu na rzecz Rodzin” PME firma Family Service GmbH oferuje bezpłatną wstępną konsultację dotyczącą instrumentów przyjaznych rodzinie i polityki kadrowej w pracy.

■ Organizacja przez senat miasta, wraz z Agencją Ochrony Dziecka w Hamburgu i przy wsparciu Izby Gospodarczej, dorocznego Hamburgskiego Dnia Rodziny.

■ Lokalne sojusze na rzecz rodzin. W ramach tego projektu są podejmowane działania związane z inicjowaniem, promowaniem, jak też finansowaniem lokalnych sojuszy na terenie Hamburga, których celem jest zaangażowanie i pomoc coraz większej liczbie rodzin z dziećmi. Poprzez usługi doradcze, koordynację i wymianę informacji są wspierane projekty niekomercyjne, inicjatywy lokalne i sojusze na rzecz rodzin. Potencjalnymi sojusznikami są instytucje społeczne, osoby fizyczne lub firmy.

■ Prowadzenie przez Urząd Pracy, Spraw Socjalnych, Rodziny i Integracji Forum „Praca-Rodzina”, w ramach którego firmy przyjazne rodzinie, odznaczone „Hamburger Familiensiegel”, mogą wymieniać się dobrymi praktykami i rozwijać nowe pomysły na politykę kadrową przyjazną rodzinie. Bezpłatny dostęp do sieci oferuje możliwość rozwoju własnej polityki kadrowej zorientowanej na wsparcie rodzin pracowników. Audytorzy zajmujący się certyfikacją firm przyjaznych rodzinie również udzielają na portalu <www.hamburg.de/familie-beruf> wskazówek i przekazują sugestie, dotyczące prorodzinnej polityki kadrowej. Publikowane są także ulotki, broszury dotyczące zatrudnienia przyjaznego rodzinie.

Organizacja szkoleń kierowanych do przedstawicieli hamburskich pracodawców na temat godzenia pracy z funkcją opiekuńczą w rodzinie, zwłaszcza nad starszymi członkami rodziny. Przeszkolone osoby stają się wewnętrznymi koordynatorami działań w tym obszarze na poziomie swoich firm.

Kluczową inicjatywą Sojuszu na rzecz Rodzin, funkcjonującego w Hamburgu i związanego z działaniami na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym, jest od 2007 r. odznaczenie przyznawane przedsiębiorstwom przyjaznym rodzinie („Hamburger Familiensiegel”)¹², głównie małym i średnim.

Audyt odnosi się do obszarów świadomej, prorodzinnej polityki personalnej, zorientowanej na ułatwianie pracownikom godzenia ról zawodowych i rodzinnych. Przedmiotowe za-

kresy dotyczą zarówno warunków pracy, jak i problematyki połączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Obejmują również dodatkowe działania ukierunkowane na świadomą politykę personalną.

Podczas audytu pracodawcy z sektora małych i średnich firm udzielają odpowiedzi w następujących kwestiach:

1. Warunki pracy: czas pracy, organizacja pracy, miejsce pracy:

■ Czy pracownicy danego przedsiębiorstwa, również w krótkim wymiarze czasowym, mogą dopasować swój czas pracy do wymogów sytuacji rodzinnej (np. nagła konieczność opieki nad dzieckiem, impreza szkolna, nagły wypadek osoby, która zazwyczaj sprawuje opiekę, itp.)?

■ Czy istnieje możliwość elastycznego, godzinowego dopasowania czasu pracy np. w okresie wychowania dzieci, lub ułatwienia podjęcia pracy zawodowej po przerwie spowodowanej urodzeniem dziecka?

■ Czy istnieje możliwość długoterminowego wyrównania nadgodzin lub deficytu godzinowego np. przy pomocy rocznego konta czasu pracy?

■ Czy w przypadku doboru pracowników do grup projektowych uwzględnia się ich sytuację rodzinną (odpowiedni dobór kadr – rodziców z małymi dziećmi/pracownicy bezdzietni)?

■ Czy zespoły dysponują odpowiednią ilością czasu na konieczne ustalenia, przekazanie informacji itp.?

■ Czy w odpowiedni sposób jest zorganizowany system zastępstw, tak żeby pracownicy rzeczywiście mogli korzystać z elastycznego czasu pracy?

■ Czy część zadań może być realizowana w domu i jeśli tak, czy system rozliczenia jest wystarczająco przejrzysty?

■ Czy istnieją kompleksowe zakresy zadań, które można realizować w domu w celu zminimalizowania czasu dojazdu do pracy (np. praca na telefon)?

2. Wewnętrzna komunikacja: informacja/komunikacja, kierownictwo, rozwój personelu:

■ Czy jednoznaczne regulacje dotyczące okresu wychowawczego, opieki itp. są wystarczająco dostępne i zredagowane w sposób zrozumiały?

■ Czy pracownicy wiedzą, co jest w przedsiębiorstwie dopuszczalne (akceptowalne), a co nie? Czy znają reguły gry?

■ Czy jest jasne, do kogo i w jakiej sprawie pracownicy mają się zgłosić? Jak wygląda kwestia „spraw delikatnych”, których nie można bezpośrednio omówić z szefem?

¹² „Hamburskie Odznaczenie Rodzinne”, <www.hamburg.de/familien-siegel/>.

■ Czy została wdrożona w życie „firmowa filozofia” świadomej polityki personalnej?

■ Czy kadra kierownicza dąży do wspólnego celu? Czy odpowiednia elastyczność nie jest uzależniona od konkretnego przełożonego?

■ Czy kadra kierownicza otrzymuje wsparcie w kwestii doskonalenia swoich kompetencji społecznych?

■ Czy został ustalony transparentny plan, według którego pracownicy mogą przejść na okresy opiekuńcze? Czy są uregulowane procedury utrzymywania kontaktu z urlopowanym pracownikiem?

■ Czy istnieją odpowiednie możliwości powrotu do zakładu pracy? Czy ów powrót jest odpowiednio wspierany, np. poprzez szkolenia kwalifikacyjne?

■ Czy pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu mają możliwość uczestniczenia w szkoleniach kwalifikacyjnych w celu podniesienia swoich kompetencji?

3. Działania wspierające: wynagrodzenie/świadczenia i usługi na rzecz rodzin:

■ Czy wykorzystuje się możliwości wsparcia rodzin ze względnie transparentnymi wydatkami, np. kosztami związanymi z opieką nad dziećmi, szczególnie wtedy, kiedy takie działania skutkowałyby zwiększoną dyspozycyjnością pracownika (tzw. dźwignia finansowa)?

■ Czy pracownicy mają możliwość uzyskania wsparcia w szczególnych momentach życia, np. w formie korzystnie oprocentowanych kredytów w przypadku „sytuacji wyjątkowych”?

■ Czy w pobliżu miejsca zamieszkania są świadczone usługi odciążające pracowników: pralnie, centra handlowe, i czy możliwe jest, poprzez zgłoszenie zapotrzebowania, uzyskanie rabatów lub zaoszczędzenie drogi?

■ Czy istnieją zapotrzebowanie i możliwości poprawienia sytuacji związanej z opieką nad dziećmi/osobami starszymi (np. w przedszkolach lub miejscach dziennego pobytu dla seniorów)?

■ Czy w wystarczający sposób są zabezpieczone okresy, w których dzieci wymagają opieki – jak np. wakacje, przerwy w pracy przedszkoli; jeśli nie – czy istnieją procedury mające na celu zneutralizowanie tej sytuacji, np. organizacja czasu wolnego (względnie we współpracy z innym, przyjaźnionym przedsiębiorstwem).

Powyższe pytania to jedynie niewielki zakres problemów, który podlegać może dalszej optymalizacji i rozbudowie na drodze do uzyskania świadomej polityki rodzinnej i personalnej.

Przyznając swoje odznaczenie – „Hamburger Familiensiegel” – Sojusz na rzecz Rodzin potwierdza, że wyróżnione przedsiębiorstwo aktywnie działa na rzecz godzenia życia rodzinnego i zawodowego.

Zgłoszenie firmy do otrzymania wyróżnienia jest bezpłatne, nieobciążone ograniczeniami biurokratycznymi i dopasowane do specyfiki działalności małych i średnich firm. Akces zgłasza natomiast kierownictwo firmy albo pracownik. Następnie wysłani przez Sojusz na rzecz Rodzin audytorzy podczas rozmowy sprawdzają, jakie procedury wdrożyła dana firma w celu zintensyfikowania polityki pro-rodzinnej i jakie planuje dalsze działania w tym obszarze.

Po wizycie audytorów przedsiębiorstwa otrzymują odznaczenie „Familiensiegel” (przyznawane jest na dwa lata), które może być produktem reklamowym (rysunek 1). Firmy mogą wykorzystać odznaczenie np. jako logo na papierze firmowym lub w formie naklejki, mogą również, przy jego pomocy, reklamować się w internecie.

Rysunek 1. Logo „Hamburskie Odznaczenie Rodzinne”



Źródło: „Hamburger Familiensiegel”, <www.hamburg.de/familiensiegel/>.

Badania pokazują, że pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach, w których panuje atmosfera przyjazna rodzinie, są bardziej zadowoleni, rzadziej przebywają na zwolnieniach lekarskich, a okres opieki rodzicielskiej jest krótszy niż tam, gdzie nie udaje się połączyć problemów rodzinnych z życiem zawodowym. Oznacza to, że budowanie sytuacji przyjaznych rodzinie opłaca się również firmom i przedsiębiorcom.

Podsumowanie i wnioski końcowe

Z przeprowadzonej analizy wynika, że w Niemczech wdrażanie polityki godzenia pracy z życiem rodzinnym opiera się na określonych zasadach, które decydują o jej skuteczności, a mianowicie:

■ Działania w obszarze godzenia pracy z życiem rodzinnym są podejmowane równolegle na wszystkich poziomach: krajowym, lokalnym, przedsiębiorstw, z zaangażowaniem wszystkich kluczowych „aktorów” tego procesu, takich jak: agendy rządowe, związki pracodawców, związki zawodowe, władze samorządowe, organizacje pozarządowe, media, wreszcie pracodawcy i społeczności lokalne.

■ Utrzymanie relacji partnerskich pomiędzy podmiotami działającymi na rzecz wdrożenia i upowszechnienia rozwiązań dotyczących godzenia pracy z życiem rodzinnym.

■ Koordynująca rola Federalnego Ministerstwa ds. Rodziny, Seniorów, Kobiet i Młodzieży (szczebel krajowy) i odpowiednio powołanych agend/departamentów na szczeblu władz samorządowych.

■ Kompleksowość i ciągłość działań, z wykorzystaniem zmiennych w czasie instrumentów, co umożliwiają systematycznie prowadzone badania diagnozujące bariery w łączeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym.

■ Zachęcanie do wdrażania programów WLB na szczeblu przedsiębiorstw poprzez wskazywanie korzyści ekonomicznych w kontekście wyższej efektywności i poprawy ich pozycji konkurencyjnej.

Należy podkreślić, iż pracodawcy we wdrażaniu polityki zatrudnienia przyjaznego rodzinie w Niemczech mogą liczyć na wsparcie i promocję zarówno ze strony władz federalnych, jak i na szczeblu regionalnym, a nawet w skali lokalnej. Jednym z wykorzystywanych narzędzi do wyróżnienia i promocji firm przyjaznych rodzinie jest ich certyfikacja, powiązana z doradztwem.

W efekcie idea zatrudnienia przyjaznego rodzinie nie jest obca niemieckim przedsiębiorstwom. Liczne przykłady dobrych praktyk zarówno wielkich korporacji, jak i małych lokalnych firm, pokazują, że pracownik nie zostaje pozostawiony samemu sobie z rodzinnymi problemami, ale może liczyć na wsparcie pracodawcy, np. w formie pomocy przy organizacji opieki nad dziećmi (zakładowe przedszkola i stołówki) lub poprzez pomoc materialną (Hoessle 2016).

Zatrudnienie przyjazne rodzinie przynosi po-

zytywne efekty firmom je stosującym. Pracownicy, którym ułatwia się korzystanie z urlopów rodzicielskich i powrót do pracy po urlopach, rzadziej rezygnują z pracy, są mniej zestresowani, a tym samym bardziej zmotywowani do pracy. Ponadto firmy zyskują w ten sposób przewagę konkurencyjną, będąc bardziej atrakcyjnymi pracodawcami na rynku.

Bibliografia

- Audit berufundfamilie, <<http://www.beruf-und-familie.de/>>.
- Balcerzak-Pardowska, B., red., 2014, *Zatrudnienie przyjazne rodzinie. Doświadczenia międzynarodowe. Realia polskie*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” im. A. Baczkowskiego, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Borkowska, S., red., 2011, *Programy praca–życie z teorii i praktyki*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Furmańska-Maruszak, A., 2015, *Instytucje rynku pracy we wspieraniu łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym*, w: *Polityka państwa na rynku pracy. Uwarunkowania – kierunki zmian – efekty*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
- „Hamburskie odznaczenie rodzinne”, www.hamburg.de/familieniegel/.
- Głogosz, D., Machol-Zajda, L., Smolder, A., 2010, *Działania na rzecz równowagi między pracą a życiem pozazawodowym. Z doświadczeń wybranych krajów*, w: Borkowska S. (red.), *Programy praca–życie z teorii i praktyki*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- GUS, 2019, *Aktywność ekonomiczna ludności w I kwartale 2019 r.*, Warszawa.
- Hamburski Sojusz na rzecz Rodziny, <<https://www.hamburg.de/pressearchiv-fhh/6034282/2016-05-09-basfi-vereinbarkeitslotsen/>>.
- Högeforster, J., Sadowska-Snarska, C., 2015a, *Działania na rzecz godzenia pracy z życiem rodzinnym – dobre praktyki z Niemiec*, Wyd. BFKK, Białystok.
- Högeforster, J., Sadowska-Snarska, C., 2015b, *Działania na rzecz kształcenia ustawicznego opiekunów osób zależnych – dobre praktyki z Niemiec*, Wyd. BFKK, Białystok.
- Hoessle, U., 2016, *Reconciling work and life. Experiences from Germany*, <https://www.researchgate.net/publication/311206338_Reconciling_Work_and_Life_-_Experiences_from_Germany> (dostęp: 03.03.2020).
- Indeks postępu w zakresie wdrożenia kultury organizacyjnej przyjaznej rodzinie, <<https://fortschrittsindex.erfolgsf-aktor-familie.de/>>.
- Jurek, Ł., 2015, *Polityka łączenia pracy zawodowej z opieką nad osobą starszą*, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica, nr 378.
- Kotowska, I. E., 2010, *Uwagi o polityce łączenia pracy zawodowej i rodzinnej w kontekście nowej demografii Europy i zmian na rynku pracy*, w: Szambelańczyk J., Żukowski, M. (red.), *Człowiek w pracy i polityce społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Lokalne Sojusze na rzecz Rodzin, <<https://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/im-einsatz-fuer-familien-vor-ort.html>>.
- Miroslaw, J., Smolder, A., 2014, *Zatrudnienie przyjazne rodzinie w krajach konserwatywnego modelu welfare state*, w: Balcerzak-Paradowska, B. (red.), *Zatrudnienie przyjazne*

rodzinie. Doświadczenia międzynarodowe. *Realia polskie*, IPISS, Centrum Partnerstwa Społecznego im. Andrzeja Bączkowskiego, Warszawa.

Moszyński, M., 2004, *Nietypowe formy zatrudnienia w Republice Federalnej Niemiec*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń. Portal Programu „Rodzina Czynnikiem Sukcesu”, <<https://www.erfolgsfaktor-familie.de/>>.

Sadowska-Snarska, C., 2008, *Rozwiązania wspierające równowagę między życiem zawodowym i osobistym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.

Sadowska-Snarska, C., 2014, *Zatrudnienie przyjazne rodzinie jako narzędzie adaptacyjności firm i pracowników w wymiarze regionalnym*, Wyd. BFKK, Białystok.

Summary

The aim of this study is to present a model of partnership cooperation with regard to creating conditions for reconciling work and family life in Germany, which is oriented on the one hand towards achieving both social and economic goals. The presented good practice used in Germany may become an inspiration for activities related to the implementation of the policy of combining work and family life in other countries, including Poland, where we deal with an exceptionally high scale of people who are unemployed, including those who are professionally inactive and unemployed for family reasons.

Key words

Key words: reconciliation between work and family life, Work-Life Balance, work and family life reconciliation policies in Germany, local alliances for families, family-friendly audit

Więcej o autorce

Cecylia Sadowska-Snarska

ORCID ID: 0000-0003-0868-7989

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Uniwersytet Łódzki

Katedra Polityki Ekonomicznej

Doktor habilitowana nauk ekonomicznych w dziedzinie ekonomii, profesor Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, kierownik Zakładu Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych i Humanistycznych tej uczelni. Podczas kadencji 2011–2014, 2015–2019 oraz 2020–2023 członek Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej Polskiej Akademii Nauk. W działalności naukowej specjalizuje się w problematyce gospodarowania zasobami pracy w skali krajowej, regionalnej i na poziomie przedsiębiorstw. Szczególny obszar zainteresowań badawczych jest związany z tematyką równowagi praca–życie.

Zarządzanie zasobami ludzkimi wspierające innowacyjność organizacji

Mateusz Wojciech Kaleta

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Budowanie konkurencyjności organizacji we współczesnej gospodarce wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na jej uwarunkowania wynikające z czynników zewnętrznych, takich jak: polityka państwa, regulacje prawne oraz współpraca organizacji z jej otoczeniem, a także wewnętrznych – kapitał własny, sposób pozyskiwania właściwych pracowników i odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim.

Wprowadzenie

W otoczeniu zewnętrznym nieustannie zachodzą bardzo dynamiczne zmiany, które wpływają na wewnętrzne struktury organizacji. M. Porter za główne źródło budowania przewagi konkurencyjnej wskazuje zdolność do bycia innowacyjnym (Porter 2001, s. 192). Z kolei J. Schumpeter (1960) podkreślał, że nie jest możliwe osiągnięcie dobrych wyników, jeśli bazuje się jedynie na adaptacyjności. Wobec tego obecnie to innowacyjność staje się strategicznym instrumentem budowania przewagi przedsiębiorstwa na rynku. Nie można jej pominąć również w tak kluczowym aspekcie, jakim jest kapitał ludzki stanowiący o sile danej organizacji.

Tematyka innowacyjności to przestrzeń, która od dawna jest poruszana w publikacjach naukowych oraz stanowi przedmiot wielu dyskusji na konferencjach branżowych. Wynika to z faktu, że innowacyjność nie dotyczy tylko gospodarki, ale bardzo ściśle jest związana z życiem społeczeństwa. Nie można jej obecnie utożsamiać jedynie z inwestycjami w nowoczesne technologie, tak jak była postrzegana w Polsce w pierwszych latach XXI wieku, ale trzeba spojrzeć na nią zdecydowanie szerzej, również w perspektywie gospodarowania kapitałem ludzkim.

Głównym celem artykułu jest zdefiniowanie kluczowych obszarów gospodarowania kapitałem

ludzkim, które mogą wpłynąć na budowanie innowacyjności organizacji i innowacyjnych sposobów w obszarze pozyskiwania oraz utrzymywania wysoce zaangażowanych pracowników.

Kapitał ludzki – najistotniejszy element organizacji

Udoskonalenie procesu produkcji, które nastąpiło już w XVIII wieku, w czasie rewolucji przemysłowej w Anglii, nie spowodowało jednoczesnego dostrzeżenia wartości czynnika ludzkiego dla organizacji. Jeszcze w XIX wieku za najcenniejszy zasób firm uważane były maszyny i technologie, które pomagały wykorzystać je w procesie produkcji. Dopiero przełom XX i XXI wieku przyniósł zmiany w tym postrzeganiu. To od tego momentu zaczęto zauważać, że najcenniejszym zasobem każdej organizacji, bez względu na sektor jej działalności, są pracownicy z ich kompetencjami i kwalifikacjami oraz ich wydajność (Drucker 2000, s. 141).

S. Domański (1993, s. 19) podkreślał w jednej ze swoich publikacji, że czynnik ludzki w organizacji stanowi połączenie zasobu wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii vitalnej, która jest zawarta w społeczeństwie. Elementy te można poszerzać poprzez inwestowanie w kompleksowy rozwój człowieka. Kluczowym determinantem, który stanowi o przewadze kapitału

ludzkiego nad rzeczowym, jest to, że o ile ten pierwszy – poprzez odpowiednią stymulację w trakcie jego wykorzystywania – może podlegać rozwojowi i pomnażać nieustannie swoją wartość, o tyle ten drugi ulega deprecjacji w miarę użytkowania (Górecka 2009, s. 567).

Kolejnym z argumentów, który powinien przemawiać na korzyść istotności znaczenia kapitału ludzkiego w organizacji, jest to, że pracownicy wraz ze swoją wiedzą i umiejętnościami potrafią znacząco poszerzać granicę wykorzystania innych zasobów w organizacji (Ciekankowski 2014, s. 137). Sukces organizacji warunkuje posiadanie wszystkich zasobów (ludzkiego, rzeczowego i naturalnego) na odpowiednim poziomie. Optymalne wykorzystanie kapitału rzeczowego i naturalnego, wobec uprzednio wskazanych argumentów, warunkuje jedynie właściwe wykorzystanie potencjału czynnika ludzkiego. Pozwoli to na otwarcie się organizacji na innowacyjność oraz stworzy przewagę konkurencyjną nad innymi podmiotami działającymi w tej samej branży na rynku.

Twórcy teorii kapitału ludzkiego, która powstała w latach 60. XX wieku, T. W. Schultz (1961, s. 1–17; 1962, s. 1–8) i G. S. Becker (1962, s. 9–49) ujmowali ten rodzaj kapitału w sposób szeroki. Ich zdaniem w człowieku nie tylko jest istotna wiedza, jaką posiada (wąskie znaczenie „kapitału ludzkiego”), ale również zbiór cech, wrodzonych talentów, jego różnych predyspozycji, wyznawanych wartości, nabytych umiejętności i wiedzy, które są wzbogacane poprzez inwestycje.

Na bazie wypracowanej przez wspomnianych autorów koncepcji kapitału ludzkiego wyrosły inne definicje. Kapitał ludzki stał się zdolnością wieloczynnikową do wytwarzania nowych wartości ekonomicznych, na którą mają wpływ wiedza, umiejętności, zdrowie i energia vitalna, a także kultura, tradycja oraz wyznawane wartości (Marciniak 2002, s. 7). Jest określany również jako kompozycja umiejętności fizycznych człowieka, połączonych ze zdolnościami psychicznymi i intelektualnymi, wykorzystywanymi do aktywnego udziału w życiu gospodarczym (Domański 1993, s. 32).

Kapitał ludzki jest nieodłącznym elementem osoby. Pozostaje on w niej ucieleśniony i nie

może zmienić właściciela (w przeciwieństwie do kapitału finansowego itp.). Argumentem, który czyni kapitał ludzki wyjątkowym spośród innych zasobów (kapitału materialnego, pracy, ziemi, surowców naturalnych), jest to, że człowiek nie może dzielić kapitału ludzkiego między różne zastosowania, ale lokuje cały zasób w czasie rozdzielonym między różnorodne zadania (Tyc 2005, s. 129–136).

Dla wspomnianych uprzednio twórców teorii kapitału ludzkiego głównym punktem zainteresowań stały się inwestycje w kapitał ludzki. Definiowane one były przez G. S. Beckera jako zespół podejmowanych działań, które mają wpływać na przyszły pieniężny i fizyczny dochód poprzez powiększenie zasobów w ludziach (Jarecki 2003, s. 29–37). Wśród podstawowych inwestycji w kapitał ludzki wymieniają oni m.in. wydatki na formalną edukację na różnych szczeblach (podstawowym, średnim oraz wyższym), na szkolenia zawodowe oraz na badania naukowe (Schultz 1961). Najważniejsze wydają się więc nakłady na edukację. W ramach teorii kapitału ludzkiego to wykształcenie ma być najważniejszym elementem podnoszenia umiejętności ludzi. Obok edukacji zostały wskazane również badania naukowe, gdyż to one mają wpływ na tworzenie nowej jakościowo wiedzy i poszerzają dotychczasową. Efektami badań naukowych są wynalazki i innowacyjne rozwiązania wdrażane w organizacjach.

Chociaż obecnie trudno jest umniejszać znaczenia wykształcenia oraz inwestowania w kompleksowy rozwój człowieka, to w czasach pojawienia się teorii kapitału ludzkiego spotkała się ona z krytyką. Wyptywało to z niewłaściwego rozumienia inwestowania w człowieka. Pojawiły się wówczas głosy, że uznawanie ludzi za bogactwo, które na dodatek można poszerzać poprzez właściwe inwestycje, czyni z nich jedynie zwykły składnik materialny. Wiele zarzutów dotyczyło również korelacji, jaka miała istnieć pomiędzy poziomem edukacji a produktywnością danych pracowników. Pojawiały się głosy, że produktywność pracownika wcale nie zależy od poziomu jego wykształcenia, ale od pracodawcy i jego umiejętności stworzenia właściwych zadań (Strober 1990, s. 214–239). Ponadto zarzucano, że edukacja jest traktowana

wyłącznie jako inwestycja w budowanie kapitału ludzkiego, a pomijano w tym wszystkim inne powody pozaekonomiczne, np. chęć rozwoju osobowości, pozyskania prestiżu czy uzyskania poziomu satysfakcji (Jarecki 2003).

Kreatywność kapitału ludzkiego – droga do innowacyjności

Rozumiana jako zdolności do nieustannego wykorzystywania i wdrażania wyników badań naukowych, nowych koncepcji i pomysłów, innowacyjność jest bardzo często utożsamiana z pojęciem zdolności innowacyjnych. Jest to cecha, która odnosi się do osób odpowiednio zmotywowanych, potrafiących tworzyć dzięki właściwemu wykorzystaniu zasobów nowe wartości oraz nowe jakości materialne, organizacyjne i społeczne (Nowakowska 2011, s. 40).

Traktując o gospodarowaniu kapitałem ludzkim w kontekście budowania innowacyjności organizacji, nie sposób pominąć utożsamianej z nią kreatywności. Owszem, choć istnieje w obrębie tych dwóch pojęć wspólny mianownik, to należy zwrócić uwagę na to, co je odróżnia, aby w konsekwencji móc mówić o budowaniu zdolności innowacyjnych. Kreatywność należy uznać za proces myślenia, który w swojej istocie ma doprowadzić do powstania nowych pomysłów, idei. Innowacyjność wobec tego będzie traktowana jako proces wyboru i implementacji wygenerowanych w procesie kreatywnym pomysłów. A zatem kreatywność jest niezbędnym warunkiem do zaistnienia innowacyjności, a innowacyjność jest właściwością maksymalizującą potencjał kreatywny wśród ludzi (Przygodzki 2013, s. 56). Kreatywność jest również określana jako twórczy wysiłek, a innowacje są przejawem, owocem, tego twórczego wysiłku.

Kreatywność istnieje sama z siebie. Innowacyjność zaś nie może istnieć bez kreatywności, gdyż stanowi praktyczne implikacje wykorzystania wiedzy. Innowacyjność należy więc określać jako urzeczywistnienie kreatywności w procesach organizacyjnych, produktach i technologiach (Szczepeńska-Woszczyna 2014, s. 101). Oba te pojęcia warto również rozpatrywać w odniesieniu do cech mentalnych i behawioralnych. Kreatywność wobec tego będzie odzwierciedleniem myślenia danej osoby (pomy-

ślowości, oryginalności), a innowacyjność – przejawem jego działania we wdrażaniu nowości oraz umiejętności ich zastosowania (Zakrzewska i in. 2010, s. 16–17).

Dziś bardzo energicznie wchodzimy w erę gospodarki kreatywnej. Pojęcie kreatywności zostało rozpropagowane przez R. Floridę (2010). Wedle niego kreatywność jest zdolnością do tworzenia nowych form. Mianem człowieka kreatywnego określa się osobę, która poszukuje oryginalnych rozwiązań oraz dąży do zmiany. Kreatywność zatem to postawa, styl działania, które umożliwiają pokonywanie dotychczasowych schematów myślenia i ujmowania problemów z innej perspektywy (Schmidt, 1997, s. 15). Dzięki kreatywności istnieje możliwość „ciągłego odkrywania nowych dróg oraz stawiania wyzwań utartym sposobom myślenia” (West 2000, s. 12). Kreatywność – zdefiniowana dla potrzeb nauk ekonomicznych – akcentuje zdolność do podejmowania twórczej aktywności, która ma przynieść korzyści dla całego otoczenia społeczno-ekonomicznego (Niklewicz-Pijaczynska i Wachowska 2012, s. 57).

W swojej teorii J. Schumpeter rozumie kreatywność w ramach innowacji jako dynamiczny proces, którego przejawem jest oryginalność w wyrażaniu. Można ją osiągnąć dzięki rozwojowi edukacji, inwestycjom, pracy nad strukturą organizacyjną przedsiębiorstw oraz w obszarze zarządzania personelem (za: Mackiewicz i in. 2009, s. 5). Warto również pamiętać, że jeśli kreatywność można osiągnąć poprzez właściwe zarządzanie personelem, jest ona cechą dotyczącą każdego człowieka. Oznacza ona poziom umiejętności generowania nowych rzeczy i nowych sposobów rozwiązywania problemów (Kuźnik 2008, s. 13). Wymaga kształtowania poprzez inwestycje w elementy pobudzające, stymulujące lub wyzwalaające w człowieku kreatywność. Oznacza to, że choć jest ona cechą dotyczącą każdego, nie każdy ze swojej natury musi być kreatywnym.

Definiując kreatywność, E. Nęcka (2013, s. 17) określa ją jako przejaw zachowań polegających na tworzeniu nowych i wartościowych wytworów, a także jako nieschematyczne myślenie i nowatorskie podejście do rozwiązywania

znanych już uprzednio lub pojawiających się problemów.

Z badań i analiz dotyczących kapitału kreatywnego, przeprowadzonych przez R. Floridę, można wywnioskować, że innowacyjność wyływa z kreatywności nie ze względu na wiedzę, jaką posiada dany pracownik, ani na poziom jego wykształcenia (choć tutaj element wykształcenia jest również bardzo istotny). Ważniejsze jest to, czy i w jaki sposób ten pracownik potrafi wykorzystać daną wiedzę w praktyce do tworzenia nowych idei i technologii. Ten pragmatyzm w teorii kapitału kreatywnego zdaje się poszerzać znaczeniowo wprowadzony przez T. W. Schultza i G. S. Beckera termin „kapitał ludzki” i koncentrować go na umiejętnościach wdrażania posiadanej wiedzy.

Wedle M. Westa (2000, s. 27) człowiek kreatywny to ten, który nie tylko posiada specyficzne cechy osobowościowe, ale również wykazuje się wysokim poziomem rozumienia złożoności zjawisk, które pojawiają się w otoczeniu, oraz myśleniem wieloaspektowym. Dziś można również wymienić szeroko rozumianą interdyscyplinarność w jego poznawaniu otoczenia. M. West określał tę kompetencję jako elastyczność poznawczą.

Mając na uwadze wysoki potencjał pracowników określanych mianem kreatywnych, należy podkreślić, że są oni elementem strategicznym budowy przewagi konkurencyjnej i z całą pewnością przyczynkiem do sukcesu wielu przedsiębiorstw. Stąd niezwykle istotne jest nie tylko pozyskiwanie do organizacji kreatywnego kapitału ludzkiego, ale również stwarzanie wewnątrz firmy odpowiednich warunków do ich rozwoju, motywacji oraz przyjęcia całej strategii budowania ich zaangażowania.

Innowacyjność – efekt rozwoju kapitału kreatywnego

Innowacyjność, jak wspomniano, stanowi stałą zdolność do działań innowacyjnych oraz jest istotnym elementem budowy przewagi konkurencyjnej organizacji. Rodzi się z kapitału kreatywnego. W organizacjach przejawiać się to będzie wzrostem potencjału kapitału ludzkiego oraz udziału pracowników wiedzy w struktu-

rze zatrudnienia. Pracownicy kreatywni oczekują od pracodawców tworzenia możliwości ich nieustannego rozwoju, budowania właściwych, partnerskich relacji w miejscu świadczenia pracy oraz odpowiedniego systemu motywowania i uznania ich osiągnięć. Takie oczekiwania rodzą potrzebę identyfikowania się z firmą i jej celami. Prowadzi to do budowy zaangażowania organizacyjnego. Wobec powyższego dla właściwego gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji otwierają się szerokie możliwości pozyskiwania pracowników kreatywnych i budowy zintegrowanego zaangażowania pracowników, uwzględniającego nie tylko ich poziom zaangażowania w cele organizacji, ale również ich innowacyjność, rozumianą jako stała zdolność do poszukiwania nowatorskich rozwiązań (Borkowska 2010, s. 9).

W bardzo szeroki sposób pojęcie innowacyjności rozumiał P. Kotler (1991). Odnosił je do każdego dobra, które może być przez kogoś postrzegane jako nowe. Bardzo rozbudowaną koncepcję pojęcia innowacji przedstawia przywoływany wyżej J. Schumpeter 1960, s. 104). Innowacje wedle niego pełnią kluczową rolę, gdyż napędzają rozwój gospodarczy. Stworzył on tzw. triadę, w której wskazywał na inwencje (stanowiące wiedzę, fakty naukowe i techniczne); innowacje (zastosowanie inwencji) oraz naśladownictwo (upowszechnianie innowacji). Podchodząc do pojmowania innowacji w sposób bardzo szeroki, rozumiał ją m.in. jako wprowadzenie nowej organizacji określonej produkcji. Gospodarki oparte na wiedzy to w coraz mniejszym stopniu gospodarki oparte na inwestycjach, a w coraz większym – na wdrażaniu innowacyjności.

Niektórzy badacze utożsamiają kapitał intelektualny wyłącznie z wiedzą, ale należy na niego spojrzeć znacznie szerzej. Wskazuje na to M. Kunasz (2007, s. 96), który podkreśla, że kapitał intelektualny to kombinacja niematerialnych aktywów danej organizacji, które umożliwiają jej sprawne funkcjonowanie w otoczeniu, a kapitał ludzki stanowi jeden z wielu elementów składających się na te aktywa.

Wobec powyższego należy widzieć, że innowacyjność ma swoje podstawy w wiedzy, do-

świadczeniu oraz kreatywnym implementowaniu wspomnianych czynników. Człowiek w swojej naturze jest twórczy, kreatywny oraz chętny do rozwoju i doskonalenia. Przynosi on organizacji określone zyski, ale również generuje koszty, którymi będą inwestycje w jego potencjał (szkolenia, kursy doskonalące umiejętności i poszerzające wiedzę). Korzystne dla organizacji jest niewątpliwie pozyskanie odpowiednio wykwalifikowanej kadry, która będzie przyczyniała się do rozwoju organizacji. Warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu jest jednak świadomość i chęć dzielenia się wiedzą z innymi (Pudło 2012, s. 190). Sprzyja temu właściwe motywowanie pracowników, będące jako proces jednym z elementów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL).

Istotne jest również właściwe stymulowanie pracowników do poszerzania swojej wiedzy i umiejętności. Początkiem rozwoju innowacyjności jest pozyskanie kluczowych, kreatywnych pracowników do organizacji. Warto wobec tego zastanowić się, w jaki sposób dziś wykorzystuje się ZZL do budowania innowacyjności organizacji i jakie narzędzia są najczęściej stosowane w celu wyzwalania potencjału kreatywnego wśród pracowników, prowadzącego do powstawania innowacji.

Znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi i jego narzędzi w budowaniu innowacyjności organizacji

We współczesnej gospodarce wiele przedsiębiorstw upatruje źródeł budowania innowacyjności we wzroście środków finansowych oraz w nakładzie państwa na B+R. Stanowią one tzw. twarde czynniki wzrostu innowacyjności. Obecnie należy również zwrócić szczególną uwagę na znaczenie tzw. czynników miękkich. Wynika to ze wzrostu roli wiedzy i umiejętności pracowników w kształtowaniu innowacyjności w organizacjach. Innowacje przyczyniają się do wzrostu ekonomicznej efektywności firmy, a na ich rozwój wpływać może podniesienie indywidualnej i zespołowej wydajności pracy, redukcja jej kosztów oraz poprawa jej jakości. Na te wszystkie czynniki ma wpływ efektywne ZZL.

Działania ZZL wdrażające i stymulujące zachowania proinnowacyjne mogą wpływać znaczą-

co na wszystkie trzy typy innowacji w ramach danego przedsiębiorstwa: produktowe, procesowe oraz rynkowe. Dobrze opracowana strategia zarządzania zasobami ludzkimi i zachowania proefektywnościowe wpływają na spójność z innymi procesami w organizacji. Zarówno jedne, jak i drugie czynniki wywierają silny wpływ na wysoką efektywność organizacji (Borkowska 2010, s. 39). Istotne jest kształtowanie (przez właściwie dobrane działania ZZL) proinnowacyjnych postaw pracowniczych. Szczególnie chodzi o te, które polegają na ciągłych poszukiwaniach nowych, lepszych rozwiązań, poszerzania zdobytej wiedzy i zasobów informacji, zwiększenia wielofunkcyjności w obszarze kwalifikacji (Sikorski 1999, s. 145).

Elementami konstruktywnymi, wpływającymi również na poziom rozwoju ZZL danej organizacji, są takie czynniki, jak: obrana przez daną firmę strategia działania i odpowiednio dopasowana do niej strategia HRM; poziom kultury organizacyjnej; struktura zatrudnienia i odpowiedniego doboru pracowników oraz warunki generowane przez otoczenie zewnętrzne (rozumiane jako polityka danego państwa, sytuacja społeczna, rynek pracy). Wśród kluczowych działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi należy wskazać takie obszary, jak: rekrutacja oraz selekcja pracowników, inwestowanie w rozwój pracowników, rozbudowane systemy motywowania (w tym wynagradzanie za efekty), partycypacja pracownicza, a także – choć rzadziej – oceny okresowe pracowników. Warto przyrzeć się wybranym działaniom i ocenić ich możliwy wpływ na innowacyjność całej organizacji.

Pozyskiwanie pracowników do organizacji

Według badań przeprowadzonych przez Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) na próbie 755 firm działających w Wielkiej Brytanii w 58% z nich istnieje formalna strategia pozyskiwania pracowników dla organizacji. Rodzi się jednak pytanie: Czy przewagę konkurencyjną firm poprzez innowacyjność buduje się na fundamencie utalentowanych pracowników (pozyskiwanych do organizacji lub w niej już pracujących), czy na właściwie wypracowanej strukturze organizacyjnej firmy?

Obecnie to pracownicy rekrutowani do organizacji są elementem budowy przewagi konkurencyjnej. Menedżerowie przykładają wiele uwagi do zdobywania nowych talentów i ich rozwijania w ramach struktur organizacyjnych (Leavy 2005, s. 38).

Przy pozyskiwaniu pracowników należy przede wszystkim określić cele oraz wskazać, które z nich są kluczowe i odnoszą się do innowacyjności organizacji i pracowników. Następnie należy sprecyzować, które z posiadanych przez pracowników kompetencji są pomocne w osiągnięciu każdego z uprzednio wskazanych celów oraz które zachowania proinnowacyjne powinni przejawiać pracownicy, aby te cele zrealizować. Dopiero informacje uzyskane na tych etapach dostarczą odpowiednich danych i pozwolą udzielić odpowiedzi na postawione pytanie.

W 2017 r. opublikowano interesujące wyniki badań na temat pozyskiwania pracowników do organizacji innowacyjnych. W wywiadzie uczestniczyło siedem osób. Byli nimi menedżerowie tych organizacji. Cztery z przebadanych podmiotów stanowiły firmy produkcyjno-handlowo-usługowe, a pozostałe należały do sektora usług. Każda z tych firm w swojej strukturze zatrudnia przynajmniej 20 pracowników, a dwie z nich ponad 300. Wszystkie zostały określone mianem innowacyjnych ze względu na charakterystyczne cechy, takie jak: prowadzenie w szerokim zakresie prac B+R lub zakupy nowych technologii; wysokie nakłady finansowe na nowe technologie i B+R; wdrażanie nowych rozwiązań naukowo-technicznych; wprowadzanie nieustannie innowacji na rynek (Jasiński 2006). Metodę badawczą stanowił wywiad pogłębiony. Pytania, które zostały zawarte w scenariuszu, odnosiły się do metod rekrutacji, wpływu działań rekrutacyjnych na osiąganie przewagi konkurencyjnej, cech i unikatowych kompetencji kandydatów.

Sześciu z siedmiu badanych menedżerów uważa, że procesy rekrutacji i selekcji przekładają się na osiąganie przewagi konkurencyjnej. Najczęściej stosowanymi przez nich metodami selekcji były wywiady, analiza dokumentów, weryfikacja referencji. Część z nich wykorzystuje również badania charakterów oraz testy

(Ziomek i Tylżanowski 2017, s. 193–201). Wybierane przez respondentów metody pozyskiwania pracowników o najwyższym potencjale innowacyjnym są również zgodne z badaniem CIPD. Przeprowadzono je blisko 10 lat wcześniej. Do najczęściej stosowanych metod weryfikacji kompetencji kandydatów należały wywiady selekcyjne oparte na kompetencjach (69%) oraz wywiady odnoszące się do zawartości CV (68%). Może to generować pewien problem dla pozyskiwania pracowników o wysokim potencjale innowacyjnym, wynikający z uproszczenia procedur związanych z rekrutacją. Wobec tego coraz częściej stosowane są bardziej zaawansowane metody, jak *Assessment Center*. Pozwalają one na znacznie szybsze uchwycenie cech charakterystycznych dla pracownika kreatywnego, mogącego mieć wpływ na poziom innowacyjności organizacji.

Warto w proces rekrutacji i selekcji pracowników włączyć współpracowników. Kreatywni pracownicy (stanowiący już o pozycji organizacji) chętniej nawiążą współpracę z osobami, które szanują. Uznanie współpracowników może okazać się jednym z najsilniejszych motywatorów (Leavy 2005). W badaniu CIPD przywołano przykłady dwóch firm, które do selekcji kandydatów podchodzą w bardzo rozbudowany sposób, Google oraz Reuters. Pierwsza prowadzi selekcję, opierając się na rozmowach kwalifikacyjnych 360 stopni. Reuters bazuje na rekrutacji wewnętrznej, wykorzystując serię wywiadów, poszukując kandydatów, którzy są zdolni do rozwoju i obrony swoich idei (*Creating space for innovation* 2009). W latach 2008–2009 przeprowadzono badania na spółkach giełdowych. Wyniki tych badań ujawniły, że również w polskich spółkach poszukujących specjalistów i talentów największą popularnością cieszą się ustrukturyzowane rozmowy kwalifikacyjne. *Assessment Centre* było wówczas wykorzystywane jeszcze w sposób incydentalny (Gruza i Sienkiewicz 2010, s. 129). Wprowadzenie nowocześniejszych metod pozyskiwania pracowników oraz skuteczniejszych sposobów ich selekcji jest w stanie otworzyć firmy na pozyskanie pracowników kreatywnych i zwiększyć ich innowacyjność, a przez to – przewagę konkurencyjną.

Motywowanie pracowników do innowacyjności

W grudniu 2017 r. przeprowadzono badania, którymi objęto 60 menedżerów kadry kierowniczej przedsiębiorstw w Polsce (studenci MBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN w Warszawie). Problem badawczy stanowiło pytanie o to, jakie działania podejmują oni, aby zachęcić podwładnych do rozwijania lub przekształcania ich kreatywności w zachowania twórcze (Moczyłowska 2018, s. 127). Wśród najczęściej pojawiających się wskazań były bodźce finansowe, bezpośrednio powiązane ze zgłoszeniem pomysłu stanowiącego źródło innowacji, oraz pozafinansowe. Do bezpośrednich bodźców finansowych należała premia w przypadku wdrożenia innowacyjnego pomysłu pracownika (35%) oraz premia – bez względu na to, czy pomysł pracownika został wdrożony (23,3%). Wśród najbardziej popularnych bezpośrednich działań pozafinansowych znalazły się konkursy na najlepsze pomysły innowacyjne w organizacji lub na innowacje produktowe (45%) oraz dyskusje problemowe i warsztaty wymiany doświadczeń (36,7%). Zdecydowanie mniejszym powodzeniem w firmach badanych menedżerów cieszą się (po 6,7%) w ocenie okresowej zachęty ustne oraz uwzględnienie zachowań twórczych.

W badanych organizacjach są podejmowane również działania pośrednie, które mają na celu tworzenie klimatu sprzyjającego kreatywności, a w konsekwencji – innowacyjności. Do najpopularniejszych należą programy rozwojowe dla pracowników określonych jako kreatywni (31,7%) oraz funkcjonowanie tzw. bazy pomysłów udostępnianej pracownikom – 23,3% (Moczyłowska 2018, s. 128). Co dziesiąty ankietowany menedżer przyznał, że w jego organizacji nie funkcjonują żadne zachęty, które mogłyby wyzwać kreatywność u pracowników, a aż 65% ocenia podejmowane obecnie działania jako mało skuteczne. Tendencja ta zdaje się utrzymywać już od kilku lat, analizując badania przeprowadzone przez tę samą autorkę w MŚP w latach 2010 i 2011. Większość respondentów wyraziła wtedy opinię, że pracodawcy nie zachęcają i nie stymulują ich do poszukiwania i zgłaszania pomysłów o charakterze innowacyjnym (Moczyłowska 2011, s. 52–61). Rodzi się więc pytanie: W jaki sposób

właściwie zachęcać oraz stymulować kreatywność i innowacyjność wśród pracowników?

W ramach realizacji proefektywnościowej strategii ZZL wielu specjalistów podkreśla, że to zmotywowani pracownicy są zaczynem wysokiej wydajności pracy. J. Welch (który przez 20 lat stał na czele firmy General Electric) był zwolennikiem ciągłego i wyraźnego wyróżniania najlepszych pracowników. Wymaga to jednak prowadzenia systematycznej oceny okresowej pracowników, która wskaże trzy grupy pracowników: „lokomotywy” (stanowiący ok. 20%), przeciętniacy (ok. 70%) oraz „hamulcowi” – 10% (Bieniok 2014, s. 13).

B. Nelson (2006a) wymienił kilka zasad odnoszących się do motywowania pracowników, które mają na celu wyzwolić kreatywność. Wedle niego program nagród i pochwał powinien być kompatybilny ze strategią i wartościami wyznawanymi przez firmę, a same nagrody należy dobierać do zainteresowań pracowników. Nagrody powinny być wręczane nie w sposób prywatny, w zaciszu gabinetu szefa, ale publicznie, tak aby mogły stymulować innych pracowników do podobnych zachowań. Należy je dostosować do poziomu osiągnięć i, co ważne, powinny być przyznawane nie tylko przez kadrę kierowniczą, ale również przez innych współpracowników. Buduje to wówczas poczucie partycypacji w poczynaniach organizacji i wpływa na tworzenie tak bardzo pożądanego zaangażowania organizacyjnego. System motywacyjny należy opracowywać nie tylko na szczeblu zarządu i kierowników firmy, ale powinni w nim uczestniczyć również pracownicy.

W swojej publikacji B. Nelson (2006b) również dokonał diagnozy systemów motywowania w amerykańskich przedsiębiorstwach. W przeprowadzonych badaniach wykazał, że aż 89% Amerykanów jest zadania, iż organizacje mogłyby odnieść znaczące sukcesy, gdyby funkcjonowały w nich dobre programy motywacyjne. Ze względu na to, że okazują się one nieskuteczne, przeciętny Amerykanin zgłasza swojemu pracodawcy tylko jeden, dwa nowatorskie pomysły w skali całego roku. Ponad 80% badanych wyraziło opinię, że zwiększenie przez nich wydajności nie szło w parze z systemem motywacyjnym, co spowodowało, iż przestali oni postrzegać miejsce swojej pracy jako atrakcyjne i rozwojowe.

Naukowcy z zespołu INES Politechniki Warszawskiej wskazali konieczność zróżnicowania podejścia do budowy systemu motywacyjnego w zależności od etapu wdrażania innowacji w danej organizacji. Na pierwszym etapie, który obejmuje prace naukowo-badawcze służące poszukiwaniu luki dla działań innowacyjnych, w ich ocenie, nieskuteczne będą bodźce materialne, a decydujący wpływ będą miały wszelkie formy uznania oraz wsparcia. Na etapie prac rozwojowych (drugi etap wskazany przez wspomnianych naukowców) skuteczne mogą okazać się bodźce pozamaterialne, które pozwoliłyby na poznanie otoczenia i przedsiębiorstw działających w tej branży w kraju i poza jego granicami. Dopiero na trzecim etapie (prace wdrożeniowe) wydaje się uzasadnione wprowadzenie i zastosowanie bodźców materialnych, gdyż te mogą znacząco przyspieszyć postęp prac wdrożeniowych (Sajkiewicz 2010, s. 158). Wobec powyżej przedstawionych argumentów warto zwrócić szczególną uwagę na to, że system motywacyjny działający w danej organizacji stanowić może o pobudzeniu do kreatywności i innowacyjności pracowników.

Podsumowanie

Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku przez firmy z wykorzystaniem innowacyjności z pewnością wymaga pozyskiwania i właściwego gospodarowania kapitałem ludzkim. Dotyczy to szczególnie pracowników kreatywnych. Istotne elementy ZZL, na które menedżerowie powinni zwrócić szczególną uwagę, a które zostały również wskazane w prezentowanym artykule, to pozyskiwanie odpowiednich pracowników oraz późniejsze sposoby ich motywowania do podejmowania działań innowacyjnych.

Czas gospodarki kreatywnej i jej intensywny rozwój pociąga za sobą ewolucję innowacji. Wobec tego nie należy jedynie koncentrować swojej uwagi na innowacjach produktowych czy technicznych wdrażanych przez firmę. Istotne są również innowacje na poziomie organizacyjnym, które w konsekwencji pozwolą na odnalezienie właściwych pracowników budujących kapitał przedsiębiorstwa. Wiele firm, które są zorientowane na budowę zaangażowania pracowników oraz podnoszenie poziomu inno-

wacyjności, powinno koncentrować swoją uwagę również na komunikacji oraz przepływie informacji, a także na partycypacji pracowników w działaniach organizacji. Partycypacja ta powinna wyrażać się między innymi w udziale pracowników w budowaniu systemów motywacyjnych, których zadaniem jest wyzwalanie potencjału kreatywnego. Niezrozumiałe jest niedoceniające roli tzw. czynników miękkich (kapitału ludzkiego) i budowanie przewagi konkurencyjnej, opierając się wyłącznie na tzw. czynnikach twardych (w tym zasobach materialnych).

To od ludzi zależy efektywne wykorzystanie wiedzy i technologii. Warto pamiętać, że pomijanie czynnika ludzkiego w budowaniu innowacyjności oraz wszelkie inne dysfunkcje, które pojawiają się w tym obszarze, stają się barierą w rozwoju innowacyjności.

Bibliografia

- Becker, G. S., 1962, *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis*, The Journal of Political Economy, Vol. 70, No. 5.
- Bieniok, H., 2014, *Innowacje w procesie motywowania pracowników w amerykańskiej praktyce zarządzania*, w: Bieniok, H. (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji. Koncepcje i modele. Część 1*, Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 14 (183).
- Borkowska, S., red., 2010, *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Borkowska, S., 2010, *ZZL dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw*, w: Borkowska S. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010.
- Ciekankowski, Z., 2014, *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 101.
- Domański, S. R., 1993, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.
- Drucker, P. F., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa.
- Florida, R., 2010, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Górecka, K., 2009, *Kompetencje a kapitał ludzki i intelektualny*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań.
- Gruza, M., Sienkiewicz, Ł., 2010, *System pozyskiwania pracowników jako narzędzie budowania innowacyjności*, w: Borkowska S. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Jarecki, W., 2003, *Koncepcja kapitału ludzkiego*, w: Kopcińska, D. (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce*, PTE, Szczecin.
- Jasiński, A. H., 2006, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa.
- Kotler, P., 1991, *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kunasz, M., 2007, *Wybrane narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego*, Optimum. Studia Ekonomiczne, nr 2.
- Kuźnik, F., 2008, *Modele kreatywnej aglomeracji miejskiej*, w: Klasik, A. (red.), *Kreatywna aglomeracja – potencjały, me-*

- chanizmy, aktywności. *Podejścia metodologiczne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Leavy, B., 2005, *A leader's guide to creating an innovation culture*, Strategy & Leadership, Vol. 33, No. 4.
- Mackiewicz, M., Michorowska, B., Śliwka, A., 2009, *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, Ecorys Polska S.A., Warszawa.
- Moczydłowska, J. M., 2011, *Motivating Employees to Creative Behaviours in the Practice of Polish Small and Medium Enterprises*, w: Borkowski, S., Bobak, R. (ed.) *Human Potential Management in a Company. Communication*, Tomas Bata University, Zlin.
- Moczydłowska, J. M., 2018, *Motywowanie pracowników do zachowań kreatywnych – perspektywa kadry menadżerskiej*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, nr 161.
- Nelson, B., 2006a, *1001 sposobów na nagradzanie pracowników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Nelson, B., 2006b, *1001 sposobów na przejmowanie inicjatyw w pracy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Nęcka, E., 2013, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Nikiewicz-Pijaczynska M., Wachowska M., 2012, *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław.
- Nowakowska, A., 2011, *Regionalny wymiar procesów innowacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Porter, M. E., 2001, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Przygodzki, Z., 2013, *Kreatywność i zdolności innowacyjne kapitału ludzkiego, w kontekście warunków kształtowania jakości otoczenia lokalnego*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, nr 290.
- Pudło, P., 2012, *Kapitał ludzki jako akcelerator rozwoju działalności innowacyjnej – wyniki badań*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 26.
- Sajkiewicz, B., 2010, *Motywowanie do innowacyjności*, w: Borkowska S. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Schmidt, K., 1997, *Elementarz twórczego życia*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa.
- Schultz, T. W., 1961, *Investment in Human Capital*, American Economic Review, Vol. 51, No. 1.
- Schultz, T. W., 1962, *Reflections on Investment in Man*, The Journal of Political Economy, Vol. 70, No. 5.
- Schumpeter, J., 1960, *Teoria wzrostu gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Sikorski, Cz., 1999, *Zachowania organizacyjne*, PWN, Warszawa.
- Strober, M. H., 1990, *Human Capital Theory: Implications for HR Managers*, Industrial Relations, Vol. 29, No. 2.
- Szczańska-Woszczyzna, K., 2014, *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*, ZS WSH Zarządzanie.
- Tyc, W., 2005, *Kapitał ludzki jako zasób czynników wytwórczych*, w: Kopycińska, D. (red.), *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, Katedra Mikroekonomii US, Szczecin.
- West, M. A., 2000, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa.
- Zakrzewska, K., Puchalska, M., Morchat, D., Mroczkowska, D., 2010, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa.
- Ziomek, J., Tyłzanowski, R., 2017, *Procesy rekrutacji i selekcji pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach w Polsce*, Handel Wewnętrzny, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, t. 2, 3.

Summary

In modern management, the importance of human capital and its proper management are Modern management emphasizes the importance of human capital and its proper management and this forms the strength of a given organization. The competitive advantage of companies is often determined by the acquisition and possession of creative capital. Creativity of human capital opens the way to innovation for organizations, but also requires careful preparation of concepts and tools for human resource management. From the organization's point of view, more important than just having an employee's extensive knowledge and skills is to create the right conditions to process this knowledge and build innovative ideas on its foundation. The article attempts to identify, on the basis of a critical analysis of the literature, the key areas of human capital management that may determine an organization's competitive advantage and prove its innovation.

Key words

human resource management, innovation, organization, creativity

Więcej o autorze

Mateusz Wojciech Kaleta

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Doktorant na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Jest absolwentem kierunku zarządzanie (specjalizacja zarządzanie zasobami ludzkimi). W swoich badaniach zajmuje się tematyką związaną z zaangażowaniem pracowników w zawodach kreatywnych.

Budowanie pozytywnego wizerunku publicznych służb zatrudnienia w okresie niskiego bezrobocia

Aleksandra Lechowicz

Jarosław Tomaszewski

Powiatowy Urząd Pracy we Włocławku

Urząd pracy jako instytucja wsparcia społecznego powinien być twórczym podmiotem. Kooperacja instytucjonalna przynosi efekt synergii. Różnorodne działania realizowane przez Powiatowy Urząd Pracy we Włocławku zmierzają do sprostania wyzwaniom stawianym przez zmieniające się warunki rynku pracy oraz potrzeby klientów publicznych służb zatrudnienia.

Wprowadzenie

Pojawiające się od pewnego czasu zarzuty z ust niektórych polityków oraz osób bezpośrednio niezwiązanych z tematyką rynku pracy, że urzędy pracy są zbędne, często wynikają z braku dokładnej analizy sytuacji. Warto brać pod uwagę konieczność dostosowania się urzędów pracy do zachodzących zmian w zapotrzebowaniu pracodawców, w oczekiwaniach osób poszukujących pracy czy do zmian technologicznych, jakie pojawiają się choćby w dostępie do informacji. Opisanie poniżej inicjatywy Powiatowego Urzędu Pracy (PUP) we Włocławku, podejmowane w celu poprawy sytuacji zawodowej wybranych grup osób, dają konkretne efekty i stanowią wskazówkę do zmiany wizerunku urzędów pracy. Publiczne służby zatrudnienia powinny wydatkować środki finansowe na działania precyzyjnie zaplanowane i dopasowane do faktycznych oczekiwań i potrzeb klientów. Należy także zwrócić uwagę, że obecne ograniczanie rejestrowanego bezrobocia nie jest jedyną sferą działania urzędów pracy. Pojawiły się nowe zagadnienia, takie jak zatrudnianie cudzoziemców czy wsparcie firm w rozwoju personelu poprzez Krajowy Fundusz Szkoleniowy. Osobną kwestią, dotychczas po-

mijaną, jest wysoki wskaźnik osób biernych zawodowo, będących w wieku produkcyjnym. Stopa bezrobocia to nie jedyny wyznacznik dla planowania polityki rynku pracy.

Czas niskiego bezrobocia nie oznacza dla urzędów pracy beczynności, a wręcz przeciwnie, powoduje mobilizację do podjęcia takich działań, które będą odpowiedzią na zapotrzebowanie osób pozostających bez pracy, pracodawców i innych współpracujących instytucji. Co prawda, na rynku pracy przybywa ofert, ale jednocześnie rosną wymagania stawiane kandydatom. Osoby najlepiej przygotowane do podjęcia zatrudnienia znajdują je szybko. Pozostali klienci wymagają bardziej wnikliwej i dokładnie dobranej pomocy urzędu pracy oraz innych wspierających instytucji. W rejestrach urzędów pracy pozostają przede wszystkim osoby w wieku powyżej 50 lat, które – często bez wiarygodnego uzasadnienia – są nieatrakcyjne dla pracodawców, czy sprawujące opiekę nad dziećmi lub osobami zależnymi, co ogranicza ich możliwość podjęcia pracy, osoby mające przeciwwskazania zdrowotne do wykonywania wielu prac, osoby o niskich kwalifikacjach oraz długotrwale pozostające bez pracy, co wpływa negatywnie na ich motywację i umiejętności.

Budowanie pozytywnego wizerunku publicznych służb zatrudnienia to nie tylko podejmowane działania, realizowane projekty (głównie systemowe, obejmujące wskazane kategorie osób, nadzorowane przez wojewódzkie urzędy pracy), ale także dbanie o zasoby ludzkie, czyli o klientów tych instytucji. Negatywne postrzeganie osób bezrobotnych, czasem bezradnych, często niespełniających wymagań niezwykle szybko rozwijającego się rynku pracy, wpływa bezpośrednio na negatywne oceny instytucji rynku pracy, w tym głównie na urzędy pracy. Same działania marketingowe urzędów pracy, szczególnie wyrażone zauważalne w większych miastach, choćby w organizacji na dużą skalę targów pracy, nie wystarczą w osiągnięciu efektywności. Personel publicznych służb zatrudnienia powinien wziąć pod uwagę konieczność pracy nad głęboką zmianą w sposobie myślenia o swoim miejscu na rynku pracy, o uznawanym systemie wartości oraz nauki umiejętnego planowania działań wobec osób mających trudność w podjęciu pracy lub pozostających bez pracy ze względu na wyuczoną bezradność czy sytuację materialną albo rodzinną.

Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy daje wiele możliwości wsparcia zarówno osób szukających pracy w nabyciu lub zmianie posiadanych kwalifikacji, podejmowaniu działalności gospodarczej, nabywaniu doświadczenia zawodowego, jak i pracodawców – w zatrudnianiu nowych pracowników. Oczywiście za przepisami muszą iść odpowiednie środki finansowe. Udaje się czasem przygotować i zrealizować „uszyte na miarę” pod odpowiednią grupę klientów programy specjalne, choć wymagają one dużego zaangażowania pracowników urzędu na poszczególnych etapach realizacji.

W prezentowanym artykule zostaną przeanalizowane warunki aktualnego rynku pracy na przykładzie powiatu miasta Włocławek oraz powiatu włocławskiego. Opisane zostaną także modele współdziałania instytucjonalnego w celu aktywizacji rynku pracy, wykorzystywane przez Powiatowy Urząd Pracy we Włocławku. Wiele z nich wynika z „Programu zatrud-

nienia i aktywizacji lokalnego rynku pracy na lata 2014–2020”, który umożliwił zmianę roli urzędu pracy i jego miejsca w strukturze instytucjonalnej miasta i powiatu. Zakłada on, że poprawę efektywności w aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy można uzyskać głównie w wyniku nawiązywania relacji instytucjonalnych. Dotyczy to przede wszystkim: edukacji (współpraca z instytucjami szkoleniowymi, uczelniami), przedsiębiorczości (współpraca np. z inkubatorem przedsiębiorczości) czy integracji społecznej (współpraca z ośrodkami pomocy społecznej, w tym z klubem integracji społecznej – KIS). Zawiązanie współpracy instytucjonalnej, z reguły opartej na formalnych porozumieniach, pozwala na uzyskanie efektu synergii. Suma kompetencji partnerskich podmiotów, w tym ich zasobów materialnych i kadrowych, daje znacznie większe możliwości projektowania twórczych inicjatyw, zmierzających do wsparcia beneficjentów tych instytucji.

Rynek pracy we Włocławku i w powiecie włocławskim w 2019 r.

Sytuacja osób bezrobotnych we Włocławku i w powiecie włocławskim

Na koniec grudnia 2019 r. stopa bezrobocia we Włocławku wynosiła 9,0%, a w rejestrach pozostawało 4170 osób bezrobotnych, w tym 2338 kobiet. W powiecie włocławskim natomiast stopa bezrobocia była o połowę wyższa i kształtowała się na poziomie 14,2%, czyli 4670 osób, w tym 2711 kobiet, tworzyło zasób bezrobotnych. W tym samym okresie w całym województwie kujawsko-pomorskim stopa bezrobocia wynosiła 7,8% (przy średniej dla Polski 5,2%). W porównaniu do grudnia 2018 r. stopa bezrobocia we Włocławku zmniejszyła się o 1,7 p.p., a w powiecie włocławskim – o 1,4 p.p. W 2019 r. we Włocławku najliczniejszą grupę wśród bezrobotnych stanowiły osoby w wieku od 35 do 44 lat (1085 osób), czyli 26,0% ogółu zarejestrowanych bezrobotnych. W powiecie włocławskim były to natomiast osoby od 25. do 34. roku życia (1204 osoby), które stanowiły 25,8% ogółu zarejestrowanych bezrobotnych. W obu

powiatach największą grupą pod względem czasu pozostawania bez pracy stanowili bezrobotni figurujący w ewidencji urzędu pracy od ponad 24 miesięcy (Włocławek – 35,8% ogółu, powiat włocławski – 40,4% ogółu). Co do poziomu wykształcenia osób bezrobotnych to najliczniejszą grupą w badanym okresie były osoby z wykształceniem gimnazjalnym i poniżej. Stanowiły one we Włocławku 35,9%, a w powiecie włocławskim 37,7% wszystkich osób bezrobotnych.

Oferty pracy dostępne w Powiatowym Urzędzie Pracy we Włocławku w 2019 r.

W 2019 r. Powiatowy Urząd Pracy we Włocławku dysponował łącznie 6041 wolnymi miejscami pracy i aktywizacji zawodowej, z czego 4447 ofert zgłosili pracodawcy z Włocławka. Od pracodawców z sektora publicznego wpłynęło 777 ofert pracy, natomiast z sektora prywatnego – 5264. Przy tworzeniu nowych miejsc pracy przedsiębiorcy korzystali ze środków finansowych Funduszu Pracy, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Ze środków tych finansowano: prace interwencyjne, roboty publiczne, koszty zatrudnienia, staże, przygotowanie zawodowe dorosłych, wyposażenie lub wyposażenie stanowisk pracy, prace społecznie użyteczne, zatrudnienie osób posiadających orzeczenie o stopniu niepełnosprawności. Tak powstało 1509 miejsc pracy, co stanowiło 25,0% wszystkich zgłoszonych wakatów. Osobom bezrobotnym i poszukującym pracy wydano łącznie 13 073 skierowania do pracodawców, w wyniku czego 2825 osób rozpoczęło pracę bądź inną formę aktywizacji (np. staż). Najliczniej zgłaszano zapotrzebowanie na następujące stanowiska pracy: elektryk/elektromonter, fryzjer, kucharz, murarz, pracownik produkcji, kasjer/sprzedawca, robotnik budowlany, robotnik gospodarczy, sprzątacza, spawacz, szwaczka, kierowca samochodów ciężarowych, magazynier, monter konstrukcji stalowych, pracownik gastronomii, betoniarz/zbrojarz, mechanik pojazdów samochodowych, doradca klienta, kelner, garmażer oraz pakowacz.

Aktywizacja lokalnego rynku pracy

Współpraca instytucjonalna

Sytuacja na rynku pracy w Polsce do początku 2020 r. wymagała precyzyjnie zaplanowanych działań, które mogłyby przynieść skutek w postaci aktywizacji osób pozostających bez pracy. Uzasadnione są postulaty i wskazania, żeby zapobiegać trudnościom w uzyskaniu pracy już na etapie kończenia przez uczniów poszczególnych etapów szkół. Niezbędna jest dokładna analiza rynku, potrzeb pracodawców oraz predyspozycji osób zarejestrowanych w urzędzie pracy, tak by jak najskuteczniej dobrać możliwe formy wsparcia oraz sensownie wydatkować dostępne środki finansowe. Prowadzone przez urząd pracy badania rynku pracy „Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych” oraz „Barometr zawodów” pozwalają na ustalenie znaczenia poszczególnych zawodów na lokalnym rynku pracy, umieszczając je w kategorii deficytu, równowagi lub nadwyżki. Wyniki takich diagnoz dają istotną informację między innymi dla osób szukających pracy, szkół i placówek szkoleniowych planujących kierunki kształcenia i szkolenia oraz dla pracodawców mających w perspektywie rozwój firmy. Są także podstawą do projektowania działań dla urzędu pracy, szczególnie szkoleń, finansowania działalności gospodarczych, wsparcia pracodawców, przygotowania realizacji projektów. Skuteczna okazuje się współpraca PUP z innymi instytucjami działającymi na rynku pracy, których zadania dotyczą tego samego klienta. Zintegrowanie pomocy, skrupulatne jej dobranie i przeprowadzenie może dać bardziej trwałe i długofalowe efekty.

Współpraca instytucjonalna PUP we Włocławku obejmuje między innymi kontakty z ośrodkami pomocy społecznej, innymi instytucjami rynku pracy (Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Centrum Edukacji i Pracy Młodzieży), ze szkołami, w tym szkołą wyższą (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu – UMK), z pracodawcami oraz innymi instytucjami zainteresowanymi tematyką rynku pracy i sytuacją społeczną mieszkańców Włocławka. Poniżej omówiono najważniejsze z form tej kooperacji.

Pracownicy PUP we Włocławku uczestniczyli aktywnie w pracach zespołów ds. opracowania strategii rozwiązywania problemów społecznych w Miejskim Ośrodku Pomocy Społecznej we Włocławku, zgłaszając wiele propozycji. Zaplanowano utworzenie stałego zespołu współpracy obu instytucji, by móc efektywniej opracować działania reintegracji społecznej i zawodowej. Zgłoszono potrzebę spotkań oraz kontaktu indywidualnego pracowników obsługi w urzędzie pracy oraz pracowników socjalnych pomocy społecznej. Porozumienie obejmuje również ścisłą współpracę z Klubem Integracji Społecznej. Udostępnia on sale, gdzie pracownicy urzędu pracy i psycholog prowadzą dla osób bezrobotnych warsztaty z poradnictwa zawodowego oraz szkolenia na temat aktywnego poszukiwania pracy. Zajęcia te dają uczestnikom możliwość zapoznania się z działaniami KIS oraz, w razie potrzeby, korzystania z pomocy specjalistów ośrodka pomocy społecznej. Efektem współpracy obu instytucji jest podejmowanie różnorodnych inicjatyw (np. program „Oddłużenie”, który został opisany w dalszej części artykułu). Pracownicy PUP we Włocławku pomagali również w rekrutacji uczestników projektów „Aktywność to przyszłość” oraz „Trening pracy”, realizowanych przez KIS we Włocławku.

PUP we Włocławku w partnerstwie z Centrum Edukacji i Pracy Młodzieży OHP we Włocławku, Poradnią Psychologiczno-Pedagogiczną i Cechem Rzemiosł Różnych organizuje targi pracy jako element dwudniowych „Targów Szkół Pracy i Rzemiosła”. W targach wzięło udział ok. 80 pracodawców oraz ponad 1000 osób szukających pracy. Wydarzenie to jest świetną okazją dla poszukujących zatrudnienia do nawiązania kontaktów z wieloma pracodawcami, dostępnymi w tym samym czasie w jednym miejscu. Umożliwia to poznanie ofert firm, złożenie dokumentów aplikacyjnych i odbycie wstępnych rozmów kwalifikacyjnych. Dla pracodawców z kolei targi pracy stanowią okazję do naboru pracowników oraz do nawiązania relacji z przedstawicielami innych firm i instytucji. W targach pracy biorą udział także przedstawiciele instytucji rynku pracy, w tym pośrednicy i doradcy

zawodowi. Targi pracy są ciekawym przykładem współpracy instytucjonalnej oraz wydarzeniem wpływającym na promocję edukacji, rynku pracy oraz aktywizującym okolicznych mieszkańców.

Współpraca urzędu pracy obejmuje również kontakt z instytucjami samorządowymi, które pozyskują inwestorów. Pracownicy urzędu pracy uczestniczyli w spotkaniach z samorządem i podmiotami planującymi inwestycje w Brzeskiej Strefie Gospodarczej oraz istniejących już zakładach.

Urząd pracy jest instytucją wspierającą gminy w rozwoju wpływającym na lokalny rynek pracy. Z dostępnych środków Funduszu Pracy pokrywano koszty doskonalenia zasobów ludzkich (szkolenia i staże), a także refundowano nakłady na zatrudnianie pracowników skierowanych do prac na terenach gmin powiatu włocławskiego (np. roboty publiczne, prace interwencyjne, prace społecznie użyteczne).

W ramach ustawowego „Programu Aktywizacja i Integracja” włączano w akcje PUP osoby bezrobotne z terenu powiatu włocławskiego, korzystające z pomocy gminnych ośrodków opieki społecznej. Realizowano także programy specjalne, które uwzględniały specyfikę wybranych gmin oraz strukturę osób pozostających bez pracy. Przykładami mogą być programy obejmujące finansowanie szkoleń przygotowujących do podjęcia pracy związanej z porządkowaniem lokalnych cmentarzy czy parków (programy „Ocalić od zapomnienia” i „Parki”).

Powiatowy Urząd Pracy we Włocławku cyklicznie bierze udział w spotkaniach, szkoleniach i dniach przedsiębiorczości promujących działalność gospodarczą oraz wspierających powstające lub istniejące firmy. Organizatorami tego typu wydarzeń są inne instytucje, w tym: Urząd Skarbowy, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Kujawsko-Pomorski Urząd Marszałkowski, Włocławski Inkubator Innowacji i Przedsiębiorczości, Włocławski Klaster Biznes & Innowacje oraz szkoły.

PUP we Włocławku pomaga ponadto pracodawcom w rekrutacji pracowników, organizując

spotkania grupowe z potencjalnymi kandydatami, tak zwane giełdy pracy. Z takiej pomocy korzysta wiele firm, w tym rekrutujące kilkadziesiąt osób jednocześnie, jak choćby otwierająca we Włocławku nowy sklep Castorama.

Ważnym zadaniem, choć na mniejszą skalę, jest aktywizacja osób z niepełnosprawnościami. Rolą urzędu pracy było organizowanie staży ze środków PFRON, przekazywanie informacji o formach wsparcia dla jego klientów na spotkaniach z uczestnikami warsztatów terapii zajęciowej i Środowiskowego Domu Samopomocy „Zapiecek”.

Ponadto w ramach realizacji programu rewitalizacji śródmieścia Włocławka doradcy zawodowi PUP pełnią dyżury w Kawiarni Obywatelskiej „Śródmieście Cafe”, która stanowi punkt konsultacyjny szczególnie dla mieszkańców tej części miasta. Dyżury doradców odbywają się raz w tygodniu i stanowią nie tylko promocję poradnictwa zawodowego, ale przede wszystkim umożliwiają zainteresowanym dostęp do specjalistów PUP i pozyskanie potrzebnych informacji.

Pracownicy Powiatowego Urzędu Pracy we Włocławku biorą także udział w inicjatywach promujących aktywność młodych osób (w tym absolwentów szkół) na rynku pracy. Przykładem są spotkania z uczniami szkół ponadpodstawowych w ramach kolejnych edycji Ogólnopolskiego Tygodnia Kariery. Były one organizowane na terenie wybranych szkół we Włocławku i powiecie włocławskim oraz w Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej we Włocławku. Celem tych spotkań było przybliżenie uczniom aktualnej sytuacji na lokalnym i krajowym rynku pracy, w tym trendów i zawodów deficytowych oraz zasad rejestracji w urzędzie pracy i możliwości korzystania z dostępnych form pomocy. Odbyły się również spotkania o takiej samej tematyce z podopiecznymi Centrum Opieki nad Dzieckiem we Włocławku, a także z wychowankami Młodzieżowego Ośrodka Wychowawczego we Włocławku. Ważną inicjatywą była także współpraca z UMK w Toruniu przy realizacji projektu promującego pomoc uczniom i absolwentom szkół zawodowych (szczegóły przedstawiono w dalszej części artykułu).

Doradcy zawodowi są również obecni na corocznym „Festiwalu Zawodów”. Organizatorami tego wydarzenia są Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna we Włocławku oraz Kujawsko-Pomorskie Centrum Edukacji Nauczycieli we Włocławku. Adresatami imprezy są uczniowie szkół podstawowych, a jej celem jest promocja szkolnictwa zawodowego oraz prezentacja sposobów i rodzajów umiejętności, także kwalifikacji zawodowych w określonych zawodach. Ponadto uczniowie mają możliwość kontaktu z pracownikami instytucji zajmujących się poradnictwem zawodowym, w tym z pracownikami Powiatowego Urzędu Pracy we Włocławku.

Cyklicznie pracownicy urzędu pracy podejmują także współpracę z Kujawsko-Pomorskim Centrum Edukacji Nauczycieli we Włocławku w ramach organizowanych seminariów dla nauczycieli, pedagogów i doradców zawodowych szkół i innych placówek. Podczas prezentacji i dyskusji poruszana jest tematyka systemu wsparcia i pomocy dla uczniów wchodzących na rynek pracy czy osób z niepełnosprawnościami. Omawiano kryteria wyboru zawodu, a także funkcjonowanie absolwentów szkół w życiu społecznym i zawodowym. Doradca zawodowy przedstawił sytuację osób młodych na lokalnym rynku pracy oraz możliwości ich wsparcia przez urząd pracy.

Od kilku lat PUP we Włocławku realizuje porozumienie podpisane z Centrum Edukacji i Pracy Młodzieży OHP we Włocławku. Obejmuje ono współpracę w aktywizacji osób bezrobotnych do 30. roku życia, szczególnie przez zastosowanie poradnictwa zawodowego i pośrednictwa pracy. Współdziałanie tych instytucji pozwala na wymianę informacji o ofertach pracy, a także wspólne organizowanie zajęć z poradnictwa zawodowego. Doradcy zawodowi PUP we Włocławku we współpracy z pracownikami pełniącymi funkcję doradcy klienta typują młode osoby na te warsztaty, które odbywają się w siedzibie Centrum Edukacji i Pracy Młodzieży OHP, a prowadzą je doradcy zawodowi obu instytucji. Celem zajęć jest aktywizacja młodych klientów i wyjaśnianie im korzyści z udziału w różnych formach pomocy oferowanych przez urząd pracy. Część

zajęć odbywa się w udostępnionych salach na terenie okolicznych gmin dla zamieszkujących tam młodych osób zarejestrowanych w urzędzie pracy.

Doradcy zawodowi, na podstawie porozumienia zawartego z Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej we Włocławku, kierują rocznie około 300 klientów, szczególnie długo pozostających bez pracy, na porady grupowe organizowane przez pracowników Centrum. Celem zajęć jest zmotywowanie uczestników do aktywności na rynku pracy, w tym pomoc beneficjentom w ocenie swoich kompetencji oraz przygotowanie ich do rozmów kwalifikacyjnych.

W ramach porozumienia z Zakładem Karnym we Włocławku doradca zawodowy cyklicznie prowadzi zajęcia informacyjne na terenie Zakładu z osobami osadzonymi, które kończą karę pozbawienia wolności. Potrzebują one aktualnych informacji o zasadach rejestracji w urzędzie pracy, na temat sytuacji na rynku pracy oraz wymagań pracodawców wobec kandydatów do pracy.

Działania na rzecz zmiany wizerunku klientów i ich potencjału

Większość klientów urzędów pracy posiada wykształcenie co najwyżej zawodowe, niejednokrotnie dotyczące zawodów nieaktualnych pod kątem wymagań na obecnym rynku pracy. Stąd niezbędne jest finansowanie szerokiego wyboru możliwości zdobywania nowych lub uzupełnienia posiadanych kwalifikacji w dostępnych ustawowo formach, takich jak: szkolenia (w tym szkolenia indywidualne i grupowe oraz bony szkoleniowe), szkoły dla dorosłych (stypendium na kontynuację nauki), przygotowanie zawodowe, staż zawodowy oraz finansowanie studiów podyplomowych.

Osoba, która chce zmienić swoją sytuację na rynku pracy, bardzo często musi się także liczyć z potrzebą rozwoju własnych kwalifikacji. Poradnictwo zawodowe jest metodą towarzyszenia klientowi w procesie podejmowania istotnych decyzji zawodowych, w tym odnajdywania swoich atutów i eliminowania deficytów dzięki aktywności edukacyjnej. Obejmuje

ono działania wspierające ocenę systemu wartości i postaw klientów oraz uczące nowych kompetencji z zakresu relacji interpersonalnych, planowania działań, radzenia sobie w sytuacjach trudnych oraz prezentacji swojej osoby w kontaktach z pracodawcami.

Szczególną formą poradnictwa jest trzytygodniowe szkolenie z umiejętności aktywnego poszukiwania pracy pn. „Szukam pracy”. Przez dwa pierwsze tygodnie doradcy zawodowi i psycholog prowadzą zajęcia warsztatowe, a ostatni tydzień przeznaczony jest na aktywne poszukiwanie pracy przez uczestników szkolenia. Ta forma współpracy doradców zawodowych z klientami pomaga zmieniać myślenie klientów o swoim miejscu na rynku pracy, motywuje do działania, w tym do zmiany swoich kompetencji. W PUP we Włocławku szkolenie „Szukam pracy” odbywa się 4 razy w ciągu roku. Efektem jest podejmowanie pracy przez około 30% uczestników.

Przykłady realizowanych projektów, dopasowanych do potrzeb wybranej grupy klientów

Powiatowy Urząd Pracy we Włocławku od wielu lat realizuje projekty pozwalające zaplanować oraz zrealizować działania w sposób nieszablony, tak aby dawały jak najlepsze efekty dla wybranych grup klientów.

Ze względu na niewystarczającą w ostatnich latach podaż pracy niezbędne jest zwiększenie aktywności zawodowej grupy **osób po 50.** roku życia. Powiatowy Urząd Pracy we Włocławku brał udział w testowaniu rozwiązań wsparcia na rynku pracy bezrobotnych osób w tej grupie wiekowej w ramach projektu „IMPULS 50+”. Strategię aktywizacji zawodowej osób starszych dla publicznych służb zatrudnienia”. Pomysłodawcą i realizatorem projektu był Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu we współpracy z Federalną Agencją Pracy z Niemiec, Powiatowym Urzędem Pracy dla Miasta Torunia, Fundacją Gospodarczą „Pro Europa”, Izłą Handlowo-Przemysłową w Toruniu i Przedsiębiorstwem Inwestycyjnym „Bud-Tech” z Torunia. Finansowano go w ramach Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój Oś priorytetowa

IV Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa Działanie 4.3 Współpraca ponadnarodowa. Realizacja projektu trwała 12 miesięcy, od kwietnia 2017 r. do marca 2018 r. Uczestniczyło w nim łącznie 45 osób, z tego 15 zarejestrowanych w PUP we Włocławku. Głównym celem projektu było wskazywanie osobom po 50. roku życia nowych możliwości poruszania się po rynku pracy oraz poszukiwanie rozwiązań umożliwiających ocenę i wykorzystanie w praktyce zawodowej posiadanego doświadczenia, umiejętności w odniesieniu do istotnych dla tych osób wartości. Wsparcie zaplanowane w indywidualnej strategii aktywizacji zawodowej dla każdego uczestnika obejmowało standardowe działania urzędu pracy, między innymi takie jak: doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy, kierowanie na refundowane miejsca pracy, staże, finansowanie szkoleń, prac społecznie użytecznych, zwrot kosztów przejazdu. Zaplanowane były także formy niestandardowe, w tym: indywidualny coaching, wsparcie rozwoju osobistego, *job-training*, *self-marketing* wraz z poprawą wizerunku (w tym wizyta u fryzjera, kosmetyczki i nagranie wideo CV), konsultacje medyczne i zakup sprzętu medycznego (np. okularów niezbędnych do pracy), kurs językowy, wsparcie mobilności (zwrot kosztów przejazdu na wszystkie formy wsparcia oraz w celu poszukiwania pracy i w czasie podjęcia pracy), a także premie za samodzielne znalezienie zatrudnienia. W projekcie zastosowano indywidualnie dobrane formy wsparcia, także w czasie po podjęciu pracy. Efektem projektu, jeśli chodzi o klientów PUP we Włocławku, było zatrudnienie jedenastu osób, w tym trzech w ramach robót publicznych. Pozytywne i trwałe rezultaty są wynikiem rozpoznania specyficznych potrzeb uczestników po 50. roku życia, identyfikacji ich zasobów osobistych, a także precyzyjne zaplanowanie i zastosowanie wybranych form pomocy standardowych i niestandardowych. Istotne jest również utrzymywanie właściwego poziomu motywacji i wsparcie psychologiczne uczestników na poszczególnych etapach projektu, także w trakcie podjęcia stażu lub pracy.

Równie ważnym tematem jest aktywizacja osób młodych poszukujących pracy. Wsparcie dla

tej grupy klientów urzędu pracy powinno rozpoczynać się już na etapie nauki w szkole. W 2019 r. Powiatowy Urząd Pracy we Włocławku przystąpił do projektu przygotowanego i prowadzonego przez Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu we współpracy z Regionalną Dyrekcją Agencji Pracy z Berlina, Powiatowym Urzędem Pracy dla Miasta Torunia, Zespołem Szkół Mechanicznych Elektrycznych i Elektronicznych w Toruniu oraz Fundacją Gospodarczą „Pro Europa” pod nazwą: „Wspieranie przechodzenia ze szkoły na rynek pracy. Innowacyjne modele współpracy publicznych służb zatrudnienia ze szkołami zawodowymi”, realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój Oś priorytetowa IV Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa Działanie 4.3 Współpraca ponadnarodowa. Głównym celem projektu jest zapewnienie płynnego i skutecznego przejścia młodzieży uczącej się w szkołach zawodowych i ich absolwentów na rynek pracy oraz przetestowanie i wdrożenie innowacyjnych modeli: zacieśnienia współpracy doradców zawodowych z urzędów pracy z nauczycielami ze szkół zawodowych, wspierania przechodzenia na rynek pracy uczniów już na etapie nauki w szkole zawodowej, pomocy bezrobotnym absolwentom szkół zawodowych w wejściu na rynek pracy w ramach działalności publicznych służb zatrudnienia, bazujących na niemieckich rozwiązaniach w tym zakresie. Wsparcie uczniów obejmuje także nawiązanie kontaktu ich rodziców z doradcami zawodowymi szkoły oraz urzędu pracy, aby pokazać możliwe sposoby działania na rynku pracy i uczulić na potrzebę aktywnego zdobywania odpowiednich kwalifikacji, umiejętności oraz budowania relacji w celu znalezienia i utrzymania odpowiedniego miejsca pracy przez ich dzieci. Projekt będzie realizowany do końca 2021 r.

Ponadto PUP we Włocławku jest partnerem ROPS w Toruniu w realizacji projektu „Aktywna Mama, aktywny Tata”, finansowanego z Regionalnego Programu Operacyjnego, obejmującego pomocą **rodziców powracających na rynek pracy** po wychowaniu dziecka do 3. roku życia. Rodzice mogą uzyskać zwrot kosztów poniesionych na opiekę nad dziećmi

kiem w placówkach opiekuńczych lub niani. Rolą urzędu pracy jest wsparcie zarejestrowanych rodziców w zaplanowaniu ścieżki powrotu do pracy, w tym dobraniu między innymi odpowiedniego szkolenia, stażu, ofert pracy lub pomoc w rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej. Uczestnicy projektu nawiązują kontakt z doradcą zawodowym, pośrednikiem pracy oraz specjalistą ds. rozwoju zawodowego. Projekt będzie trwał do 2021 r.

Przykładem unikatowej współpracy urzędu pracy z organizacją pozarządową jest program specjalny „Odkrywcy”. Był on realizowany w trzech edycjach od 2015 r. Pomysł tej inicjatywy opierał się na niestandardowym założeniu, by wykorzystać zasoby historyczne i kulturowe do aktywizacji bezrobotnych osób, mieszkańców okolicznej gminy. Wytypowane osoby miały wziąć udział w badaniach archeologicznych, planowanych na terenie powiatu. Zamierzano uzyskać efektywność w kilku obszarach. Cele przedsięwzięcia to: nawiązanie współpracy instytucjonalnej, integracja lokalnej społeczności, aktywizacja osób bezrobotnych oraz poprawa infrastruktury i dostępności we wskazanych miejscach o walorach dziedzictwa kulturowego. Wyznaczono do zagospodarowania unikatowe zasoby gminy Izbica Kujawska, na której terenie istnieje Park Kulturowy Wietrzychowice. Prace przewidziane dla uczestników projektu dotyczyły takich czynności, jak roboty porządkowe oraz prace odkrywkowe, prowadzone przez Fundację Badań Archeologicznych im. Profesora Konrada Jażdżewskiego. Pracownicy urzędu gminy – wspólnie ze specjalistami urzędu pracy – wytypowali osoby bezrobotne do udziału w projekcie. Uczestnicy skorzystali ze szkoleń przygotowujących do pracy, zostali wyposażeni w niezbędny sprzęt, a następnie zatrudnieni w ramach robót publicznych. W 2018 r. program specjalny „Odkrywcy” został wyróżniony przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w publikacji resortu na temat „dobrych praktyk” (MRPiP 2018).

Warto wymienić również program „Oddłużenie”, który wspiera osoby bezrobotne mające problem z płatnościami czynszu za lokale komunalne. Koordynatorem tego przedsię-

wzięcia jest KIS we Włocławku. Jest on odpowiedzialny za wybór kandydatów spośród klientów korzystających z pomocy społecznej. PUP we Włocławku finansuje roboty publiczne, które umożliwiają uczestnikom projektu zarobek i w efekcie stopniową spłatę zadłużenia za lokal. Ważną rolę w tym programie pełnią pracodawcy, którymi są lokalne instytucje publiczne. Współdziałanie podmiotów pozwala mieszkańcom Włocławka uzyskać wsparcie nie tylko finansowe, ale również społeczne. Pobudza także ich motywację do działania w celu poprawy swojej sytuacji materialnej. Na tej kooperacji zyskuje także miasto, które stopniowo odzyskuje spłaty czynszów.

Polityka informacyjna urzędu pracy jako forma budowania pozytywnego wizerunku instytucji

W celu promocji podejmowanych działań oraz wyjaśniania klientom przepisów i zasad korzystania z różnych form pomocy PUP we Włocławku prowadzi stronę internetową, a także cyklicznie wydaje „Informator dla szukających pracy” i „Poradnik dla pracodawców”. Publikacje te w przystępny sposób wyjaśniają możliwości współpracy z urzędem pracy w planowaniu swojej kariery zawodowej, własnej działalności gospodarczej czy rozwoju firmy. Pokazują one, że rolą urzędu pracy jest nie tylko rejestracja osób, wypłacanie należnych świadczeń, ale również realizacja wielu przewidzianych ustawą usług i instrumentów rynku pracy oraz przedsięwzięć wynikających z zawartych porozumień czy udziału w projektach.

Postulaty i wnioski

Pozytywne cechy rynku pracy

Słowo „pozytywny” może odnosić się do wyniku (korzystny), reakcji (afirmujący) czy podmiotu (porządny). Mówiąc o pozytywnym rynku pracy, można mieć na myśli wszystkie powyższe znaczenia. Rzeczywiście, pod względem nasilenia bezrobocia do lutego 2020 r. obserwowaliśmy bardzo korzystną sytuację. Bezrobotnych zarejestrowanych w powiatowych urzędach pracy w Polsce było relatywnie niewiele: 922 tys. według stanu na koniec

stycznia 2020 r. (GUS 2020). Od września 2017 r. do marca 2020 r. (czyli przez ponad dwa i pół roku) stopa rejestrowanego bezrobocia utrzymywała się poniżej 7%. Rekordowo niską wartość tego wskaźnika obserwowano w okresie od maja 2019 r. do marca 2020 r., gdy oscylował pomiędzy 5,0% a 5,5% (najniższą wartość, tj. 5,0%, odnotowano w październiku 2019 r.). Jednocześnie dostępnych było dużo ofert pracy, szczególnie w branżach budowlanej, transporcie i usługach. Taką relację pomiędzy popytem a podażą na rynku pracy można określić jako tzw. rynek pracownika, na którym pracodawcy intensywniej rywalizują o kandydatów do zatrudnienia. Do pewnego stopnia skutkuje to wzrostem wynagrodzeń w niektórych grupach zawodowych. Jednak aby zabezpieczyć wykonanie zadań i niwelować koszty, pracodawcy przyjmują coraz więcej cudzoziemców, zwłaszcza obywateli Ukrainy. Znacząca obecność innych narodowości wpływa z kolei na negatywne nastroje i przekonania polityczne wielu grup społecznych, mimo że bez napływu siły roboczej z zagranicy wiele branż popadłoby w stan chronicznej niewydolności. Ten „pozytywny stan” krajowego rynku pracy jest zatem nieco pozorny albo co najmniej niedookreślony. Na marginesie warto zauważyć, że sytuacja na rynku pracy może mieć istotny wpływ na świadomość zbiorową obywateli i przynieść nieoczekiwane skutki polityczne, czego przykładem w ostatnich latach jest *brexit*.

W celu rzetelnego zdiagnozowania rynku pracy trzeba pamiętać nie tylko o stopie bezrobocia, ale także o wskaźniku zatrudnienia, który w Polsce wyniósł w III kwartale 2018 r. 72,8% (MRPIPS 2019). Należy przy tym zaznaczyć, że wskaźnik ten odnosi się jedynie do grupy osób w wieku 20–64 lata. Biorąc pod uwagę, że w momencie przystąpienia do UE, w roku 2004, wskaźnik ten wynosił zaledwie 57% (wg danych Eurostatu), można stwierdzić, że nastąpiła pozytywna transformacja rynku pracy. Jednak biorąc pod uwagę także współczynnik aktywności zawodowej (tzw. WAZ) według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL), które dotyczy osób aktywnych zawodowo w wieku 15 lat i więcej, to wynosi on

obecnie jedynie 56,2% (stan w IV kwartale 2019 r.). Oznacza to, że blisko połowa obywateli powyżej 15. roku życia jest bierna zawodowo. Ten wskaźnik rzuca cień na aktualny wizerunek pozytywnego rynku pracy. Wskazuje to bowiem, że w Polsce ponad 4,8 mln osób w wieku produkcyjnym znajdowało się w kategorii biernych zawodowo, przy liczbie zarejestrowanych bezrobotnych nieprzekraczającej 1 mln. Najczęstsze przyczyny bierności zawodowej osób w wieku produkcyjnym to: obowiązki rodzinne związane z prowadzeniem domu 32,9%, choroba lub niepełnosprawność 23,8%, nauka i uzupełnianie kwalifikacji 24,8%, a także wczesna emerytura 10,9% (GUS 2019).

Te dane prowadzą do konkluzji, że w Polsce żyje znaczna liczba obywateli biernych zawodowo, spośród których przynajmniej część mogłaby zasilić rynek pracy. Ich kompetencje, umiejętności oraz czas mogłyby się przełożyć na poprawę konkurencyjności polskiej gospodarki i ekonomiczny rozkwit. Miejsce tych osób na rynku pracy zajmują obcokrajowcy, co oznacza, że nie tylko ograniczanie bezrobocia, ale również problem niskiej aktywności zawodowej powinny być przedmiotem interwencji państwa. Czy zatem na „pozytywnym rynku pracy” publiczne służby zatrudnienia powinny zająć się nie tylko zwalczaniem bezrobocia, ale w ogóle aktywizacją osób biernych zawodowo?

Urzędy pracy – sens istnienia i możliwe modele działania

Rozważając rolę, zadania i możliwości urzędów pracy, można sformułować prowokacyjne i niewygodne dla publicznych służb zatrudnienia pytanie: Czy urzędy pracy są w ogóle potrzebne? Z tej pierwotnej wątpliwości wynikają także kolejne pytania. Jedno z nich, być może najważniejsze, brzmi: Czy instytucje publiczne powinny stymulować rynek pracy, edukację osób biernych zawodowo i realizować wsparcie społeczne? Czy może jednak należy zostawić sprawę rynku pracy (i część związanych z nim problemów społecznych) ich własnemu biegowi, „niewidzialnej ręce rynku”? Wówczas wskaźniki bezrobocia czy aktywności zawodowej nie

byłyby przedmiotem zainteresowania państwa. Nawet doktryna neoliberalna przyznaje, że wolny rynek nie może oznaczać dowolności. Rolą państwa jest co najmniej obserwacja zachodzących procesów oraz ich korekta w sytuacjach niekorzystnych dla ogółu obywateli. Dlatego powinny działać podmioty, które zajmują się analizą lokalnego rynku pracy, wprowadzają na niego osoby wykluczone, promują twórczą aktywność, motywują firmy do zatrudniania, dbają o właściwe relacje w środowisku pracy. Ze względu na te funkcje należałoby zatem odpowiedzieć: tak, publiczne służby zatrudnienia są potrzebne, nawet w czasach „ryнку pracownika”, gdy rejestrowane bezrobocie w niektórych miastach ma charakter „higieniczny”. Skoro tak, to pojawia się nowe pytanie: W jaki sposób mogą być zorganizowane i jaki zakres działań powinny podejmować urzędy pracy?

Można wyobrazić sobie co najmniej dwa modele funkcjonowania urzędów pracy. Nazwać je można, wykorzystując nomenklaturę odwołującą się do psychologicznej koncepcji typów osobowości autorstwa Johna L. Hollanda, twórcy testu do samooceny preferencji zawodowych (MPiPS 2006). J. L. Holland zajmował się problematyką znaczenia osobowości dla wyboru zawodu oraz planowania ścieżki rozwoju kompetencji. Psycholog ten zaproponował sześć typów osobowościowych (w układzie heksagonalnym), skorelowanych z czynnościami charakterystycznymi dla różnych profesji. **Typ realistyczny** oznacza podmiot myślący i działający w sposób konkretny, rzeczowy, trzeźwy i praktyczny. Unika problemów, których rozwiązanie wymaga wrażliwości na własne i cudze stany emocjonalne. **Typ badawczy** wykazuje zainteresowania naukowe, charakteryzuje się otwartością poznawczą, koncentruje się na problemach teoretycznych, stroni od problemów praktycznych. Cechuje go otwartość umysłu, ciekawość i wnikliwość. **Typ artystyczny** to podmioty twórcze w sensie artystycznym, zainteresowane sztukami plastycznymi, muzyką, literaturą. **Typ społeczny** cechuje się opiekuńczością, dojrzałością emocjonalną i odpowiedzialnością społeczną. Interesuje się zagadnieniami społecznymi, an-

gażuje się w utrzymanie dobrostanu społecznego. **Typ przedsiębiorczy** to wysoki poziom motywacji osiągnięć, zaradność, podejmowanie ryzyka, zdolności przywódcze. Ostatni, **typ konwencjonalny**, porusza się w świecie rutyny, sumienności i rzetelności. Jest konformistyczny, identyfikuje się z ogólnie ustalonymi wartościami. Odpowiada mu rola podmiotu, który ma jasno wyznaczone zlecenia. Preferuje zadania dobrze strukturalizowane, niewymagające własnej inicjatywy ani kreatywności.

Zgodnie z koncepcją J. L. Hollanda z reguły u jednostki dominują maksymalnie trzy typy osobowościowe, natomiast trzy pozostałe są znacznie słabsze. Autorzy tego opracowania proponują, aby wykorzystać tę ideę do opisu modeli instytucji rynku pracy oraz kierunków kształtowania ich funkcji.

Pierwszy model określamy **typem realistyczno-konwencjonalnym**. W tym wariantcie instytucje rynku pracy stanowią „żelazną administrację”, która zajmuje się przyjmowaniem dokumentów, ewidencją, wydawaniem decyzji, nadzorem i kontrolą. Zakładając taki model, można by rozszerzyć aktualne kompetencje PUP w wydawaniu zezwoleń na zatrudnianie cudzoziemców (przejąć te zadania od wojewody), a nawet połączyć urzędy pracy z Państwową Inspekcją Pracy. Być może to administracyjne wzmocnienie i obarczenie nowymi zadaniami uciszyłoby „budżetowych racjonalistów”, którzy krytykują wydatki na publiczne służby zatrudnienia, nie dostrzegając użyteczności tych instytucji. Urzędy pracy, posiadające szerokie kompetencje decyzyjne w wydawaniu zezwoleń na zatrudnianie cudzoziemców oraz kontroli przestrzegania kodeksu pracy, byłyby niczym urzędy skarbowe nadzorujące powinności obywateli co do opłacania danin należnych państwu.

Można wyobrazić sobie także drugi model instytucjonalny, jednak znacznie trudniejszy, który można nazwać **typem społeczno-przedsiębiorczym**. W tym wariantcie PUP zbliża się jeszcze bardziej do ośrodków pomocy społecznej i organizacji pozarządowych. Urząd pracy jest w nim spoiwem, instytucjonalnym

lepiej scalającym różne podmioty realizujące wsparcie społeczne, ugruntowane w twórczym działaniu. Dzięki inicjowaniu projektów realizowanych przez instytucjonalny trójkąt PUP–gmina–trzeci sektor można pobudzać lokalną społeczność i dokonywać zmiany rzeczywistości w obrębie „małych ojczyzn”. Poprzez działania edukacyjne, poradnictwo zawodowe, subsydiowanie zatrudnienia (w tym roboty publiczne), PUP razem z partnerskimi podmiotami mógłby włączać mieszkańców w twórczą zbiorowość.

Florian Znaniecki (2001), socjolog urodzony w podwrocławskich Świątnikach, jako pierwszy postulował, aby za cel edukacji uznać wychowanie tzw. twórców uspołecznionych. Parafrazując jego koncepcję, wyłożoną w pracy z 1934 r. *Ludzie terażniejsi a cywilizacja przyszłości*, można powiedzieć, że F. Znanieckiemu chodziło o „nowych ludzi”, którzy sens życia widzą we własnej, twórczej aktywności, zmierzającej do kreowania nowych rozwiązań i społecznego dobrostanu. Takie kształtowanie wzorca osobowościowego powinno się odbywać w szkole, która formuje młode pokolenie. Ale co można zaproponować ludziom dorosłym, którzy dawno zakończyli edukację realizowaną w typowej szkole, odbiegającą od postulatów F. Znanieckiego? Jak zagospodarować ich predyspozycje (których być może nawet nie znają), dając im szansę rozwoju i współuczestnictwa w kreowaniu wspólnoty opartej na twórczym działaniu?

W PUP we Wrocławku próbowano podejmować takie projekty. Przykładem jest omówiony powyżej program specjalny „Odkrywcy”, dzięki któremu przez trzy sezony badawcze udało się połączyć kompetencje urzędu pracy, gminy oraz fundacji badań archeologicznych. Dzięki temu grupa bezrobotnych mieszkańców konkretnej gminy uczestniczyła w odkrywaniu śladów swoich przodków, jednocześnie uzyskując gratyfikację finansową i kulturową. Badania prowadzone przez łódzkich archeologów, pod kierunkiem dr. Piotra Papiernika, doprowadziły do ważnych odkryć w rejonie Parku Kulturowego Wietrzychowice.

Postulujemy, aby takich elementów składających się na społeczno-przedsiębiorczy model

urzędów pracy było więcej. Nie jest to proste, gdyż wymaga zmiany mentalności samych bezrobotnych, jak i lokalnych decydentów. Idea twórczej, projektowej postawy PUP nie jest, naszym zdaniem, wychodzeniem przed szereg czy wchodzeniem w cudze kompetencje, a urzędy pracy nie są wyłącznie instytucjami rejestracyjno-zasiłkowymi.

Warto zauważyć, że obecne regulacje prawne dają urzędowi pracy szereg narzędzi do generowania kreatywnych przedsięwzięć. Aktualne przepisy pozwalają na budowanie pozytywnego wizerunku publicznych służb zatrudnienia. Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, a także jej akty wykonawcze zawierają szereg rozwiązań, które można nazwać „furtkami do twórczych inicjatyw”. Kreatywna aktywność PUP jest możliwa na kilku płaszczyznach: edukacyjnej (organizacja szkoleń, staży, studiów podyplomowych, przygotowanie zawodowe dorosłych), zatrudnieniowej (pośrednictwo pracy, giełdy pracy, targi pracy, subsydiowanie zatrudnienia), a zwłaszcza na niwie współpracy instytucjonalnej (możliwość zawierania porozumień czy partnerstw lokalnych). Szczególnie cennym rozwiązaniem są programy specjalne oraz możliwość opracowania projektów konkursowych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Modele racjonalno-konwencjonalny i społeczno-przedsiębiorczy zostały w tym artykule przedstawione w sposób dychotomiczny, przeciwstawny. Być może jednak powinny się uzupełniać, a urząd pracy wykazywać niemal wszystkie cechy opisane w koncepcji J. L. Hollanda. Jeśli instytucja może mieć „osobowość”, to jest nią nie tylko suma predyspozycji i postaw zatrudnionej kadry, ale także bilans relacji z innymi organizacjami. Być może urzędy pracy powinny posiadać zarówno kompetencje realistyczno-konwencjonalne (sprawna ewidencja, wydawanie decyzji, rzeczowa kontrola), jak i społeczno-przedsiębiorcze (wsparcie psychospołeczne, zdolność kooperacji, partnerskie projekty). John L. Holland wyróżnił jeszcze dwie inne kategorie osobowości, typ badawczy i typ artystyczny. Byłyby one uzupełnieniem osobowości instytucji rynku pracy,

zwłaszcza typ badawczy, niezbędny do opracowywania analiz rynku oraz strategii rozwiązywania problemów.

Steven Pinker, autor *Nowego oświecenia*, uważa, że jedną z kluczowych idei dotyczących kondycji ludzkiej i natury postępu jest pojęcie entropii jako miary nieuporządkowania, rozproszenia czy rozpadu. Sądzymy, że to stwierdzenie można wykorzystać do analizy koncepcji modelu służb zatrudnienia (a być może w ogóle administracji), aby uzasadnić tezę o potrzebie urzędu pracy jako organizacji posiadającej cechy osobowościowe. Instytucja, która się izoluje, zamyka w schemacie rutynowych procedur, opiera na autorytarnym zarządzaniu, staje się układem zamkniętym. Zgodnie z drugim prawem termodynamiki w układzie zamkniętym entropia – rozpad, rozproszenie – nie maleje. Instytucja administracji będąca układem zamkniętym, niedialogowym i nietwórczym generuje entropię nie tylko w sobie, ale też w obszarze, któremu ma służyć. Zamiast porządkować system, opracowywać skuteczne rozwiązania, prowadzi do jego rozproszenia, nieuporządkowania. Steven Pinker (2018, s. 33) pisze: „Układy zamknięte nieuchronnie stają się mniej zorganizowane, mniej zdolne do osiągnięcia ciekawych i użytecznych stanów, aż w końcu ześlizgują się w równowagę szarej, letniej, jednorodnej monotonii i już tam zostają”. Dalej zauważa, że psycholodzy ewolucyjni ukuli następującą tezę: „drugie prawo termodynamiki jest pierwszym prawem psychologii” (Pinker 2018, s. 35). Trzeba, jak podkreśla autor *Nowego oświecenia*, używać energii i wiedzy do stawiania oporu entropii i wykuwać azyle dobrego porządku. W naszej opinii powyższe stwierdzenie można odnieść również do instytucji rynku pracy.

Obraz urzędu pracy, nakreślony w prezentowanym artykule, nie mieści się w ramach dotychczasowego stereotypu administracji. Przedstawiono tu nową koncepcję funkcjonowania publicznych służb zatrudnienia, użyteczną w każdych warunkach na rynku pracy. Model ten, oparty na koncepcji J. L. Hollanda, traktuje urząd pracy jak żywy podmiot, uważnie obecny, świadomy, który powinien posiadać i roz-

wijać swoje cechy osobowościowe. „Żywy” oznacza tu aktywny, zdolny do reakcji, a także twórczy, antyentropiczny. Publiczne służby zatrudnienia powinny być obecne w lokalnym środowisku społecznym oraz dostosowywać swoje działania do aktualnej sytuacji. Warto, by zajmowały się nie tylko samym bezrobociem, ale także współpracą instytucjonalną oraz działaniami promującymi aktywność wśród ludzi biernych zawodowo (ta grupa jest w Polsce nadmiernie liczna).

Budowanie pozytywnego wizerunku urzędu pracy należałoby, naszym zdaniem, wywieść z jego twórczej postawy i gotowości do instytucjonalnej kooperacji. Urząd pracy jest instytucją wsparcia społecznego o niedocenianym twórczym potencjale, a nie podmiotem publicznym o nieskazitelnej fasadzie. Przedstawianym tekstem wskazujemy, jak skonstruować instytucjonalny system złożony z publicznych służb zatrudnienia, samorządów oraz przedstawicieli trzeciego sektora, który energię społeczną przełoży na pracę, twórczość oraz wspólnotowe więzi. Mamy przekonanie, że w tej materii jest jeszcze wiele do zrobienia.

Bibliografia

- Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/t2020_10/default/table?lang=en>.
- GUS, 2019, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski II kwartał 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- GUS, 2020, *Bezrobocie rejestrowane*, <<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-zarejestrowani-i-stopa-bezrobocia-stand-w-koncu-stycznia-2020-r-,2,90.html>>.
- <<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-ii-kwartal-2019-roku,4,34.html>> (dostęp: 31.10.2019).
- MPiPS, 2006, *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod*, Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego, nr 34.
- MRPiPS, 2018, *Dobre praktyki – doświadczenia powiatowych urzędów pracy*, Zeszyt Metodyczny Pośrednika Pracy, nr 8 (17).
- MRPiPS, 2019, <<https://www.gov.pl/web/rodzina/wskaznik-zatrudnienia-w-gore-trendy-na-rynku-pracy>> (dostęp: 26.02.2019).
- Pinker, S., 2018, *Nowe oświecenie. Argumenty za rozumem, nauką, humanizmem i postępem*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Znaniński, F., 2001, *Ludzie terazniejsi a cywilizacja przyszłości*, PWN, Warszawa.

Summary

Positive changes on the labour market, consisting in lowering the registered unemployment rate, raise questions about the legitimacy of the existence of public employment services. This article introduces the activities of a specific labour office, adapted to the local circumstances. The programme objectives adopted in the discussed office, are based on the key principles of an inter-organisation collaboration and creative design attitude which have enabled the implementation of initiatives that, to some extent, differ from the stereotypical activities adopted by employment services. Labour offices should resort to unconventional solutions, taking advantage of the opportunity to plan special programmes or projects financed from EU funds. The text also presents possible models for the future functioning of employment services. They are influenced by factors such as the high rate of people who are economically inactive, employment of foreigners or support for employers in the field of education of employed people. Changes on the labour market necessitate the modernization of labour offices and force a change in the areas and scope of activities of these entities, they do not, however, justify their liquidation.

Key words

labour market, public employment services, district labour office, unemployed, unemployed aged 50+, economically inactive people, parents returning to the labour market, an inter-organisation collaboration

Więcej o autorach

Aleksandra Lechowicz

Powiatowy Urząd Pracy we Włocławku

Absolwentka Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, gdzie ukończyła studia magisterskie z pedagogiki oraz studia podyplomowe z psychologicznego doradztwa zawodowego i personalnego. Trener umiejętności psychospołecznych. Od 17 lat pracuje w Powiatowym Urzędzie Pracy we Włocławku na stanowisku doradcy zawodowego. Bierze udział w projektach, konferencjach i warsztatach, a także reprezentuje urząd pracy w wydarzeniach lokalnego rynku pracy. Posiada również doświadczenie we współpracy z innymi podmiotami w realizacji przedsięwzięć związanych z doradztwem zawodowym, szczególnie w tematyce dotyczącej pomocy osobom z niepełnośprawnościami.

Jarosław Tomaszewski

Powiatowy Urząd Pracy we Włocławku

Kierownik Centrum Aktywizacji Zawodowej w Powiatowym Urzędzie Pracy we Włocławku. W publicznych służbach zatrudnienia pracuje ponad 20 lat. Socjolog, doradca zawodowy, ekspert ekonomii społecznej. Ukończył studia podyplomowe wiedzy o UE i wykorzystania funduszy europejskich. Uczestniczył w wielu szkoleniach, między innymi dotyczących planowania i realizacji projektów oraz wdrażania standardów zarządzania. Współtworzył programy aktywizacji lokalnego rynku pracy oraz strategię współpracy instytucjonalnej.

Wpływ pandemii SARS-CoV-2 na rynek pracy w Polsce

Mateusz Żydek

Instytut Badawczy Randstad Polska

Ze specjalnej edycji raportu *Monitor Rynku Pracy*, w którym przeanalizowano wpływ wirusa na polski rynek pracy, wynika, że 26% pracowników ocenia ryzyko utraty posady jako duże. To wzrost o blisko 1/5 w stosunku do okresu sprzed epidemii oraz najwyższy wynik obserwowany od 10 lat, czyli od rozpoczęcia tego projektu badawczego.

Wprowadzenie

Sytuację na rynku pracy determinują takie czynniki, jak: demografia, koniunktura gospodarcza, rozwój nowoczesnych technologii, jak również kryzysy naturalne. Do tych ostatnich zaliczyć należy pandemię wirusa SARS-CoV-2. Ze specjalnej edycji raportu *Monitor Rynku Pracy*, w którym przeanalizowano wpływ wirusa na polski rynek pracy, wynika, że 26% pracowników ocenia ryzyko utraty posady jako duże. To wzrost o blisko 1/5 w stosunku do okresu sprzed epidemii oraz najwyższy wynik obserwowany od 10 lat, czyli od rozpoczęcia tego projektu badawczego. Branże najbardziej narażone na redukcję zatrudnienia to hotelarstwo i gastronomia. Prawie 50% wszystkich pracujących obawia się także zmniejszenia wynagrodzenia, 25% – zwolnienia, a 16% – likwidacji firmy. Zagrożenie koronawirusem wpłynęło również na zmiany organizacji pracy w przedsiębiorstwach. Wśród najczęściej wymienianych działań mających na celu zmniejszenie ryzyka zakażenia są: wyposażenie w środki czystości i dezynfekcyjne, wprowadzenie pracy zdalnej oraz ograniczenie aktywności związanych z bezpośrednią obsługą klienta.

Barometr sytuacji na rynku pracy w Polsce

Badanie „Monitor Rynku Pracy” jest kwartalnym sondażem realizowanym w Polsce od 2010 r.

przez Instytut Badawczy Randstad. Analiza ma na celu ocenę rynku pracy z perspektywy pracowników, ich mobilności zawodowej oraz rozwoju kariery. Sprawdzane są m.in.: poziom rotacji w firmach, ocena ryzyka utraty zatrudnienia, satysfakcja z wykonywanego zajęcia oraz główne powody poszukiwania nowego miejsca pracy.

Badanie prowadzone jest poprzez ankiety online w grupie respondentów w wieku od 18 do 64 lat, pracujących minimum 24 godziny w tygodniu, zatrudnionych na podstawie umów o pracę czy umów cywilnoprawnych lub samozatrudnionych, o ile posiadają stałą umowę o świadczenie usług w jednej firmie. W najnowszej edycji badania została poddana analizie grupa 1016 respondentów, która odpowiada strukturze typów zatrudnienia na polskim rynku.

Ze względu na obecną sytuację spowodowaną pandemią koronawirusa bieżąca edycja, przygotowana we współpracy z Instytutem Badawczym Pollster, została rozszerzona o część specjalną złożoną z dodatkowego badania zrealizowanego w dniach 24–30 marca 2020 r. na temat wpływu wirusa na sytuację zawodową respondentów. Analizie poddano takie czynniki, jak: ocena ryzyka utraty pracy, szanse na znalezienie nowej pracy, inne obawy związane z epidemią oraz zmiany w organizacji pracy podczas epidemii.

1 na 4 zatrudnionych ocenia ryzyko utraty pracy jako duże

26% respondentów specjalnego badania „Monitor Rynku Pracy” ocenia ryzyko utraty pracy jako duże. To wzrost o 17 p.p. wobec pomiaru sprzed ogłoszenia pandemii (z początku marca) i najwyższy wskaźnik w całej 10-letniej historii badania. 19% Polaków uważa, że szanse na ich zwolnienie są umiarkowane, natomiast 27% – że małe. Co piąty zatrudniony w ogóle nie obawia się utraty obecnej posady.

Wykres 1 przedstawia skalę obaw pracowników o utratę pracy od III kw. 2010 r., czyli od pierwszej edycji badania. Widać na nim wyraźnie obserwowany na początku pandemii wzrost obaw pracowników o utrzymanie aktualnego miejsca pracy – na tle wyników z poprzednich lat.

Tak wysoki odsetek osób, które obawiają się utraty pracy, może wynikać z tego, że obecna sytuacja jest nowa zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników. Żadna z tych grup nie ma doświadczeń, które pozwalałyby zaplanować możliwe do podjęcia działania w celu ochrony miejsc pracy.

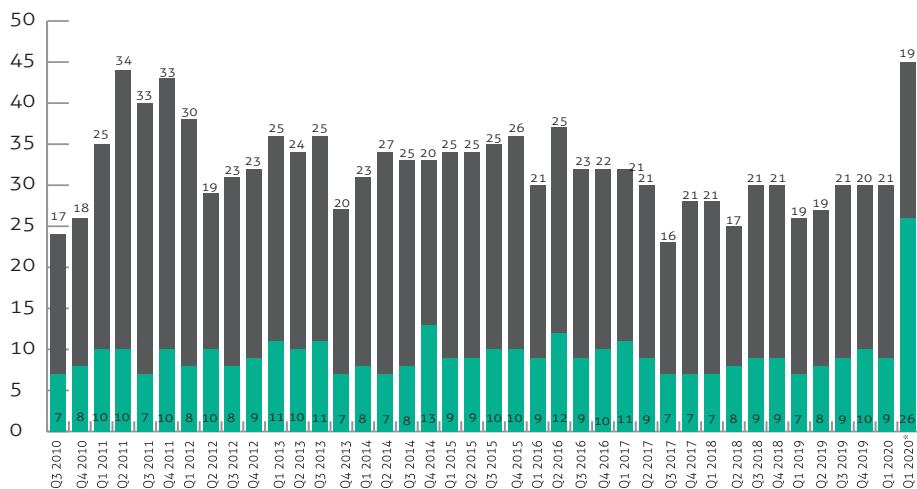
Największy odsetek osób, które obawiają się utraty pracy (30%), znajduje się w centralnej Polsce (woj. mazowieckie, łódzkie i świętokrzyskie). Ze zwolnieniami najmniej mieszkańców liczy się w zachodniej części kraju (woj. lubu-

skie, wielkopolskie i kujawsko-pomorskie), gdzie odsetek pracowników oceniających ryzyko utraty obecnej posady jako duże kształtuje się na poziomie 18%. Na północy kraju (woj. zachodniopomorskie i pomorskie) odsetek osób, które boją się zwolnienia, wynosi 35%, a tych, które oceniają to ryzyko jako małe – 35%. Na wschodzie (woj. warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie i podkarpackie) wskaźniki te kształtowały się odpowiednio na poziomie 28% i 27%, a na południu (woj. dolnośląskie, opolskie, śląskie, małopolskie) – 26% i 29%.

Zwolnienia bardziej obawiają się kobiety (29%) niż mężczyźni (23%). Większym pesymizmem, jeśli chodzi o utrzymanie zatrudnienia, charakteryzują się osoby w wieku od 18 do 29 lat – 28% z nich ocenia ryzyko utraty pracy jako duże. Większymi optymistami są osoby w przedziale wiekowym od 50 do 64 lat. Wskaźnik ten w tej grupie kształtuje się na poziomie 23%. Redukcji etatów częściej boją się także mieszkańcy wsi w obrębie aglomeracji (32%) niż wsi poza aglomeracjami (23%).

Wyniki badań pokazują wyraźnie, że większe obawy dotyczące utraty pracy mają osoby pracujące na podstawie umów-zleceń (43%) i umów terminowych (39%). Może to wynikać z tego, że zakończenie takiej współpracy nie pociąga za sobą dodatkowych kosztów pracodawcy, takich jak np. wypłata odprawy czy ekwiwalentu urlopowego.

Wykres 1. Ocena ryzyka utraty pracy – porównanie w czasie



* Badanie wykonane w okresie obowiązywania stanu epidemicznego w Polsce.

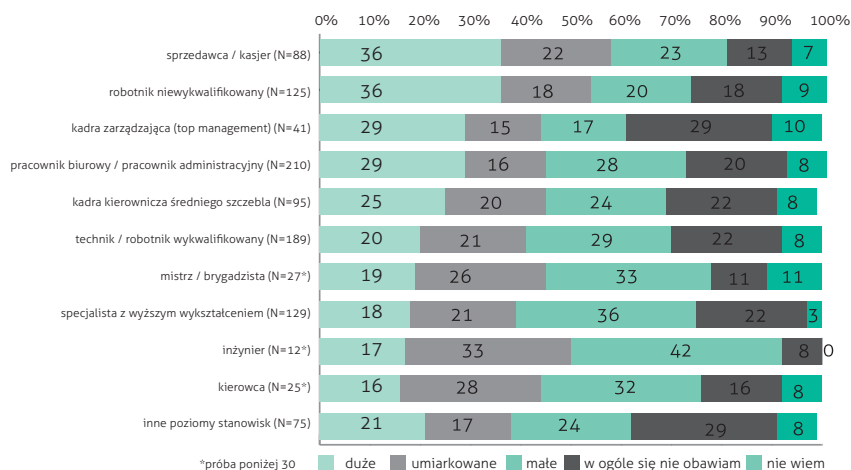
Hotelarstwo i gastronomia najbardziej obawia się redukcji miejsc pracy

Sytuacja związana z pandemią koronawirusa ma wpływ zarówno na nasze codzienne funkcjonowanie, jak i na rynek pracy. Podczas gdy wiele firm zastanawia się nad renegocjacją umów czy nawet redukcją etatów, inne zgłaszają zwiększone zapotrzebowanie na pracowników. Dotyczy to zwłaszcza branż: farmaceutycznej, kosmetycznej, spożywczej i logistycznej oraz producentów środków czystości. W zależności od tego, jak długo potrwać obecne obostrzenia w Polsce i na świecie, możemy być świadkami wielu zmian w dotych-

czasowej strukturze zatrudnionych, a co za tym idzie, duża część pracowników może potrzebować wsparcia w zmianie branży.

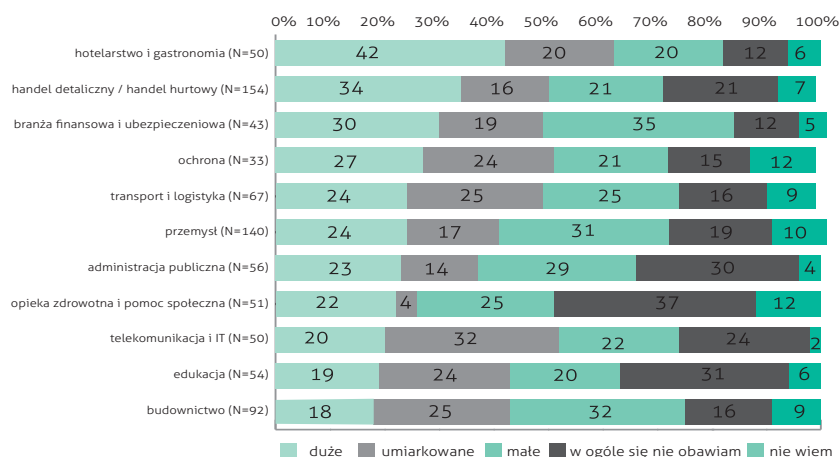
Utraty obecnego zatrudnienia najbardziej obawiają się sprzedawcy i kasjerzy (36%), niewykwalifikowani robotnicy (36%), kadra zarządzająca oraz pracownicy biurowi i administracyjni (po 29%). Nieco bardziej spokojni o swoje posady pozostają natomiast kierownicy, inżynierowie i specjaliści z wyższym wykształceniem. Odsetek osób, które boją się zwolnień, wynosi dla nich odpowiednio: 16%, 17% i 18%. Wykresy 2 i 3 przedstawiają, jak możliwość utraty pracy oceniają przedstawiciele wybranych stanowisk i branż.

Wykres 2. Ocena ryzyka utraty pracy – porównanie między branżami i stanowiskami



* Próba poniżej 30.

Wykres 3. Ocena ryzyka utraty pracy – porównanie między branżami



Uwaga: Na wykresie nie uwzględniono kategorii Inne.

Jeśli chodzi o branże, to największe obawy o utrzymanie zatrudnienia wskazują pracownicy hotelarstwa i gastronomii (42%), handlu detalicznego i hurtowego (34%) oraz branży finansowej i ubezpieczeniowej (30%). Najmniejszy odsetek osób, które boją się stracić pracę, występuje natomiast w budownictwie (18%), edukacji (19%) oraz telekomunikacji i IT (20%).

Umiarkowany optymizm w kwestii znalezienia nowej pracy

Wśród Polaków zaobserwowano widoczny spadek optymizmu, jeśli chodzi o szanse na utrzymanie nowego zatrudnienia. Odsetek osób, które uważają, że znajdą lub raczej znajdą jakąkolwiek pracę w ciągu najbliższych 6 miesięcy, gdyby stracili dotychczasową, spadł z 89% przed pandemią do 75% obecnie. Swoje szanse na znalezienie posady najlepiej oceniają mieszkańcy południowego regionu Polski. 82% osób zamieszkujących ten obszar uważa, że znajdzie lub raczej znajdzie jakiekolwiek zatrudnienie. W północnej i wschodniej Polsce wskaźnik ten kształtuje się na najniższym poziomie (69%). W centrum kraju wynosi 73%, a na zachodzie – 75%.

Wzrost pesymizmu w kwestii powodzenia w poszukiwaniu nowego zatrudnienia jest zrozumiały. Na rynku wiele się mówi o zwolnieniach. Ciężko także przewidzieć, jak gospodar-

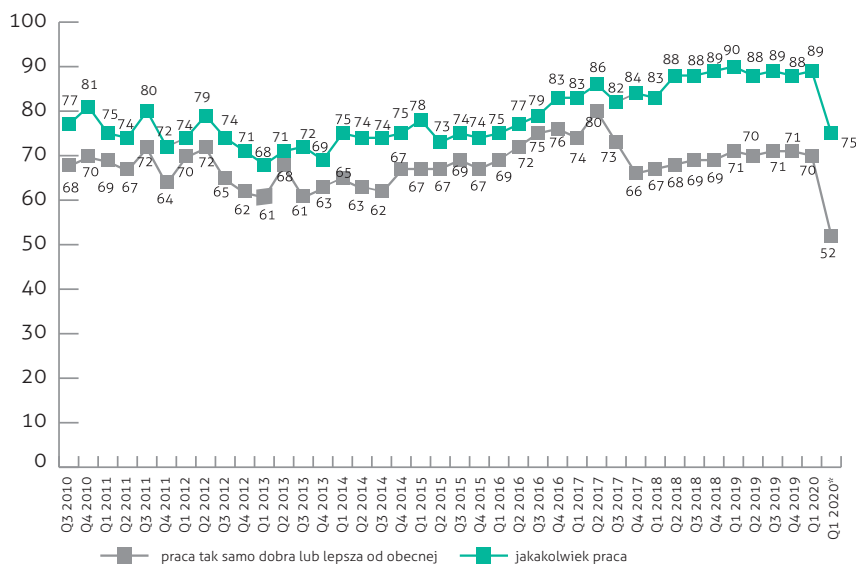
ka będzie wyglądała po zakończeniu pandemii. Z pewnością jednak nie będzie taka sama jak przed pojawieniem się wirusa.

Swoje szanse na rynku pracy lepiej oceniają mężczyźni (78%) niż kobiety (71%). 83% osób w wieku od 18 do 29 lat wskazało, że nie powinny mieć problemów ze znalezieniem nowego zatrudnienia. Swoje możliwości najlepiej oceniają mieszkańcy miast o ludności powyżej 200 tys. 81% z nich oświadcza, że znajdzie jakąkolwiek posadę. Najmniejszy odsetek osób, które oceniają, że znajdą pracę (45%), odnotowano natomiast wśród mieszkańców miast o ludności od 50 tys. do 200 tys.

W porównaniu między formami zatrudnienia nie zaobserwowano istotnych różnic. Szanse na znalezienie nowej pracy najlepiej oceniają osoby zatrudnione na podstawie umów o pracę na czas nieokreślony – 78% z nich uważa, że znajdzie nową posadę w ciągu 6 najbliższych miesięcy. Najmniejszymi optymistami są osoby zatrudnione na podstawie umów o pracę na czas określony – 70% stwierdziło, że gdyby stracili obecne zatrudnienie, nowe znaleźliby w pół roku.

Wykres 4 przedstawia ocenę szans na znalezienie nowej pracy od początku trwania badania. Przedstawiona jest na nim suma pozytywnych odpowiedzi („zdecydowanie tak” i „raczej tak”).

Wykres 4. Szansa na znalezienie nowej pracy – porównanie w czasie*



* Badanie wykonane w okresie obowiązywania stanu epidemicznego w Polsce.

W podziale na stanowiska swoje szanse na znalezienie jakiegokolwiek zatrudnienia najlepiej oceniają sprzedawcy i kasjerzy (82%), kadra zarządzająca (80%) oraz technicy i robotnicy wykwalifikowani (79%). Najwięcej obaw o możliwość podjęcia pracy wskazują mistrzowie i brygadziści (59%), niewykwalifikowani robotnicy (66%) oraz inżynierowie (67%).

Biorąc pod uwagę branże, szanse na znalezienie jakiegokolwiek zatrudnienia najlepiej oceniają pracownicy służby zdrowia i pomocy społecznej oraz hotelarstwa i gastronomii (84%). Na trzecim miejscu znaleźli się natomiast zatrudnieni w handlu detalicznym i hurtowym (81%). Najgorzej swoje szanse postrzegają pracownicy edukacji (63%) i ochrony (67%).

Trudniej będzie o lepszą lub taką samą pracę

Do 52%, tj. o 18 p.p., w porównaniu do badania bezpośrednio przed wybuchem pandemii COVID-19, spadł odsetek osób, które wskazały, że w przypadku utraty obecnej, w ciągu kolejnych 6 miesięcy znajdą tak samo dobrą lub lepszą pracę. Największymi optymistami są mieszkańcy południa Polski, gdzie 57% respondentów wskazało, że znajdzie oczekiwaną posadę. Na najniższym poziomie wskaźnik ten ukształtował się na wschodzie kraju. Na brak większych problemów z otrzymaniem tak samo dobrej lub lepszej pracy najczęściej wskazywały osoby w wieku od 18 do 29 lat (61%) oraz zamieszkujące miasta powyżej 200 tys. mieszkańców. Obie płcie tak samo oceniły swoje szanse – na 52%.

W porównaniu pomiędzy rodzajami stosunków pracy w tej kategorii również nie zaobserwowano istotnych różnic. Najwięcej osób, które spodziewają się, że w przypadku zwolnienia znajdą tak samo dobrą lub lepszą pracę, jest zatrudnionych na podstawie umów-zleceń lub umów o dzieło (54%). Najmniej – pracuje na podstawie umów o pracę na czas określony (49%).

W podziale na stanowiska swoje szanse na znalezienie analogicznego albo lepszego stanowiska najwyższej oceniają inżynierowie (67%) oraz kadra kierownicza średniego szczebla (58%). Najgorzej – mistrzowie i brygadziści (41%) oraz kierowcy (44%).

Jeśli chodzi o branże, największym optymizmem pod tym względem charakteryzuje się hotelarstwo i gastronomia (70%) oraz opieka zdrowotna i pomoc społeczna (65%). Najgorzej swoje szanse oceniają pracownicy transportu i logistyki oraz ochrony (po 42%).

Pracownicy najbardziej boją się obniżki wynagrodzenia

Wśród obaw najczęściej wymienianych przez Polaków w związku z pandemią koronawirusa znalazły się: zmniejszenie wynagrodzenia (41%). Na taką odpowiedź najczęściej wskazywali mieszkańcy północnych i zachodnich regionów kraju (44%) oraz miast o ludności od 50 tys. do 200 tys. (47%). Duży lęk przed takim działaniem pracodawcy wskazują osoby w wieku od 50 do 64 lat (45%).

Polski rząd w celu minimalizacji skutków gospodarczych koronawirusa opracował zestaw ustaw zwany tarczą antykryzysową, który przewiduje m.in. okresowe zmniejszenie pracownikom wynagrodzenia za pracę przy przestoju ekonomicznym czy czasowe obniżenie wymiaru pracy. To dodatkowo wzmacnia obawy pracowników co do obniżenia wynagrodzenia w ogóle.

W podziale na stanowiska największy odsetek odpowiedzi wskazujących lęk przed otrzymaniem niższego wynagrodzenia odnotowano wśród sprzedawców i kasjerów oraz kierowców (po 52%), a także techników i wykwalifikowanych robotników (po 44%). Jeśli natomiast chodzi o branże, to obawy przed zmniejszeniem pensji ma najwięcej pracowników edukacji oraz transportu i logistyki (po 46%), a także hotelarstwa i gastronomii (44%).

Co czwarty Polak obawia się w związku z epidemią koronawirusa zwolnienia z firmy, w której jest obecnie zatrudniony. Najczęściej są to osoby zamieszkujące centralną część kraju (28%), wsie w obrębie aglomeracji (30%) oraz w wieku od 18 do 29 lat (30%). Na możliwość utraty zatrudnienia najczęściej wskazywali niewykwalifikowani robotnicy (37%), pracownicy biurowi i administracyjni (34%) oraz inżynierowie (33%). W podziale na branże zwolnień najbardziej obawiają się pracownicy finansów i ubezpieczeń (40%), przemysłu oraz komunikacji i IT (po 30%).

16% zatrudnionych boi się, że przedsiębiorstwa, w których pracują, mogą zostać zlikwidowane. Największy odsetek osób, które wskazały taką możliwość, zamieszkuje północny region Polski oraz miasta o ludności od 20 tys. do 50 tys. (po 21%). Dużo większe obawy pod tym względem wykazują kobiety (22%) niż mężczyźni (11%). W podziale na grupy wiekowe największy lęk związany z likwidacją zakładu pracy odczuwają osoby pomiędzy 30. a 39. rokiem życia (15%).

O zamknięcie zakładu pracy najczęściej martwią się mistrzowie i brygadziści (30%), kadra zarządzająca i top management (27%) oraz kadra kierownicza średniego szczebla (19%). Jeśli chodzi o branże, to największy pesymizm związany z przetrwaniem przedsiębiorstw, w których są zatrudnieni, odczuwają przedstawiciele hotelarstwa i gastronomii (30%), budownictwa (20%) oraz handlu detalicznego i hurtowego (18%).

Koronawirus spowodował wiele zmian organizacyjnych w większości przedsiębiorstw w kraju

Działając w trosce o zdrowie i bezpieczeństwo swoich pracowników, zdecydowana większość polskich firm podjęła kroki profilaktyczne. Wśród nich najczęściej wymienia się: wyposażenie miejsca pracy w dodatkowe środki czystości i dezynfekcyjne (51%); wprowadzenie pracy zdalnej (37%); ograniczenie działania związanego z bezpośrednią obsługą klienta (35%); wyposażenie pracowników w indywidualne środki ochronne (25%); skrócenie godzin pracy (19%) oraz zalecenie spotkań służbowych w formie wideokonferencji (15%). 11% przedsiębiorstw samodzielnie zawiesiło swoje funkcjonowanie, a 13% – w związku z decyzją organów państwowych. 10% firm wprowadziło zabezpieczenia, takie jak ścianki z pleksiglasu w punktach obsługi klienta. Re-

spondenci badania wskazali także, że 9% zakładów pracy nie podjęło żadnych dodatkowych działań.

Najwięcej zmian wprowadzono w zakładach, które zatrudniają powyżej 250 osób. Tam najczęściej wprowadzano takie środki zapobiegawcze, jak: wyposażenie miejsca pracy w środki dezynfekcyjne (70%); nakaz pracy zdalnej (44%); wyposażenie pracowników w indywidualne środki ochronne (33%); zalecenia spotkań służbowych wyłącznie w formie wideokonferencji (26%); inne zabezpieczenia, w tym ścianki z pleksiglasu, w punktach obsługi klienta (15%). Pracodawcy, którzy nie przedsięwzięli żadnych działań, to najczęściej firmy, w których zatrudnionych jest od 2 do 9 pracowników (16%).

Na podejmowane w zakładach działania duży wpływ ma także branża i jej specyfika. W środki dezynfekcyjne wyposażano przedstawicieli administracji publicznej (66%). Jeśli chodzi o pracę zdalną, to najczęściej wprowadzano ją w telekomunikacji i IT (62%). 64% pracodawców działających w administracji publicznej ograniczyło kontakt z klientami. Instytucje z tego sektora najczęściej też zapewniały swoim pracownikom indywidualne środki zabezpieczenia. Co ciekawe, w przypadku opieki zdrowotnej i pomocy społecznej środki takie zapewniono 35% zatrudnionych. Spotkania w formie wideokonferencji najczęściej zalecano w telekomunikacji i branży IT (38%). Najmniej działań zapobiegawczych podjęto w branży ochroniarskiej. 21% firm nie powzięło żadnych kroków profilaktycznych.

Badanie pokazało także, że wymienione środki zapobiegawcze są częściej stosowane przez firmy liczące ponad 250 pracowników, a rzadziej przez te, które zatrudniają od 2 do 9 pracowników. W porównaniu lepiej wypadają także przedsiębiorstwa z sektora publicznego niż prywatnego.

Summary

„Monitor Rynku Pracy” is a survey carried out in Poland since 2010 by the Randstad Research Institute. The analysis aims to assess the labour market from the perspective of employees, their professional mobility and career development. The inference is based on a group of 1016 respondents, which reflects the structure of employment types on the Polish labour market. Due to

the current situation caused by the coronavirus pandemic, this edition of the survey, prepared in cooperation with the Pollster Research Institute, has been extended by a special part devoted to an additional study on the impact of the virus on the respondents' professional situation carried out on March 24–30, 2020. The following factors were assessed: risk of job loss, chances of finding a new job, other fears related to the epidemic and changes in work organization during the epidemic.

26% of respondents in survey assess the risk of losing their job as high. This is an increase of 17 percentage point compared to pre-pandemic measurement and the highest rate in the entire, 10-year, history of the study. 19% of Poles believe that the chances of their dismissal are moderate, while 27% believe that they are low. Every fifth employee is not afraid of losing their current job at all. The largest percentage of people who are afraid of losing their jobs (30%) is in central Poland (Mazowieckie, Łódzkie and Świętokrzyskie voivodships). The inhabitants of the western part of the country are the least afraid of dismissals (Lubuskie, Wielkopolskie and Kujawsko-Pomorskie voivodships), where 18% of employees assess the risk of losing their current job as large. Sales and cashiers (36%), unskilled workers (36%), management staff as well as office and administrative employees (29% each) are most afraid of losing their current employment. As for industries, employees of the hotel and catering industry (42%), retail and wholesale trade (34%) as well as the financial and insurance industry (30%) indicate the biggest concerns about maintaining employment.

A noticeable drop in optimism was observed among Poles in terms of obtaining new employment. The percentage of people who think they will find or rather will find any job within the next 6 months has fallen to 75% from 89% in the pre-pandemic period. The percentage of people who indicated that if they lost their current, within the next 6 months, would find the same or better job, has fallen to 52%, i.e. by 18 percentage points.

Among the concerns raised by Poles in connection with the coronavirus pandemic, the most frequently mentioned is a salary cut (41%). Every 4 Pole is afraid of being dismissed from the company in which he is currently employed. 16% of employees are afraid that the enterprise in which they work may be liquidated.

Acting for the health and safety of their employees, the vast majority of companies in Poland decided to introduce preventive measures. Among the changes that have been made in companies in connection with the COVID-19 epidemic, the most frequently mentioned is: equipping the workplace with additional cleaning and disinfection agents (51%), introducing remote work (37%), limiting the activities related to direct customer service (35%), equipping employees with individual protection measures (25%), shortening working hours (19%) and recommending business meetings in the form of video conferences (15%). Survey respondents also indicated that 9% of workplaces did not take any additional action.

Key words

Polish labour market, labour market research, macroeconomics and the labour market, economic situation, labour market forecasts, coronavirus, coronavirus impact on the labour market, COVID-19, SARS-CoV-2.

Więcej o autorze

Mateusz Żydek

Instytut Badawczy Randstad

Ekspert rynku pracy Instytutu Badawczego Randstad, z wykształcenia socjolog, absolwent Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, z Randstad Polska związany od 2016 r., odpowiedzialny za obszar komunikacji dotyczącej badań rynku pracy. Przez dekadę pracował jako dziennikarz radiowy, prasowy i internetowy. Zajmował się m.in. tematyką rynku pracy, rozwoju umiejętności i pozyskiwania talentów. W ostatnim okresie pracował jako kierownik redakcji i wydawca w Polskim Radiu. Na Wydziale Politologii Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie prowadził zajęcia z dziennikarstwa radiowego oraz redagowania skutecznych komunikatów w kontakcie z dziennikarzami.

Zastosowanie pracy zdalnej po powrocie do nowej normalności

Agnieszka Kolenda

Hays Poland

Praca zdalna od wielu lat była wskazywana przez pracowników jako jedno z najcenniejszych świadczeń pozapłatowych, które znacząco wpływało na decyzję o podjęciu współpracy z daną firmą. Mimo że wielu pracodawców starało się odpowiadać na te potrzeby, to inni wciąż pozostawali sceptycznie nastawieni do skuteczności takiej formy świadczenia pracy. Wydarzenia ostatnich miesięcy niejako zmusiły organizacje do weryfikacji ich dotychczasowego podejścia do tzw. telepracy. Presja czasu i konieczność podjęcia szybkich decyzji nie tworzyła idealnych warunków do przechodzenia na zdalny tryb pracy, jednak zebrane doświadczenia mogą poskutkować większą skalą wykorzystania tego rozwiązania po powrocie do normalności.

Dostęp do rozwiązań pracy elastycznej od kilku lat stanowił jeden z silnych argumentów za podjęciem współpracy z daną firmą. Kandydaci poszukiwali propozycji zawodowych, które dzięki możliwości korzystania z pracy zdalnej ułatwią im zachowanie równowagi pomiędzy pracą i życiem prywatnym, zapewnią większą elastyczność oraz pozwolą ograniczyć czas i koszty związane z dojazdami do siedziby firmy. Mimo że pracodawcy w rosnącym stopniu starali się odpowiadać na te potrzeby, to w wielu organizacjach tzw. home office wciąż należał do rzadkości – był opcją dostępną wyłącznie dla pewnej grupy pracowników lub do wykorzystania w wyjątkowych sytuacjach.

Tabela 1. Pięć najważniejszych świadczeń pozapłatowych* – perspektywa pracowników

46%	Praca elastyczna
42%	Rozszerzony pakiet opieki medycznej
38%	Dofinansowanie dodatkowej edukacji
32%	Dodatkowe dni urlopowe
20%	Służbowy samochód

Źródło: *Raport płacowy 2020. Trendy na rynku pracy*, Hays Poland.

* Procenty nie sumują się do 100, gdyż była możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi.

Obserwacje rynku, poczynione na przestrzeni ostatnich tygodni, pozwalają jednak prognozować, że odsetek firm korzystających z *home office* wzrośnie po powrocie do normalności. Konieczność pilnego przejścia w tryb pracy zdalnej, wynikająca z zagrożenia dla zdrowia pracowników i potrzeby zachowania dystansu społecznego, poskutkowały inwestycjami i cennymi doświadczeniami, które otworzyły pracodawcom drogę do większej elastyczności w sposobach świadczenia pracy.

Rozwiązania pracy zdalnej przed pandemią

W badaniu przeprowadzonym do *Raportu płacowego 2020* praca elastyczna została wskazana przez pracowników jako najcenniejsze świadczenie pozapłatowe. Jednocześnie pod koniec ubiegłego roku dostęp do tego typu rozwiązań deklarowało 40% pracowników i 50% pracodawców. Praca zdalna była zatem elementem wysoko cenionym i pożądanym przez profesjonalistów, lecz wiele organizacji nie oferowało tego typu rozwiązań na szeroką skalę lub nie zachęcało pracowników do korzystania z tej możliwości.

Tabela 2. Czy firma zachęca pracowników do korzystania z pracy elastycznej? – perspektywa firm

22%	Tak, wszystkich pracowników
18%	Tak, większość pracowników
28%	Tak, niektórych pracowników
32%	Nie

Źródło: Raport płacowy 2020. Trendy na rynku pracy, Hays Poland.

Jeśli nawet praca zdalna funkcjonowała w firmie, to często była opcją zarezerwowaną wyłącznie dla pewnych grup – kadry menedżerskiej, pracowników posiadających określony staż w firmie lub przedstawicieli poszczególnych działów. Oczywiście taka strategia mogła częściowo wynikać z profilu działalności firmy czy dużej liczby stanowisk, których charakterystyka nie pozwala na zdalne wykonywanie zawodowych obowiązków. W innych organizacjach przeszkodą były również wyzwania natury technologicznej, np. brak sprzętu, infrastruktury IT czy narzędzi online, umożliwiających pracę zdalną. Warto jednak podkreślić, że w wielu przypadkach ograniczony dostęp do pracy zdalnej wynikał z niskiego zaufania menedżerów do swoich zespołów. Pojawiały się wątpliwości, czy pracownicy w domu będą realizować swoje obowiązki z zaangażowaniem obserwowanym w biurze, a co za tym idzie – czy praca zdalna nie wpłynie negatywnie na produktywność. Obawy szefów zespołów bardzo często nie wynikały jednak z negatywnego nastawienia do pracy zdalnej, lecz z braku doświadczenia w zarządzaniu pracownikami, którzy swoje obowiązki wypełniają poza biurem. Nie każdy menedżer posiadał wiedzę na temat najlepszych praktyk w zakresie zarządzania rozproszonym zespołem, a w sytuacji gdy firma nie udzielała odpowiedniego wsparcia, w ostatecznym rozrachunku potencjalne zagrożenia potrafiły zdominować zalety.

Co więcej, praca zdalna w firmach często nie była uregulowanym rozwiązaniem. Brakowało ogólnodostępnych dokumentów, określających, kto i na jakich zasadach może korzystać z pracy elastycznej, oraz regulaminów dotyczących cyberbezpieczeństwa. W rezultacie dostęp do pracy z domu mógł być uzależniony od posta-

wy bezpośredniego przełożonego, co z kolei przyczyniało się do powstawania nierówności w strukturze organizacji. Wiele firm nie tworzyło również poradników, które pomogłyby tak pracownikom, jak i menedżerom, odnaleźć się w realiach pracy zdalnej.

Tabela 3. Który z aspektów pracy powinien ulec zmianie, aby polepszyć Pana/Pani work-life balance? – perspektywa pracowników

30%	Praca elastyczna
28%	Czas dojazdu
20%	Godziny pracy
14%	Przestrzeń pracy
8%	Inny*

Źródło: Raport płacowy 2020. Trendy na rynku pracy, Hays Poland.

* Wśród innych respondentów wymieniali m.in. lepszą organizację pracy w firmie, lepsze narzędzia do komunikacji online, większy udział pracy zdalnej czy lepiej dopasowane benefity.

Czy nadchodzą nowe standardy?

Obecna sytuacja niejako wymusiła na firmach zastosowanie pracy zdalnej na szeroką skalę. Nierzadko bowiem była to decyzja niezbędna do zachowania aktywności biznesowej firmy w warunkach niezagrażających bezpieczeństwu zatrudnionych. Jak wynika z rezultatów badania Hays Poland przeprowadzonego w maju br., dla blisko połowy pracodawców nie było to zadanie łatwe. Respondenci, pytani o trudności związane z wdrożeniem pracy zdalnej na początku pandemii, obok braku możliwości pracy zdalnej na niektórych stanowiskach, wymieniali m.in. utrzymanie poziomu efektywności pracy, brak lub niedobór sprzętu komputerowego oraz wyzwania związane z komunikacją wewnętrzną.

Z obserwacji ekspertów Hays wynika również, że o trudnościach z wdrożeniem pracy zdalnej na szeroką skalę częściej mówią przedstawiciele firm, które dotychczas nie oferowały tego rozwiązania lub w których było ono dostępne wyłącznie dla niektórych pracowników. Z pewnością na rynku pozostaną firmy, które z uwagi na charakter prowadzonej działalności po powrocie do standardowego trybu pracy nie udostępnią tego rozwiązania wszystkim pracownikom, zwłaszcza gdy znaczna ich

część pełni funkcje wymagające fizycznej obecności w miejscu zatrudnienia.

Z jednej strony praca zdalna wciąż jest nie- możliwa lub mocno ograniczona w kontekście m.in. sprzedawców, farmaceutów, kierowców, pracowników ochrony zdrowia czy produkcji. Z drugiej jednak strony pandemia sprawiła, że firmy poczyniły inwestycje w infrastrukturę i sprzęt, stworzyły zasady pracy z domu, udostępniły zespołom niezbędne narzędzia, wzmocniły komunikację z pracownikami, a przede wszystkim – sprawdzili, jakie działania zdają egzamin. Są to elementy, które zbudowały w organizacjach solidną podstawę do pracy zdalnej po powrocie do normalności.

Tym samym doświadczenia pracodawców, zebrane na przestrzeni ostatnich miesięcy, mogą znacznie wpłynąć na dostępność pracy zdalnej na polskim rynku. Jeżeli taka forma pracy sprawdziła się w firmie, pracownicy z zaangażowaniem podchodzą do realizacji powierzonych im zadań, a zmiana sposobu wykonywania obowiązków nie wpłynęła negatywnie na efektywność zespołów, to wielu pracodawców uzna to za argument za rozważeniem wprowadzenia takiego rozwiązania na szerszą skalę. Potwierdzają to trendy rysujące się w najnowszym badaniu Hays Poland. Na pytanie, czy po pandemii firma planuje wprowadzić pracę zdalną na większą skalę, odpowiedzi negatywnej udzieliło zaledwie 28% pracodawców. Dodatkowo 55% firm deklaruje większą otwartość na zatrudnienie pracowników zdalnych, co spowoduje powstawanie rozproszonych zespołów. Można zatem wnioskować, że doświadczenia związane z zastosowaniem pracy zdalnej na przestrzeni ostatnich miesięcy były pozytywne lub na tyle różnorodne, iż do pod-

jęcia ostatecznej decyzji w tym zakresie niezbędna jest dogłębna analiza, przeprowadzona po powrocie do standardowej formy działalności firmy.

Wyzwania okresu przejściowego

Wraz ze znoszeniem kolejnych obostrzeń organizacje coraz częściej będą podejmowały decyzję o powrocie pracowników do biur. Niestandardowe okoliczności, konieczność zadbania o zdrowie zatrudnionych i przestrzegania ogólnych zaleceń sprawią jednak, iż będzie to proces stopniowy. Pracodawcy opracowują różne strategie i schematy, które zapewnią bezpieczeństwo i jednocześnie będą dopasowane do potrzeb i możliwości organizacji. Przykładowo: do siedziby firmy początkowo mogą powrócić wyłącznie określone grupy pracowników lub metoda świadczenia pracy przez daną osobę będzie uzależniona od ustalonego grafiku.

W rezultacie pojawią się sytuacje, w których menedżerowie będą zarządzać zespołami rozproszonymi – część pracowników będzie obecna w biurze, podczas gdy inni wciąż będą realizować swoje obowiązki z domu. Mimo że nowe okoliczności będą wymagały kolejnego dopasowania trybu pracy, to jednak pierwszy zwiastun powrotu do normalności może pozytywnie wpłynąć na pracowników i ich skuteczność. Będzie to dotyczyło głównie tych profesjonalistów, którzy nie odnaleźli się w realiach długofalowej pracy zdalnej, a do działania motywują ich bezpośrednie interakcje z ludźmi. Niezaprzeczalnie jest to jednak cenne doświadczenie dla pracowników i firm, które pomoże spojrzeć na pracę z innej, dotychczas nieznanej perspektywy.

Summary

For many years, remote working has been indicated by employees as one of the most valuable non-wage benefits, which significantly influenced the decision to start cooperation with a given company. Although many employers tried to respond to these needs, others were still skeptical about the effectiveness of this form of work provision.

The events of recent months have in a way forced organizations to verify their approach to so-called teleworking. The pressure of time and the need to make quick decisions did not create ideal conditions for switching to a remote mode of operation, however, the experience gained may result in a larger scale of use of this solution after returning to normal.

Key words

remote working, work-life balance, non-wage benefits.

Więcej o autorce

Agnieszka Kolenda

Hays Poland

Ekspert w obszarze rekrutacji, zarządzania sprzedażą, projektami oraz zespołem – również rozproszonym. Z branżą doradztwa personalnego związana od ponad 10 lat. Od 7 lat związana z Hays Poland. Obecnie jako Executive Director zarządza pracą konsultantów realizujących procesy rekrutacyjne na stanowiska specjalistyczne i menedżerskie, realizowane w Krakowie, Katowicach, Poznaniu, Wrocławiu i Trójmieście. Doświadczenia zawodowe zdobywała na stanowiskach kierowniczych zarówno w rekrutacji, jak i zarządzaniu sprzedażą. Absolwentka studiów magisterskich i podyplomowych z zarządzania finansami na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach oraz studiów podyplomowych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej.

Dobre praktyki w budowaniu partnerskich relacji. Powiatowy Urząd Pracy w Jaworznie – innowacje w działaniu

Łukasz Curyło

Powiatowy Urząd Pracy w Jaworznie

W Polsce funkcjonuje 340 powiatowych urzędów pracy (PUP), które określają i koordynują politykę danego rynku pracy, zgodnie z jego potrzebami. Ich codzienna praktyka jednoznacznie wskazuje, że jednym z elementarnych czynników wpływających na efektywność podejmowanych działań na rzecz lokalnego rynku pracy jest szeroko rozumiana współpraca z pracodawcami. Obecnie dla naszego urzędu pracy budowanie dobrego klimatu biznesowego w mieście to filar działalności. Oprócz standardowych działań wprowadzamy innowacje w obszarze działalności PUP i rozwiązań technicznych. Wyzwania to dla nas motywacja do działania!

Współpraca z pracodawcami – dostosowanie oferty wsparcia

Dzisiejszy pracodawca to partner urzędu pracy, wymagający wielowymiarowego i kompleksowego wsparcia z zastosowaniem różnych form pomocy. Stąd też dla każdego przedsiębiorcy przygotowujemy indywidualną ofertę współpracy, dostosowaną do jego potrzeb.

Poza standardowymi działaniami skierowanymi do pracodawcy, takimi jak: dobór kandydatów do oferty, zastosowanie subsydiowanych form zatrudnienia, przeszkolenie pracowników przed zatrudnieniem, zorganizowanie giełdy pracy, targów pracy, Powiatowy Urząd Pracy w Jaworznie oferuje: podejmowanie wspólnych inicjatyw na rzecz jaworznickiego rynku pracy; promocję firmy na organizowanych spotkaniach, konferencjach lub wydarzeniach; możliwości udziału w spotkaniach tematycznych z różnymi instytucjami oferującymi wsparcie dla firm oraz współpracę z ościennymi urzędami pracy.

Monitoring popytu na pracę

Bazą dla tworzenia oferty wsparcia dla pracodawców jest monitoring sytuacji na lokalnym

rynku pracy. Rokrocznie przeprowadzamy badanie sondażowe popytu na pracę wśród przedsiębiorców i pracodawców z lokalnego rynku pracy. Jest to autorskie narzędzie zainicjowane i wdrożone przez nasz urząd. Dzięki badaniu uzyskujemy informacje nt. planowanego zatrudnienia i potrzeb szkoleniowych. Otrzymane wyniki pozwalają zaplanować właściwe usługi i formy subsydiowane oraz pozyskać oferty pracy. Aby ułatwić przeprowadzenie badania, Powiatowy Urząd Pracy w Jaworznie w 2018 r. opracował i udostępnił kwestionariusz online, dzięki czemu ułatwiliśmy pracodawcom sposób jego wypełnienia. Dodatkowo elektroniczna forma ankiety ułatwia nam dokonanie analizy badania.

Uatrakcyjnienie usługi doradztwa zawodowego, świadczonej pracodawcy na rzecz rozwoju zawodowego pracownika

Pomoc urzędu, kierowana do pracodawców, jest skupiona także na bogatej ofercie wsparcia w rozwoju zawodowym pracowników. Każdy pracodawca borykający się z pozyskaniem kadry i problemami personalnymi wewnątrz firmy może liczyć na wieloetapowe wsparcie

doradcy zawodowego urzędu w: doborze kandydatów do pracy, indywidualnym rozwoju zawodowym, rozwiązywaniu problemów kadrowych w firmie. Usługę realizujemy poprzez prowadzenie treningów, warsztatów, konsultacji indywidualnych z wykorzystaniem profesjonalnych narzędzi o tematyce m.in. komunikacji interpersonalnej, pracy zespołowej, zarządzania czasem, kreatywnego rozwiązywania problemów, radzenia sobie ze stresem.

Nowatorskim narzędziem wdrożonym w praktykę doradców zawodowych są gry szkoleniowe przeznaczone do rozwoju kompetencji związanych z efektywną komunikacją „Galimatias” oraz umiejętnością zarządzania firmą „Winnica”, dzięki którym pracodawcy i pracownicy mogą doskonalić swoje umiejętności. To świetne narzędzie pracy doradców zawodowych cieszy się ogromnym uznaniem pracodawców. Metoda szkolenia doprowadza do polepszenia jakości i efektów pracy, zwiększa zaangażowanie pracowników, buduje poczucie więzi z firmą. Dodatkowo pozwala dostrzec potencjał uczestników gry, a także rozwiązać istniejące problemy w kadrze.

W ramach usługi doradztwa zawodowego szczególne wsparcie kierujemy do osób z niepełnosprawnościami poprzez ścisłą współpracę z Polskim Stowarzyszeniem na Rzecz Osób z Niepełnosprawnością Intellektualną Koło w Jaworznie na rzecz aktywizacji podopiecznych. Współpraca opiera się na prowadzeniu cyklu porad zawodowych, w tym przygotowaniu do rozmów kwalifikacyjnych w celu zapewnienia im łatwiejszego wejścia na otwarty rynek pracy. Tym samym uwrażliwiamy społecznie pracodawców na potrzeby tych osób, co w efekcie przyczyniło się do podjęcia przez osoby z niepełnosprawnościami – stażu czy też zatrudnienia na otwartym rynku pracy.

Stwarzanie płaszczyzny sprzyjającej dobremu klimatowi współpracy różnych partnerów rynku pracy

Ważną sferą w naszych działaniach jest tworzenie klimatu sprzyjającego budowaniu partnerskich relacji na linii administracja–lokalny biznes w celu przełamania stereotypu po-

strzegania urzędu. Z tą myślą zainicjowaliśmy wydarzenie Jaworznicki Dzień dla Biznesu. Impreza osiągnęła zasięg regionalny i wpisała się w harmonogram wydarzeń organizowanych w Jaworznie. Jej celem jest wsparcie lokalnego biznesu – rozwój i promocja przedsiębiorczości w Jaworznie. Podczas dotychczasowych trzech edycji przedstawiciele sektora publicznego, właściciele firm oraz eksperci dyskutowali o lokalnym rynku pracy, jego szansach i zagrożeniach, o współpracy regionalnej i wsparciu, jakie można otrzymać z funduszy krajowych oraz europejskich. Prezentowaliśmy ofertę instytucji na rzecz przedsiębiorców, zorganizowaliśmy panele dyskusyjne dotyczące wsparcia HR, ekonomii społecznej oraz zorganizowaliśmy warsztaty merytoryczne na temat KFS i pomocy *de minimis*. W reakcji na potrzeby jaworznickich przedsiębiorców poruszano także zagadnienia utrzymania i motywowania pracowników. Podczas Jaworznickiego Dnia dla Biznesu działa strefa informacyjno-networkingowa, która cieszy się popularnością i sprzyja swobodnym relacjom pomiędzy uczestnikami wydarzenia.

Dobry klimat biznesowy to również cykliczne spotkania tematyczne partnerów rynku pracy

W związku z potrzebą pogłębienia wiedzy na temat możliwości, jakie płyną z PFRON na rzecz rehabilitacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami nasz urząd był inicjatorem spotkań, których adresatami były jaworznickie firmy, organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego. W efekcie instytucje te zainicjowały nowe programy wyrównywania różnic między regionami, co doprowadziło do utworzenia nowych stanowisk pracy dla osób z niepełnosprawnościami.

Dla bezrobotnych planujących rozpocząć działalność gospodarczą zorganizowaliśmy spotkania informacyjne z pracownikami Jaworznickiego Inspektoratu ZUS, Urzędu Skarbowego w Jaworznie oraz Wydziału Działalności Gospodarczej Urzędu Miejskiego w Jaworznie. Podczas spotkań przybliżono przyszłym przedsiębiorcom tematy z zakresu: rejestracji działalności gospodarczej w CEDIG, nowych

przepisów dot. ustawy Prawo przedsiębiorców, ubezpieczeń społecznych, form opodatkowania.

Budowanie otoczenia przyjaznego ekonomii społecznej

Jedną z kolejnych naszych inicjatyw jest również upowszechnienie ekonomii społecznej w świadomości społecznej. Dla mieszkańców Jaworzna uruchomiliśmy punkty konsultacyjne, w których doradca kluczowy z Fundacji Rozwoju Ekonomii Społecznej udziela porad z zakresu przedsiębiorczości społecznej, oraz uczestniczyliśmy w wizytach studyjnych, aby poprawić jakość swoich usług. W efekcie podjętych działań powołano zespół roboczy ds. rozwoju ekonomii społecznej w Jaworznie.

Aktywny partner w dialogu z małymi i średnimi przedsiębiorstwami (MŚP)

Jaworznicki PUP stał się aktywnym partnerem w dialogu lokalnym i regionalnym z przedstawicielami MŚP. Na szczeblu regionalnym, w wyniku współpracy z Regionalną Izbą Gospodarczą (RIG) w Katowicach, od kilku lat jesteśmy w gronie organizatorów Europejskiego Kongresu Małych i Średnich Przedsiębiorstw, podczas którego o możliwościach rozwoju i wyzwaniach, jakie stoją przed przedsiębiorcami, dyskutują najważniejsze osoby w państwie, osobistości ze świata nauki, polityki i gospodarki oraz delegacje zagraniczne z kilkudziesięciu państw.

Urząd aktywnie współpracuje z organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców naszego miasta, Jaworznicką Izbą Gospodarczą oraz Jaworzno Biznes Mixer. Współpraca polega przede wszystkim na wymianie doświadczeń oraz wspólnym podejmowaniu inicjatyw na rzecz jaworznickiego rynku pracy i jest efektywną metodą komunikacji z lokalnymi przedsiębiorcami oraz networkingu. Zarówno Jaworznicka Izba Gospodarcza, jak i Jaworzno Biznes Mixer – to główni partnerzy tutejszego urzędu biorący udział w organizowanych wydarzeniach, przedsięwzięciach, targach pracy oraz innych inicjatywach na rzecz przeciwdziałania bezrobociu. Pozwalają one na bieżące dotarcie do

przedsiębiorców z aktualną ofertą, jak również pozyskanie informacji o ich potrzebach.

Targi pracy ukierunkowane na trendy rynku pracy

Powiatowy Urząd Pracy w Jaworznie jako jeden z niewielu organizuje kilkakrotnie targi pracy i eventy dla poszukujących pracy, łącząc obszar zatrudnienia z zagadnieniami ściśle związanymi z rynkiem pracy.

Wiosenna edycja połączona jest z ofertą edukacyjną dla młodzieży, dlatego też obok pracodawców wystawcami są szkoły ponadgimnazjalne, policealne i wyższe oraz biura karier i ośrodki szkoleniowe.

Jesienna edycja koncentruje się na aktualnych trendach rynku pracy oraz wychodzi na przeciw potrzebom osób poszukujących pracy z terenu naszego miasta i miast ościennych, czego przykładem była organizacja targów dla seniorów oraz dla młodzieży.

„Aktywny Czas Seniora” – I Jaworznicki Kiermasz z Pracą wpisał się w obchody jaworznickiego Tygodnia Seniora, podczas których zorganizowaliśmy prelekcje z zakresu „Nie taki FB straszny – Senior w sieci” oraz przeciwdziałania oszustom metodą „na wnuczką”.

Z myślą o młodzieży organizujemy Wakacyjne Targi Pracy. Z każdym rokiem staramy się wzbogacić ofertę naszych targów i stąd od dwóch lat dodatkowo organizujemy Wakacyjne Targi Pracy, które skierowane są przede wszystkim do młodzieży chcącej podjąć pracę w czasie wakacji. Na targach przedstawiamy krajowe oferty pracy oraz w ramach sieci EURES, a także ofertę wolontariatu proponowaną przez Jaworznickie NGO. Organizowane są prelekcje tematyczne, np. „Oblicza handlu ludźmi”, „Praca sezonowa za granicą w państwach UE”.

Wsparcie jaworznickiej młodzieży w dokonywaniu trafnych wyborów zawodowych

Na pomoc naszego urzędu pracy liczyć mogą też ludzie młodzi. Skupiamy się na wsparciu świadomego planowania ścieżki zawodowej

oraz płynnego przechodzenia z obszaru edukacji do rynku pracy. Realizujemy wiele inicjatyw skierowanych do jego przyszłych uczestników. Prowadzimy prelekcje w szkołach, organizujemy dni otwarte dla uczniów kończących szkoły średnie, a także organizujemy konkursy „Moja wakacyjna praca” oraz „Moje CV”.

Promowanie przedsiębiorczości

Osoby rozpoczynające przygodę z biznesem mogą na starcie liczyć ze strony urzędu na: określenie predyspozycji i preferencji przedsiębiorczych, szkolenia przygotowujące do samozatrudnienia oraz przyznanie środków na podjęcie działalności gospodarczej. Dodatkowo na etapie prowadzenia działalności urząd monitoruje jej przebieg oraz zachęca do skorzystania z bezpłatnych szkoleń, warsztatów, debat, które pomagają w zdobyciu wiedzy z zakresu rozwijania własnej firmy, budowania sieci kontaktów, rozwijania start-upów, negocjowania z kontrahentami, budowania własnej marki – organizowanych m.in. przez RIG w Katowicach czy Jaworzno Biznes Mixer.

Aby zapewnić dobry start powstającym firmom, opracowaliśmy i wdrożyliśmy uzupełniające przyznawane wsparcie – narzędzie, które pozwala wypromować nową firmę w mediach społecznościowych. Młody przedsiębiorca na stronie Facebooka „Start w Jaworznie” może pokazać profil nowej działalności, dzięki czemu zyskuje bezpłatną promocję na start. Oferta ta ma również wartość dodaną – w Jaworznie tworzymy obserwatorium powstających firm, dzięki czemu możemy śledzić, jakie branże rozwijają się na lokalnym rynku pracy, i zdobywać wiedzę o tych firmach, przyszłych partnerach PUP.

Sprawna komunikacja – kompendium wiedzy dla biznesu

Kluczem do dobrej współpracy jest skuteczna informacja poprzez zróżnicowane narzędzia komunikacji marketingowej. Bieżące informacje o działalności naszego urzędu, organizowanych wydarzeniach i inicjatywach przekazujemy pracodawcom poprzez media społecznościowe urzędu (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn); stronę internetową, subskrypcje SMS i e-mail. Uruchamiamy komunikatory oraz organizujemy webinary, aby ułatwić i przyspieszyć komunikację z pracownikami naszego urzędu. W tym celu został utworzony zespół ds. promocji.

Rozszerzając zasięg swojej działalności, zawieramy porozumienia z instytucjami (m.in. ZUS, RIG w Katowicach), co sprzyja podejmowaniu wielu inicjatyw na rzecz przedsiębiorców. Aby osiągnąć wyznaczony cel, jakim jest promocja zatrudnienia, jesteśmy zaangażowani we współpracę z partnerami strategicznymi, która opiera się na bieżącym informowaniu o ofercie urzędu, wsparciu w doskonaleniu kadry pracowniczej i zarządzającej (z wykorzystaniem KFS, poradnictwa zawodowego), współorganizacji wydarzeń biznesowych i networkingowych, zaangażowaniu w badania lokalnego rynku pracy w zakresie barometru zawodów deficytowych i nadwyżkowych oraz kierunków kształcenia.

Nasze działania dostrzegane są zarówno na rynku lokalnym, regionalnym, jak i krajowym. W 2019 r. otrzymaliśmy Złotą Statuetkę i tytuł „Lidera Aktywizacji Osób Młodych”. To szczególne wyróżnienie, tylko dwa urzędy pracy w kraju zostały uhonorowane takim odznaczeniem – w Jaworznie i Gdańsku.

Summary

The article presents good practices in building partner relations implemented by the Poviast Labor Office in Jaworzno. In addition to the standard activities, innovations in the field of the Office's activities and promotional solutions are being introduced in order to achieve the widest possible coverage. We initiated the Jaworzno Day for Business event, which aims to break the stereotype in perception of the Office and build positive relations between the administration and local business. By building a friendly environment on many levels, we have contributed to the promotion of the social economy. We have become an active partner in the dialogue with

SMEs. Going beyond the usual standards, we focused the organization of the Job Fair on the needs of the residents. We support young people from Jaworzno in making good professional choices. We have made the vocational counseling service provided to the employer more attractive in terms of employee professional development by introducing innovative tools such as training games that have become popular among employers. Our activities are recognized both on the local and regional market and national – we have been honored with the Golden Leader Statuette of activating young people.

Key words

business, company, building partnership relations, monitoring, communication, job fairs, good start, own business, gamification, professional development, Jaworzno, business day, employment office, communication, entrepreneurship, social economy, cooperation, innovation.

Więcej o autorze

Łukasz Curyło

Dyrektor Powiatowego Urzędu Pracy w Jaworznie

Obowiązujące stawki, kwoty, wskaźniki

Departament Funduszy – stan prawny na dzień 1 czerwca 2020 r.

I. Zasiłki, stypendia, dodatki, świadczenia

[w złotych]

1. Zasiłki dla bezrobotnych:	
a) podstawowy (100%) (art. 72 ust. 1)	
– w okresie pierwszych 90 dni	881,30
– w okresie kolejnych dni posiadania prawa do zasiłku	692,00
b) obniżony (80%) (art. 72 ust. 2)	
– w okresie pierwszych 90 dni	705,10
– w okresie kolejnych dni posiadania prawa do zasiłku	553,60
c) podwyższony (120%) (art. 72 ust. 3)	
– w okresie pierwszych 90 dni	1057,60
– w okresie kolejnych dni posiadania prawa do zasiłku	830,40
2. Stypendia dla bezrobotnych w okresie odbywania:	
szkolenia – 120% zasiłku (art. 41 ust. 3)	1057,60
przygotowania zawodowego dorosłych – 120% zasiłku (art. 53g ust. 1)	1057,60
stażu – 120% zasiłku (art. 53 ust. 6)	1057,60
kontynuowania nauki – 100% zasiłku (art. 55 ust. 1)	881,30
studiów podyplomowych – 20% zasiłku (art. 42a ust. 5)	176,30
3. Dodatek aktywizacyjny (do 50% zasiłku) – dla osób, które w okresie posiadania prawa do zasiłku dla bezrobotnych podjęły zatrudnienie lub inną pracę zarobkową (art. 48 ust. 1)	440,70
4. Refundacja kosztów opieki nad dzieckiem lub osobą zależną (do 50% zasiłku) bezrobotnemu posiadającemu co najmniej jedno dziecko do 6. roku życia lub z niepełnosprawnością do 18. roku życia – w przypadku podjęcia zatrudnienia, innej pracy zarobkowej, szkolenia, stażu lub przygotowania zawodowego dorosłych (art. 61 ust. 1)	440,70
5. Świadczenie z tytułu wykonywania prac społecznie użytecznych (art. 73a ust. 3)	min. 8,70/godz.
6. Premii za zatrudnienie bezrobotnego do 30 roku życia, który otrzymał bon stażowy (art. 661 ust. 4)	1604,60

Zasiłki i świadczenia zostały zwaloryzowane od 1 czerwca 2020 r. o średnioroczny wskaźnik wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych ogółem w 2019 r. w stosunku do 2018 r., wyniósł 102,3% (Komunikat Prezesa GUS – z dnia 15 stycznia 2020 r. (M.P. poz. 72). Od zasiłku dla bezrobotnych PUP opłaca składki na ubezpieczenie emerytalne i rentowe w łącznej wysokości – 27,52% x, a od stypendiów za okres odbywania szkolenia, stażu lub przygotowania zawodowego dorosłych, dodatkowo na ubezpieczenie wypadkowe – 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 ($881,30 + 155,10^*$) (art. 51 ust. 1)	1039,94
b) w pełnym wymiarze – refundacja za co drugi miesiąc od kwoty minimalnego wynagrodzenia ($2600,00 + 468,00^*$) (art. 51 ust. 3)	3068,00
2. Robót publicznych:	
a) refundacja za każdy miesiąc (50% przec. wynagrodzenia + składki na ubezpieczenia społeczne od wynagrodzenia podlegającego refundacji – ($2665,74 + 479,84^*$) (art. 57 ust. 1)	3145,58
b) refundacja za co drugi miesiąc (100% przeciętnego wynagrodzenia + składki ($5331,47 + 959,67^*$) (art. 57 ust. 2)	6291,14
3. Jednorazowej refundacji pracodawcy kosztów opłacenia składek na ubezpieczenia społeczne – za zatrudnionego przez okres co najmniej 12 miesięcy bezrobotnego (do 300% minimalnego wynagrodzenia) (art. 47 ust. 3)	7800,00

4. Refundacji za prace społecznie użyteczne (60% świadczenia z tytułu wykonywania prac społecznie użytecznych) (art. 73a ust. 5)	max. 5,30/godz.
5. Jednorazowej premii po przygotowaniu zawodowym dorosłych za każdy pełny miesiąc programu (art. 53j)	512,50
6. Premii za zatrudnienie bezrobotnego do 30. roku życia, który otrzymał bon stażowy (art. 66l ust. 4)	1604,60

* 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) (art. 46 ust. 1 pkt 2)	31 988,82
b) w ramach tworzonej spółdzielni socjalnej (do 600% przeciętnego wynagrodzenia) (art. 46 ust. 1 pkt 3)	31 988,82
c) przystąpienie do istniejącej spółdzielni socjalnej (do 600% przeciętnego wynagrodzenia) (art. 46 ust. 1 pkt 1d)	31 988,82
2. Refundacja pracodawcy kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla bezrobotnego (do 600% przeciętnego wynagrodzenia) (art. 46 ust. 1 pkt 1)	31 988,82
3. Pożyczka dla bezrobotnego na sfinansowanie kosztów szkolenia (do 400% przeciętnego wynagrodzenia) (art. 42)	21 325,88
4. Ryczałt z tytułu kosztów przejazdu do i z miejsca odbywania stażu przez bezrobotnego do 30. roku życia, który otrzymał bon stażowy (art. 66l ust. 6 pkt 1)	max. 107,20
Maksymalna kwota miesięcznej transzy	

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 1.01.2019 r.)	2600,00**
2. Przeciętne wynagrodzenie***	5331,47
3. Przeciętne wynagrodzenie z podziałem na kwartały	Informacja na stronie ZUS
4. Składka na Fundusz Pracy (od 1.01.2020 r.)	2,00%
5. Składka na Fundusz Solidarnościowy (od 1.01.2020 r.)	0,45%
6. Składka na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (od 1.01.2006 r.)	0,10%
7. Składka na ubezpieczenie zdrowotne (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 1.01.2020 r. minimalne wynagrodzenie wynosi 2600,00 zł (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 września 2019 r. w sprawie minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2020 r., Dz.U. 2019, poz. 1778);

*** przeciętne wynagrodzenie w I kw. 2020 r. wynosi 5331,47 zł – Komunikat Prezesa GUS z 12 maja 2020 r. w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w pierwszym kwartale 2019 r. (M.P., poz. 412).

Co nowego na rynku pracy

Redakcja

Stopniowe znoszenie obostrzeń w życiu publicznym związanych z epidemią koronawirusa skutkuje powrotem pracowników do swoich miejsc zatrudnienia. Ale w wielu miejscach praca nie będzie wyglądała już tak samo jak przed epidemią. Oczekiwania pracowników w stosunku do pracodawców też uległy zmianom.

Powrót pracowników do biur to wyzwanie logistyczne i komunikacyjne

Coraz więcej firm przywraca standardową działalność biznesową, a co za tym idzie – otwiera swoje siedziby dla pracowników. Konieczność zapewnienia bezpieczeństwa wymaga jednak dopasowania dotychczasowych zasad funkcjonowania biura do nowych okoliczności. Wyzwanie stanowi również utrzymanie wysokiej jakości współpracy w sytuacji, gdy część osób pracuje w biurze, a niektórzy wciąż zdalnie wykonują swoje obowiązki.

Jak zauważają eksperci Hays, ponieważ wciąż obowiązują zalecenia dotyczące zachowania dystansu społecznego, niezbędne jest nie tylko dopasowanie przestrzeni pracy do nowych okoliczności, ale często również zmiana procesów organizujących pracę firmy, co pozwoli ograniczyć kontakt osób zatrudnionych w różnych działach, a tym samym zminimalizuje ryzyko. Zdarza się, że reorganizacja dotyczy redukcji liczby biurek, które mogą być użytkowane w tym samym czasie, lub tymczasowego zawieszenia tzw. hot desków, co skutkuje przypisaniem danego biurka do pracownika. Nowe zasady to również wprowadzenie ograniczeń liczby osób, które jednocześnie mogą przebywać w określonych pomieszczeniach, a także jasne wytyczne dotyczące higienicznego i bezpiecznego korzystania z przestrzeni wspólnych – pokoiów spotkań, kuchni i toalet.

Wdrożenie nowych ograniczeń sprawia jednak, że biura często nie są w stanie pomieścić

wszystkich pracowników, którzy standardowo z nich korzystają. Prowadzi to do sytuacji, w której część zatrudnionych wraca do siedziby firmy, podczas gdy inni wciąż zdalnie wykonują swoje zawodowe obowiązki. Organizacje przyjmują różnorodne strategie w tym względzie. Podczas gdy jedni pracodawcy na początkowym etapie procesu stawiają na dobrowolność powrotów do biura, inni wprowadzają grafik, określający kto i w jaki dzień powinien pojawić się w pracy. Zdarza się również, że w firmach funkcjonuje obowiązek uprzedniej rezerwacji stanowiska pracy na dany dzień.

Pojawiają się również praktyki dzielenia zespołów na dwie grupy, które wymiennie pracują w biurze. Ograniczenie bezpośredniego kontaktu pomiędzy grupami ma na celu zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa, a także zagwarantowanie firmie dostępu do wszystkich niezbędnych kompetencji na wypadek wystąpienia zachorowań w zespole. Jeśli taka sytuacja będzie miała miejsce w jednej z grup, to druga będzie w stanie tymczasowo przejąć odpowiedzialność za określone aktywności w firmie, co pozwoli zachować ciągłość biznesową.

Wybór rozwiązania zazwyczaj jest dyktowany charakterem prowadzonej działalności oraz faktem, czy w firmie sprawdzona została powszechna praca zdalna. Są organizacje, które w obliczu pozytywnych doświadczeń nie będą dążyły do jak najszybszego powrotu pracowników do standardowej formy świadczenia pracy. Na rynku pojawiają się nawet deklaracje planowanego

zmniejszenia powierzchni biur i wdrożenia pracy zdalnej jako dominującej formy wykonywania służbowych obowiązków w firmie. Jednocześnie nie brakuje pracodawców, dla których przywrócenie standardowej formy pracy jest warunkiem wznowienia biznesowej działalności. Tym samym zależy im na sprawnym powrocie do normalności i jak najlepszym wykorzystaniu obecnego potencjału.

Organizacja pracy w tzw. hybrydowych zespołach – składających się zarówno z osób przebywających w biurze, jak i wykonujących obowiązki zdalnie – będzie nowością dla wielu firm. Zadbanie o motywację pracowników i utrzymanie dotychczasowego poziomu produktywności może być niemożliwe bez odpowiedniego wsparcia kadry zarządzającej. Rolą menedżerów jest takie dopasowanie modelu współpracy do nowych okoliczności, aby każdy z członków zespołu poczuł się uwzględniony w prowadzonych projektach i zyskał poczucie wpływu na podejmowane decyzje. Skuteczne przeprowadzenie pracowników przez kolejną zmianę będzie przede wszystkim wymagać otwartości na potrzeby obu grup. Nikt bowiem nie powinien odczuć, że decyzja o kontynuowaniu pracy zdalnej lub powrocie do biura negatywnie wpłynęła na jego możliwość udziału w projektach czy stan wiedzy.

Co jest dziś ważne dla pracownika

Według raportu Randstad Employer Brand Research najbardziej pożądanymi aspektami zatrudnienia dla Polaków na początku roku były: atrakcyjne wynagrodzenie i benefity (74%), stabilność zatrudnienia (55%) oraz miła atmosfera w pracy (51%). W badaniu analizowano również, które z dodatków pozapłacowych pracownicy oceniają jako szczególnie atrakcyjne. Respondenci wskazywali dodatkowe świadczenia urlopowe (83%), opiekę zdrowotną (81%) i elastyczne godziny pracy (78%).

Pandemia COVID-19 zmieniła jednak perspektywę zatrudnionych. Jak wynika z badania „Monitor Rynku Pracy”, zrealizowanego na zlecenie Instytutu Badawczego Randstad w marcu 2020 r., w okresie epidemii, blisko 1 na 4 osoby przyznała, że boi się o swoją pracę. Oba-

wy dotyczyły nie tylko zwolnień (25%), ale przede wszystkim zmniejszenia wynagrodzenia (41%) czy nawet likwidacji firmy (16%).

Doświadczenia rynkowe z czasów kryzysu finansowego i jego konsekwencje obserwowano w badaniu Randstad Employer Brand aż do 2014 r. W 2013 r. Polacy dużo wyżej cenili sobie wtedy bezpieczeństwo zatrudnienia (70%) oraz dobrą kondycję finansową firmy (72%) niż wynagrodzenie (49%). Eksperti spodziewają się, że w nadchodzących latach będzie podobnie.

W zależności od swojego wieku zatrudnieni charakteryzują się innymi oczekiwaniami względem pracodawcy. Pokolenie Z (osoby w wieku od 18 do 24 lat) bardziej niż pozostałym generacjom zależy na miłej atmosferze pracy (61%), szkoleniach (42%) i elastyczności (43%). To pokolenie zwraca także uwagę na CSR czy różnorodność w miejscu pracy (19%). Wśród benefitów pozapłacowych najwięcej osób z tej grupy wiekowej wskazuje na atrakcyjność ubezpieczenia podróżnego (66%).

Osoby w wieku od 25 do 34 lat, tzw. pokolenie Y, szukają przede wszystkim możliwości rozwoju zawodowego (56%). Najbardziej cennym czynnikiem pozapłacowym dla tej grupy jest możliwość pracy z domu (78%).

Generacji X (osoby w wieku od 35 do 54 lat) zależy na stabilności zatrudnienia (62%) i dobrej kondycji finansowej firmy (39%). Duże znaczenie ma dla nich także możliwość zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym (43%) oraz lokalizacja zakładu pracy (27%). Wśród najbardziej poświadanych benefitów pozapłacowych wymienia się tu możliwość nabycia akcji przedsiębiorstwa (43%).

Osoby w wieku od 55 do 64 lat, czyli te z pokolenia *baby boomers*, potrzebują przede wszystkim stabilności zatrudnienia (62%). To grupa, która przykłada największą wagę do zarobków i oferowanych benefitów pozapłacowych (79%), wśród których najistotniejsze jest grupowe ubezpieczenie na życie (74%).

Czy pracodawcy wspierają pracownika w momencie utraty pracy

Jak wynika z badania „Outplacement: wsparcie pracowników w Polsce” firmy Randstad, 46% zatrudnionych w swoim życiu zawodowym nie straciło pracy. 11% respondentów zakończyło współpracę z firmą z własnej winy, czyli z powodu niedostatecznych kompetencji czy utraty uprawnień do wykonywania zawodu. Pozostali, czyli 44%, zostali zwolnieni z przyczyn leżących po stronie pracodawcy, np. z powodu likwidacji przedsiębiorstwa lub stanowiska, zwolnień grupowych czy nieprzeżycia umowy.

Najwięcej osób dotkniętych zwolnieniem z winy pracodawcy (50%) zamieszkuje północny region Polski (woj. zachodniopomorskie i pomorskie). Najmniej zaś, bo 37%, to mieszkańcy zachodu kraju (woj. lubuskie, wielkopolskie i kujawsko-pomorskie). Odsetek osób, które utraciły pracę w związku z działaniami zatrudniającego, jest największy w miastach od 50 tys. do 200 tys. mieszkańców i wynosi 49%. Zjawisko to częściej dotyka też kobiet (46%) niż mężczyzn (43%). Redukcja etatu, nie ze swojej winy, najczęściej spotyka osoby w wieku od 40 do 49 lat (58%) oraz te z wykształceniem podstawowym (49%). W badaniu zaobserwowano także, że zwolnienia takie dotyczą głównie osób zatrudnionych na umowę-zlecenie lub o dzieło (52%).

W podziale na stanowiska pracę z winy pracodawcy najczęściej tracą kierowcy (57%), sprzedawcy i kasjerzy (51%) oraz specjaliści (48%). Najrzadziej natomiast – inżynierowie (25%), menedżerowie wyższego szczebla (28%). Jeśli chodzi o branże, to ze zwolnieniami najczęściej spotykali się w swojej karierze przedstawiciele branży finansowej i ubezpieczeniowej (52%), handlu detalicznego i hurtowego (51%) oraz hotelarstwa i gastronomii (49%). Najrzadziej – telekomunikacji i IT (34%), opieki zdrowotnej i pomocy społecznej oraz przemysłu (po 36%).

Niestety 74% zatrudnionych w związku z sytuacją zwolnienia w ciągu swojej całej kariery zawodowej nie otrzymało żadnego wsparcia od pracodawcy. W grupie tej najczęściej jest

osób z północnego, zachodniego i centralnego (woj. mazowieckie, łódzkie, świętokrzyskie) regionu Polski (75%). Brak pomocy jest najbardziej odczuwalny na wsiach w obrębie dużych aglomeracji. 79% mieszkańców takich obszarów deklaruje brak troski firmy. Na pomoc w przypadku utraty zatrudnienia rzadziej mogą liczyć kobiety (25%) niż mężczyźni (27%). Najwięcej wsparcia otrzymują natomiast osoby w wieku od 50 do 64 lat. 33% z nich deklaruje, że pracodawca udzielił im pomocy w związku z zakończeniem współpracy.

Na wsparcie firmy najczęściej liczyć mogą osoby zatrudnione na stanowiskach kierowników średniego szczebla (33%), specjalistów (29%) oraz pracowników biurowych i administracji (28%). W podziale na branże w najlepszej sytuacji są przedstawiciele transportu i logistyki (33%), edukacji (32%), branży budowlanej (28%).

46% zatrudnionych w ciągu całej swojej kariery w ramach wsparcia od pracodawcy w związku ze zwolnieniem otrzymało odprawę pieniężną. 89% osób, które skorzystały z tego świadczenia, ocenia je pozytywnie, czyli jako bardzo pomocne lub raczej pomocne. Ten rodzaj wsparcia jest jednak traktowany przez ekspertów jako rozwiązanie krótkoterminowe. Pozwala zaspokoić doraźne potrzeby po utracie zatrudnienia, ale nie daje realnych szans na znalezienie nowego. Takim perspektywicznym rozwiązaniem są natomiast działania w ramach outplacementu, które w bezpośredni sposób wpływają na możliwość zdobycia nowej pracy.

Na drugim miejscu wśród najpopularniejszych metod wsparcia znajduje się wystawienie referencji. Taką pomoc otrzymało 39% Polaków, a 77% uważa ją za pomocną. 13% pracowników firma umożliwiła spotkanie z doradcą zawodowym, a 12% wsparcie w poszukiwaniu nowego zatrudnienia. Wśród pozostałych form pomocy pracownicy wymienili przygotowanie profesjonalnego CV (11%), przeprowadzenie próbnej rozmowy rekrutacyjnej (8%) oraz wsparcie w przebranżowieniu (7%).

Z perspektywy pracowników najbardziej pożądanym sposobem pomocy w przypadku

zakończenia współpracy jest odprawa pieniędzy. Wskazuje na nią 58% Polaków. Na kolejnych miejscach znajdują się wsparcie w szukaniu nowego zatrudnienia (40%), wystawienie referencji (31%), pomoc w przebranżowieniu (21%), spotkanie z doradcą zawodowym (16%), przygotowanie profesjonalnego CV (15%) i próbna rozmowa rekrutacyjna (12%).

Polskie firmy czeka nieunikniona automatyzacja

OECD szacuje, że 14% istniejących obecnie na świecie miejsc pracy może zniknąć w wyniku automatyzacji w ciągu najbliższych 15–20 lat, a kolejne 32% prawdopodobnie zmieni się radykalnie. Oznacza to, że wielu pracowników będzie musiało zmienić nie tylko swoją pracę, ale nawet zawód. W miejsce znikających zawodów pojawi się szereg kolejnych, wypełniając lukę, ale zwiększając wymagany na tych stanowiskach zakres kompetencji.

79,75% firm wdraża lub planuje wdrażanie automatyzacji, aby przede wszystkim zwiększyć jakość, konkurencyjność i wydajność, 76,3% – w celu zwiększenia bezpieczeństwa i komfortu pracy pracowników, 71,7% – redukcji kosztów, 57,2% – aby ograniczyć braki kadrowe.

Proces zmian już się w Polsce rozpoczął, 18% firm w Polsce automatyzuje się lub pla-

nuje w niedalekiej przyszłości. Najbardziej zaawansowane w proces są firmy z branży przemysłowej.

Pracodawcy z branży przemysłowej wdrażają automatyzację przede wszystkim, aby zwiększyć bezpieczeństwo i komfort pracowników – 85,2%, dla zwiększenia wydajności i konkurencyjności – 80,5%, a 75% – aby ograniczyć braki kadrowe.

Z kolei dla firm z sektora usługowego głównym motywem jest jakość, wydajność i konkurencyjność (86,8%), redukcja kosztów, bezpieczeństwo i komfort pracowników (79,3%) oraz zwiększenie konkurencyjności (64,6%). Sektor publiczny wdraża automatyzację w celu zwiększenia komfortu pracy i bezpieczeństwa pracowników (70,8%). Firmy z branży handlowej poprzez automatyzację zwiększają jakość, wydajność i konkurencyjność (85,1%), redukują koszty (80,2%) oraz podejmują lepsze decyzje biznesowe (76,1%).

Automatyzacji, w rozumieniu częściowego lub całkowitego zastąpienia pracy ludzkiej przez roboty, obawia się zaledwie 10% badanych Polaków. Jednak nawet ich obawy znikają w sytuacji, gdy automatyzacja otwiera przed nimi ewentualną możliwość zmiany ich stanowiska pracy lub awansu; 85% badanych zmienia wtedy zdanie.

Co nowego w urzędach pracy

Redakcja

W związku z łagodzeniem obostrzeń związanych z pandemią urzędy pracy powoli wracają do bezpośredniego pełnienia swoich zadań statutowych z przestrzeganiem wszelkich zaleceń bezpieczeństwa, ograniczając zdalną formę pracy. Wznowiono bezpośrednią obsługę klientów, ale zaleca się jednak, np. w Łodzi, korzystać nadal z form pośrednich (telefon, poczta elektroniczna itp.).

Przed wszystkim rządowa tarcza kryzysowa

Urzędy pracy realizują przede wszystkim zadania wynikające z zapisów *Ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych* (Dz.U. z 2020 r., poz. 3740) oraz *Ustawy dnia 31 marca 2020 r., o zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw* (Dz.U. z 2020 r., poz. 568).

Urzędy prowadzą szeroką kampanię informacyjną na temat dostępnych form pomocy. I tak np. przedsiębiorcy z Małopolski w ciągu ostatniego miesiąca otrzymali pomoc z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych o wartości 186 milionów. Kwota obejmuje dofinansowanie wynagrodzeń dla 39 tysięcy pracowników.

„Pracuj w Małopolsce”

Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie zaprasza do lektury najnowszego numeru „Pracuj w Małopolsce”, którego tematem przewodnim jest wsparcie dostępne w ramach rządowej Tarczy Antykryzysowej.

Na jakich zasadach można ubiegać się o dofinansowanie wynagrodzeń pracowników w Wo-

jewódzkim Urzędzie Pracy w Krakowie, a na jakich w powiatowych urzędach pracy? Kto i gdzie może dostać mikropożyczkę na prowadzenie działalności gospodarczej? Co przewiduje projekt Małopolskiej Tarczy Antykryzysowej? Na te oraz wiele innych pytań znajdą odpowiedź przedsiębiorcy.

Z kolei osoby bezrobotne dowiedzą się, jak zarejestrować się w powiatowym urzędzie pracy bez wychodzenia z domu, jaką ofertę ma Małopolska dla tych, którzy są bez pracy i właśnie wrócili z zagranicy oraz gdzie powinny szukać pomocy osoby dotknięte lub zagrożone zwolnieniami grupowymi.

Od 1 kwietnia przedsiębiorcy mogą wnioskować do Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie o dofinansowanie wynagrodzeń pracowników w związku z kryzysem wywołanym przez rozprzestrzenianie się epidemii koronawirusa. Pieniądze pochodzą z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (FGŚP). Wyплаты świadczeń będą możliwe do końca 2020 r. Dofinansowanie jest elementem Tarczy Antykryzysowej, mającej na celu ochronę miejsc pracy. Szacuje się, że w Małopolsce o tego typu wsparcie może zawnioskować ok. 63 tys. pracodawców dla ok. 350 tys. pracowników.

Pracodawca może ubiegać się o dofinansowanie wynagrodzeń pracowników w przypadku spadku obrotów – nie mniej niż o 15% w ciągu dowolnych dwóch kolejnych miesięcy od stycznia 2020 r. w stosunku do łącznych obrotów

z analogicznych dwóch miesięcy roku ubiegłego lub nie mniej niż o 25% od stycznia 2020 r. w porównaniu do miesiąca poprzedniego. Jeżeli w związku z spadkiem obrotów pracownicy są na przestoju, pracodawca może wówczas otrzymać wsparcie przez kolejne trzy miesiące dla każdego pracownika w wysokości 50% minimalnego wynagrodzenia oraz należne składki na ubezpieczenie społeczne, przysługujące od pracodawcy w wysokości maksymalnej 1533,09 zł miesięcznie.

Druga opcja wsparcia zakłada, że pracodawca może się ubiegać o sfinansowanie części wynagrodzenia pracowników w wypadku obniżenia wymiaru czasu pracy (spowodowanego spadkiem obrotów), przy czym obniżenie wymiaru czasu pracy i wysokości wynagrodzenia może wynieść maksymalnie 20%. Pracodawca ma prawo ubiegać się o zwrot 50% obniżonego wynagrodzenia, jednak do wysokości nie większej niż 40% przeciętnego wynagrodzenia (na każdego pracownika otrzyma dofinansowanie w wysokości maksymalnej 2132,59 zł plus składki 382,37 zł – przy stawce wypadkowej 1,67%). Wsparcie będzie świadczone przez maksymalnie trzy miesiące.

W marcu spadło zapotrzebowanie na pracowników w województwie pomorskim

Potwierdzone dane statystyczne wykazują już pierwsze symptomy negatywnych konsekwencji obecnej sytuacji na naszym regionalnym rynku pracy. Zauważalny jest wzrost liczby osób bezrobotnych rejestrujących się w powiatowych urzędach pracy. Zgodnie z wcześniejszymi prognozami pomorski rynek pracy w marcu nie zareagował zbyt gwałtownie na pogarszającą się sytuację gospodarczą i społeczną wywołaną pandemią koronawirusa.

Na koniec marca w województwie pomorskim zarejestrowanych było 45 413 osób bezrobotnych. Oznacza to wzrost w stosunku do lutego o 0,9%, tj. o 386 osób. Jednakże jest to nadal znacznie niższy poziom bezrobocia niż przed rokiem – na koniec marca 2019 r. zarejestrowanych było 47 920 bezrobotnych, czyli o 2507 osób więcej. Wraz ze wzrostem liczby bezrobotnych w marcu br. wzrosła również

stopa bezrobocia w Pomorskiem – wzrost o 0,1 p.p. do wielkości 4,8%. Była ona jednak niższa niż przed rokiem – w marcu 2019 r. stopa bezrobocia wynosiła 5,1%. Na rynkach lokalnych niewielki (od 0,1 p.p. do 0,2 p.p.) wzrost stopy bezrobocia dotyczył ośmiu powiatów, a w takiej samej liczbie powiatów wskaźnik pozostał na poziomie z lutego. W czterech powiatach stopa bezrobocia nieznacznie się zmniejszyła. Największy spadek odnotowano w powiecie malborskim – o 0,3 p.p.

W najbliższym czasie należy spodziewać się wzrostu stopy bezrobocia, zarówno na poziomie regionalnym, jak i lokalnym. Szacuje się, że pod koniec roku wskaźnik może osiągnąć wielkości wyższe od dzisiejszych nawet o kilka punktów procentowych. W pierwszej kolejności w urzędach pracy rejestrują się osoby samozatrudnione lub zatrudnione na podstawie umów cywilnoprawnych (umowy-zlecenia czy umowy o dzieło). Zatrudnieni na umowę o pracę najprawdopodobniej trafią do rejestrów po okresie wypowiedzenia, na którym obecnie się znajdują. Ponadto część pracodawców zdecydowała się wstrzymać decyzję o zwolnieniach pracowników, przynajmniej przez 3 miesiące, korzystając ze wsparcia tzw. tarczy antykryzysowej, ale po tym okresie redukcje zatrudnienia w firmach mogą się zwiększyć. Wszystko jednak zależy od tego, jak długo będzie trwała obecna sytuacja oraz ile czasu gospodarka i rynek pracy będą potrzebowali na regenerację.

Wsparcie przedsiębiorców z województwa podlaskiego w ramach Podlaskiego Pakietu Gospodarczego w części dotyczącej dofinansowania części kosztów wynagrodzeń zatrudnionych pracowników

Według stanu na dzień 28 maja br. w ramach Podlaskiego Pakietu Gospodarczego (projekty realizowane w ramach RPOWP przez powiatowe urzędy pracy województwa podlaskiego) zawarto umowy o dofinansowanie wynagrodzeń pracowników lub pokrycie części kosztów prowadzenia działalności gospodarczej (w przypadku osób samozatrudnionych) z 4813 przedsiębiorcami na kwotę 54 324 884,86 zł.

W ramach zawartych umów wsparciem w postaci dofinansowania wynagrodzeń zostanie objętych ogółem 12 671 pracowników. Należy zaznaczyć, że zarówno weryfikacja wniosków składanych przez przedsiębiorców, jak również podpisywanie umów o dofinansowanie odbywa się na bieżąco.

Wsparcie w ramach Podlaskiego Pakietu Gospodarczego w części dotyczącej rekompensat płac jest udzielane w ramach projektów powiatowych urzędów pracy województwa podlaskiego, współfinansowanych przez UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i realizowanych w Działaniu 2.1 Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014–2020. Zarząd Województwa Podlaskiego przeznaczył na ten cel kwotę ogółem 72 mln zł z RPOWP.

Śniadanie z WOT

Ciechanowska filia Wojewódzkiego Urzędu Pracy, we współpracy z 5. Mazowiecką Brygadą Obrony Terytorialnej oraz Powiatowym Urzę-

dem Pracy w Ciechanowie, zorganizowała 11 marca br. konferencję skierowaną do pracodawców dotyczącą przybliżenia zasad pełnienia służby w Wojskach Obrony Terytorialnej. Spotkanie pn. „Śniadanie z WOT” realizowane było w ramach II edycji projektu „Pracodawca przyjazny WOT” i odbyło się w siedzibie 5. Mazowieckiej Brygady Obrony Terytorialnej w Ciechanowie.

Spotkanie dotyczyło podejmowania działań mających na celu kształtowanie pozytywnych relacji z pracodawcami oraz wypracowanie wspólnego systemu przeciwdziałania ewentualnym problemom na linii praca zawodowa-służba.

Na zakończenie konferencji dowódca 5. Mazowieckiej Brygady Obrony Terytorialnej płk dypl. Andrzej Wasielewski wręczył podziękowania za dotychczasową współpracę dla Jakuba Gwoździka, dyrektora ciechanowskiej filii WUP, i dla Roberta Morawskiego, dyrektora PUP w Ciechanowie. Spotkanie zakończyło się pokazem broni strzeleckiej.

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

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

Zaproszenie do udziału w konkursie

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych ogłasza XXII edycję konkursu na najlepsze prace magisterskie i doktorskie w dziedzinie problemów pracy i polityki społecznej.

Konkursem są objęte prace magisterskie i doktorskie zakończone w latach 2019 i 2020, podejmujące następujące tematy:

I. Problemy pracy

- Rynek pracy
- Edukacja zawodowa i poradnictwo a rynek pracy
- Bezrobocie, środki i metody przeciwdziałania
- Migracje zarobkowe
- Zarządzanie zasobami ludzkimi
- Wynagrodzenia i systemy motywacyjne
- Czas pracy, elastyczne systemy organizacji czasu pracy
- Rozwój zawodowy i zawodoznawstwo

II. Polityka społeczna

- Teoretyczne problemy polityki społecznej
- Społeczne problemy integracji europejskiej
- Podmioty: publiczne i niepubliczne; instytucje i instrumenty polityki społecznej
- Społeczeństwo obywatelskie, dialog obywatelski, problemy kapitału społecznego
- Zabezpieczenie społeczne, ubezpieczenia społeczne
- Problemy redystrybucji dochodów
- Zróżnicowania społeczne, ubóstwo, wykluczenie społeczne i metody przeciwdziałania
- Rodzina i polityka rodzinna
- Społeczno-ekonomiczna sytuacja grup szczególnego ryzyka
- Uwarunkowania i skutki pracy zawodowej kobiet

III. Prawo pracy i zbiorowe stosunki pracy w ramach nauk o pracy i polityce społecznej

- Indywidualne i zbiorowe prawo pracy; dialog społeczny
- Międzynarodowe i europejskie prawo pracy

Termin zgłaszania prac do konkursu upływa 5 października 2020 r.
Szczegółowe informacje znajdują się na stronie: <www.ipiss.com.pl>.

Rada Programowa

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

dr hab. Łukasz Arendt, prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki – wiceprzewodniczący

prof. Igor Cvečić, Uniwersytet w Rijecie

prof. Ivano Dileo, Uniwersytet im. Aldo Moro w Bari

prof. Frank M. Fossen, Uniwersytet Nevady w Reno

prof. dr hab. Juliusz Gardawski, Szkoła Główna Handlowa

prof. Catalin Ghințaru, Uniwersytet w Bukareszcie, sekretarz naukowy
Narodowego Instytutu Badawczego Rynku Pracy i Zabezpieczenia Społecznego
w Bukareszcie

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

prof. Zoran Ježić, Uniwersytet w Rijecie

Jerzy Kędziora, Powiatowy Urząd Pracy w Chorzowie

dr hab. Leszek Kucharski, prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki

prof. Fernando Núñez Hernández, Uniwersytet w Sewilli

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

dr hab. Piotr Szukalski, prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki

Stanisław Szwed, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

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

dr hab. Kamil Zawadzki, prof. UMK, Uniwersytet Mikołaja Kopernika

dr hab. Agnieszka Ziomek, prof. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Stali recenzenci

dr hab. Łukasz Arendt, prof. UŁ, 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

prof. dr hab. Zenon Wiśniewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika

Redaktor naczelny

dr hab. Łukasz Arendt, prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki

Kolegium redakcyjne

Jacek Brzeziński, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

dr Ewa Flaszyńska, 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

prof. dr hab. Zenon Wiśniewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika

Małgorzata Zdancewicz, sekretarz redakcji

Pismo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych

RYNEK PRACY

numer

2

2020 (173)

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

Redaktor naukowy numeru: dr hab. Kamil Zawadzki, prof. UMK

Projekt graficzny: Aleksander Acher-Chanda

Wykresy: Luiza Daab

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

Redaktor statystyczna: dr hab. Agnieszka Ziomek, prof. UEP

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

Poglądy wyrażone w artykułach są tylko i wyłącznie poglądami ich autorów,
Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej nie ponosi odpowiedzialności za ich treść

W NASTĘPNYM NUMERZE

Oczekiwania pracowników co do zmiany warunków pracy w wyniku rozwoju cyfryzacji (na przykładzie dużej firmy produkcyjnej z Polski)

Cyfryzacja staje się ostatnio jednym z najważniejszych tematów w debacie nad zmianami strukturalnymi w gospodarkach europejskich, w społeczeństwach tych krajów, a w szczególności na rynkach pracy. Szybkie zmiany powodowane przez nowoczesne technologie cyfrowe są źródłem możliwości, ale niestety wiążą się też z zagrożeniami, takimi jak likwidacja miejsc pracy czy pogarszanie się warunków pracy.



Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej

Właściciel tytułu