

RYNEK PRACY

numer

1

2018 (164)

IPiSS

Pismo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych

TEMAT
NUMERU

Szara strefa a rynek pracy

Artykuł prezentuje fenomen szarej strefy ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień rynku pracy. Wskazane są przyczyny i skutki wkraczania przez przedsiębiorców i pracowników sektora małych i średnich przedsiębiorstw na ten obszar. W artykule zaakcentowano nie tylko ekonomiczne, ale i społeczne aspekty funkcjonowania szarej strefy.

[Więcej w numerze](#)

POLECAMY
RÓWNIEŻ

Employer branding w warunkach współczesnego rynku pracy

Autor na podstawie licznych źródeł wskazuje, w jaki sposób powstał i rozwijał się employer branding. Wykazuje, jaką rolę odgrywa we współczesnych przedsiębiorstwach. Przedstawia, jak ważna dla organizacji jest budowa pozytywnie postrzeganej marki pracodawcy.

[Więcej w numerze](#)

Rozważania nad obecną koncepcją zawodu dziennikarza

Zmiany zachodzące w obrębie sektora medialnego i dziennikarstwa wymuszają również przemiany w obrębie rynku pracy branży mediów i idące za tymi zmianami potrzeby dyskusji środowiska naukowego oraz praktyków nad kształceniem przyszłych dziennikarzy.

[Więcej w numerze](#)



Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej

Właściciel tytułu

ISSN 1233-4103

Pismo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych

RYNEK PRACY

numer
1 / 2018 (164)

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 redaktor naczelnej prof. Elżbiety Kryńskiej
Foreword by the Editor-in-Chief prof. Elżbieta Kryńską
- 6** Zależy nam, aby urzędy pracy mogły działać bardziej elastycznie – wywiad z sekretarzem stanu w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej Stanisławem Szwedem
We want the labor offices to be able to operate in a more flexible manner – interview with Stanisław Szwed, Secretary of State in the Ministry of Family, Labour and Social Policy

TEMAT NUMERU / MAIN STORY

- 9** Szara strefa a rynek pracy
Marek Bednarski
Shadow economy and the labour market

ANALIZY I BADANIA / ANALYSIS AND RESEARCH

- 18** Employer branding w warunkach współczesnego rynku pracy
Marcin Leśniewski
Employer branding in the conditions of the modern labour market
- 24** Rozważania nad obecną koncepcją zawodu dziennikarza
Mateusz Kaleta
Reflections on the current concept of the journalist profession
- 35** Skuteczne kanały transferu wiedzy ukrytej w zespole projektowym. Studium przypadku
Wiesław Dziergawka
Effective knowledge transfer channels hidden in the project team. Case study
- 46** Rozwój w EmiAcademy – studium przypadku firmy EmiTel Sp. z o.o
Anna Jawor-Joniewicz
Development at EmiAcademy - case study of EmiTel Sp. z o.o

STATYSTYKA / STATISTICS

- 49** Na określony czas. Wyniki badania pracowników tymczasowych Hays Poland 2018
Grzegorz Opala
For a limited time. Results of the survey of temporary employees of Hays Poland 2018
- 54** Oczekiwania pracowników i rozwój firm. Raport płacowy Hays Poland 2018
Paula Rejmer
Expectations of employees and development of companies. Hays Poland salary report 2018

DZIAŁALNOŚĆ URZĘDÓW PRACY / LABOUR OFFICES ACTIVITY

- 59** Zalety i wady zastosowania ankiety internetowej na przykładzie badania „Nastroje zatrudnieniowe pracodawców z województwa zachodniopomorskiego”
Paweł Wojtaszyk
Advantages and disadvantages of using the internet survey on the example of the “Employment forecasting in Westpomeranian Voivodeship”

AKTUALNOŚCI / NEWS

- 67** Obowiązujące stawki, kwoty, wskaźniki
Applicable rates, amounts and indicators
- 69** Zakaz handlu w niedziele i święta
Dominika Figuła
No trade on Sundays and holidays
- 72** Co nowego na rynku pracy
Redakcja
What is new in the labour market
- 75** Co nowego w urzędach pracy
Redakcja
What is new in the public employment services

Drodzy Czytelnicy,

o rynku pracy można mówić i pisać w nieskończoność, bo każdy albo się na nim pojawi, albo już na nim jest. Można wykonywać wiele zawodów, pracować w różnych formach lub nie pracować wcale, robiąc sobie urlopy – opiekuńcze, edukacyjne czy ogólnorozwojowe. Od sprzedaży pracy zwalnia tylko posiadanie innych czynników produkcji (np. ziemi i kapitału). Nie rozmarzajmy się jednak. W praktyce i tak nas dopadnie obowiązek i potrzeba świadczenia pracy choćby na krótką chwilę. A są różne możliwości jej świadczenia, które prezentujemy w numerze – od szarej strefy po prace projektowe. Chcielibyśmy polecić szczególnie artykuł Marcina Leśniewskiego *Employer branding w warunkach współczesnego rynku pracy*, bo jest to kategoria stosunkowo mało rozpoznana w Polsce.

A poza tym, jak wykonywać zawód dziennikarza, jak zmierzyć się z wiedzą, czyli jak zachęcać w Polsce pracowników do stałego rozwoju zawodowego i osobistego, oraz wiele innych tematów.

Nasze stałe rubryki to statystyka, czyli wyniki badań firm statystycznych lub związanych z rynkiem pracy. Tym razem zamieszczamy materiały Hays Poland, dotyczące pracowników tymczasowych, oczekiwani pracowników i rozwoju firm, a także raport płacowy.

Oprócz tego działalność urzędów pracy (*Zalety i wady zastosowania ankiety internetowej na przykładzie badania „Nastroje zatrudnieniowe pracodawców z województwa zachodniopomorskiego”*) oraz aktualności – obowiązujące stawki, kwoty, wskaźniki; o zakazie handlu w niedziele i święta oraz co nowego na rynku pracy i w urzędach pracy.

Życzę radosnej lektury, a przede wszystkim wolności wyboru, by praca zawodowa nie była utożsamiana tylko z dożywociem... lub wieloletnim więzieniem...



prof. Elżbieta Kryńska
redaktor naczelna „Rynku Pracy”

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

Elżbieta Kryńska

Zależy nam, aby urzędy pracy mogły działać bardziej elastycznie

Stanisław Szwed

sekretarz stanu
w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

Czy możemy już mówić, że mamy w Polsce rynek pracownika?

Sytuacja na rynku pracy nie była tak dobra od 27 lat. W marcu odnotowaliśmy spadek bezrobocia do poziomu 6,6%, czyli o 0,2 p.p. mniej niż w lutym. Przypomnę, że w ubiegłym roku stopa bezrobocia była o 1,4 p.p. wyższa i wynosiła 8%. Według wyliczeń Eurostatu jest jeszcze lepiej. Według ich metodologii w naszym kraju bezrobocie wynosi 4,4%. To plasuje nas w czołówce krajów Unii Europejskiej z najniższym bezrobociem. Bezrobotnych zarejestrowanych w urzędach pracy mamy nieco ponad 1,09 mln i liczba ta też spada. W marcu zmniejszyła się o ponad 33 tys. Najbardziej cieszy fakt, że bezrobocie spadło we wszystkich województwach. Pamiętajmy, że wciąż jeszcze są takie regiony, gdzie sytuacja jest gorsza niż w reszcie kraju. Mam tu na myśli głównie województwo warmińsko-mazurskie, gdzie bezrobocie nadal jest dwucyfrowe.

Dobra sytuacja na rynku pracy wpływa też na wzrost płac. Główny Urząd Statystyczny podał, że w 2017 r. średnio każdy Polak zatrudniony na umowę o pracę zarobił niecałe 4,3 tys. zł brutto. Przeciętna pensja w porównaniu z 2016 r. (wtedy wynosiła ona 4047,21 zł) wzrosła o 3,4%. Co więcej, w samym tylko IV kwartale 2017 r. przeciętne wynagrodzenie wyniosło 4516,69 zł i wzrosło w ujęciu rocznym o 7,1%, natomiast w ujęciu kwartalnym – o 6,1%. To dobre dane dające nadzieję na coraz lepsze wyniki w przyszłości, choć mam świadomość, że wielu pracujących marzy o takim wynagrodzeniu.

Pracujący w Polsce są na coraz lepszej pozycji negocjacyjnej. Sprzyja temu także świadczenie

„Rodzina 500+“, która daje rodzinom większy wybór i swobodę w podejmowaniu decyzji, także zawodowych. Na lepszą sytuację pracowników wpłynęło również wprowadzenie minimalnej stawki godzinowej, która chroni zwłaszcza tych najstabiliej zarabiających. Płaca minimalna została podniesiona do rekordowych 2100 zł, co stanowi 47,2% średniej krajowej. Pracodawcy muszą inwestować w pracowników, jeśli chcą ich utrzymać u siebie. I chociaż wciąż gonimy Europę pod względem płac, to widać, że tempo, w jakim to robimy, jest imponujące.

Bezrobocie jest rekordowo niskie, rosną płace – czy rynek pracy stoi przed jakimikolwiek wyzwaniami?

Pamiętajmy, że mimo coraz lepszej sytuacji wciąż borykamy się z osobami długotrwale bezrobotnymi. Urzędy pracy muszą dostosować się do zmieniającej się sytuacji. Dlatego pracujemy nad nowymi rozwiązaniami ustawy o rynku pracy.

W ramach tej ustawy planowane jest m.in. wdrożenie rozwiązań, które zwiększą dostępność pomocy świadczonej przez urzędy pracy. Będzie to możliwe m.in. poprzez likwidację ograniczania dostępu niektórych form pomocy dla wybranych grup adresatów. Dotychczas zdarzało się, że niektóre instrumenty wsparcia były dostępne tylko dla osób w wieku do 30 lat lub 50+. Zależy nam na tym, aby urzędy pracy mogły działać bardziej elastycznie i lepiej dostosować ofertę pomocy do potrzeb klienta. W świetle zmian będą zobowiązane do opracowywania tzw. indywidualnych planów działania dla osób mających największe trudności w wejściu na rynek pracy, a nie dla wszystkich, jak dotychczas. Także rodzaj

oferowanej pomocy nie będzie już ograniczany przez kwalifikowanie bezrobotnego do określonej grupy poprzez tzw. profilowanie pomocy, jak obecnie.

Mówił Pan o dużej grupie długotrwale bezrobotnych. Jakie są pomysły aktywizacji takich osób?

Chcemy, żeby urzędy pracy mogły skuteczniej pomóc bezrobotnym długotrwale i wymagającym szczególnego wsparcia. Oprócz większej elastyczności w oferowaniu form pomocy, o której mówiłem, proponujemy instrumenty zacieśniające współpracę między urzędami pracy a ośrodkami pomocy społecznej. Możliwe będzie kierowanie osób długotrwale bezrobotnych do centrów integracji społecznej, klubów integracji społecznej i innych podmiotów oraz zlecanie działań w zakresie reintegracji społecznej. Chcemy, aby osoby długotrwale bezrobotne korzystające ze świadczeń pomocy społecznej mogły być w pierwszej kolejności kierowane do podjęcia pracy w spółdzielni socjalnej. Osoby długotrwale bezrobotne oraz bez kwalifikacji zawodowych będą miały pierwszeństwo w uzyskaniu skierowania na szkolenie.

Skuteczniejsze będzie także wykorzystanie partnerów urzędów pracy w realizacji działań na rzecz osób bezrobotnych. Wszyscy bezrobotni, a nie tylko pozostający w szczególnie trudnej sytuacji, będą mogli skorzystać z usług agencji zatrudnienia przede wszystkim w zakresie pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego – na podstawie skierowania z urzędu pracy. Powiatowe urzędy pracy będą mogły zlecać agencjom aktywizację niewielkich grup bezrobotnych. Rozszerzyliśmy także listę podmiotów uprawnionych do realizacji programów specjalnych.

Czy rozważacie większe wsparcie finansowe dla osób bezrobotnych?

Tak, chcemy zaproponować wyższą pomoc finansową osobom bezrobotnym i zarejestrowanym poszukującym pracy. Wprowadzona zostanie wyższa kwota zasiłku dla osób bezrobotnych – 130% zasiłku podstawowego – dla bezrobotnych posiadających co najmniej 30-letni okres uprawniający do tego zasiłku,

np. okres zatrudnienia czy wykonywania innej pracy zarobkowej, przy zachowaniu pozostałych aktualnie obowiązujących warunków jego nabywania i pobierania. Chcemy dać także możliwość sfinansowania kosztów szkoleń osobom tzw. biednym pracującym – tj. takim, które nie mogą mieć statusu bezrobotnego, a mają niskie wynagrodzenie.

Proponujemy szereg zmian szczegółowych dotyczących różnych form pomocy bezrobotnym, które mają uprościć, doprecyzować przepisy oraz zapobiegać nadużyciom czy złym praktykom. Przykładem może być wprowadzenie zapisu zobowiązującego pracodawców do zatrudnienia skierowanego przez urząd pracy stażysty na okres co najmniej równy długości stażu.

Prace nad zmianami prowadzimy w duchu dialogu społecznego. Zgodnie z rekomendacjami partnerów społecznych i urzędów pracy udoskonalono zasady funkcjonowania Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS) – środków wydzielanych z Funduszu Pracy na wsparcie pracodawców inwestujących w szkolenia pracowników; m.in. większa będzie grupa podmiotów i osób, które będą miały prawo do skorzystania ze środków KFS.

Pojawiają się głosy, że urzędy pracy nie działają efektywnie. Czy zgadza Pan się z tym stwierdzeniem?

Zmieniająca się sytuacja na rynku pracy to duże wyzwanie dla urzędów pracy. Osób poszukujących pracy jest mniej, ale pamiętajmy, że nadal ponad milion jest poza rynkiem zatrudnienia. Spora grupa to długotrwale bezrobotni, którzy potrzebują innego podejścia, narzędzi i czasu. Jest także problem młodych pozostających bez pracy.

W naszych propozycjach znalazły się zatem rozwiązania usprawniające pracę urzędów pracy oraz poprawiające jej jakość i efektywność. Jak chcemy to zrobić? Urzędy pracy zostaną zobowiązane do weryfikacji deklaracji bezrobotnych, dotyczących danych, które wpływają na ustalenie statusu bezrobotnego. Będą także monitorować skuteczność i efektywność udzielonej pomocy w dłuższym okresie. Chcemy wyposażyć je w narzędzia informatyczne

do wymiany informacji z ZUS, Ośrodkami Pomocy Społecznej, Państwową Inspekcją Pracy, Strażą Graniczną, wojewodami – w celu kontroli efektywności pomocy i eliminacji nadużyć.

Uregulowane będą kwestie ochrony danych osobowych, w tym dla celów przetwarzania danych przez urzędy pracy. Wprowadzimy nowy mechanizm premiowania urzędów pracy za skuteczne aktywizowanie bezrobotnych.

Zmiany czekają też Ochotnicze Hufce Pracy. Instytucja ta zmieni nazwę na Państwowe Centrum Aktywizacji Młodzieży (PCAM) i będzie się specjalizować w pomocy młodzieży z grup trudnych, przede wszystkim mającej kłopoty w realizacji obowiązku nauki, nieuczącej

się i niepracującej, pochodzącej z rodzin dysfunkcyjnych lub ubogich. Nową, uproszczoną, strukturę i szczegółowe zadania PCAM będzie regulował statut.

Kiedy zmiany, o których Pan mówi, wejdą w życie?

Zmiany, o których mówię, to propozycje naszego ministerstwa. Czekają nas proces legislacyjny i chcielibyśmy, aby projekt ustawy o rynku pracy wszedł w życie 1 stycznia 2019 r.

Zapewniam, że jestem otwarty na współpracę z różnymi grupami interesariuszy – tak aby wdrożone rozwiązania były jak najbardziej optymalne. Tak ważne zmiany muszą być wprowadzane w duchu dialogu społecznego.



Stanisław Szwed

Sekretarz stanu w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Ukończył Krakowską Szkołę Wyższą im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Prawa i Administracji Publicznej oraz Wyższą Szkołę Administracji w Bielsku-Białej. Pracował w Fabryce Pił i Narzędzi „Wapienica” S.A. w Bielsku-Białej. Był zastępcą przewodniczącego NSZZ „Solidarność” Region Podbeskidzie. Poset na Sejm RP III, V, VI, VII i obecnej VIII kadencji.

W parlamencie pracował w Komisji Polityki Społecznej i Rodziny, Podkomisji stałej ds. nowelizacji kodeksu pracy i Podkomisji stałej ds. rynku pracy, a także w Komisji Nadzwyczajnej ds. zmian w kodyfikacjach. Wyróżniony nadawanym przez „Tygodnik Solidarność”

tytułem „Człowiek Roku 2006” oraz Nagrodą im. Haliny Krahelskiej za osiągnięcia w zakresie ochrony pracy, ochrony zdrowia w środowisku pracy.

Szara strefa a rynek pracy

Marek Bednarski

Uniwersytet Warszawski
Wydział Nauk Ekonomicznych

Artykuł prezentuje fenomen szarej strefy ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień rynku pracy. Wskazane są przyczyny i skutki wkraczania przez przedsiębiorców i pracowników sektora małych i średnich przedsiębiorstw na ten obszar. W artykule zaakcentowano nie tylko ekonomiczne, ale i społeczne aspekty funkcjonowania szarej strefy.

Gospodarka poza regulacją państwa

Patrząc z perspektywy historycznej, działalność gospodarcza człowieka zawsze podlegała regulacjom państwowym. I zawsze też były podejmowane próby, by owe regulacje omijać, gdy to przynosiło ludziom jakieś korzyści. Na przykład już w średniowieczu swoje usługi oferowali tak zwani partacze, czyli rzemieślnicy działający poza obowiązkowymi strukturami cechowymi.

Problem ten nabrał jednak istotnego znaczenia począwszy od lat 80. XX wieku, kiedy to stał się przedmiotem szerszej refleksji teoretycznej (Tanzi 1983) i troski polityków gospodarczych. Wiązało się to z obserwowanym, w szczególności w okresie 1960–1980, wzrostem roli państwa w gospodarce (Rutkowski 2009, s. 87–97), we wszystkich jego funkcjach. Ta presja ze strony rządów na modyfikowanie spontanicznych procesów ekonomicznych i ograniczanie swobody gospodarowania często nie leżała w krótkookresowych, jednostkowych interesach przedsiębiorców i pracowników. Stąd próby omijania czy wręcz łamania reguł narzucanych przez państwo. Po przekroczeniu pewnej skali zjawiska te stały się widoczne i ważące na całym procesie gospodarowania.

Jednak z uwagi na swoją różnorodność rozważany fenomen okazał się trudny choćby do zdefiniowania i opisanie, a nawet do nazwania.

Stąd w literaturze znajdziemy bardzo wiele określeń na gospodarowanie poza regulacjami państwa. Wskazać tu można takie określenia, jak: gospodarka nieobserwowalna, ukryta, podziemna, zacieniona, nieformalna, drugiego obiegu, paralelna, czwartego sektora, czarna, w świetle księżycy, szara strefa i inne.

Za tą różnorodnością nazw kryje się rozmaite rozumienie gospodarki poza regulacją państwa i, co za tym idzie, różne jej definiowanie. Generalnie w literaturze proponowane definicje idą w dwóch kierunkach. Przyjmuje się albo perspektywę statystyczno-ekonomiczną, albo prawno-ekonomiczną. Pierwsze z tych ujęć zaproponował E. Feige (1982). Według niego interesująca go „gospodarka nieobserwowalna” obejmuje różne rodzaje działalności ekonomicznej, która przynosi dochód i którą powinien objąć rachunek produktu narodowego brutto, a której nie obejmuje. Może to być zarówno aktywność usankcjonowana prawnie, jak i nielegalna, byle nie była zgłoszona do sprawozdawczości lub – jeśli zgłoszona – to w zaniżonej wysokości. Powodem nier rejestrowania mogą być konwencje statystyczne, niesprawność aparatu zbierającego informacje bądź niechęć podmiotów zobowiązanych do przekazywania informacji ze względu na nieformalny charakter działalności. Definicja „gospodarki nieobserwowalnej” prowadzi do pytania o adekwatność obrazu prezentowanego przez statystykę do rzeczywistości

i w związku z tym o poprawność przesłanek prowadzenia polityki gospodarczej.

W drugim ujęciu podstawowym kryterium służącym wyodrębnieniu „gospodarki w cieniu” (Schneider, Buehn i Montenegro 2011) jest działanie poza ramami określonymi przepisami prawa. Przy czym rodzaje regulacji prawnych, których przekraczanie kwalifikuje działanie ekonomiczne do „gospodarki w cieniu”, są w różnych ujęciach rozmaite. Kluczowe jest tu unikanie danin na rzecz państwa, jak: podatki, składki na ubezpieczenia społeczne, cła czy inne opłaty. Istotne są też ograniczenia nakładane na spontaniczne procesy zachodzące na rynku pracy, dóbr i usług, ziemi czy finansowym. W odniesieniu do zatrudnienia wskazać tu można: omijanie prawa do minimalnej płacy, maksymalnego czasu pracy, bezpiecznej pracy, ochrony słabszych grup zatrudnionych (młodociani, kobiety, cudzoziemcy). Na innych rynkach celem wejścia w „gospodarkę cienia” może być unikanie kontroli: cen, stóp procentowych, kredytu, przepływów kapitałowych, kursów walutowych, wytwarzania i obracania niektórymi towarami. Do „gospodarki w cieniu” zalicza się również korupcję i anomię pracowniczą (wykorzystywanie przez pracowników zasobów przedsiębiorstwa do celów prywatnych).

Bazując na tak szerokiej definicji, można podejmować próby szacowania skali gospodarki poza regulacją państwa. Od strony metodologicznej jest to zadanie trudne, bo z założenia nie jest ona rejestrowana przez statystyki. W praktyce stosuje się dwie grupy metod: bezpośrednie i pośrednie (Bednarski i in. 2008). Metody bezpośrednie to badania ankietowe i analizy wyników kontroli fiskalnych. Obie obciążone są ryzykiem istotnych błędów. Jeśli chodzi o ankiety, to biorąc pod uwagę, iż respondenci są pytani o działania nielegalne, będą mało wiarygodne. Kontrole skarbowe są adresowane zwykle do podmiotów podejrzanych o wykroczenia, a zatem przeszacują skalę zjawiska. Stąd stosowanie metod pośrednich, które analizują ślady gospodarki poza regulacją państwa, jest zostawiane w sektorze oficjalnym. Mogą one dotyczyć popytu na pieniądze czy zużycia energii elektrycznej w go-

spodarstwach domowych. Bardziej zaawansowane sposoby, na przykład metoda MIMIC, wiąże dynamikę szarej strefy z ekspansywnością całego zestawu zmiennych ekonomicznych, jak: stopy podatkowe, inflacja, dochody realne, poziom regulacji w gospodarce. W przypadku metod pośrednich problemem pozostaje udowodnienie faktycznej więzi między mierzoną wielkością a wielkościami uznawanymi za jej determinanty oraz określenie siły tej więzi.

Mimo zasygnalizowanych słabości metodologicznych pomiary są zwykle czynione jako udział gospodarki poza regulacją państwa w oficjalnym PKB. Ich wyniki wskazują na istotne znaczenie tego fenomenu. Badania zrealizowane metodą MIMIC (Schneider, Buehn i Montenegro 2011) wskazują, że jego skala w Szwajcarii to 8,1% PKB, USA – 8,4%, Japonii – 10,3%, Wielkiej Brytanii – 12,2%, Francji – 14,7%, Niemczech – 15,3%, Szwecji – 17,9%, Hiszpanii – 22,2%, Włoszech – 26,8%, a dla byłych członków RWPG odpowiednio: Czechy – 17,0%, Węgry – 23,7%, Polska – 26,0%, Bułgaria – 32,7%, Rosja – 40,6%. Wskazuje to na nie tylko ekonomiczne, ale i kulturowe przesłanki skłaniające do działań ekonomicznych poza regulacją państwa.

Szerokie definicje wykorzystywane w zaprezentowanych szacunkach pokazują wprawdzie całość fenomenu gospodarowania poza regulacją państwa, ale są mało użyteczne jako punkt wyjścia do szczegółowych jego analiz. Chwytają one bowiem zjawiska o różnym charakterze i rozmaitych przyczynach. Stąd tworzone są definicje, które obejmują tylko względnie jednorodne obszary gospodarowania poza regulacją państwa. Z perspektywy akcentującej głównie ekonomiczną stronę tego fenomenu ważna jest definicja zaproponowana przez OECD (OECD 2002), do której najlepiej pasuje określenie „szara strefa”. Przedmiotem zainteresowania jest tu bowiem wytwarzanie legalnych dóbr i usług, ale niezadeklarowanych władzom publicznym zgodnie z regulacjami obowiązującymi w poszczególnych krajach. Mamy tu zatem do czynienia z gospodarką „szarą”, a nie „czarną”, bo definicja dotyczy

wytwarzania (a nie transferów) produktów akceptowanych na oficjalnych rynkach, jednak przy omijaniu regulacji państwowych. Warto sięgnąć po tę perspektywę analizy, bo tworzy ona najlepszy kontekst rozważań nad szarym rynkiem pracy.

Szary rynek pracy – identyfikacja zjawiska

Generalnie można sformułować tezę, że szary rynek pracy dotyczy głównie sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) oraz gospodarstw domowych. W dużych przedsiębiorstwach trudno jest ukrywać, na znaczącą skalę, niezarejestrowanych pracowników i w konsekwencji – wytworzoną przez nich nieewidencjonowaną produkcję. Uprawia się tu raczej „optymalizację” podatkową.

Pracować „na szaro”, poza rejestracją, można w rozmaity sposób (Kryńska i in. 2015, s. 30). Przede wszystkim należy wyróżnić pracę całkowicie nierejestrowaną i rejestrowaną częściowo oraz pracę najemną i wykonywaną w ramach samozatrudnienia. Mała firma może zarejestrować swoją działalność i zatrudnionych u siebie pracowników. Jeśli jednak właściciele i pracownicy umówią się, że wejdą do szarej strefy, to część pracy będzie wykonywana poza ewidencją. W konsekwencji tylko część wynagrodzenia będzie wypłacana formalnie, a część nieoficjalnie, „pod stołem”. Nie jest to oczywiście proste, w takiej sytuacji bowiem poza ewidencją, na szarym rynku, muszą być kupione surowce i półfabrykaty i tutaj muszą być sprzedane produkty gotowe. Oznacza to wystąpienie, obok oficjalnego, nieformalnego obrotu pieniądza gotówkowego (stąd sygnalizowane wcześniej metody pomiaru gospodarki zaciemnionej, oparte na poszukiwaniu „nadmiaru” gotówki w obiegu).

Podobnie rzecz się ma z samozatrudnieniem. Tutaj występujący w dwóch rolach – właściciela firmy i wykonawcy pracy – rejestruje tylko część wytworzonych dóbr i usług, „oszczędzając” na podatkach i składkach. Tak jak w poprzednim przypadku, część zaopatrzenia i zbytu musi przejść przez szarą strefę.

Ale możliwa jest inna strategia drobnego przedsiębiorcy. Może on w ogóle nie rejestro-

wać swojego pracownika i całe wynagrodzenie wypłacać poza ewidencją. Decyzje tu podejmowane mogą być też zmienne w czasie. Pracownik zostanie zatrudniony poza ewidencją na okres próbny albo w czasie słabej koniunktury, by wrócić na etat w okresie jej poprawy. Tego typu decyzje też mogą być podejmowane na życzenie pracownika.

Wreszcie mała firma w ogóle może pozostać niezarejestrowana, co oznacza, że w podobnej sytuacji znajdują się osoby w niej zatrudnione. To samo może dotyczyć samozatrudnienia. Takie strategie, jak wskazują badania (Bednarski 2016), dotyczą bardzo małych podmiotów, wykonujących proste prace. Trudno jest bowiem działać firmie, z nadzieją na choćby skromny rozwój, bez korzystania z instytucji formalnych. Ryzykowne jest też funkcjonowanie bez niewielkiego przynajmniej ubezpieczenia emerytalnego czy zdrowotnego. Najczęściej nie jest też rejestrowana dorywcza działalność, gdzie nie dochodzi do wyodrębnienia firmy z gospodarstwa domowego.

A zatem zatrudnienie na szarym rynku pracy tworzą pracownicy najemni i samozatrudnieni, zarejestrowani jako pracujący i niezarejestrowani w ogóle. Tak rozumiany szary rynek pracy jest znaczący (Kryńska i in. 2015, s. 36–41). Obejmuje w Polsce około 1100 tys. osób, a więc ponad 7% pracujących ogółem. Częściej pracują tu mężczyźni (około 2/3 zatrudnionych nieformalnie), proporcje tak zatrudnionych w miastach i na wsi są jednak zbliżone. Na szarym rynku pracy spotykamy też najczęściej osoby w wieku aktywności zawodowej, mniej jest najmłodszych i najstarszych. Rzadziej też niż inni pracują tu ludzie z wykształceniem policealnym i wyższym, a częściej zawodowym. Natomiast proporcje między traktującymi zajęcie w szarej strefie jako główne i dodatkowe są zbliżone, z lekką przewagą tych pierwszych. Aktywność nierejestrowana dotyczy głównie wybranych obszarów. Można wskazać tu: prace ogrodniczo-rolne, budowlano-instalacyjne, handel, krawiectwo, naprawy samochodów, usługi transportowe, opiekę nad dziećmi i osobami starszymi, korepetycje, prace domowe, usługi lekarsko-pielęgniarskie, turystyczno-gastronomiczne

i fryzjersko-kosmetyczne. Należy zatem stwierdzić, że zatrudnienie w szarej strefie dotyczy dużej grupy ludzi, traktujących tę pracę jako podstawową lub dorywczą. Ale jeśli spojrzeć na określone zawody i specjalności, to w odniesieniu do niektórych można mówić o bardzo istotnej roli szarego rynku zarówno dla szukających zatrudnienia, jak też nabywców określonych dóbr i usług. Prowadzi to do postawienia pytania o przyczyny tego stanu rzeczy.

Przyczyny funkcjonowania szarego rynku pracy w Polsce

Funkcjonowanie każdego rynku jest uwarunkowane przez jego stronę popytową i podaźową. Na analizowanym rynku muszą być zatem chętni do podjęcia pracy i ją oferujący. W przypadku rynku pracy ważni są jeszcze ci, którzy stwarzają zapotrzebowanie na wytworzone dobra i usługi. Rozważania nad funkcjonowaniem szarego rynku pracy muszą więc dotyczyć trzech typów podmiotów: pracodawcy oferującego nierejestrowaną pracę, pracownika skłonnego ją podjąć i konsumenta zainteresowanego nabyciem wytworzonego tu produktu. Połączenie interesów tych trzech grup zaowocuje dopiero rozwojem szarego rynku pracy.

Zwrócić też należy uwagę na charakter motywacji jego uczestników. Mogą wkraczać tu z wyboru, szukając nadzwyczajnych korzyści, albo z przymusu, bo jako pracodawcy nie utrzymują firmy w gospodarce oficjalnej, bo jako pracownicy nie znajdują w gospodarce oficjalnej zatrudnienia, bo jako konsumenci nie będąc ich stać, by kupić tu pożądane dobra.

Ta perspektywa jest szczególnie istotna, gdy analizujemy podaźową stronę szarego rynku pracy. Musimy zadać wówczas pytanie, dlaczego zainteresowani zatrudnieniem szukają pracy nieoficjalnej. Przyczyn jest tu wiele (Kryńska 2015; Bednarski 2016). Jednostki, które mają wybór i mogą zatrudnić się zarówno w gospodarce formalnej, jak i w szarej strefie, akcentują przede wszystkim kwestię wysokości zarobków. Unikanie podatków i składek pozwala uzyskiwać wyższy dochód „netto”, choć będzie oznaczać brak pewnych

świadczeń dziś (na przykład zdrowotnych) lub w dalszej perspektywie (emerytura). Można jednak ten problem rozwiązać, jak wspomniano, rejestrując się częściowo, pozyskując świadczenia w inny sposób (formalizując status bezrobotnego), bądź lekceważąc problem jako odległy w czasie (emerytura). Jest to kwestia o tyle istotna, że w sektorze MŚP płace generalnie nie są wysokie i każde ich podwyższenie jest pożądane.

Do wejścia na szary rynek pracy może też skłaniać sytuacja życiowa jednostki, problemy rodzinne. Tego typu zatrudnienie może bowiem być bardzo elastyczne – nieregularne, w rozmaitych godzinach, na różnych zasadach. Może być to atrakcyjne rozwiązanie, szczególnie dla osób obciążonych obowiązkami opiekuńczymi wobec dzieci lub starszych członków rodziny.

W szarej strefie mogą też szukać zatrudnienia osoby zainteresowane nieujawnianiem swoich dochodów. Będą to rozmaici dłużnicy ścigani przez komornika, „alimenciarze”, jednostki obawiające się przekroczenia progów dochodowych, bo utracą prawa do świadczeń socjalnych.

Są wreszcie tacy, którzy nie są zainteresowani stabilizacją życiową, żyjący z dnia na dzień, odbierający wszelkie kontrakty formalne i regulacje jako niepotrzebne ograniczenia. Praca w szarej strefie, którą można w każdej chwili porzucić bez konsekwencji, jest przez nich uważana za najlepsze rozwiązanie.

W zasygnalizowanych przypadkach jednostka posiada wybór, może kalkulować koszty i korzyści zatrudnienia w sektorze oficjalnym i szarej strefie, choć przy dochodach zupełnie nieadekwatnych do potrzeb rodziny albo bardzo trudnej sytuacji rodzinnej wybór może być pozorny. Są jednak sytuacje, gdy szara strefa to jedyna możliwość zatrudnienia. Będzie to dotyczyć ludzi o bardzo niskich kwalifikacjach, kwalifikacjach utraconych z powodu długotrwałego bezrobocia, chorych, obciążonych przeszłością kryminalną, nałogami, czy inaczej jeszcze wykluczonych. Osoby te nie znajdują pracy gdzie indziej, bo są zbyt mało wydajne i nie są w stanie stworzyć wartości

dodanej, pozwalającej sfinansować płacę netto, podatki i zysk pracodawcy, albo ich zatrudnienie w sposób formalny wiąże się dla pracodawcy ze zbyt wysokim ryzykiem niewypetnienia należytych obowiązków. Szara strefa jawi się więc jako jedyna szansa uzyskania jakichkolwiek dochodów.

Szary rynek pracy musi mieć oczywiście również swoją stronę popytową, a więc pracodawców zainteresowanych zatrudnianiem nieformalnym (Kryńska 2015). I tu również trzeba wyodrębnić sytuacje, kiedy właściciel firmy wchodzi na szary rynek dobrowolnie, a kiedy czyni to z przymusu. Dobrowolne, nieoficjalne zatrudnianie w szarej strefie jest powodowane chęcią uzyskania dodatkowych dochodów kosztem niepłaconych podatków i składek, oferowania substandardowych warunków pracy czy unikania mitręgi biurokratycznej. Ten ostatni czynnik staje się istotny przy pracach krótkookresowych, sezonowych, szczególnie gdy właściciel jednocześnie zarządza firmą i zajmuje się wytwarzaniem dóbr czy świadczeniem usług.

Bywa jednak, że i on znajduje się w sytuacji przymusowej, bo grozi mu bankructwo, jeśli weźmie na siebie ciężar wszystkich należnych danin na rzecz państwa i regulacji prawnych. Zauważyć bowiem należy, że warunki funkcjonowania w sektorze MŚP są trudne. Z jednej strony jest wysoki poziom konkurencji, tworzący silną presję na koszty. Rynki, gdzie działają te firmy, są otwarte na konkurencję krajową, bo produkty tu oferowane nie mają zwykle charakteru unikatowego, często międzynarodową, a startując w publicznych przetargach, stają głównie wobec kryterium ceny. Z drugiej strony wiele MŚP nie ma silnego potencjału ekonomicznego, bo unika finansowania zewnętrznego, działa tylko na rynkach lokalnych, z krótką perspektywą, w tradycyjnych branżach, zatrudnia gorzej kwalifikowanych pracowników, nie tworzy strategii rozwojowych. W efekcie niewiele małych firm osiąga stan dojrzałości, a odsetek tych, które zaprzestają działalności, jest wysoki (Tarnawa i in. 2013).

Jednocześnie prawdopodobieństwo ujawnienia działalności w szarej strefie i ukarania przedsiębiorcy jest niewielkie bez donosu ze

strony nieoficjalnie zatrudnionego. A to jest mało prawdopodobne z uwagi na występującą tu wspólnotę interesów (Bednarski 2013). Praca w szarej strefie jest więc oferowana chętnie, jeśli alternatywą jest upadek firmy.

Należy jeszcze zauważyć, że wiele małych firm bazuje na samozatrudnieniu. Tu dochodzi do kumulacji zachęt skłaniających do działania w szarej strefie, oddziałujących i na pracodawców, i na pracowników. Ponadto w ramach samozatrudnienia mamy do czynienia z działaniami podmiotów niewyodrębnionych w pełni z gospodarstw domowych. Osoby zatrudnione oficjalnie albo bezrobotne zarabiają bez rejestracji swojej działalności, świadcząc drobne usługi czy zajmując się chałupnictwem. W takich niewyodrębnionych z gospodarstw podmiotach mogą pracować też osoby zmarginalizowane na rynku pracy, których działalność bywa lokalnie tolerowana, choć jest na granicy legalności. Przykładem mogą być tu górnicy z biedaszybów, zbieracze ziół łąkowych czy zamieszkujący w gospodarstwach ulokowanych przy wielkich, wytwarzających liczne odpady kombinatach, zajmujący się ich przetwarzaniem (Rakowski 2009). Trudno formalizować taką działalność, ale uzyskiwane z niej dochody mogą decydować o egzystencji całych rodzin.

Jak wspomniano, popyt na pracę ma charakter wtórny względem popytu na dobra i usługi. Żeby wyjaśnić przyczyny funkcjonowania szarego rynku pracy, należy zrozumieć powody, dla których głównie odbiorcy dóbr i usług nierejestrowanych (gospodarstwa domowe) są nimi zainteresowani. A oferta szarej strefy ma swoje zalety, ale i wady z perspektywy konsumenta (Bednarski i in. 2008). Ich intensywność będzie się różnić w odniesieniu do dóbr i usług. Te ostatnie wymagają bowiem bezpośredniego i dłuższego kontaktu z drugą osobą.

Podstawową przyczyną tworzenia popytu na ofertę z szarej strefy jest niższa cena. Dla jednych będzie to oznaczać oszczędność, dla drugich – wręcz możliwość zakupu. Stać ich tylko na produkty z szarej strefy. Argumentem bywa też brak konieczności przestrzegania przepisów państwowych czy oferowanie usługi w bardziej dostosowany do potrzeb konsumenta

sposób, na przykład w nietypowych godzinach. Usługa nierejestrowana jest zatem tańsza, elastyczniejsza i bez mitręgi biurokratycznej.

I tu są jednak ryzyka (Kryńska 2015). Nie ma gwarancji dobrej jakości, jest obawa, na przykład w przypadku usługi, przed wpuszczeniem do domu obcego człowieka, który może pracę opuścić, może klienta oszukać, a nawet okraść. Istnieją też ryzyka roszczeń ze strony pracownika, związane z wynagrodzeniem czy ewentualnym wypadkiem przy pracy. Generalnie jednak nabywcy są zadowoleni, a formą zabezpieczenia może być znajomość z usługodawcą czy polecenie przez znajomych.

Te kwestie prowadzą do postawienia fundamentalnego problemu wiarygodności stron na szarym rynku pracy. Zasygnalizowane przyczyny wchodzenia na ten rynek przez różne podmioty staną się dopiero wtedy istotne, jeżeli jego uczestnicy będą mieli świadomość istnienia tu instytucji tworzących reguły, które muszą być przestrzegane przez jego uczestników. Instytucje te muszą mieć możliwość egzekwowania owych reguł, karania ich nieprzestrzegających, co oznacza zdolność do identyfikowania „gapowiczów”, omijających te reguły. Inaczej kontrakty na szarym rynku pracy okażą się zupełnie niewiarygodne – pracownicy nie będą pewni płacy, a pracodawcy – ilości i jakości wykonanej pracy. Na rynkach oficjalnych taką funkcję pełnią odpowiednie instytucje formalne: administracja państwowa, agendy rządowe, związki zawodowe, banki, sądy, policja. Na szarym rynku ich nie ma.

W świetle literatury (Granovetter 1985; Grzesiuk 2015) substytutem instytucji formalnych mogą być na szarym rynku pracy instytucje nieformalne, a w szczególności sieci powiązań społecznych. W nich bowiem cyrkuluje informacja niezbędna do podejmowania decyzji rynkowych, tworząca przesłanki do budowy zaufania, ale też sankcjonowania i ograniczania działań oportunistycznych. Informacja pozyskana z sieci jest tania, pogłębiona i wiarygodna, bo oparta na doświadczeniach z przeszłości oraz ocenach obserwatorów zewnętrznych, i dlatego może stanowić podstawę do

budowania przyszłych kontraktów. A zatem to właśnie w sieciach lokalnych tworzą się niezbędne reguły, mechanizmy monitoringu i kontroli wiarygodności zobowiązań. Ich siłę wzmacnia upowszechnienie internetu, bo informacja tu staje się jeszcze szybsza i tańsza (Filipek 2013). To wszystko jednak oznacza, że szary rynek pracy jest głęboko zakorzeniony społecznie, a regulujące go nieformalne instytucje tworzą równowagę długiego trwania (Wilkin 2016, s. 114–130). Nikomu zatem nie zależy na zmianie obowiązujących reguł, bo w sposób ciągły i przewidywalny godzą one potrzeby zainteresowanych stron.

Tezy te znajdują uzasadnienie w badaniach empirycznych (Bednarski 2016). Respondenci podkreślali tu, że próby oszustwa zostają w wymiarze lokalnym szybko ujawnione i napiętnowane, często przy użyciu właśnie internetu, co powoduje, że niewiarygodna jednostka zostaje wykluczona z rynku. Preferowane są natomiast stabilne kontrakty, gdzie przykładowo grupy sezonowych robotników corocznie podejmują pracę u tych samych pracodawców, oferując jej dobrą jakość w zamian za zagwarantowaną satysfakcjonującą płacę i dobre warunki pracy.

Takie silne społeczne zakorzenienie czyni jednak szary rynek pracy fenomenem bardzo trwałym, o daleko idących konsekwencjach i trudnym do zwalczania.

Konsekwencje funkcjonowania szarego rynku

Zarysowane powyżej przyczyny pracy „na szaro” akcentowały korzyści zainteresowanych nią pracowników, pracodawców i konsumentów. Nieoficjalne zatrudnienie niesie jednak i negatywne konsekwencje, tak dla pracodawców, jak i dla pracowników (Kryńska i in. 2015, s. 196–207). Poszkodowany też, co oczywiste, jest budżet państwa, pozbawiany należnych podatków. Ogranicza to możliwości prowadzenia aktywnej polityki społeczno-gospodarczej przez rząd, w tym również adresowanej do beneficjentów szarej strefy. Wreszcie szary rynek pracy oddziałuje negatywnie na funkcjonowanie oficjalnego rynku pracy.

Z perspektywy pracodawców ryzyko wiąże się przede wszystkim z możliwością kary za nielegalne zatrudnianie. Nie jest ono jednak zbyt wysokie, bo, jak wspomniano, korzyści z pracy nieoficjalnej czerpią również pracownicy, co minimalizuje prawdopodobieństwo donosu. Inne ryzyka pracodawców są zbliżone do już sygnalizowanych i ponoszonych przez gospodarstwa domowe: brak pewności jakości i ciągłości zatrudnienia, możliwość zniszczenia mienia czy roszczenia z tytułu ewentualnych wypadków przy pracy. Te ryzyka z kolei minimalizuje kontrola kontraktów na szarym rynku pracy przez sieci społeczne. Pracownicy nieuczciwi i nielojalni względem pracodawcy są eliminowani z rynku. Ponadto tego typu problemy mogą być rozwiązywane przez częściową rejestrację zatrudnionych.

Poszkodowani mogą też być zatrudnieni na szarym rynku pracy, nawet jeżeli uznać, że i w odniesieniu do nich pewne wady takiego zarobkowania może kompensować kontrola przez sieci społeczne nieuczciwych pracodawców i częściowa rejestracja zatrudnienia. Ten ostatni element umożliwia korzystanie z ochrony przez prawo pracy, dostęp do służby zdrowia czy minimalnych emerytur. Sieć społeczna powinna chronić przed wyzyskiem ze strony nieuczciwych pracodawców, ale może to nie dotyczyć najstarszych – imigrantów, osób pozbawionych kwalifikacji, wykonujących prace jednorazowo, znajdujących się w sytuacji przymusowej.

Pewne konsekwencje funkcjonowania na szarym rynku pracy są jednak nieuniknione, bo taka praca oznacza ulokowanie się w gorszym segmencie zatrudnienia. Praca jest tu niestabilna, nieregularna, z małymi szansami na awans, szkolenia. Nawet częściowo zarejestrowany pozostaje zwykle poza „rdzeniem” kluczowego dla firmy zatrudnienia, gdzie kumulują się przywileje pracownicze i stabilność pracy, bo ludzie tu ulokowani decydują o powodzeniu przedsiębiorstwa w długim okresie. Trafienie do gorszego, „szarego” segmentu zatrudnienia ma charakter w dużej mierze trwały. Po pewnym czasie pracujący faktycznie w ten sposób ma niższe kwalifikacje, a częste zmiany miejsca pracy budzą obawy w oczach potencjalnych

pracodawców. Wejście zatem na szary rynek pracy może stygmatyzować jednostkę i utrwalać jej niekorzystny status.

Obecność szarego rynku psuje również oficjalny segment rynku pracy (Bednarski 2016), choć relacje są tu złożone z uwagi na sygnalizowaną rosnącą rolę zatrudnienia częściowo nierejestrowanego. Powoduje to swoiste „zlewianie” się segmentów rejestrowanego i nierejestrowanego rynku pracy.

Sytuacja na rynku pracy może być kształtowana przez warunki na rynku dóbr i usług. Przy czym w grę wchodzi dwie możliwości. Tam, gdzie wytwarzane są proste produkty, a zatem gdzie mogą dominować bardzo małe firmy całkiem nierejestrowane, ceny oferowane konsumentom będą relatywnie niskie. Uwzględniają bowiem fakt niepłacenia podatków czy „oszczędności” związane z omijaniem prawa pracy. Firmy zarejestrowane, działające w pełni legalnie, nie są tu w stanie rywalizować. Muszą albo opuścić rynek, albo konkurować na faktycznie obowiązujących zasadach, czyli zatrudniać „na szaro”. Natomiast tam, gdzie charakter produktu wymaga bardziej złożonych więzi rynkowych i wymusza rejestrację firm, jednym z elementów konkurencji między nimi staje się „zarządzanie” nieformalnym zatrudnieniem, jego skalą i formami. Przy czym istotna jest tu również rola zatrudniających się, na ile będą preferować wyższą płacę przy niepełnej rejestracji, a na ile wybiorą zatrudnienie w pełni legalne. Pracodawca oferuje im określoną płacę „brutto”, wynikającą z poziomu konkurencji na rynku dóbr i usług, a pracownicy w ramach tego decydują o formie zatrudnienia.

Konkurować mogą też jednostki bezpośrednio na rynkach pracy, gdzie występuje nieformalne zatrudnienie. Przy czym zachodzą tu wyraźne procesy segmentacyjne. W segmencie jednostek najniżej kwalifikowanych, obciążonych różnymi deficytami, a jednocześnie o słabej pozycji przetargowej wobec pracodawcy, gotowość pracy „na szaro” stanowić może wręcz warunek konieczny zatrudnienia. Bo pracownicy będą tu tak mało wydajni, że nie wytworzą wartości dodanej, pokrywającej ich płacę, zysk właściciela i daniny dla państwa.

W segmencie pracowników kwalifikowanych, z mocniejszą pozycją, to lokalny rynek pracy decyduje o nakładach na zatrudnienie pracownika, które musi ponieść pracodawca. Natomiast to zatrudniony wybiera poziom legalizacji (z rejestracją pełną, częściową, bez rejestracji) w zależności od swoich preferencji.

Silna segmentacja ujawniona w cytowanych badaniach, zarówno w odniesieniu do małych firm, jak i osób pracujących, utrudnia odpowiedź na pytanie, na ile szara strefa na rynku pracy, dopuszczając nieuczciwą konkurencję, wpływa generalnie na obniżenie płac w sektorze MŚP, a na ile tylko ujawnia marginalne zasoby firm i ludzi, dla których nie ma miejsca na oficjalnym rynku ze wszystkimi jego obciążeniami prawno-podatkowymi. Choć druga hipoteza wydaje się bardziej prawdopodobna, szczególnie dziś, gdy występuje deficyt kwalifikowanych pracowników, co wzmacnia ich pozycję względem pracodawcy. Natomiast na pewno szara strefa jest obszarem, gdzie pracodawcy i pracownicy, manipulując regulacjami państwowymi, dzielą według własnych reguł wytworzoną wartość dodaną.

Osobny problem w odniesieniu do konkurencji na rynku pracy tworzą pracownicy cudzoziemscy, głównie z Ukrainy (Frieske 2017). Trudno tu jednak, przy obecnym stanie badań, sformułować dobrze uzasadnione tezy.

Konkluzje

Z perspektywy polityki gospodarczej państwa kluczowym problemem na rozważanym obszarze jest postępowanie wobec uczestników tak rozumianej szarej strefy w sektorze MŚP – na ile zwalczać ten fenomen instrumentami administracyjno-prawnymi, a na ile próbować rozwiązywać problemy, które spychają ludzi do tego sektora. Z jednej strony działania represyjne wydają się nieuniknione. Mamy tu do czynienia z łamaniem prawa, niosącym straty dla budżetu, stawiającym rzetelnych przedsiębiorców wobec nieuczciwej konkurencji, pozbawiającym pracowników należnych praw. Z drugiej jednak – ich uruchamianie może okazać się nieskuteczne, a nawet niecelowe. Szacunki tak rozumianej szarej strefy wskazują na jej bardzo rozległe rozmiary, co oznacza,

że skala kontroli a, co za tym idzie, ich koszty musiałyby być bardzo rozległe. Tym bardziej że – jak sygnalizowano – uczestnictwo w szarej strefie bywa często interesem obu stron, pracodawcy i pracownika, co bardzo utrudnia wychwycenie łamania prawa. To wszystko stawia pod znakiem zapytania efektywność kontroli, trudno bowiem spodziewać się nadzwyczajnych przychodów podatkowych z małych, często słabych firm.

Istotne jest także sygnalizowane głębokie społeczne zakorzenienie zjawiska. Jak wspomniano, szara strefa tworzy własny ład instytucjonalny, stanowiący do pewnego stopnia substytut ładu tworzonego przez państwo w zakresie pewności zawieranych transakcji. Ład ten tworzy równowagę instytucjonalną długiego trwania, co szarej strefie gwarantuje trwałość i stabilność, a w dużej mierze samowystarczalność oraz autonomię. W rezultacie skutecznie zaspokaja potrzeby uczestników, co czyni ją szeroko akceptowaną społecznie. Nie oznacza to oczywiście pełnej odrębności od reszty gospodarki. Wręcz przeciwnie, można tu mówić o zależności, a nawet pasożytnictwie, ale niewątpliwie występuje tu względna izolacja, funkcjonuje drugi obieg gospodarczy, co nie pozwala działaniom wycinkowym ograniczać istotnie skali analizowanego fenomenu.

Rozważając kwestię uruchamiania wobec szarej strefy instrumentów administracyjno-prawnych, należy pamiętać, że trafiają tu również osoby i firmy zmarginalizowane, bez szans na funkcjonowanie na oficjalnych rynkach. Narzucenie im restrykcyjnych warunków działalności może wypchnąć ich całkowicie z rynku i skazać na egzystencję ze środków pomocy społecznej. Dłuższe funkcjonowanie poza zasobem siły roboczej oznacza deprecjację kwalifikacji, zmianę sposobu życia i zupełną utratę szansy na powrót do gospodarki oficjalnej.

Chcąc zatem faktycznie ograniczyć szarą strefę i nie wywołać tym szkód społecznych, należałoby szereg atrybutów sektora nieformalnego, ułatwiających funkcjonowanie na rynku podmiotom zmarginalizowanym, włączyć w obszar instytucji formalnych. Oznaczałoby to dla najślabszych: specjalne podatki, prostsze regulacje, niższe wymagania formalne na różnych

obszarach. Pewien kierunek myślenia mogą wyznaczać tu koncepcje „ekonomii społecznej”. Niebezpieczeństwo związane z takimi rozwiązaniami polegać może jednak na stworzeniu przestrzeni do nadużyć dla podmiotów zdolnych do funkcjonowania na warunkach ogólnych. Będą one starały się uzyskać korzyści przeznaczone tylko dla najstarszych. Tymczasem trafne identyfikowanie osób i firm kwalifikujących się do specjalnego traktowania jest trudne i może być korupcyjne.

Polityka ograniczania szarej strefy musi więc stanowić odpowiednie połączenie restrykcji administracyjno-prawnych i zachęt ekonomicznych dla najstarszych.

Bibliografia

- Bednarski, M., 2016, *Wysokość kosztów pracy i struktura zatrudnienia w MŚP a dynamika szarej strefy w Polsce*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 292.
- Bednarski, M., 2013, „Szara strefa” gospodarcza a dobre rządzenie w Polsce, w: Wilkin, J. (red.), *Jakość rządzenia w Polsce. Jak ją badać, monitorować i poprawiać?*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Bednarski, M., Kryńska, E., Pater, K., Walewski, M. (red.), 2008, *Przyczyny pracy nierejestrowanej w Polsce*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Feige, E., 1982, *Macroeconomic Malaise and the „Unobserved Economy”*, Economic Impact No. 4.

- Filipek, K., 2013, *Kapitał sieciowy a rozwój nowej gospodarki*, w: Fel, S. (red.), *Gospodarka społecznie zakorzeniona. Wybrane problemy z socjologii gospodarki*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Frieske, K., 2016, *Imigracja zarobkowa: o głupocie przed szkodą i po szkodzie*, w: Bednarski, M. (red.), *Wynagrodzenia w Polsce. Przesłanki i hamulce wzrostu*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Granovetter, M., 1985, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, American Journal of Sociology, No. 91.
- Grzesiuk, K., 2015, *Zakorzenienie społeczne gospodarki. Koncepcja Marka Granovettera*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Kryńska, E. (red.), 2015, *Praca nierejestrowana – charakterystyka zjawiska w województwie łódzkim*, Regionalne Obserwatorium Rynku Pracy w Łodzi, Łódź.
- Kryńska, E., Kukulak-Dolata, I., Poliwczak, I., Pierzchała, M., Grabias, S., 2015, *Praca nierejestrowana na Mazowszu*, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Warszawa.
- OECD, 2002, *Handbook for Measurement of the Non-Observed Economy*, OECD Publishing, Paris.
- Rakowski, T., 2009, *Łowcy, zbieracze, praktycy niemocy*, Słowo/obraz terytoria, Gdańsk.
- Rutkowski, W., 2009, *Współczesne państwo dobrobytu. Ekspansja, kryzys, spory*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Schneider, F., Buehn, A., Montenegro, C., 2011, *Shadow Economies All Over the World: New Estimates for 162 Countries from 1999 to 2007*, w: Schneider, F. (ed.), *Handbook on the Shadow Economy*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
- Tanzi, V. (ed.), 1983, *The Underground Economy in the United States and Abroad*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Tarnawa, A., Węćławska, D., Zbierowski, P., Bratnicki, M., 2013, *Global Entrepreneurship Monitor Poland*, Polska Agencja Rozwoju Przemysłu, Warszawa.
- Wilkin, J., 2016, *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Summary

The article presents the phenomenon of shadow economy, with special emphasis put on the issues regarding the labour market. The article lists the causes and effects of entering this area of the economy by small and medium-sized businesses. The article emphasizes not only the economic but also the social aspects of the functioning of the shadow economy.

Key words

shadow economy, labour market, small and medium-sized businesses, social roots of the economy

Więcej o autorze

Marek Bednarski

Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk Ekonomicznych

Profesor Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Związany również z Instytutem Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Członek Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN. Autor i redaktor licznych publikacji w zakresie problematyki rynku pracy, partycypacji pracowniczej i szarej strefy gospodarczej. Wykłada podstawy mikro i makroekonomii. Wyróżniony przez Prezesa PAN Medalem im. prof. Wacława Szuberta.

Employer branding w warunkach współczesnego rynku pracy

Marcin Leśniewski

Wyższa Szkoła Gospodarki
w Bydgoszczy

Prezentowany artykuł poświęcony jest problematyce employer branding w warunkach współczesnego rynku pracy. Autor na podstawie licznych źródeł wskazuje, w jaki sposób powstał i rozwijał się employer branding. Wykazuje, jaką rolę odgrywa we współczesnych przedsiębiorstwach. Przedstawia, jak ważna dla organizacji jest budowa pozytywnie postrzeganej marki pracodawcy. W artykule przytacza się dane statystyczne dotyczące employer branding na rynku pracy w Polsce.

Wstęp

Artykuł ma na celu wskazanie zmiany w relacji pracodawca–pracownik, jakie można zaobserwować na rynku pracy na przestrzeni ostatnich 28 lat, wraz z ich reperkusjami. Wskazuje się na zmianę postrzegania pracownika przez pracodawcę – od roli wykonawcy określonego zakresu obowiązków do klienta wewnętrznego organizacji (Maciąg-Zbiegień 1996, s. 154). Nakreślono wagę pracownika jako wartości dla organizacji, a także wykazano potrzebę uatrakcyjnienia samej organizacji i benefitów, jakie przewiduje dla swojego klienta wewnętrznego. Benefitami w tym przypadku są wszelkie elementy, jakie pracodawca planuje dla zachęcenia pracownika do wejścia w struktury danej organizacji, a także do pozostania w jej szeregach. W tym wypadku ważne było znalezienie korelacji pomiędzy celem organizacji a celami pracownika.

Artykuł wskazuje na problematykę pracodawcy jako marki. Wykazano, czym jest employer branding, jak działa, jakich używa narzędzi i w jaki sposób można wykorzystywać go w warunkach współczesnego rynku pracy (Ambler i Barrow 1996, s. 185–206). Podkreślono wagę zjawiska marketingu kadrowego, którego podsta-

wowym celem jest kreowanie i umacnianie pozytywnego wizerunku pracodawcy (Baruk 2006, s. 10). Budowa marki pracodawcy w oparciu o wizerunek organizacji stabilnej i dającej realne możliwości rozwoju oraz wspierającej inicjatywy pracowników stwarza szanse na zatrudnienie i utrzymanie najbardziej atrakcyjnych kandydatów z punktu widzenia organizacji (Stachowska i Zielińska 2013). To pozwala pozyskiwać najbardziej wartościowych pracowników i budować przewagę konkurencyjną.

Idea employer branding

Koncepcja employer branding ewoluowała w związku ze zmianami w relacji pracodawca–pracownik. Wraz ze spadkiem wysycenia rynku pracy specjalistami z różnych dziedzin zaczęły pojawiać się problemy z ich pozyskaniem. Jednym z przykładów jest deficyt specjalistów z branż technicznych na krajowym rynku pracy. Problem w tym wypadku jest dość złożony. Pierwszym jego elementem jest nadpodaż osób z wyższym wykształceniem, innym niż techniczne. Trend na rynku edukacyjnym powoduje, że uczniowie na etapie zdobywania wykształcenia średniego decydują się na edukację ogólną, którą uzupełniają

wykształceniem humanistycznym. Nadpodaż absolwentów tego typu kierunków powoduje, że rynek pracy nie jest w stanie ich wchłonąć. W ten sposób większość absolwentów wykonuje prace niezwiązane z profilem swojego wykształcenia. Ten trend powoduje niedobór osób z wykształceniem zawodowym i średnim, kierującym i przygotowującym do pracy na stanowiskach technicznych.

Taki stan rzeczy stwarza problemy z utrzymaniem minimum kadrowego przez pracodawców. W ostatnich latach w Polsce to zjawisko się pogłębia i dotyczy przede wszystkim niżej wykwalifikowanej kadry technicznej. Jest to wynik nie tylko trendów społecznych, ale także reform systemu edukacji, jakie miały miejsce w minionych latach (Kłósiewicz 2011, s. 109). Problem dotyczy również absolwentów uczelni wyższych. Szczególnie odczuwalny jest w branży IT. Wydaje się oczywiste, że i w tym wypadku można się doszukiwać jego przyczyny w systemie edukacji. Co więcej, w związku z planowaną reformą szkolnictwa wyższego wspomniany niedobór absolwentów kierunków informatycznych może się znacznie pogłębić. Wynika to ze zmiany systemu rozliczania uczelni. Dotychczas rozliczano je z ogólnej liczby studentów. Według nowego systemu ma zostać wprowadzony przelicznik liczby studentów na jednego wykładowcę. Może to wymusić redukcję liczby studentów na najbardziej obleganych kierunkach, w tym na wspomnianych wyżej kierunkach informatycznych (Piotrowska 2017).

W związku z tym pracodawcy, chcąc zachować stabilność kadrową, muszą ze sobą konkurować o pracownika. Pierwszy raz to zjawisko opisali Barrow i Ambler. Stworzyli przy tej okazji definicję, która opisuje współczesny employer branding, że jest to: „zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych benefitów oferowanych poprzez zatrudnienie u danego pracodawcy, łatwo identyfikowalnych z daną firmą pracodawcy” (Ambler i Barrow 1997, s. 187).

Najbardziej oczywiste wydają się być korzyści ekonomiczne. Odnoszą się one wprost do wynagrodzenia i jego konstrukcji (kwestie wy-

grodzenia zasadniczego i ewentualnego systemu premiowego). W kontekście profitów funkcjonalnych sprawa jest bardziej złożona. Wynika to z tego, że odnoszą się one do szeroko pojętego rozwoju osobistego. Mogą więc dotyczyć kwestii edukacyjnych (różnego rodzaju szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne lub np. finansowanie studiów czy nauki języków obcych), czy problemów rozwoju w strukturach firmy (np. poprzez awanse czy zmianę zakresu obowiązków). Kolejnym ważnym elementem są korzyści psychologiczne. Tutaj wskazuje się na wagę identyfikacji z reprezentowaną przez pracownika organizacją. Na ten czynnik składa się kultura organizacji wraz z jej misją i polityką oraz reputacja zewnętrzna.

Wraz z nasilającym się zjawiskiem konkurencji na rynku pracy w walce o pozyskanie najatrakcyjniejszych kandydatów zaczęto pogłębiać rozważania na temat employer branding. Zaowocowało to stworzeniem kilku jego modeli (Dąbrowska 2014, s. 217–231). Pierwsza z grup modeli – *outside-in* – bazuje na czynnikach zewnętrznych, które mają stanowić fundament budowy marki pracodawcy. Druga – *inside-out* – skupia się na czynnikach wewnętrznych, jako fundamentach budowania marki pracodawcy. Trzecia – opiera się na modelu korporacyjnym. Najczęściej jednak wskazuje się na podział na *employer branding* zewnętrzny i wewnętrzny (Wojtaszczyk 2012, s. 107). Wewnętrzny jest skupiony na obecnych pracownikach firmy. Za jeden z jego głównych fundamentów uznaje się przyjazną atmosferę w środowisku pracy. W jego ramach pracodawcy organizują różnego rodzaju wsparcie rozwojowe (szkolenia, kursy etc.) oraz działania społeczne.

Z kolei zewnętrzny employer branding jest adresowany do kandydatów i potencjalnych kandydatów. Jego celem jest kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy poprzez prowadzenie działań promocyjnych w mediach, czy np. powoływanie tzw. ambasadorów marki, działających na przykład na uczelniach wyższych (ich rolą jest zachęcanie przyszłych absolwentów do aplikowania na stanowiska w reprezentowanej przez nich organizacji).

Rola employer branding w zakresie prowadzenia polityki kadrowej pracodawcy

Zewnętrzny employer branding wraz z narzędziami, jakie za sobą niesie, staje się jednym z podstawowych kierunków zainteresowania współczesnych działów HR. Wszak, jaki ma do zaoferowania pracodawca, staje się produktem, a rolą działu HR jest odpowiednie jego wypromowanie, tak aby zachęcić potencjalnych kandydatów do jego objęcia (Klimczak 2009, s. 54). W ten sposób kandydat, czy w dalszej perspektywie czasu pracownik, staje się klientem firmy. W momencie nawiązania współpracy z daną organizacją klient wewnętrzny jako pracownik staje się adresatem działań wewnętrznego employer branding. Działania te mogą przyjmować szerokie spektrum. Mogą opierać się na różnego rodzaju benefitach płacowych i pozapłacowych. Mogą dotyczyć motywacji psychologicznej. Jednakże bez względu na ich rodzaj cel pozostaje niezmienny – kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, a idąc dalej, nadanie ekskluzywnego charakteru wspólnocie pracowników danej organizacji (Zbiegień-Maciąg 1996, s. 16).

W tym miejscu należy przytoczyć pojęcie *Employer Value Proposition*, które odnosi się do katalogu atrybutów oferowanych przez daną organizację zarówno obecnym, jak i potencjalnym pracownikom. O wartości o *Employer Value Proposition* świadczy jego odbiór na rynku pracy (Dąbrowska 2014, s. 51). W jego skład może wchodzić szerokie spektrum czynników, od czysto racjonalnych stymulatorów, jak np. wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia czy *work-life balance*, po atrybuty emocjonalne, jak np. prestiż danej organizacji czy atmosfera pracy. Dodatkowy plus mogą stanowić kwestie holistyczne promowane przez danego pracodawcę, jak np. wolontariat pracowniczy (Dąbrowska 2014, s. 169).

W warunkach powszechnego dostępu do internetu i panującej w jego ramach anonimowości prowadzone przez działy HR działania employer brandingowe muszą się zmierzyć ze zjawiskiem wcześniej nieznanym. Jego trzon stanowią opinie o pracodawcach, zamieszcza-

ne na łamach różnego rodzaju portali dotyczących tematyki HR-owej oraz w mediach społecznościowych i grupach dyskusyjnych. Z jednej strony jest to pole do prowadzenia działań tzw. marketingu szeptanego, którego celem jest wzmacnianie rozpoznawalności marki poprzez sztucznie stymulowane i moderowane dyskusje (głównie w internecie) (Thomas jr. 2004, s. 64–72). Z drugiej jednak strony, jak wskazują analizy (Rozwadowska 2015), autorzy wpisów traktujących na temat danego pracodawcy przeważnie przedstawiają swoje negatywne odczucia i opinie. Osoby pozytywnie ustosunkowane do danego pracodawcy z reguły pozostają bierne i nie są skłonne do publikowania swoich opinii w internecie (Wojtaszczyk 2016, s. 173). Problemem jest też szereg wpisów, które zawierają nieprawdziwe informacje i zafałszowują realny obraz danej organizacji. Tego typu wpisy często powstają pod wpływem emocji i braku poczucia odpowiedzialności ze strony ich autorów, co z kolei stanowi pokłosie anonimowości w internecie (Szaban 2011, s. 82). W związku z tym rolą działów HR staje się również monitorowanie treści, jakie pojawiają się w internecie na temat ich organizacji (Kozłowski 2012, s. 48–50). Jest to niezbędne w procesie zarządzania wizerunkiem marki pracodawcy.

Rynek pracy a potrzeba employer branding

Miarą konkurencyjności organizacji na rynku nie jest tylko atrakcyjność oferowanych produktów i usług. Ważny jest także wizerunek organizacji jako pracodawcy. Pozytywny odbiór wśród obecnych i potencjalnych pracowników pozwala na pozyskanie i utrzymanie najlepszych kandydatów. Przekłada się to na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa, co wynika wprost z jakości kadry, jaką dysponuje dana organizacja. W związku z tym kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy wyrasta na jeden z priorytetów współczesnych przedsiębiorstw. Employer branding z założenia opiera się na znanych od lat narzędziach. W ich zakresie mieszczą się między innymi różnego rodzaju badania ankietowe, instrumenty promocji czy narzędzia służące

stricte do monitorowania skuteczności prowadzonych działań (Macnar 2013). Jednakże kierunek stosowania tych narzędzi wydaje się rewolucyjny.

Pracownicy, którzy identyfikują się ze swoim pracodawcą, czują się bardziej zmotywowani do działania, co z kolei przekłada się na ich efektywność. Może to w konsekwencji poprawić wyniki finansowe firmy i stać się katalizatorem wzrostu cen akcji nawet o 36% (Pleban 2017). W takich warunkach znacząco zmniejsza się rotacja, ograniczając jednocześnie koszty rekrutacji i wdrożenia nowych pracowników. Jak pokazują badania, efektywnie prowadzone działania employer brandingowe mogą zredukować poziom rotacji o 30% (Pleban 2017). Co istotne, waga employer brandingu będzie wzrastać. Jednoznacznie na wzrost jego wagi w przyszłości wskazują prognozy, że w latach 2012–2020 podaż siły roboczej w Polsce spadnie o 0,41%, a w latach 2020–2030 o 0,75%.

Employer branding w praktyce

Jak wykazano powyżej, współcześnie o sukcesie organizacji nie stanowi wyłącznie dobry produkt i jego zbyt na rynkach zewnętrznych. Ważne jest również to, w jaki sposób kształtują się wewnętrzne relacje między pracownikami oraz między pracownikiem a pracodawcą (Kościelniak 2007). W tym miejscu warto przytoczyć maksymę Richarda Bransona, miliardera i szefa grupy Virgin: „Jeśli będziesz się troszczył o swoich pracowników, oni będą się troszczyć o Twoich klientów” (Bryła-Gozdyra 2017). Idąc w tym kierunku, należy podkreślić, że pracownik jako wewnętrzny klient organizacji musi pozostawać w takiej relacji ze swoim pracodawcą, jakiej pracodawca oczekuje na linii jego organizacja–odbiorca końcowy (Zbiegień-Maciąg 1997, s. 11). Niezwykłą wartością, jaką ma wewnętrzny employer branding, jest swego rodzaju sprzężenie zwrotne. Polega to na tym, że kiedy relacje z pracodawcą są dla pracowników w pełni satysfakcjonujące i pociągają za sobą wszystkie istotne dla pracownika benefity, wówczas przekłada się to na pozytywny wizerunek pracodawcy u potencjalnych kandydatów. Dana organizacja

osiąga miano „pracodawcy z wyboru” – czyli takiego, dla którego chcemy pracować. Pracodawcy, który oferuje nam spełnienie naszych oczekiwań (Buchner-Jeziorska 2006, s. 46).

Gdy badamy organizacje o podobnym profilu, gdzie warunki pracy są zbliżone, to właśnie employer branding jest narzędziem, które może pozytywnie wyróżnić jednego z pracodawców na tle pozostałych (Minchington i Thorne 2007, s. 15).

Kolejną niezwykle istotną kwestią jest wzajemne zaufanie. Nie wystarczy, by pracownicy ufali swojemu pracodawcy. Owe zaufanie musi być obustronne. W efekcie prowadzi to do dużej autonomii pracowników, którzy mają większe pole do realizacji swoich inicjatyw, a tym samym do rozwoju (Smithson 2008).

Jeśli chodzi o działania zewnętrznego employer branding, fundamentalne znaczenie mają inicjatywy wizerunkowe. Można założyć, że co do zasady przyjmują one podobną formę do działań stosowanych przy okazji promocji produktów lub usług. Ich zadaniem jest wskazanie kandydatom korzyści, jakie wiążą się z zatrudnieniem w ramach struktur danej organizacji (Kozłowski 2012, s. 93). Wszelkie działania w ramach employer branding, skierowane na zewnątrz mają podłoże *stricte* rekrutacyjne. Ich podstawowym celem jest zainteresowanie potencjalnych kandydatów, którzy wyróżniają się szczególnie pożądanymi umiejętnościami i kwalifikacjami, współpracą ze wspomnianą organizacją.

Obecnie większość działań dotyczących employer branding, opiera się na nowoczesnych technologiach. Niezwykle ważne jest efektywne zarządzanie takimi kanałami, jak np. media społecznościowe, które pozwalają na najefektywniejszą komunikację z potencjalnymi kandydatami. Przy okazji waga mediów tradycyjnych zmienia się na korzyść mediów społecznościowych. Co istotne, media tradycyjne – głównego nurtu, również coraz częściej opierają się na informacjach pozyskiwanych z mediów społecznościowych. Podkreśla to wzrost wagi nowych mediów opartych na internecie. Wskazuje również najefektywniejszą drogę rozwoju działań employer brandingowych.

Od kilku lat employer branding w warunkach polskiego rynku bada HRM Institute. Wyniki tych badań pokazują, w jaki sposób kształtują się trendy związane z employer brandingiem. W 2016 r., od marca do maja, analizowano materiał pozyskany od przedstawicieli działów odpowiedzialnych za employer branding z 349 podmiotów. Badanie przeprowadzono metodą CAWI.

Najwięcej spośród podmiotów biorących udział w badaniu pochodziło z województwa mazowieckiego – 39%. Kolejne najliczniej reprezentowane województwa to małopolskie – 14% i wielkopolskie 12%. Badana grupa przedsiębiorstw w 45% była reprezentowana przez organizacje z kapitałem zagranicznym, a w 55% – z kapitałem z Polski. Grupa badawcza składała się w 19% z firm zatrudniających od 11–100 pracowników, w 24% z zatrudniających 501–1000 pracowników, w 13% z firm zatrudniających pomiędzy 1001 a 5000 i w 18% 5000 i więcej (HRM 2016).

Przytoczone analizy wskazują, że za employer branding w polskich organizacjach zazwyczaj odpowiada dział personalny. Tak jest w 47% badanych przypadków. Dział marketingu zajmuje się wspomnianymi kwestiami w 11% spośród badanych organizacji, podczas gdy 9% z nich posiada wyspecjalizowany dział employer brandingowy. W 5% przypadków za employer branding w organizacji odpowiada dział zarządzania talentami.

Pomimo wyraźnego wzrostu świadomości pracodawców na temat employer brandingów aż 52% polskich firm nie posiada stosownej strategii. Co więcej, 20% spośród wspomnianych organizacji nie zamierza nad nią pracować. Aż 83% respondentów wskazało, że prowadzenie działań w zakresie employer brandingów pomaga przyciągnąć do organizacji najbardziej atrakcyjnych kandydatów. Zaskakiwać może fakt, że 19% ankietowanych nie używa żadnych wskaźników ROI. Najbardziej miarodajnym wskaźnikiem jakości działań employer brandingowych dla 18% respondentów jest liczba aplikacji składanych na dane stanowisko. Poziom rotacji w firmie jest podstawowym wskaźnikiem dla 15% badanych, a jakością

napływających aplikacji dla 14%. Od 2012 r. HRM Institute organizuje rokrocznie konkurs „Employer Branding Excellence Awards”. W 2016 r. liderem okazało się PZU, które zwyciężyło w jednej z pięciu kategorii i uzyskało wyróżnienie w kolejnej za kampanię „Pokaż, jaka jest Twoja #najlepszastrona” (HRM 2016).

Bibliografia

- Ambler, T., Barrow, S., 1996, *The employer brand*, Journal of Brand Management, Vol. 4 (3).
- Baruk, A., 2006, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
- Bryła-Gozdyra, M., b.r.w., *Od zadowolonego pracownika do zadowolonego klienta*, Nowa Sprzedaż.
- Buchner-Jeziorska, A., 2006, *Konkurencja na rynku usług edukacyjnych na poziomie wyższym*, w: Nowaczyk, G., Lisiecki, P. (red.), *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań.
- Dąbrowska, J., 2014, *Marka pracodawcy czy pracodawca z wyboru – omówienie dwóch różnych podejść do działań employer brandingowych*, w: Szmidt, C. (red.), *Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii*, Poltex, Warszawa.
- Dąbrowska, J., 2014, *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wyd. Słowa i Myśli, Warszawa.
- <<http://employerbranding.pl/employer-branding-excellence-awards-trafily-do-pracodawcow/>>. <<https://www.forbes.pl/wiadomosci/zbyt-wiele-osob-po-studiach-w-polsce-brakuje-specjalistow/q0n435r>>.
- <http://formularze.hrminstitute.pl/dane/raporty/Raport_EB_w_Polsce2016.pdf?utm_source=sendingblue&utm_campaign=Mail_do_raportu&utm_medium=email>. <<https://nowaspredzaz.pl/artykuly-z-wydania-drukowanego/zadowolonego-pracownika-zadowolonego-klienta/>>.
- <https://www.wprost.pl/462533/Media-tradycyjne-coraz-czesciej-czerpia-informacje-z-Twittera-Facebooka-i-YouTube>
- Klimczak, K., 2009, *Employer branding – czemu ma służyć?*, w: Gotaszewska-Kaczan, U. (red.), *Czas na EB. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Kłosiewicz-Górecka, U., red., 2011, *Potrzeby pracodawców a rozwój szkolnictwa zawodowego w Siedlcach. Raport z badania pracodawców i analiza rynku pracy*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.
- Kościelniak, M., 2007, *Pracownicy – kapitał, w który należy inwestować, czyli marketing wewnętrzny*, Twój Rynek, nr 1.
- Kozłowski, M., 2012, *Employer branding budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Macnar, A., *Strategiczne spojrzenie na Employer Branding*, <<http://markapracodawcy.pl/strategiczne-spojrzenie-na-employer-branding/>>.
- Minchington, B., Thorne, K., 2007, *Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand*, Human Resources Magazine, october–november.
- Pleban, B., *5 powodów, dla których firmy powinny inwestować w employer branding*, <<http://www.multipr.pl/blog/5-powodow-dla-ktorych-firmy-powinny-inwestowac-w-employer-branding/>>. Piotrowska, M., *Rynek pracy już odczuwa brak specjalistów IT. Czy przez reformę Gowina bę-*

dzie ich jeszcze mniej?,<<http://www.polskatimes.pl/strefa-biznesu/wiadomosci/a/rynek-pracy-juz-odczuwa-brak-specjalistow-it-czy-przez-reforme-gowina-bedzie-ich-jeszcze-mniej,12342073/>>.

Rozwadowska, A., *Czego nie pisać w internecie o pracodawcy?*, <<http://wyborcza.pl/1,155287,19478883,czego-nie-pisac-w-internecie-o-pracodawcy.html>>.

Smithson, R., *Being an Employer of Choice*, <<https://www.bcjobs.ca/re/hr-resources/human-resource-advice/employer-branding/being-an-employer-of-choice>>.

Stachowska, S., Zielińska, A., *Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy*, <zif.wzr.pl/pim/2013_1_1_40.pdf>.

Szaban, J. M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Rynek pracy. Dobór. Ocena. Rozwój i kariera. Odejścia z pracy*, Wyd. Difin, Warszawa.

Thomas, G. M. jr., 2004, *Building the buzz in the hive mind*, Journal of Consumer Behaviour, Vol. 4, No. 1.

Wojtaszczyk, K., 2016, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Zbiegień-Maciąg, L., 1996, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Businessman, Warszawa.

Zbiegień-Maciąg, L., 1997, *Marketing personalny, czyli dynamiczna polityka kadrowa*, Personel, nr 1.

Summary

The article contains reflections that clearly point to the importance of employer branding solutions. What was additionally emphasized is the directions of appropriate actions and the expected effects. The division of employer branding activities was determined due to their addressees. On the basis of a number of sources, it was indicated which trends on the labor market are most noticeable and which ones are wanted. It was suggested what kind of activities are the most effective in running the employer branding campaign. The article also showed the direction of changes in media promotion. It was emphasized that the Internet, and in particular social media, is the most effective channel to reach potential candidates. It was also shown that financial incentives are no less important than non-financial incentives. The importance of developmental and psychological factors in building the brand image of the employer was emphasized. The situation on the Polish labour market was outlined on the basis of statistical data. There were clear differences in the intensity of employer branding activities in different regions of the country.

Key words

employer branding, human resources, employer of choice, labour market, recruitment

Więcej o autorze

Marcin Leśniewski

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Absolwent Wydziału Prawa i Administracji Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej. Obecnie jest słuchaczem studium doktorskiego Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy. Jego zainteresowania naukowe dotyczą problematyki marketingu ze szczególnym uwzględnieniem neuromarketingu oraz e-marketingu.

Rozważania nad obecną koncepcją zawodu dziennikarza

Mateusz Kaleta

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Zmiany zachodzące w obrębie sektora medialnego i dziennikarstwa wymuszają również przemiany w obrębie rynku pracy branży mediów i idące za tymi zmianami potrzeby dyskusji środowiska naukowego oraz praktyków nad kształceniem przyszłych dziennikarzy.

Na samym wstępie należy zastanowić się nad tym, dlaczego obecnie warto podjąć rozważania na temat zawodu dziennikarza, kształcenia przyszłych dziennikarzy i rynku pracy branży medialnej. Określenie właściwej koncepcji zawodu dziennikarskiego staje się obecnie problemem, a to budzi wiele kontrowersji w samym środowisku dziennikarskim. Przemiany w koncepcji zawodu dziennikarza wymuszają również potrzebę zastanowienia się nad kształceniem przyszłych dziennikarzy. Trudności z definiowaniem koncepcji zawodu dziennikarza mogą wynikać z tego, że informacje o tym zawodzie, dostępne w literaturze, są niezwykle rozproszone. Istotne jest więc uporządkowanie tego, co zostało już uprzednio na ten temat wypracowane. Wspomniane zmiany, które zachodzą w samym pojęciu „dziennikarz” oraz w obrębie sektora medialnego, wymuszają również potrzebę nowego, świeżego spojrzenia na zagadnienie dziennikarstwa. Ponadto brak jest w branżowej literaturze pozycji w miarę aktualnych, które uwzględniałyby zachodzące na rynku zmiany.

Celem prezentowanego artykułu będzie wskazanie najistotniejszych kwestii związanych z przemianami, które zachodzą w obrębie pojęcia zawodu dziennikarza, a także zdefiniowanie aktualnych ram tego zawodu.

Do realizacji przedstawionego powyżej celu badawczego wykorzystano metodę krytycznej

analizy literatury oraz obserwację przemian zachodzących na rynku mediów. W ramach literatury sięgnięto nie tylko do publikacji związanych z dziennikarstwem i światem mediów, ale również do przepisów prawa, aby tam znaleźć fundamenty prawne znaczenia pojęcia „dziennikarz”. Istotne również dla tematyki tego artykułu jest doświadczenie dziennikarskie autora i jego obserwacje rynku.

Przemiany w rozumieniu znaczenia zawodu dziennikarza

Zastanawiając się nad rozwojem dziennikarstwa, na samym wstępie należy podkreślić, że historia tego pojęcia, jak i zawodu, jest niezwykle długa i bogata, a jej przedstawienie znacząco przekroczyłoby ramy tego artykułu. Warto jednak zastanowić się przez moment, gdzie dziennikarstwo wzięło swój początek i co wówczas oznaczało.

Nie ulega wątpliwości, że już w starożytności ludzie mniej lub bardziej doskonale musieli przekazywać sobie informacje. W starożytnych Chinach powstawały pisemne przekazy dekretów cesarskich oraz różnego rodzaju relacje kronikarskie. W starożytnym Rzymie na uliczkach rozwieszano *Acta Diurna* – publiczne informacje dla ludu, przygotowywane przez ówczesnych „dziennikarzy” (Pisarek 1978, s. 125). Pojawienie się zawodu dziennikarza utożsamiane było głównie ze wspo-

mnianymi początkami prasy. A zatem odpowiedź na pytanie, jak ówczesnie definiowano dziennikarstwo, wydawała się być prosta. Dziennikarstwo określić można było mianem wyzwania, którego podejmował się wprawny literat (publicysta) lub odważny reporter (Sasińska-Klas 2008, s. 469). Późniejsze pojawienie się radia, telewizji, a teraz internetu wymusza przemianę w specyficę pracy dziennikarza i w znaczeniu tego zawodu.

Obecnie każdego dnia w wielu redakcjach, począwszy od czasopism po redakcje telewizyjne, pracuje wielu dziennikarzy oraz członków wsparcia technicznego, bez których nie można sobie wyobrazić przygotowania numeru czasopisma, czy przygotowania, a następnie emisji programu radiowego bądź telewizyjnego. Dziennikarza definiuje się jako osobę pracującą w redakcji prasowej, radiowej lub telewizyjnej, która zajmuje się zbieraniem informacji, przygotowaniem materiałów dziennikarskich oraz przeprowadzaniem wywiadów. Taka jest również definicja dziennikarza w znaczeniu prawnym. W tym rozumieniu dziennikarz to „osoba zajmująca się redagowaniem, tworzeniem lub przygotowaniem materiałów prasowych, pozostająca w stosunku pracy z redakcją albo zajmująca się taką działalnością na rzecz i z upoważnienia redakcji” (*Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe*).

Dziennikarstwo przez jednych jest uważane za misję, a przez innych za zawód z charakterystycznymi dla pracy przymiotami. W ten sposób o dziennikarstwie pisze również S. Mocek (2006, s. 44–45). Uważa on dziennikarstwo za zawód. Wynika to z trzech aspektów. Po pierwsze, dziennikarstwo, stanowi zespół wykonywanych stale i powtarzalnych czynności, które zostały wyodrębnione ze względu na treść zadań. Po drugie, dziennikarstwo jako zawód określa pozycję jednostki na rynku pracy, jak również stanowi dla niej określone źródło środków, które może przeznaczyć na swoje utrzymanie. Po trzecie, praca zawodowa dziennikarza niewątpliwie wyznacza jego całą aktywność życiową oraz wpływa na kształt porządku każdego dnia. Na podstawie powyż-

szych ustaleń można wskazać determinanty zawodu dziennikarza. Dla pracującej w charakterze dziennikarza osoby zawód będzie warunkował status społeczny, a w to wpisuje się między innymi szeroko rozumiana kariera, pozycja ekonomiczno-społeczna, poglądy moralne i ideologiczne, wynagrodzenia, kontrola zachowań itp.

Dziennikarstwo jako zawód można więc rozpatrywać w aspekcie przedmiotowym i podmiotowym. W aspekcie przedmiotowym definiowane będzie jako zespół czynności zawodowych, który obejmuje takie obszary, jak: redagowanie, ocenianie i przygotowywanie do publikacji materiałów prasowych. W aspekcie podmiotowym istotne jest, czy zawód ten jest wykonywany przez daną osobę systematycznie i czy stanowi główne źródło jej dochodów (Kupis 1975, s. 29).

Warto wskazać na jeszcze inną kwestię określenia zawodu dziennikarza w rozumieniu prawnym. Należy zauważyć, że w Polsce nadal brakuje prawnego statusu zawodu dziennikarza, a co za tym idzie, szczegółowych uwarunkowań jego wykonywania. O ile w ustawodawstwie określa się specyficzne czynności, które wykonuje dziennikarz w ramach swoich obowiązków pracowniczych, o tyle ustawodawca nie określa, kto może ten zawód wykonywać (tak jak np. w przypadku zawodu lekarza). M. Zaremba w swoim komentarzu do ustawy z 26 stycznia 1984 r. (*Ustawa z dnia 26 stycznia 1984...*) podkreśla, że dziennikarz realizuje w ramach stosunku pracowniczego potrzeby redakcji, dla której świadczy wykonywanie swoich zadań (Zaremba 2007, s. 32).

Jak zauważa J. Taczkowska (2012, s. 182–183), w polskim prawie nie jest jasno zdefiniowane pojęcie zawodu dziennikarza i dostępu do niego, a z drugiej strony osobom, które zajmują się tą profesją, stawiane są wysokie wymagania – określone w II rozdziale przywołanej ustawy (w ramach praw i obowiązków dziennikarzy). Skoro więc ustawodawca nie określił dostępu do zawodu dziennikarza, oznacza to, że jego wykonywanie jest możliwe nawet bez posiadania odpowiednich kwalifikacji formalnych, systematyczności oraz ciągłości

świadczenia pracy dziennikarskiej. Wykonywanie tego zawodu jest również możliwe bez względu na to, czy działalność dziennikarska jest podstawową dla danej jednostki, czy łączoną z inną aktywnością zawodową.

Powyższe ustalenia zdają się potwierdzać to, co można zaobserwować obecnie na rynku pracy branży medialnej. Warto zwrócić uwagę, że dziennikarzem może być w zasadzie każdy. Wiele osób (dziennikarzy i tych, którzy nie zajmują się tą profesją w jej rozumieniu *sensu stricto*) przygotowuje materiały filmowe przy pomocy nowoczesnych technologii komunikowania. Wykorzystuje się smartfony posiadające możliwość rejestracji materiałów zdjęciowych, filmowych oraz audio. Można więc wyprowadzić wniosek, że aby zostać dziennikarzem, nie potrzeba szczególnych kwalifikacji formalnych (rozumianych np. jako posiadanie dyplomu ukończenia studiów dziennikarskich). Inaczej ma się sprawa związana z kompetencjami, które można kształtować w ramach studiów dziennikarskich, ale i dziś nie ma już takiej konieczności, gdyż na rynku funkcjonuje wielu trenerów, którzy prowadzą przygotowania do pracy przed kamerą bądź kształcą do pełnienia innych funkcji dziennikarskich.

Podjmując temat aktualnego postrzegania profesji dziennikarza, należy również zwrócić uwagę na kryteria dostępności do tego zawodu. Pomocne w tym może się stać udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy rzeczywiście – tak jak to zostało wskazane powyżej – każdy może zostać dziennikarzem.

Część redaktorów naczelnych oraz środowisko wydawców prasy zdają się hołdować stanowisku, że aby być dziennikarzem, trzeba mieć talent. Uważają oni, że nie jest istotne posiadanie właściwego przygotowania zawodowego oraz odpowiedniego przygotowania moralnego do pracy w zawodzie dziennikarskim. Jedyne, co się liczy, to talent (Sobczak i Kakareko 2017, s. 117). Stanowisko to bywa określane „talentyzmem”. Z drugiej strony wykształciła się inna koncepcja zawodu dziennikarskiego, za którą opowiedziało się wiele środowisk akademickich. Jest to tzw. koncep-

cja formalistyczna. Znalazła ona swoje odzwierciedlenie m.in. w projekcie prawa prasowego, którego autorem był B. Michalski. Jego założenia, szczególnie związane z dostępem do zawodu dziennikarskiego, spotkały się z ostrą krytyką niektórych środowisk dziennikarskich. Wśród tych założeń znalazły się m.in. takie, które przyjmowały, że prawo do wykonywania zawodu posiadać powinny jedynie osoby, które legitymowałyby się dyplomem ukończenia studiów dziennikarskich oraz zdałyby z wynikiem pozytywnym egzamin na aplikację dziennikarską (Michalski 1996). Te dwa stanowiska są istotne z perspektywy znaczenia formalnego wykształcenia dziennikarzy. Obecnie dziennikarstwo to połączenie wykształcenia formalnego z talentem, a także ukształtowaniem etycznym danej osoby.

Warto więc w tym kontekście przyjrzeć się, jak wygląda sytuacja w różnych krajach europejskich. Aby zostać dziennikarzem we Francji i w Belgii, należy odbyć staż zawodowy i uzyskać kartę zawodowego dziennikarza (Sobczak i Kakareko 2017, s. 118). W samej Francji należy wykazać, że działalność dziennikarska ma charakter systematyczny i jest głównym źródłem dochodów danej osoby. We Włoszech również należy odbyć właściwe studia dziennikarskie, które kończą się egzaminem zawodowym. W Hiszpanii przyszły dziennikarz musi uzyskać wpis do ogólnokrajowego rejestru członków zrzeszonych w danym zawodzie (Taczowska 2011, s. 8).

Mówiąc o dziennikarstwie jako zawodzie, należy podkreślić jeszcze jeden, niezwykle istotny aspekt funkcjonowania dziennikarzy na rynku pracy. Pojęcie „dziennikarz” wydaje się być dziś na tyle szerokie, że określa ono nie tylko osobę, która zbiera informacje i redaguje teksty bądź prowadzi wywiady.

Wobec powyższego można stwierdzić, że dziennikarz musi posiadać ogromną kompilację kompetencji. Począwszy od merytorycznego przygotowania do realizacji danego materiału, a skończywszy na aspektach technicznych. Z tej perspektywy należy zwrócić uwagę na potrzebę i formę kształcenia dziennikarzy.

Znaczenie formalnego wykształcenia dziennikarskiego

Z przemian, które zachodzą nieustannie w znaczeniu zawodu dziennikarza, powinny wynikać korekty kształcenia przyszłych dziennikarzy i przygotowania zawodowego. Mając na myśli formalne kształcenie dziennikarzy, należy je rozpatrywać w kontekście profesjonalizacji zawodu (Dahlgren 1995, s. 7). Sama profesjonalizacja tego zawodu ma charakter długotrwały oraz łączona jest z pojawieniem się prasy drukowanej i rozwojem prasy informacyjnej (Chalaby 1996, s. 303–326). Na profesjonalizację zawodu miał również wpływ wzrost liczby zawodowych dziennikarzy i idące za tym wykształcenie się dziennikarskiej tożsamości zawodowej (Hallin i Mancini 2007, s. 111).

Obecnie profesjonalizację dziennikarstwa należy utożsamiać z potrzebą stosownego przygotowania przyszłych dziennikarzy. Dziś nie tylko trzeba „urodzić się dziennikarzem” (co często podkreśla starsza generacja dziennikarzy w Polsce), ale również posiadać fundamentalną wiedzę oraz ciągle tę wiedzę doskonalić (Sasińska-Klas 2008, s. 471).

Należy również mieć na względzie samą specyfikę funkcjonowania mass mediów i niezwykle ważną rolę, jaką w ich funkcjonowaniu pełnią dziennikarze. Niektórzy badacze już przeszło 10 lat temu postrzegali dziennikarzy jako ludzi odpowiedzialnych za utrzymanie ładu społecznego i tych, którzy są doradcami nie tylko pojedynczych odbiorców, ale również całych rządów oraz szeroko rozumianego biznesu. Wynika to z tego, że dziennikarz nie tylko opisuje aktualną sytuację, ale również prognozuje możliwą przyszłość przez analizę i dobór informacji (Gerbner 1994, s. 17–40). W świetle takich argumentów należy więc podkreślić wagę znaczenia kształcenia formalnego dziennikarzy. Co więcej, trzeba w tym przypadku rozróżnić znaczenie samego wykształcenia formalnego od posiadanych kompetencji, gdyż te dwie sprawy wcale nie muszą być ekwiwalentne. Ukończenie studiów i posiadanie dyplomu nie musi oznaczać szerokich kompetencji do wykonywania określo-

nych zadań. Dlatego należy zwrócić uwagę na to, że dziennikarz nieustannie musi poszerzać swoją wiedzę samodzielnie. Istotne jest więc samokształcenie dziennikarzy.

Dwie dekady temu w Stanach Zjednoczonych przygotowano podręcznik dla studentów dziennikarstwa. Wskazano w nim, jakie kompetencje powinien posiadać student tego kierunku, aby wykonywać zawód dziennikarza. Zwrócono szczególną uwagę na następujące kompetencje: sprawność w pisaniu, sprawność w mówieniu, kontrola nad stresem i presją związaną z terminowością, produktywność, wytrwałość, ciekawość, inicjatywa, umiejętności adaptacyjne, właściwy stosunek do pracy, umiejętność współpracy oraz posiadanie ogólnej wiedzy na temat faktów i wydarzeń (Stein i Paterno 1998, s. 256–267). Warto zaznaczyć, że lista wymagań jest niezwykle złożona i może być bardzo ciężko im sprostać. Zastanawiać może również obecność na tej liście zaledwie trzech kompetencji, które można doskonalić na studiach (kwestie warsztatowe). Reszta z kompetencji, na które zwrócono uwagę, ma bardziej znamiona cech charakteru. Zależą one bardziej od indywidualnych predyspozycji kandydata do zawodu dziennikarza niż ukończonego przez niego formalnego cyklu kształcenia (w ramach studiów dziennikarskich), poświadczonego uzyskaniem dyplomu.

W tym miejscu należy raz jeszcze powrócić do kwestii, która została już przywołana powyżej. Obecnie dziennikarzem w zasadzie może zostać każdy, nawet niekoniecznie posiadający odpowiednie kwalifikacje formalne. Nie powinno to dziwić, gdyż w zasadzie tylko w kilku przypadkach istnieje silna korelacja pomiędzy ukończonym kierunkiem studiów a wykonywanym zawodem (Jóźwiak i Morawski 2009, s. 60). Są to wszelkie zawody, w których pełnię uprawnień uzyskuje się dopiero po zdobyciu odpowiednich, formalnych uprawnień (np. prawnik, lekarz, architekt). Ukończenie studiów dziennikarskich nie determinuje więc zatrudnienia w branży dziennikarskiej. Z kolei ukończenie innego kierunku studiów wcale nie oznacza, że ktoś nie ma możliwości ubiegania się o przyjęcie do pracy w dziennikarstwie.

W tym kontekście należy zwrócić uwagę na kształcenie dziennikarzy w Polsce jako determinantę dostępu do tego zawodu. Swego czasu studia dziennikarskie cieszyły się bardzo dużą popularnością. Działo się tak mimo tego, że – jak wydawać by się mogło – rynek pracy branży medialnej był i jest już wystarczająco nasycony (Leonowicz-Bukuła 2010, s. 11). Sama popularność kierunku powinna być rozpatrywana w perspektywie motywacji do podjęcia studiów dziennikarskich. W 2009 r. przeprowadzono badanie, w którym udział wzięło 1440 studentów kierunku dziennikarstwo i komunikacja społeczna w Polsce. Jedno z pytań kwestionariusza badawczego dotyczyło motywów podjęcia studiów dziennikarskich. Odpowiedzi na to pytanie udzieliło 1407 studentów. Dominującą determinantą podjęcia tych studiów było wówczas zainteresowanie kierunkiem dziennikarskim (858 osób, co stanowi 61% ankietowanych). Na drugim miejscu wśród wskazywanych odpowiedzi znalazły się interesujące specjalności, które uczelnie otwierają w ramach tego kierunku (taką odpowiedź wskazało 476 osób, co stanowi 33,8%). 26,8% ankiet-

owanych deklarowało, że jest to prestiżowy kierunek, i tyle samo osób – że po jego ukończeniu czeka ich ciekawa praca (Gawroński i in. 2009, s. 45).

Jeśli chodzi o aspekt związany z interesującym miejscem pracy po ukończeniu studiów, należy go przeanalizować w kontekście innego badania – preferencji miejsca pracy studentów dziennikarstwa po ukończeniu studiów. Badanie tego typu przeprowadzono blisko 10 lat temu. Mimo odległego czasu formalnego badania praktyka pokazuje, że tendencje te są zachowane również dziś. Badanie z 2009 r. przeprowadzono w ramach projektu „Kształcenie dziennikarzy w Polsce. Nowe potrzeby – Nowe standardy”. Objęto nimi 1440 osób studiujących kierunek dziennikarski na poziomie zarówno licencjackim, jak i magisterskim. (Na pytanie, gdzie chcieliby pracować po ukończeniu studiów, wśród najpopularniejszych odpowiedzi znalazły się: w telewizji (jako dziennikarz), w gazecie lub czasopiśmie (jako dziennikarz), w agencji PR oraz agencji reklamowej (dwie prace, które nie są typowo dziennikarskie). Dane te zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Preferencje miejsca pracy studentów po ukończeniu studiów dziennikarskich (n=1385)

Gdzie chciałbyś pracować po ukończeniu studiów?	Liczba wskazań	%
w telewizji jako dziennikarz	218	15,7
w radiu jako dziennikarz	107	7,7
w portalu internetowym jako dziennikarz	39	2,8
w agencji informacyjnej jako dziennikarz	6	0,4
w gazecie lub czasopiśmie jako dziennikarz	212	15,2
w agencji reklamowej	201	14,5
w agencji PR	198	14,3
w telewizji, ale nie jako dziennikarz	45	3,2
w radiu, ale nie jako dziennikarz	23	1,7
w gazecie lub czasopiśmie, ale nie jako dziennikarz	24	1,7
w portalu Internetowym, ale nie jako dziennikarz	12	0,9
w agencji informacyjnej, ale nie jako dziennikarz	10	0,7
w biurze prasowym	19	1,4
w dowolnej instytucji lub organizacji jako rzecznik prasowy	63	4,5
jeszcze nie zdecydowałem	177	12,7
w innym miejscu	31	2,2

Źródło: Polak 2010, s. 61.

Na podstawie przedstawionych w tabeli 1 wyników badania można wywnioskować, że jeżeli studenci kierunku dziennikarstwo i komunikacja społeczna podejmują już studia dziennikarskie, to chcą po ich ukończeniu pracować jako dziennikarze w przedsiębiorstwach lub instytucjach medialnych. Zastanawiająca może być wysoka liczba wskazań odpowiedzi, świadcząca o niezdecydowaniu jeszcze o wyborze miejsca pracy po studiach. Doświadczenie pokazuje, że wielu absolwentów dziennikarstwa nie pracuje w tym zawodzie. Na rynku branży medialnej można obecnie zaobserwować wzmożone zainteresowanie specjalistami w danej dziedzinie. Przykładowo, redakcje telewizyjne lub czasopism wolą zatrudniać specjalistów w danej branży.

Rynek pracy wymusza na dziennikarzach nieustanne poszerzanie kwalifikacji. Oznacza to, że samo wykształcenie dziennikarskie może być już dziś niewystarczające, aby w pełni móc odnaleźć się na rynku pracy. Jak pokazują doświadczenie i obserwacja, wielu studentów dziennikarstwa i komunikacji społecznej I stopnia, w ramach kontynuacji swojej dalszej drogi edukacyjnej w ramach studiów II stopnia, dobiera inny (dodatkowy) kierunek studiów, który pozwoliłby im uzyskać określoną specjalizację w danej dziedzinie. Po pierwsze, poszerza to szanse takich studentów na rynku pracy, a po drugie, daje możliwość wyspecjalizowania się w wybranej, wąskiej dziedzinie. Na taką potrzebę wskazywał już W. Pisarek. Zaproponował on podział grupy zawodowej dziennikarzy ze względu na kilka kryteriów. Pierwszym z nich miało być kryterium tematyki (np. dziennikarze muzyczni, ekonomiczni, kulturalni, sportowi itp.). Drugim – rodzaj mediów, w którym pracują dziennikarze. Tutaj należy wymienić dziennikarzy telewizyjnych, radiowych, internetowych itd. Trzecie kryterium, zaproponowane przez W. Pisarkę, uwzględniło podział na rodzaj uprawianych przez dziennikarzy gatunków prasowych. Tutaj można wyróżnić fotoreporterów, publicystów, felietonistów itd. (Pisarek 2006, s. 45–46).

Na podstawie powyższej analizy należy więc podkreślić istotę kształcenia dziennikarzy, wy-

nikającą nawet nie tyle z potrzeby ukończenia studiów dziennikarskich, ile z ogromnej potrzeby samokształcenia i doskonalenia swoich umiejętności. Obecnie ukończone studia nie muszą już warunkować wykonywanego zawodu (poza specyficznymi zawodami), ale warto pozyskać umiejętności dziennikarskie (szczególnie te praktyczne) w ramach studiów oraz specjalizować się w wąskiej dziedzinie dla potrzeb określonych mediów.

Specyficzne aspekty zawodu dziennikarza

Wobec powyższych rozważań należy podkreślić, że zarówno aktualne rozumienie pojęcia „dziennikarz”, jak i znaczenie formalnego wykształcenia dziennikarskiego jest zdeterminowane poprzez specyficzne aspekty pracy dziennikarskiej.

Obecnie ten, kto chce odnaleźć się w branży medialnej i być dziennikarzem, nie tylko powinien posiadać sprawność postępowania się nową technologią, ale również umiejętność zainteresowania odbiorców przekazem. Ten drugi czynnik wydaje się być nawet istotniejszy. Dostarczanie informacji jest i będzie głównym zadaniem, jakie dziennikarze wykonują i będą nieustannie wykonywali (Sasińska-Klas 2008, s. 477). Pracują oni w organizacjach, których celem jest pozyskiwanie i przekazywanie informacji z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Samo pojęcie organizacji powinno być już kojarzone ze specyficznymi powiązaniem i współpracą, jaka powinna zachodzić pomiędzy dziennikarzem a innymi osobami pracującymi w tej organizacji, oraz z aspektami technicznymi – kanałem przekazu informacji i źródłem pozyskiwanych informacji.

Już z samej specyfiki pracy dziennikarza w organizacji medialnej wynikać będzie podział na różne typy dziennikarstwa. Za podstawowe kryterium podziału przyjmuje się rolę pełnioną przez dziennikarza właśnie w organizacji medialnej. Wedle pełnionej funkcji wyróżnia się redaktorów naczelnych, redaktorów oraz dziennikarzy (Sobczak i Kakareko 2017, s. 121). Biorąc pod uwagę zdobyte przez dziennikarza (często dodatkowe) kwalifikacje

i idącą za nimi wiedzę specjalistyczną, w literaturze wskazuje się podział na dziennikarzy branżowych – sportowych, ekonomicznych, sprawozdawców parlamentarnych, politycznych, muzycznych itp. Istnieje również grupa dziennikarzy niezwykle wąsko wyspecjalizowanych. Do grupy tej należą dziennikarze śledczy (Sobczak 2007, s. 55), korespondenci wojenni (Hodalska 2012, s. 45), czy też korespondenci zagraniczni. Z racji formuły pełnienia zawodu wyróżnia się również dziennikarstwo informacyjne i publicystyczne. Do tych dwóch typów aktualnie dołącza również popularny styl celebrycki i tabloidowy (Szyłko-Kwas 2010, s. 33).

Traktując o specyfice zawodu dziennikarskiego, należy też zaznaczyć zróżnicowany poziom zarobków w tej branży w zależności od zawodu, miejsca pracy, pełnionych funkcji oraz posiadanych kompetencji i kwalifikacji. Wedle raportu płacowego, przygotowanego przez Sedlak & Sedlak, w 2017 r. średnie wynagrodzenie dziennikarzy w przedsiębiorstwach medialnych, które zatrudniają do 50 pracowników, wyniosło 3387 zł (brutto). W przedsiębiorstwach, gdzie pracuje do 249 osób, zarobki są już wyższe i średnio wynoszą 4147 zł, a w największych – zarobki kształtują się na poziomie 4000 zł. Badania zostały przeprowadzone w perspektywie 5 lat i uwzględniały zarobki dziennikarzy etatowych (<http://www.press.pl/tresc/47845>, dostęp: 14.02.2018). Jak wykazano w raporcie, 10% biorących udział w badaniu dziennikarzy deklaroowało, że najniższe wynagrodzenie podstawowe to niecałe 1955 zł. Również 10% ankietowanych oświadczało, że ich zarobki kształtują się na poziomie 7500 zł i więcej. Uśredniona wysokość wynagrodzenia podstawowego w branży dziennikarskiej to 3500 zł.

W raportach publikowanych przez czasopismo branżowe „Press” można znaleźć potwierdzenie, że najlepiej zarabiają dziennikarze telewizyjni, szczególnie ci najbardziej rozpoznawalni w mediach. Wedle danych opublikowanych w 2010 r. znany prezenter „Wiadomości” w TVP1 zarabiał ok. 40 000 zł (brutto), podczas gdy prezenter mniej znany mógł liczyć na zarobki rzędu 20 000 zł (brutto), a jego zarob-

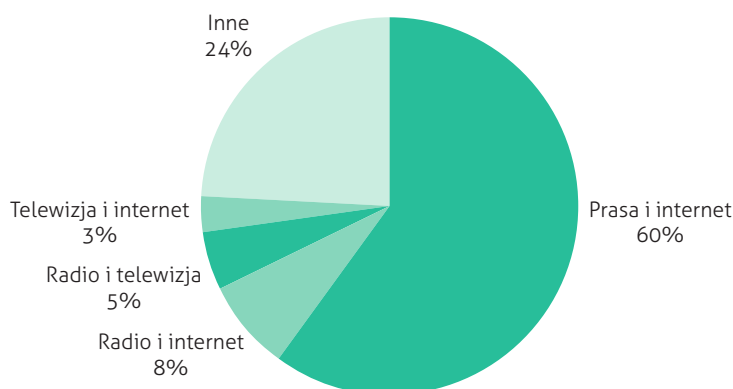
ki były porównywalne z zarobkami reportera przygotowującego materiały dla „Wiadomości” (Kurek 2010, s. 94). Wynagrodzenia te nadal kształtują się na podobnym poziomie. Jako ciekawostkę warto podać za raportem magazynu „Press”, że za materiał, który zostałby wykorzystany np. w programie informacyjnym „Panorama”, dziennikarz mógł liczyć na zarobek rzędu od 300 do 600 zł (brutto), a za materiał zrealizowany dla TVP Info stawka wynosiła 350 zł (brutto). Zarobki dziennikarzy są więc z całą pewnością wypadkową pełnionej funkcji, miejsca pracy, specyfiki tej pracy oraz posiadanych przez dziennikarza kompetencji i kwalifikacji. Paradoksalnie, większe zarobki otrzymują znani dziennikarze, którzy są jedynie zaangażowani do poprowadzenia danego programu i partycypują w scaleniu całego wydania, niż ci, którzy wykonują większą pracę w postaci znalezienia tematu i przygotowania materiału.

Kolejną kwestią, na którą należy zwrócić uwagę, jest łączenie przez dziennikarzy pracy w kilku miejscach. Pozwala na to specyfika tego zawodu. Możliwe jest to szczególnie wówczas, gdy działalność mediów (np. telewizji i internetu) jest ze sobą w jakiś sposób skorelowana, a programy udostępniane w formie tradycyjnej są również przygotowywane w wersji streamingowej.

W 2016 r. z okazji 20-lecia magazynu „Press” opublikowano raport „Dziennikarze 2016”. Przeprowadzono wówczas pierwsze w Polsce badanie zawodowego środowiska dziennikarzy. W badaniu z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety internetowej (CAWI) wzięło udział 398 dziennikarzy. Badanie wykazało, że 58% ankietowanych dziennikarzy pracuje na pełnym etacie, a prawie połowa (49%) łączy pracę w różnych rodzajach mediów. Najpopularniejsze połączenia pracy podejmowanej przez dziennikarzy przedstawiono na wykresie 1.

Z przywołanego badania wynika więc, że sytuacja zawodu dziennikarza (tych, którzy już funkcjonują w przestrzeni tego rynku i podjęli pracę) na rynku pracy od kilku lat nie ulega znaczącym zmianom. Aż 91,2% badanych jest

Wykres 1. Struktura zatrudnienia dziennikarzy łączących pracę dziennikarską w różnych mediach



Źródło: PressInstitute 2016, s. 5.

zdania, że sytuacja w ich środowisku zawodowym nie ulega zmianie na lepsze, a 86,8% uważa, że prestiż zawodu dziennikarza jest coraz mniejszy (PressInstitute 2016, s. 12).

Poza płacowymi czynnikami w ramach specyfiki zawodu dziennikarza należy wskazać również na kompetencje, które powinien posiadać współczesny dziennikarz. Rynek mediów potrzebuje specjalistów. Co za tym idzie, powinni być dobrze wykształceni, zorientowani w życiu społecznym, politycznym, a także rozumiejący znaczenie i istotę mediów (szczególnie tych masowych) we współczesnym świecie (Sobczak 2016, s. 38). Dziennikarz powinien mieć również wiedzę z zakresu prawa, ekonomii oraz nauk politycznych.

Dziennikarz powinien być również nastawiony na nieustanną pracę z ludźmi. Dlatego tak bardzo ważne w specyfice tego zawodu jest doskonalenie kompetencji „miękkich”. Wśród tych najważniejszych są umiejętności samooceny, zaangażowania, poziom motywacji itp. oraz kompetencje społeczne. W tych drugich szczególnie należy zwrócić uwagę na: empatię, tolerancję, perswazję, umiejętności negocjacyjne itp. (Karwala 2007, s. 29–32). Istotne są również takie umiejętności, jak współpraca w grupie (szczególnie w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowych) oraz łatwość nawiązywania kontaktów. Kompetencje, które powinien posiadać dziennikarz, jest bardzo dużo. Dlatego specyficzna dla zawodu dziennikarza jest nieustanna potrzeba doskonalenia.

Kolejnym, niezwykle ważnym aspektem pracy dziennikarza jest szczególnie dbałość o pozyskiwane i przekazywane informacje. To wynika również z ukształtowania moralnego dziennikarza, którego praca niejako rzutuje na moralną jakość życia społecznego (Golka 1995, s. 25). Należy zwrócić uwagę, że obecnie media coraz częściej przybierają postać tabloidów. Odchodzi się od dziennikarstwa opartego na jakości, a przechodzi do dziennikarstwa sensacji. Tu warto również uwzględnić dwa modele funkcjonowania rynku mediów, niezwykle ściśle skorelowane z etyczną stroną pracy dziennikarza: wolnorynkowy i odpowiedzialności społecznej (Sobczak 2016, s. 40).

Kolejna ważna okoliczność pracy dziennikarskiej to wprawne posługiwanie się warsztatem dziennikarskim (umiejętność przygotowania kompletnego materiału dziennikarskiego oraz wykorzystania nowych technologii). Dzisiejszy dziennikarz musi posiadać wszechstronne kompetencje, które wpiszą się w cały proces przygotowania materiału dziennikarskiego – od znalezienia i skonstruowania tematu, po jego realizację oraz finalne przedstawienie w mediach dla odbiorców. Dobrym przykładem są tu dziennikarze telewizyjni. Nie ulega wątpliwości, że ich sytuacja na rynku pracy jest uzależniona od stopnia rozwoju tej branży. Mimo że coraz intensywniej rozwijają się nowoczesne techniki przekazu informacji, to telewizja (uważana za medium tradycyjne) wciąż jeszcze należy do jednego z najbardziej popularnych i powszechnych mediów w Polsce.

Telewizja publiczna w Polsce jest przykładem organizacji medialnej, zatrudniającej dziennikarzy i wiele osób odpowiedzialnych za kwestie techniczne. Kapitał, który posiada dana telewizja, przekłada się na zatrudniany personel. W 2016 r. w sprawozdaniu dla Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji TVP podała, że zanotowała 872 mln zł wpływów z emitowanych reklam (o 5,4% mniej niż rok wcześniej) oraz 365,5 mln zł z abonamentu radiowo-telewizyjnego (o 9,6% mniej niż w 2015 r.). Strata netto firmy wyniosła ok. 180 mln zł (KRRiT 2017, s. 66 i n.) i wymusiła na zarządzie redukcję zatrudnienia z 2830 osób do ok. 2600 osób, co stanowi ok. 9% ogółu zatrudnionych w TVP.

Stacje telewizyjne stawiają również na dostarczanie materiałów prasowych przez dziennikarzy-autorów, którzy nie są na stałe związani stosunkiem pracy z daną stacją telewizyjną. Wykonywanie takich materiałów (z reguły w oparciu o umowę-zlecenie lub umowę o dzieło) staje się dodatkowym źródłem dochodu nie tylko dla zawodowych dziennikarzy, ale również dla specjalistów w danej dziedzinie.

Z jednej strony szansą, a z drugiej zagrożeniem dla pracowników sektora medialnego (szczególnie branży telewizyjnej), jest jego nieustanny rozwój. Technologia, w którą teraz starają się inwestować duże stacje telewizyjne, zdecydowanie bardziej może ułatwić pracę, niż sprzęt, który był wykorzystywany w produkcjach telewizyjnych jeszcze 10–15 lat temu. Z drugiej strony, postępująca automatyzacja używanych narzędzi w pracy wielu członków ekipy telewizyjnej może w przyszłości spowodować ograniczenie zatrudnienia w tej branży. Nie oznacza to jednak całkowitego wyeliminowania czynnika ludzkiego w pracy dziennikarskiej, bo ludzi nie da się zastąpić nawet najlepszym i najbardziej rozwiniętym technologicznie sprzętem.

Podsumowanie

Nieustanny rozwój technologiczny mediów, którego świadkami stają się odbiorcy, dotyka przede wszystkim środowisko dziennikarskie. Za tym rozwojem podążają przemiany nie

tylko w ramach znaczenia oraz postrzegania dziennikarstwa i zawodu dziennikarza, ale również w potrzebach rynku pracy sektora medialnego. Na podstawie powyżej przeprowadzonych rozważań nasuwa się zasadniczy wniosek – istnieje potrzeba nieustannego usprawniania kształcenia dziennikarzy. Proces ten powinien obejmować nie tylko uzyskiwanie kwalifikacji formalnych, ale również kształcenie kompetencji (w tym również kompetencji „miękkich”). Same kwalifikacje formalne nie są obecnie wystarczające do wykonywania profesji dziennikarskiej. Osoba, która zamierza związać swoją przyszłość z tym zawodem, powinna być świadoma potrzeby samodoskonalenia. Obserwacje przemian rynku pracy mogą prowadzić do wniosku, że należy przeformatować programy kształcenia dziennikarzy do aktualnych potrzeb tej branży.

Z drugiej strony należy poddać refleksji powszechny dostęp do zawodu dziennikarza. Dziennikarzem, jak na wstępie tego artykułu stwierdzono, może być każdy. Wynika to z tego, że nie jest to profesja, w której wymagane są specjalne uprawnienia. Potrzeba więc klarownego i jednoznacznego zdefiniowania pojęcia „dziennikarz”, uwzględniającego aktualne potrzeby i przemiany branży. Brak jednorodności w tym zakresie prowadzi nie tylko do napięć w środowisku dziennikarskim, ale może przyczyniać się do uzyskiwania dostępu do tego typu stanowisk pracy przez osoby nie tyle niewykwalifikowane, co niekompetentne (bez przygotowania praktycznego). Rekomenduje się podjęcie debaty środowiska dziennikarskiego z prawnikami w celu wypracowania ostatecznych uregulowań kwestii związanych z dostępem do wykonywania zawodu dziennikarskiego.

Kolejnym problemem, na który należy zwrócić uwagę, to same potrzeby sektora medialnego. Obserwuje się dziś wzrost zainteresowania dziennikarzami, którzy posiadają ściśle określoną specjalizację. Często podkreśla się potrzebę wszechstronności dziennikarza. Z jednej strony zaznacza się zalety posiadania przez dziennikarza wiedzy o świecie i jego przemianach, ale z drugiej – istotne jest, aby był on specjalistą w jednej określonej dziedzi-

nie. Przemiany zachodzące na rynku pracy branży mediów w Polsce wraz z rozwojem technologicznym wymuszają również potrzebę zastanowienia się nad dalszą formą kształcenia przyszłych dziennikarzy oraz innych pracowników mediów. W tym zakresie rekomenduje się przeformatowanie programu kształcenia na studiach dziennikarskich i danie studentom możliwości wyboru ścieżki kształcenia specjalistycznego (np. w zakresie ekonomii) lub wprowadzenie przedmiotów dziennikarskich (związanych z warsztatem praktycznym) na wszystkich kierunkach studiów. Dziennikarstwo – jeśli będzie sprowadzać się jedynie do kształcenia warsztatowego – będzie bez przyszłości samo w sobie. Wynika to ze wzrostu zainteresowania pracodawców z sektora mediów kadrą specjalistyczną (ekonomista, prawnik itp.), która będzie merytorycznie doskonale przygotowana do współpracy z mediami, nawet kosztem mniejszych umiejętności warsztatowych w tworzeniu materiałów dziennikarskich.

Na samo zakończenie autor pragnie podkreślić, że w Polsce nieustannie brakuje badań nad rozwojem rynku pracy branży medialnej. Prezentowany artykuł stanowi jedynie wskazanie pewnych problemów, z którymi borykają się pracodawcy i pracownicy sektora mediów w Polsce, i może stać się przyczynkiem do podjęcia tego tematu w badaniach naukowych i dyskusji naukowców oraz środowiska dziennikarskiego – pracodawców i pracowników.

Bibliografia

- Chalaby, J., K., 1996, *Journalism as an Anglo-American Invention. A Comparison of the Development of French and Anglo-American Journalism, 1830s-1920s*, European Journal of Communication, Vol. 11 (3).
- Dahlgren, P., 1995, *Television and the Public Sphere: Citizenship, Democracy and the Media*, SAGE Publications Ltd., London.
- Gawroński, S., Polak, R., Leonowicz-Bukuta, I., Kurek, O., 2009, *Kształcenie dziennikarzy w Polsce. Opinie i oczekiwania studentów*, Wydawnictwo WSliS, Rzeszów.
- Gerbner, G., 1994, *Growing up with Television: The Cultivation Perspective*, w: Bryant, J., Zillmann, D. (ed.), *Media Effects: Advances in Theory and Research*, Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- Golka, B., 1995, *Etyka dziennikarska: utopia czy ratunek?*, Zeszyty Prasoznawcze, nr 1–2.
- Hallin, D. C., Mancini, M., 2007, *Systemy medialne. Trzy modele mediów i polityki w ujęciu porównawczym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Hodalska, M., 2012, *Etyczne problemy w pracy korespondenta wojennego*, w: Wolny-Zmorzyński, K., Snopek, J., Furman, W., Bernat, K. (red.), *Korespondent wojenny. Etyka – historia – współczesność*, Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych, Kielce.
- Józwiak, J., Morawski, R., 2009, *Spoleczna rola szkolnictwa wyższego i jego misja publiczna w perspektywie dekady 2010–2020*, w: Matysiak, A. (red.), *Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Karwala, S., 2007, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, Nowy Sącz, wersja elektroniczna <<http://mentoring.com.pl/mentoring.pdf>> (dostęp: 17.03.2018).
- KRRiT, 2017, *Sprawozdanie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z działalności w 2016 roku*, Warszawa.
- Kupis, T., 1975, *Dziennikarskie sprawy: wybór rozpraw i artykułów*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa.
- Kurek, O., 2010, *Oczekiwania finansowe studentów dziennikarstwa w Polsce a możliwości medialnego rynku pracy*, w: Gawroński, S. (red.), *Dziennikarz na rynku pracy. Perspektywy studentów dziennikarstwa*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.
- Leonowicz-Bukuta, I., 2010, *Motywacja a przyszłość zawodu studentów dziennikarstwa w Polsce*, w: Gawroński, S. (red.), *Dziennikarz na rynku pracy. Perspektywy studentów dziennikarstwa*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.
- Michalski, B., 1996, *Prawo prasowe. Projekt wstępny z uzasadnieniem*, art. 13 i art. 56.
- Mocek, S., 2006, *Dziennikarze po komunizmie. Elita mediów w świetle badań społecznych*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Collegium Civitas Press, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
- Pisarek, W., 1978, *Prasa – nasz chleb powszedni*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław.
- Pisarek, W., 2006, *Dziennikarz*, w: Pisarek, W. (red.), *Słownik terminologii medialnej*, Universitas, Kraków.
- Polak, R., 2010, *Szanse studentów dziennikarstwa i komunikacji społecznej na rynku pracy*, w: Gawroński, S. (red.), *Dziennikarz na rynku pracy. Perspektywy studentów dziennikarstwa*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.
- PressInstitute, 2017, *Dziennikarze 2016*, <http://pressinstitute.eu/wp-content/uploads/2016/02/Raport_Dziennikarze.pdf> (dostęp: 17.03.2018).
- Sasińska-Klas, T., 2008, *Dziennikarstwo – zawód czy wyzwanie?*, w: Bauer, Z., Chudziński, E., *Dziennikarstwo i świat mediów*, Wydawnictwo Universitas, Kraków.
- Sedlak & Sedlak, *Średnio dziennikarze zarabiają 3,5 tys. zł*, <<http://www.press.pl/tresc/47845>> (dostęp: 14.02.2018).
- Sobczak, J., 2007, *Dziennikarstwo śledcze i prowokacja dziennikarska*, w: Szpunar, M. (red.), *Media a polityka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
- Sobczak, J., Kakareko, K., 2017, *Zawód dziennikarza w obliczu zmian*, Zeszyty Naukowe KUL, nr 1 (237).
- Stein, M. L., Paterno, S. F., 1998, *The Newswriter's Handbook: An Introduction to Journalism*, Iowa State University Press.
- Szylko-Kwas, J., 2010, *Kto tu jest gwiazdą? – rola dziennikarza na przykładzie rozmów telewizyjnych*, w: Wolny-Zmorzyński, K., Furman, W., Nierenberg, B., Marszałek-Kawa, J. (red.), *Ludzie polskich mediów. Celebryci a redaktorzy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Taczowska, J., 2012, *Zawód dziennikarza w Polsce. Między misją a postannictwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, Bydgoszcz.

Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe z późn. zm., Dz.U. 1984, nr 5, poz. 24.

Zaremba, M., 2007, *Prawo prasowe. Ujęcie praktyczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Summary

The media market is an area that is developing extremely dynamically. The development of the media sector and the training of future journalists should follow this development. The aim of this article is to identify the most important issues related to the evolution of the journalist's concept, as well as to define the current framework of this profession.

Observing the development of the labour market of the media sector, one can notice how intensively the concept of journalist is evolving. The changing model of the functioning of journalism must be correlated with the training of future journalists. The essence of their development is not only the acquisition of formal qualifications, but above all the education of personal and social competences (so-called soft skills). Currently, anyone who has access to new means of communication can work as a journalist. It is worth considering and discussing the form of education of future journalists so that their formal qualifications and competences fully meet the needs of the labor market of the media sector. Therefore, education should pay attention to the need for self-improvement and specialization of journalists in a narrow field. Also, there are no regulations related to access to the profession of a journalist, which require more than ever a essay.

The article is an attempt to look at the professional situation and the specificity of journalists' work. It can be a starting point for further discussion of the scientific community and practitioners on the subject of the labor market of the media sector.

Key words

journalist, journalism, labour market, media, television, studies

Więcej o autorze

Mateusz Kaleta

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Jest absolwentem kierunku zarządzanie (specjalizacja zarządzanie zasobami ludzkimi) na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu oraz kierunku dziennikarstwo i komunikacja społeczna na WSKSiM w Toruniu. Obecnie jest doktorantem na WNEiZ UMK. Zajmuje się analizą dopasowania kwalifikacji i kompetencji studentów dziennikarstwa i komunikacji społecznej do aktualnych potrzeb rynku pracy branży medialnej.

Skuteczne kanały transferu wiedzy ukrytej w zespole projektowym.

Studium przypadku

Wiesław Dziergawka

Szpital Uniwersytecki nr 2 im. dr. Jana Bizuela
w Bydgoszczy

Badany przypadek wskazuje jednoznacznie na istotny opór wobec transferu wiedzy ukrytej w organizacji. Niemożność kodyfikacji wiedzy ukrytej, jej wydobycia i upowszechnienia stanowić może istotną barierę dalszego rozwoju zespołu.

Wprowadzenie

W przeprowadzonym badaniu autor zamierzał uzyskać odpowiedź na pytanie o istnienie kanałów dystrybucji wiedzy ukrytej w analizowanym zespole projektowym. W hipotezie badawczej zakładał istnienie takich kanałów o formule zadaniowej i autonomicznej. Kanały te powinny być wedle założeń odmienne od nurtów sformalizowanych, przypisanych wiedzy jawnej. W przypadku pozytywnej odpowiedzi na stawianą tezę badawczą dalszym krokiem było przeanalizowanie form tych kanałów lub próba uzasadnienia ich braku – w przypadku odpowiedzi negatywnej. W badaniu chodziło o wykazanie zależności między zespołem a potencjalnymi kanałami wewnętrznej dystrybucji wiedzy cichej, ich skuteczności, oraz jak podaje F. Krzykała (1986, s. 33–35), „ogólnych prawidłowości” dla badanego zjawiska. Budując hipotezę, autor oparł się na wskazaniach „intuicyjnych” F. Krzykały. Do sformułowania hipotezy posłużono się także doświadczeniem życiowym (Sztumski 2005, s. 55). W badaniu wykorzystano nielosowy schemat doboru próby – „próbę celową” (Frankfort-Nachmias i Nachmias 2001, s. 198–199).

Badania miały charakter idiograficzny, a wnioski dotyczyły wyłącznie wybranej próby. Na podstawie uzyskanych wyników nie można więc

formułować uogólnionych wniosków z uwagi na niezastosowanie losowania próby oraz ograniczony zasięg podmiotowy, przedmiotowy i temporalny badania.

Celem artykułu jest zidentyfikowanie i opisanie kanałów transferu wiedzy ukrytej, wykorzystywanych w badanym zespole projektowym, oraz wskazanie, które z nich są skuteczne. Autor zanalizował kanały dystrybucji wiedzy w obrębie zespołu projektowego. Badanie przeprowadzono w Szpitalu Uniwersyteckim nr 2 im. dr. Jana Bizuela w Bydgoszczy, w Zespole ds. realizacji projektu przebudowy, rozbudowy i wyposażenia szpitalnego oddziału ratunkowego (SOR). Wykazano, że dotychczasowy sformalizowany system gromadzenia wiedzy, odbywający się głównie w procesie rekrutacyjnym i adaptacyjnym, jest niewystarczający. We wnioskach przedstawiono zalecenie opracowania odrębnych procedur, kompleksowo rozwiązujących zagadnienie przekazywania i gromadzenia wiedzy w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy utajonej w działalności projektowej.

Dylemat wiedzy.

Na pytanie, czym jest wiedza, nie ma jednoznacznych ani prostych odpowiedzi. Pytanie takie stawiane jest w każdej epoce. Ludy

pierwotne zapewne miały swoje wyobrażenie o tym, co jest potrzebne do przeżycia, swój zasób wiedzy organizacyjnej, pozwalający na sprawne przeprowadzenie polowań czy wędrówek za pożywieniem. Na przestrzeni rozwoju stosunków społecznych wytworzyła się również specjalizacja i formy przekazywania wiedzy w organizacjach prymitywnych (Morris 1997).

W kolejnych fazach rozwoju ludzkość stawiała przed tym samym dylematem. Pytanie takie stawiano zapewne w pierwszych organizacjach państwowych: Mezopotamii, Egiptu, Chin, tworząc kasty uczonych i kapłanów, pilnie strzegących dostępu do wiedzy. Podobnie szkoły filozoficzne w starożytnej Grecji, cywilizacja rzymska, średniowieczne i renesansowe uniwersytety strzegły swoich podwoi. W tym okresie nastąpił także rozwój gildii i cechów, w których przechowywanie i zarządzanie wiedzą adekwatną do danego pola działalności było podstawowym warunkiem istnienia tych organizacji. Ustanawiając monopol, nie tylko chroniły one rynek pracy, ale stały na straży wiedzy przekazywanej z pokolenia na pokolenie (Davies 2001). Dalszy rozwój społeczny to w dużej mierze historia wojen i przewagi intelektualnej związanej z posiadaniem wiedzy o budowie machin wojennych, nowoczesnej broni, czy wreszcie, niestety, bomby atomowej. Manhattan Engineering District (MED) był największym dotychczas projektem opartym na zarządzaniu wiedzą (Rhodes 2000).

Świat zna, na szczęście, także cywilne mega projekty oparte na zarządzaniu wiedzą. Do największych zaliczyć można uruchomiony 10 września 2008 r. akcelerator Large Hadron Collider (LHC). Jak twierdzi P. F. Drucker (1999, s. 13): „(...) obecnie najważniejszym kapitałem przedsiębiorstw staje się informacja, wiedza i kapitał intelektualny – na dalszy plan schodzą kapitał materialny, praca oraz ziemia”. Podobnie M. Kłak (2010, s. 14), który stwierdza: „W erze gospodarki opartej na wiedzy (KBE – *Knowledge Based Economy*) informacja i wiedza stanowią kluczowe zasoby przedsiębiorstwa”.

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto definicję wiedzy według M. Pondela (2003, s. 372), dla którego jest ona: „(...) osobistym stanem poznania człowieka w wyniku oddzia-

ływania na niego obiektywnej rzeczywistości”. Zgadzać się z tym twierdzeniem, można polemizować jedynie co do możliwości kwantyfikacji umiejętności poznawczych poszczególnych jednostek. Niemniej, jak słusznie wnosi P. Sadler (1997, s. 14), należy dążyć do „zwiększenia nacisku na lepsze wykorzystanie zasobów wiedzy”. Według A. K. Koźmińskiego (2004, s. 95) wiedza stanowi: „strategiczny zasób umożliwiający organizacji przetrwanie w okresach nieciągłości (uogólnionej niepewności) i utrzymanie jej sterowności”. Podobnie M. Kłak (2010, s. 14), który stwierdza: „Organizacje gospodarcze w bardzo dużym stopniu zależą od technologii informacyjnej, która obejmuje znacznie więcej niż tylko komputery i ich oprogramowanie, ale także *know-how*, a więc w konsekwencji – kapitał intelektualny (ludzki). To właśnie dzięki nowym zastosowaniom kompetencji ludzkich i wiedzy powstają nowe gałęzie gospodarki oparte na przetwarzaniu informacji”. Wiedza definiowana jest także jako: „uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka” (Skrzypek, 2008, s. 608). Informacją natomiast nazywać będzie my, za S. Galatą (2004, s. 75): „(...) wszystkie zdarzenia (realne lub konceptualne), zarejestrowane, zestawione, pogrupowane, zinterpretowane i uogólnione z punktu widzenia przyjętego celu”. Adekwatnie, dane to: „elementy składowe informacji; surowe i niepoddane analizie fakty, liczby i zdarzenia” (Grudzewski i Hejduk 2004, s. 75). Kapitał intelektualny, jak podaje A. Tiwana (2003, s. 61) to: „(...) aktywa, takie jak: wiedza, zbiorowe kompetencje, klientela i renoma firmy, wartość marki czy patenty, których nie da się zmierzyć tradycyjnymi metodami księgowymi, ale mimo to przynoszą firmie korzyści”.

Cel i zakres przeprowadzonego badania

W artykule przedstawiono wyniki badań nad formą kanałów transferu wiedzy ukrytej, wykorzystywanych w badanym zespole projektowym. Celem badania było wskazanie, które z nich są skuteczne. Autor dokonał analizy rzeczywistych kanałów transferu wiedzy ukrytej w obrębie trzynastoosobowego zespołu projektowego. Zespół powołany został w ramach struktury organizacyjnej Szpitala Uni-

wersyteckiego nr 2 im. dr. Jana Bizuela w Bydgoszczy.

W informacji zawartej na oficjalnej stronie internetowej szpitala czytamy: „Struktura organizacyjna jednostki, która jest ściśle związana z dążeniem, by stać się nowoczesnym i sprawnie zarządzanym ośrodkiem medycznym, podzielona jest na dwie części: medyczną i administracyjno-techniczną”. Badany zespół jest formalnie powiązany z częścią administracyjno-techniczną, interdyscyplinarny, zadaniowy wyodrębniony czasowo i organizacyjnie do realizacji konkretnego zadania, jakim jest realizacja projektu przebudowy, rozbudowy i doposażenia SOR-u. Dobór podmiotu był celowy (dobór arbitralny) – nielosowy, z uwagi na adekwatną znajomość autora badanego środowiska (Babbie 2003, s. 205). W badaniu użyto kwestionariusza wywiadu z zestawem pytań zamkniętych, sformułowanych w sposób zrozumiały dla ankietowanych. W badaniu przeprowadzonym na pierwszym posiedzeniu zespołu pytano o doświadczenie jego członków w realizacji podobnego przedsięwzięcia inwestycyjnego. Szczegółowy nacisk w pytaniach postawiono na innowacyjność proponowanych rozwiązań oraz doświadczenie życiowe członków zespołu w zakresie podobnych inwestycji.

Analizowany zespół projektowy powołany został 5 października 2015 r. w związku z ogłoszeniem konkursu nr 9.1/1/2015 na dofinansowanie projektów z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Działania 9.1 – Infrastruktura ratownictwa medycznego, które będą realizowane na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, z wyłączeniem województwa mazowieckiego. Na wstępnym etapie działalności zespół miał za zadanie opracowanie pełnej dokumentacji aplikacyjnej, terminowe jej złożenie oraz koordynację wszelkich działań zmierzających do realizacji projektu (*Zarządzenie nr 66/2015 Dyrektora Szpitala z dnia 5.10.2015 r.*). Zespół został powiększony z 11 do 13 osób na początku stycznia 2017 r. i wtedy także doprecyzowano jego zadania jako: „wykonywanie zadań związanych z realizacją i utrzymaniem trwałości projektu” (Aneks nr 1 z dnia 03.01.2017 do powyższego zarządzenia). Jak już wspomniano, projekt fi-

nansowany jest ze środków UE w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, Osi priorytetowej IX – Wzmocnienie strategicznej infrastruktury ochrony zdrowia w ramach Działania 9.1 – Infrastruktura ratownictwa medycznego. Wartość projektu to kwota 4 435 555,99 zł, w tym współfinansowanie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego wynosi 3 400 000,00 zł. Celem projektu jest przebudowa 1052,06 m kw. i rozbudowa o 772,7 m kw. SOR-u, umożliwiająca optymalizację wykorzystania posiadanego potencjału ludzkiego i rzeczowego oraz zwiększenie bezpieczeństwa i jakości świadczonych usług, ze szczególnym uwzględnieniem utworzonych trzech stanowisk wstępnej intensywniej terapii.

W ramach badania poddano analizie zarówno formalne, wymagane normatywnie przez organizację, sposoby i techniki wymiany wiedzy pomiędzy członkami zespołu oraz otoczeniem, jak też wszelkie ujawnione w trakcie wywiadu ankietowego inne metody dyfuzji wiedzy. Podstawą wiedzy organizacyjnej większości przedsiębiorstw są jego pracownicy, jak słusznie zauważają G. Gruszczyńska-Malec i M. Rutkowska (2013, s. 81). Podczas przeprowadzonej analizy to oni stanowili obok dokumentów ważne źródło informacji. Dążono do pozyskania przede wszystkim wiedzy cichej. Na szczególną uwagę zasługuje znaczny stopień zżycia zespołu i osiągnięcie w pewnych aspektach cech właściwych dla grup pierwotnych (Szmataka 2007). Dało się to zauważyć podczas przeprowadzanych rozmów i spotkań zespołu.

Zgodnie z modelem prezentowanym przez M. Morawskiego (2009, s. 37), nazwanym nowym spojrzeniem, przedsiębiorstwo jest: „nie tylko miejscem, gdzie osiąga się cele, wykonuje zadania i organizuje proces produkcyjny. To również pewien rodzaj wspólnoty osób w nim pracujących, które pragną nie tylko otrzymywać dochody z tytułu zatrudnienia, ale także identyfikować się z firmą, wspólnie i solidarnie przeżywać sukcesy i porażki, mając w swym osobistym kodeksie postępowania takie wartości, jak: lojalność, uczciwość i zaangażowanie”. Zaznaczyć należy, że stopień najwyższej fraternizacji stwierdzono jedynie wśród pracujących od lat w jednym

składzie osobowym w tym samym biurze. Na pytanie o kontakty koleżeńskie poza strukturami zatrudnienia odpowiedzi twierdzącej udzieliły jednak jedynie trzy osoby. Wyższy stopień zażyłości odnotowano u pracowników o dłuższym stażu pracy. Na pytanie o wzajemne interakcje i chęć niesienia pomocy przy realizacji zadania wszyscy badani odpowiedzieli pozytywnie, jednakże w trakcie rozmowy doprecyzowali swoje stanowisko, ograniczając pierwszeństwo działań do własnego działu i komórki organizacyjnej.

Jako jedyną formę kodyfikacji wiedzy jawnej odnotowano dokumentację kadrową. Stwierdzono, że dotychczasowy sformalizowany system gromadzenia wiedzy w organizacji odbywa się głównie w procesie rekrutacyjnym i adaptacyjnym i że nie jest on rozciągnięty, choć zdaniem autora powinien być, na cały proces zatrudnienia w organizacji. Istnieją informacje wejściowe, brak jest jednak równie skutecznego podsumowania sytuacji zaistniałej na końcu procesu, po opuszczeniu danej struktury. Uznano dotychczasowy system za niewystarczający, zważywszy także na standardowe informacje zawarte w formularzu kadrowym, jak: wiek, wykształcenie czy przebieg kariery zawodowej. Autor uznaje go za mało użyteczny w przypadku zatrudniania pracowników o znacznym potencjalnym poziomie wiedzy ukrytej.

W dobie gospodarki opartej na wiedzy ważnymi kwestiami nieznanymi odzwierciedlenia w przywołanych procesach są: sieć kontaktów, umiejętności pozazawodowe, powiązanie społeczne i kulturalne. Jak słusznie zauważa A. Potocki (2012, s. 66): „wiedza w organizacjach nie tworzy się sama. Tworzy się w umysłach pracowników poprzez doświadczenie i rzadko jest przekazywana, często trudna do wyrażenia słowami. Upowszechnienie wiedzy ukrytej u wielu specjalistów zatrudnionych w organizacji jest podstawowym działaniem na drodze generowania, dzielenia się i wykorzystania wiedzy. Szczególnie istotne wydają się katalogowanie i gromadzenie doświadczeń poszczególnych pracowników oraz ich aspiracji i celów osobistych. Wielu z pracowników wiedzy nie jest motywowanych do pracy za

pomocą bodźców finansowych, stawiając ponad nie chęć samorozwoju i spełnienia”. Dlatego, jak trafnie wnosi M. Morawski (2009, s. 71): „zarządzanie ludźmi kompetentnymi, którzy posiadają wiedzę, należy do zadań trudnych, wymagających reorientacji zarządzania”. Istotnym wyzwaniem dla organizacji aspirującej do zarządzania wiedzą jest poznanie rzeczywistych mechanizmów motywowania i rozwoju pracowników, którzy z uwagi na wiedzę i doświadczenie stali się kluczowi dla prawidłowego jej funkcjonowania. Problem badawczy skupiał się wokół zagadnienia, czy w analizowanym zespole projektowym istnieją kanały dystrybucji wiedzy ukrytej (*person-to-person*)? Jeśli istnieją, to jakie? Co uzasadnia ewentualny brak kanałów dystrybucji wiedzy ukrytej? Autor w dociekaniach opierał się na „najczęściej przytaczanym w literaturze podziale wiedzy” (Gruszczyńska-Malec i Rutkowska 2013, s. 37) na:

- wiedzę jawną – sformalizowaną (*person-to-documents*), ujętą w dokumentach, bazach danych, procedurach;
- wiedzę ukrytą – nieskodyfikowaną (*person-to-person*), zlokalizowaną w umysłach pracowników.

Warto na zakończenie tego punktu przytoczyć stwierdzenie A. Adamik (2008, s. 27): „Pamiętać jednak należy, że wiedza nie zacznie nigdy sama krążyć po firmie, nawet po zainwestowaniu wielu tysięcy złotych w rozwiązania informatyczno-informacyjne, i do jej skutecznego przepływu potrzeba jest jeszcze jednego elementu – kultury dzielenia się wiedzą”. We wnioskach z badania autor rekomenduje potrzebę budowy w organizacji elementów struktury i procedur odpowiedzialnych za tworzenie kultury dzielenia się wiedzą.

Podmiot objęty badaniem

Badany podmiot został wybrany spośród aktualnie działających w organizacji czterech zespołów, których zadania są podobne co do zakresu i wartości realizowanego projektu. Organizacją, w której dokonano analizy, jest jeden z największych w regionie Szpital Uniwersytecki nr 2 im. dr. Jana Bizuela w Bydgoszczy. Jest to jednostka o ugruntowanej pozycji zarówno w zakresie usług medycznych, jak też

działalności dydaktycznej i naukowo-badawczo-innowacyjnej. Zgodnie z Krajowym Rejestrem Urzędowym Podmiotów Gospodarki Narodowej – REGON szpital posiada formę prawną określoną kodem 146, tj. samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej. Organizacja posiada umowę z Narodowym Funduszem Zdrowia oraz Certyfikat Akredytacyjny dla leczenia szpitalnego, przyznany przez Centrum Monitorowania Jakości.

Placówka składa się z 7 klinik, 4 oddziałów klinicznych, 7 oddziałów, 55 poradni, 18 pracowni, 8 zakładów, bloku operacyjnego, apteki, gabinetów diagnostyczno-zabiegowych, działu sterylizacji i dezynfekcji, zespołu kontroli zakażeń szpitalnych oraz części logistyczno-administracyjnej. Liczy 596 łóżek rzeczywistych, zatrudnia 1774 pracowników, posiada 203 miejsc szkoleniowych specjalizacyjnych i prowadzi zajęcia dydaktyczne dla około 4000 studentów rocznie. Szpital realizuje usługi medyczne wielospecjalistyczne we wszystkich zakresach zakontraktowanych przez Narodowy Fundusz Zdrowia. W szpitalu wdrożony został zintegrowany system zarządzania (ZSZ).

Jako szpital uniwersytecki realizuje zadania dydaktyczne i badawcze, polegające na kształceniu przed- i podyplomowym w zawodach medycznych, w powiązaniu z udzielaniem świadczeń zdrowotnych, profilaktyką i promocją zdrowia, w tym wdrażanie nowych technologii medycznych oraz metod leczenia. Uczestniczy w przygotowaniu do wykonywania zawodu medycznego, w realizacji zadań i programów zdrowotnych, a także naukowych, zlecanych przez instytucje naukowe, pracodawców, organizacje społeczne, jednostki samorządu terytorialnego oraz inne podmioty. Szpital uczestniczy w realizacji zadań dydaktycznych i badawczych głównie na rzecz Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. W ramach współpracy z innymi szkołami wyższymi prowadzącymi działalność dydaktyczną w dziedzinie nauk medycznych prowadzi szkolenia w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kształcenia podyplomowego kadr medycznych, organizuje szkolenia, konferencje naukowe, kursy itp. Badany podmiot prowadzi zakrojoną na szeroką skalę działalność

inwestycyjną, realizując projekty finansowane ze środków UE.

Jak już wspomniano, do badania wyłoniono 13-osobowy zespół realizujący kilkumilionową inwestycję, czyli przebudowę i rozbudowę SOR. Wszyscy członkowie zespołu legitymują się wykształceniem wyższym, siedem – wyższym technicznym, dwie – medycznym, pozostali to prawnicy i ekonomiści. W dokumentacji określono opisowo termin działalności zespołu: „Zespół będzie zarządzał projektem w okresie trwałości, tj. co najmniej przez okres 5 lat od chwili zakończenia projektu. Zespół jest odpowiedzialny za utrzymanie celów, pomiar wskaźników i ewaluację”. Ze względu na wieloletnie doświadczenie zawodowe członków zespołu, średnia ok. 20 lat pracy, ich dorobek naukowy – liczne publikacje, jeden doktorat, jak również działalność dydaktyczną – można przyporządkować to grono do pracowników wiedzy. Badaniu poddano zespół jako zjawisko organizacyjne i projektowe, a nie poszczególnych członków zespołu. Jego interdyscyplinarność oraz znaczna autonomia organizacyjna i zadaniowa stanowiła optymalną podstawę do szukania nowych zależności. Pobocznym pytaniem badawczym było przeanalizowanie, czy istnienie interdyscyplinarnego zespołu projektowego jest czynnikiem wystarczającym do zaistnienia zjawiska dyfuzji wiedzy ukrytej. Jeśli tak, to w jak dużym zakresie i jakimi kanałami ona następuje?

Zgodnie z zapisami w *Studium wykonalności projektu* (2016, s. 118) zespół został określony w sposób następujący: „Członkowie zespołu ds. realizacji projektu to eksperci z ugruntowanym wieloletnim doświadczeniem i dorobkiem z zakresu zarządzania, finansów, prawa, medycyny ratunkowej, architektury”. Dalej w tym samym dokumencie czytamy: „Pracownicy odpowiedzialni za projekt posiadają wieloletnie doświadczenie oraz wymagane wykształcenie i umiejętności w zakresie realizacji projektów inwestycyjnych, obejmujących prace budowlane i rozbudowę”. Dla celów prezentowanej analizy założono, iż są to pracownicy wiedzy. Twórcą koncepcji pracownika wiedzy (*knowledge worker*) jest P. Drucker, który po raz pierwszy użył tego sformułowania

w pracy *Landmarks of Tomorrow* w 1959 r. Według niego pracownik wiedzy to osoba, która w swojej pracy „wykorzystuje bardziej rozum niż umiejętności manualne” (Drucker, 1999, s. 13). Zgrany, kompetentny zespół projektowy stanowi czynnik przewagi konkurencyjnej, a pozycję członków zespołu w organizacji doskonale oddaje M. Morawski (2005, s. 205): „organizacja jest bardziej zainteresowana posiadanymi przez niego zasobami wiedzy i doświadczeniami niż sam pracownik, który nie potrzebuje konkretnej instytucji do rozwijania swojej kariery zawodowej”. Istnieje ponadto problem pełnego wykorzystania wiedzy ukrytej pracowników i jej ujawnienia. Otwartą pozostaje kwestia optymalizacji procesu dzielenia się wiedzą. W przeciwieństwie do wiedzy jawnej, której weryfikacja i kwantyfikacja nie stanowi większych problemów, wiedza ukryta pozostaje często niewykorzystana przez organizację.

Metoda i przebieg badania

Badanie stanowi studium przypadku, zgodnie z definicją podaną przez W. Grzegorzczka (2015, s. 10): „Studium przypadku to szczegółowy opis, zazwyczaj rzeczywistego, zjawiska gospodarczego, np. organizacji, procesu zarządzania, jego elementów lub otoczenia organizacji, w celu sformułowania wniosków o przyczynach i rezultatach jego przebiegu”. Przed przystąpieniem do badania oraz w jego trakcie zastosowano metodę etapowania. Przyjęta kolejność działań związanych z badaniem została również zdefiniowana przez W. Grzegorzczka (2015, s. 12–13):

- etap pierwszy – ustalenie tematyki i celów *case study*;
- etap drugi – określenie przedmiotu studium przypadku;
- etap trzeci – nawiązanie kontaktu z przedmiotem studium przypadku;
- etap czwarty – określenie struktury studium przypadku;
- etap piąty – gromadzenie informacji dla opracowania studium przypadku;
- etap szósty – weryfikacja i ocena zgromadzonego materiału badawczego;
- etap siódmy – pisanie studium przypadku.

Zakres i przedmiot badania umiejscawia je jako: „pojedyncze studium przypadku” (Nowa-

kowska i Sagan 2014 s. 2014). Badania przeprowadzono w dwóch zakresach, podmiotowym (zespół projektowy został potraktowany jako synergiczna całość stanowiąca wartość dodaną, a nie jedynie zespół ludzki o określonych zadaniach, obowiązkach i uprawnieniach) i przedmiotowym (zbadano dokumenty opracowane przez zespół oraz formalne i nieformalne formy transferu wiedzy jawnej i ukrytej). Przyjęto *a priori*, iż członkowie zespołu stanowią swoistą awangardę *in plus* pracodawcy, w myśl zasady artykułowanej przez M. Morawskiego (2009, s. 81): „Profesjonalna firma musi zatrudniać najlepszych. Każde inne rozwiązanie jest nie do przyjęcia w warunkach globalnej konkurencji opartej na wiedzy, kompetencjach i innowacjach”. Stwierdzono, iż w badanym zespole znajdują się pracownicy o ustalonym dorobku, doświadczeniu zawodowym, kompetencjach i autorytecie, których na potrzeby opracowania zrównano z pracownikami wiedzy (Czubasiewicz 2009, s. 249). Do badania zastosowano jakościową metodę polegającą na przeprowadzeniu wśród członków zespołu, na pierwszym posiedzeniu 23 września 2015 r., badania sondażowego z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu oraz ustnego wywiadu indywidualnego. Pytano o doświadczenie członków zespołu w realizacji podobnego przedsięwzięcia inwestycyjnego. Szczególnie istotne dla przyszłej realizacji było przeanalizowanie potencjalnego doświadczenia członków zespołu w wykonaniu zadań inwestycyjnych, zadań dotyczących rozbudowy lub organizacji pracy SOR-u, praktycznych doświadczeń w optymalizacji wykorzystania powierzchni i podnoszenia efektywności pracy jednostki szpitalnej. Przyjęto za wiedzę cichą wcześniejsze doświadczenia pracowników, związane z realizacją podobnych inwestycji (Huseman, Goodman, 1999). Szczegółowy nacisk postawiono w pytaniach na innowacyjność proponowanych rozwiązań. Wywiad był nieukierunkowany (swobodny), cechował się brakiem planu i kolejności zadawania pytań. Celem było oszacowanie zgodności założeń intuicyjnych z rzeczywistością. Odnotowano odpowiedzi, dokonując ich anonimizacji. W dalszej kolejności badania przeprowadzono wywiad pogłębienny, indywidualny (IDI: *individual*

in-depth interview). Z uwagi na obowiązki zawodowe członków zespołu okres drugiego etapu wydłużył się do trzydziestu dni. W tym czasie podjęto pierwszą próbę ujawnienia wiedzy cichej, uaktywnionej w ramach realizowanego projektu. Zasugerowano potrzebę spisania swoich dotychczasowych doświadczeń projektowych, przede wszystkim problemów oraz sposobów ich rozwiązywania. Zastosowano umowną wagę istotności, pomijając pomniejsze zagadnienie niemające wpływu na terminowość, zakres i budżet projektu. Istotą działania miało być „zgrupowanie na potrzeby organizacji jak największej ilości wiedzy w postaci jawnej” (Wyrozębski 2014, s. 55). Celem była kodyfikacja dotychczasowej wiedzy cichej w formie dostępnej członkom zespołu bazy na wspólnym dysku zewnętrznym

w organizacji. Niestety, opór członków zespołu, motywujący niechęć do tworzenia powyższej bazy wiedzy brakiem czasu i nadmiarem obowiązków, skutkowało zaniechaniem pomysłu. Przeprowadzono wywiady mające dać odpowiedź na przyczyny braku postępów w kodyfikowaniu wiedzy ukrytej.

Badania na dokumentach, przeprowadzone w grudniu 2017 r., oparto na metodzie hermeneutycznej i analizie literalnej tekstu. Przedmiotem badania tekstu było ujawnienie w nich dowodów na transfer wiedzy pomiędzy członkami zespołu. Stosowano metody analizy tekstu, intuicyjną oraz fenomenologiczną. Posiłkowo stosowano wykładnię przyjętą jako właściwą dla tekstów prawnych, hermeneutykę prawniczą. Zbiorcze zestawienie wyników analizy tekstu przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zestawienie posiedzeń zespołu i zakres tematyczny

Lp.	Data posiedzenia	Skład zespołu	Omawiane zagadnienia
1.	23.09.2015	10 na 11 członków zespołu	Podział zadań do przygotowania wniosku o dofinansowanie. Bieżące zagadnienia formalno-organizacyjne
2.	21.10.2015	Pełny skład (11 osób)	Stan zaawansowania przygotowywanych dokumentów do napisania wniosku o dofinansowanie oraz załączników. Bieżące sprawy formalno-organizacyjne oraz administracyjne
3.	15.11.2015	Pełny skład (11 osób)	Szczegóły dot. dokumentacji przygotowywanej do złożenia wniosku o dofinansowanie
4.	10.05.2016	Pełny skład (11 osób)	Podział zadań dot. uzupełnienia dokumentacji wniosku o dofinansowanie po ocenie formalnej; bieżące sprawy organizacyjno-administracyjne
5.	4.08.2016	Pełny skład (11 osób)	Podział zadań dot. uzupełnienia dokumentacji wniosku o dofinansowanie po ocenie merytorycznej I stopnia; bieżące zagadnienia administracyjne i formalno-organizacyjne
6.	16.12.2016	Pełny skład (11 osób)	Przystąpienie do realizacji projektu – zadania, promocja, kontrola <i>ex-ante</i> ; bieżące zagadnienia administracyjne i formalno-organizacyjne
7.	19.01.2017	Pełny skład (13 osób) Skład zespołu poszerzony o 2 osoby.	Aneks nr 1 do Zarządzenia nr 66/2015 z dnia 5.10.2015 r. dot. zmiany tytułu projektu, składu zespołu oraz zakresu czynności związanych z realizacją projektu; ustalenia szczegółów realizacji projektu; ustalenie wykazu osób, które przystąpią do e-PUAP; bieżące sprawy formalno-organizacyjne oraz administracyjne
8.	29.03.2017	Pełny skład (13 osób)	Podsumowanie/sprawozdanie z postępu rzeczowego realizacji projektu; umowa z wykonawcą robót budowlanych; zmiany w harmonogramie realizacji projektu; bieżące zagadnienia administracyjne i formalno-organizacyjne
9.	10.05.2017	Pełny skład (13 osób)	Przekazanie placu budowy; zatwierdzenie harmonogramu robót inwestycyjnych; realizacja projektu/nowe zadania; bieżące zagadnienia administracyjne i formalno-organizacyjne
10.	3.07.2017	Pełny skład (13 osób)	Sprawozdanie z postępu rzeczowego realizacji projektu; bieżące sprawy organizacyjno-administracyjne
11.	24.10.2017	Pełny skład (13 osób)	Sprawozdanie z postępu rzeczowego realizacji projektu; planowany przebieg realizacji inwestycji; bieżące zagadnienia administracyjne i formalno-organizacyjne
12.	18.12.2017	Pełny skład (13 osób)	Sprawozdanie z postępu rzeczowego realizacji projektu; planowany przebieg realizacji inwestycji

Źródło: opracowanie własne.

W styczniu 2018 r. podjęto drugą próbę zbadania kanałów transferu wiedzy cichej w zespole. Ponownie zastosowano metodę pogłębianego wywiadu indywidualnego. Powszechnym sposobem zdobycia takiej wiedzy jest „pozyskanie dostępu do osoby, która taką wiedzę posiada” (Wyrozębski 2014, s. 61). Ten sposób dotyczy raczej „podkupywania” pracowników, ekspertów, czy tworzenia wspólnych zespołów do pozyskania w sposób jawny lub zawaolowany *know-how*. Inaczej problem się przedstawia, gdy organizacja posiada źródła osobowe o właściwej i optymalnie ukierunkowanej wiedzy cichej, z której potencjalnego istnienia zdaje sobie sprawę. Analizując dotychczasowe doświadczenia zawodowe i przebieg kariery poszczególnych członków zespołu, a zwłaszcza stan realizacji projektu, można domyślać się istnienia pokładów wiedzy ukrytej pozytywnie rokującej dla organizacji w przypadku jej ujawnienia. Założono, iż nie występuje w zespole opisany w literaturze problem „gapowiczów” – czyli osób, które „czerpią z organizacyjnego źródła wiedzy, ale same w nikły sposób przyczyniają się do jego rozwoju” (Wyrozębski 2014, s. 55). Podczas przeprowadzonej ankiety zadawano pytanie o potrzebę spisania doświadczeń zawodowych, szczególnie przydatnych dla pracowników o mniejszym stażu zawodowym.

Na pytanie wskazujące na potrzebę skodyfikowania posiadanej wiedzy ukrytej pozytywnie odpowiedziało 80% badanych członków zespołu, 10% – nie wyraziło chęci spisywania swojej wiedzy, kolejne 10% – było temu przeciwnie. Zupełnie inaczej przedstawia się z kolei rozkład odpowiedzi na następane zagadnienie badane w ankiecie ustnej. Na pytanie, czy dana osoba byłaby skłonna opisać posiadaną wiedzę (rozumianą jako unikatowe doświadczenie związane z realizacją podobnych projektów w przeszłości) w ramach swoich obowiązków pracowniczych, 100% badanych udzieliło odpowiedzi negatywnej. Wszyscy ankietowani jako powód odmowy podali brak czasu i nadmiar obowiązków. Dalsze pytania zadawano już podczas niezobowiązującej rozmowy. Analizując zapisy odpowiedzi, można było wnioskować rzeczywistą przyczynę odmowy.

Założono, iż zmotywowanie finansowe zmieni nastawienie do potrzeby dzielenia się posiadaną wiedzą. Jak wskazują wyniki ankiety, było to założenie błędne. Przeprowadzono rozmowę weryfikującą z dziesięcioma członkami zespołu spośród trzynastu. Tylko dwie z nich były skłonne do dzielenia się w pełnym zakresie posiadaną wiedzą ukrytą, pod warunkiem zwiększenia uposażenia, sześć stwierdziło, iż zmiana uposażenia nie ma decydującego wpływu na ich zaangażowanie, a posiadaną wiedzę traktuje jak zabezpieczenie stałości pracy, dwie kolejne podtrzymały swoją odpowiedź, nie rozważając nawet jej zmiany. Trzy osoby z zespołu były poza jednostką w chwili weryfikowania ankiet, uznano, iż przeprowadzona próba na 77% członków zespołu jest miarodajna i w pełni oddaje istniejące trendy. Spośród badanych członków zespołu 80% deklarowało inne niż finansowe przyczyny braku chęci do kodyfikowania wiedzy ukrytej. Wskazany wynik przedstawia pośrednio rozkład źródeł motywacji pracowników, ujawnia wyraźny trend do pozostawiania wiedzy ukrytej poza organizacją. Bardzo wysoki odsetek osób, dla których podniesienie uposażenia nie jest warunkiem do dzielenia się wiedzą, można wytłumaczyć specyfiką zespołu, w którym znalazły się osoby o ugruntowanej pozycji zawodowej, a których uposażenie jest odpowiednio wyższe od przeciętnego. Fakt ten nie wyjaśnia jednak w całości otrzymanych wyników. Wystąpił tutaj opisany w literaturze syndrom wskazywany przez P. Wyrozębskiego (2014, s. 55), jako niechęć do dzielenia się wiedzą w obawie przed „utrata swojej wartości”. Kolejną próbę kodyfikacji wiedzy ukrytej podjęto w lutym 2018 r. pod hasłem „studium dobrych praktyk przypadku”. Powiodła się ona potowicznie. Zawarte w powstałym opracowaniu zestawu danych są zasadniczo powszechnie dostępne, proste do odnalezienia i nie stanowią zbyt dużej wartości dodanej dla organizacji. Większość informacji w tym dokumencie została przygotowana przez kierownictwo projektu na potrzeby działalności informacyjnej i promocyjnej projektu. W tym wypadku spisaniu podlegała nie tyle, jak planowano we wcześniejszej próbie, wiedza ukryta pracowników, wyniesiona z realizowanych podob-

nych projektów w przeszłości, ile bieżące doświadczenia, problemy i sposoby ich rozwiązania. Niemniej, opracowanie stanowić może podstawę do dalszego rozwoju kodyfikacji wiedzy zespołu. Nie udało się jednakże skatalogować wiedzy w zakresy tematyczne, co wydaje się niezbędne do jej właściwego wykorzystania. W wyniku dalszych prób ustalono, iż najskuteczniejszym kanałem dystrybucji wiedzy cichej w ramach zespołu jest wspólne wykonywanie zadań, wspólne stawianie czoła problemom oraz wspólne analizowanie odniesionych matych zwycięstw i porażek (*learning by doing*). Jedynie takie zakresy wiedzy ukrytej, pojawiające się w trakcie realizacji konkretnego zadania, udało się skodyfikować i włączyć do organizacji jako studium przypadku.

Wnioski

Wiedza, którą dysponują poszczególni pracownicy organizacji i która na stałe zostanie związana z zasobami wiedzy przedsiębiorstwa, ma charakter „strategicznego zasobu” (Gruszczyńska-Malec i Rutkowska 2013, s. 48). Nowoczesne przedsiębiorstwa, jak słusznie podaje Ch. Evans (2005, s. 26): „opierają się głównie na zasobach intelektualnych”. Tradycyjnie wiedza cicha jest przekazywana najsukuteczniej poprzez wspólne doświadczenia, zazwyczaj praktyczne (*learning by doing*). W badanym zespole próba kodyfikacji wiedzy cichej napotkała na zbyt duże trudności, aby można mówić o sukcesie. W konsekwencji trzech zakończonych porażką prób kodyfikacji wiedzy ukrytej, przeprowadzonych w odstępie ok. dwóch lat, autor stwierdził stałą niechęć do kodyfikacji wiedzy ukrytej w badanym zespole. Mimo to rekomenduje się opracowanie w organizacji jako całości oraz w zespole w szczególności systemu zarządzania wiedzą. Z perspektywy skutecznego zarządzania wiedzą ważne jest, jak podaje G. Gruszczyńska-Malec i M. Rutkowska (2013, s. 81), odwołując się do literatury przedmiotu, aby: „od pracowników pozyskiwać nie tylko wiedzę jawną, ale i wiedzę cichą”. Jak dalej rekomendują autorki w tej samej pozycji książkowej, pożądanym działaniem jest: „umożliwienie nawiązywania

kontaktów z innymi, zarówno w ramach formalnej, jak i nieformalnej komunikacji. Stąd zespoły pracownicze i zasoby wiedzy, które powstają w wyniku interakcji podejmowanych przez ich członków, to kolejny czynnik w istotnym stopniu kształtujący wiedzę organizacyjną”. Autor niniejszego opracowania zwraca uwagę na potrzebę wdrożenia w organizacji nowego procesu zarządzania w ramach posiadanych narzędzi ISO. Wskazany jest proces porządkujący gromadzenie i zarządzanie wiedzą, adekwatny do posiadanego potencjału intelektualnego jednostki. Poznanie optymalnych narzędzi wymiany wiedzy oraz przemodelowanie struktury organizacyjnej na taką, która kreuje inicjatywy i zaangażowanie pracowników (Zawadzki, 2009), przełoży się znacząco na podniesienie efektywności pracy.

Celem badania było zidentyfikowanie i opisanie kanałów transferu wiedzy ukrytej wykorzystywanych w badanym zespole projektowym oraz wskazanie, które z nich są skuteczne. Autor przeanalizował zdefiniowane kanały dystrybucji wiedzy cichej w obrębie zespołu projektowego. Wiedzę cichą zdefiniowano zgodnie z twierdzeniem R. C. Huseman i J. P. Goodmana (1999, s. 112). Przyjęto za wiedzę cichą: „doświadczenia, które stanowią historyczną perspektywę wiedzy, zasobów intelektualnych skumulowanych z przeszłości”. Wykazano, że dotychczasowy sformalizowany system gromadzenia wiedzy, odbywający się głównie w procesie rekrutacyjnym i adaptacyjnym, jest niewystarczający.

Autor prezentowanego artykułu w pełni zdaje sobie sprawę z ograniczeń wynikających z przyjętej metody w obu badanych zakresach. Zgadza się jednak z poglądem prof. M. Kostery (2011), dla której: „metoda studium przypadku umożliwia dokonanie pogłębionej analizy badanego problemu, zaprezentowanie jego specyfiki, interakcji z innymi elementami organizacji lub jej otoczenia. Zagadnienie, na ile autor wykorzystał wskazaną możliwość, jest otwarte. Wykonując badania, zakładano, iż będą one „wykorzystane jako wzór dla praktycznego postępowania przez inne przedsiębiorstwa (Grzegorzczak 2015, s. 11). Oczywiście pozostaje konieczna w tym celu zbieżność

struktury organizacji i zakresu usług. Autor rekomenduje opracowanie i wdrożenie w organizacji kompleksowego systemu procedur zarządzania wiedzą. Samo istnienie zespołu ekspertów o charakterze interdyscyplinarnym nie jest warunkiem determinującym i inicjującym proces dzielenia się wiedzą ukrytą. Stosując może niezbyt wyszukane porównanie do nauk ścisłych, niezbędny wydaje się pewien katalizator, coś, co otworzy i usprawni kanały transferu wiedzy. Tym czynnikiem sprawczym wydaje się być odpowiednia kultura organizacyjna oraz wyspecjalizowana komórka. Autor rekomenduje powołanie w organizacji wyspecjalizowanej komórki organizacyjnej, w której zadaniach znajdzie się optymalizacja procesów zarządzania wiedzą, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy cichej, w zespołach projektowych.

Bibliografia

- Adamik, A., 2008, *Kumulowanie wiedzy organizacyjnej poprzez związki współpracy*, w: *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Szkoła Letnia Zarządzania, Toruń.
- Antczak, Z., 2013, *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Babbie, E., 2007, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Brudlak, J. J., 2005, *Zarządzanie wiedzą, a proces innowacji produktu*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Czakov, W., red., 2011, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Czubasiewicz, H., 2009, *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: Potocki, Z. (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa.
- Davies, N., 2001, *Boże igrzysko. Historia Polski*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Drucker, P. F., 1999, *Spółczesność prokapitalistyczna*, PWN, Warszawa.
- Drucker, P. F., 1995, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Evans, Ch., 2005, *Zarządzanie wiedzą*, PWN, Warszawa.
- Frankfort-Nachmias, Ch., Nachmias, D., 2001, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Galata, S., 2004, *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa.
- Gierszewska, G., 2011, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Glinka, B., Kostera, M., red., 2016, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu: Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Godziszewski, B., 2006, *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, w: Stankiewicz, M. J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń.
- Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., 2004, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- Gruszczynska-Malec, G., i Rutkowska, M., 2013, *Strategie zarządzania wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Grzegorzczak, W., 2015, *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, w: Grzegorzczak, W. (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Huseman, R. C., Goodman, J. P., 1999, *Leading with Knowledge*, Sage Publication, London.
- Jashapara, A., 2006, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Jednoralska, A., 2011, *Zarządzanie wiedzą w projektach*, VI Krakowska Konferencja Młodych Uczonych, Kraków.
- Kostera, M., 2012, *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kostera, M., 2011, *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- Kostera, M., 2005, *Antropologia organizacji*, PWN, Warszawa.
- Kostera, M., 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Kostera, M., red., 2015, *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa.
- Kostera, M., red., 2014, *O przedsiębiorczości historie niezwykle: studia przypadków z przedsiębiorczości humanistycznej*, Difin, Warszawa.
- Kostera, M., red., 2014, *O zarządzaniu historie niezwykle: studia przypadków z zarządzania humanistycznego*, Difin, Warszawa.
- Kostera, M., red., 2013, *Organizować z polotem: Wyobraźnia organizacyjna w praktyce*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa.
- Kostera, M., red., 2012, *Szef polski: studia przypadku o roli kierownika w organizacjach*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa.
- Kostera, M., Śliwa, M., 2012, *Zarządzanie w XXI wieku: jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kozarkiewicz A., 2012, *Zarządzanie portfelem projektów*, PWN, Warszawa.
- Koźmiński, A. K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- Kłak, M., 2010, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce.
- Krzykała, F., 1986, *Metodologia badań i technik badawczych w socjologii*, Koszaliński Ośrodek Naukowo-Badawczy, Koszalin-Poznań.
- Morawski, M., 2005, *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, w: Perechuda, K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Morawski, M., 2009, *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Morris, D., 1997, *Zwierzę zwane człowiekiem*, Wydawnictwo Prima, Warszawa.
- Nowakowska, E., Sagan, A., 2014, *Kontrfaktyczno-porównawcze studium przypadku w marketingu usług zdrowotnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Pawlak M., 2011, *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa.
- Pondel, M., 2003, *Wybrane narzędzia informatyczne pozyskiwania wiedzy i zarządzania wiedzą*, w: Nycz, M., Owoc, M. (red.), *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Wrocławiu, Wrocław.

- Potocki, A., 2012, *Wybrane metody generowania i wykorzystania wiedzy w organizacji*, w: Mikuła, B. (red.), *Zachowanie organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, PWN, Kraków.
- Rhodes, R., 2000, *Jak powstała bomba atomowa*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Sadler, P., 1997, *Leadership*, Kogan Page, London.
- Skrzypek, E., 2008, *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, tom 2, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Wydział Ekonomiczny, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Lublin.
- Sopińska, S., 2010, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Strumińska-Kutra, M., Koładkiewicz, I., 2012, *Studium przypadku*, t. 2., w: Jemieliński, D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Studium Wykonalności Projektu, 2016, *Przebudowa i rozbudowa Szpitalnego Oddziału Ratunkowego w Szpitalu Uniwersyteckim Nr 2 im. dr. Jana Biziela w Bydgoszczy*, Bydgoszcz, Materiały wewnętrzne jednostki badanej.
- Szmatka, J., 2007, *Małe struktury społeczne*, PWN, Warszawa.
- Sztumski, J., 2005, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
- Tiwana, A., 2003, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. e-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa.
- Wyrozębski, P., 2014, *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa.
- Zawadzki, K., 2009, *Kultura organizacyjna a kreatywność pracowników (Organizational culture and creativity of the employees)*, w: Juchnowicz, M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.

Summary

Completion of projects requires not only a budget, schedule and quality management of produced products or services as well as the management of individual group members knowledge. In times of knowledge based economy, this issue is becoming particularly important. At present, work based on the knowledge of employees, innovation and modern technology is one of the strongest driving forces of economic development. Human beings are not just employees any more but it they became a very valuable asset, a carrier of capital. Knowledge – both formalized and hidden is very often a factor that guarantees success or failure of the project.

The specificity of the examined work team, localized in a university hospital, its interdisciplinarity and multitasking did not influence the transfer of hidden knowledge. Formal work team meetings were not a place where an exchange of experiences occurred. Formalized way of communication was used only to transmit obligatory reports with no insight on wider spectrum issues. Assuming that creation of interdisciplinary work teams is a good step, it is crucial to reinforce training and motivation procedures in order to bring out the employees potential.

Key words

project management, knowledge management, hidden knowledge, university hospital

Więcej o autorze

Wiesław Dziergawka

Szpital Uniwersytecki Nr 2 im. dr. Jana Biziela w Bydgoszczy

Od piętnastu lat związany zawodowo z jednostkami ochrony zdrowia, w których pełni funkcje kierownicze. Obecnie pracuje na stanowisku pełnomocnika dyrektora ds. zarządzania projektami rozwoju w Szpitalu Uniwersyteckim nr 2 im. dr. Jana Biziela w Bydgoszczy. Członek licznych stowarzyszeń o charakterze branżowym, w tym: Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenia Lean Management Polska oraz Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą. Autor publikacji książkowej *Klucz wolności. Człowiek przeciw sieci norm*, Poligraf, 2017.

Rozwój w EmiAcademy – studium przypadku firmy EmiTel Sp. z o.o.¹

Anna Jawor-Joniewicz

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

Uczenie się przez całe życie nie musi pozostawać tylko szczytną ideą. Na przykładzie firmy EmiTel zaprezentowano, w jaki sposób firmy mogą skutecznie zachęcać swoich pracowników do stałego rozwoju zawodowego i osobistego. W ubiegłym roku „Rynek Pracy” zapoczątkował cykl artykułów prezentujących najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL), stosowane przez firmy funkcjonujące w Polsce. W tym opracowaniu zaprezentowano kolejne rozwiązania docenione i nagrodzone w konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi². Tym razem skoncentrowano się na obszarze szkoleń i rozwoju pracowników. Firmą, która podjęła w tym zakresie unikalne i warte popularyzacji działania, jest krakowska spółka EmiTel.

Charakterystyka firmy

EmiTel funkcjonuje na polskim rynku od ponad 50 lat; jest wiodącym operatorem naziemnej infrastruktury radiowo-telewizyjnej. Świadczone przez firmę usługi można podzielić na cztery grupy: telewizja, radio, telekomunikacja i infrastruktura. Spółka prowadzi prace związane z cyfryzacją emisji radiowo-telewizyjnych oraz rozwojem usług opierających się na nowoczesnych systemach łączności bezprzewodowej.

Pod obecną nazwą przedsiębiorstwo funkcjonuje od 2002 r., kiedy to doszło do jego wydzielenia ze struktury organizacyjnej Telekomunikacji Polskiej S.A. W latach 2011–2014, w związku ze zmianami własności, firma przechodziła głęboką restrukturyzację, polegającą m.in. na znaczącym ograniczeniu poziomu zatrudnienia. Obecnie zespół spółki tworzy blisko 450 osób. Zarząd EmiTela przywiązuje dużą wagę do doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi. Kierowany przez dyrektora najwyższego szczebla zarządzania dział HR, podlega bezpośrednio prezesowi firmy. Wysoką jakość działań podejmowanych przez przedsię-

biorstwo w obszarze ZZL potwierdzają przyznane mu liczne wyróżnienia, np. tytuły Solidnego Pracodawcy, Pracodawcy Przyjaznego Pracownikom, Pracodawcy Przyjaznego Pracownikom 50+ czy Certyfikat Profesjonalne ZZL.

Od dwóch lat kierownictwo EmiTela podejmuje szereg działań ukierunkowanych na zwiększenie satysfakcji i zaangażowania pracowników. Jednym z nich jest stworzenie wszystkim zatrudnionym łatwego dostępu do atrakcyjnych programów rozwoju.

EmiAcademy – inspiruje do rozwoju

Impulsem do uatrakcyjnienia obowiązującej w firmie oferty szkoleń były wyniki badań opinii pracowników, przeprowadzonych w 2015 r. Wskazywały one na duże oczekiwania i potrzeby rozwojowe osób zatrudnionych w EmiTel.

¹ Opracowanie powstało na podstawie danych udostępnionych przez firmę, informacji zamieszczonych na jej stronie internetowej oraz rozmowy telefonicznej przeprowadzonej z Anną Goleniowską, dyrektorem Biura Kadr EmiTel Sp. z o.o.

² W XVIII edycji (2017 r.) konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” firma EmiTel Sp. z o.o. otrzymała wyróżnienie za kompleksowy program rozwoju kapitału ludzkiego.

Mając to na uwadze, dział HR rozpoczął intensywne prace nad stworzeniem rozwiązania zapewniającego wszystkim pracownikom szybki i łatwy dostęp do szkoleń przez cały rok kalendarzowy. Tak powstał projekt EmiAcademy – intranetowej platformy szkoleniowej, oferującej zewnętrzne i wewnętrzne szkolenia tradycyjne, e-learningowe, blended-learningowe i in. z różnych dziedzin, pozwalającej na precyzyjne zaplanowanie własnego rozwoju. Działowi HR szczególnie zależało na dotarciu z informacją o nowym projekcie do jak najszerszego grona potencjalnych odbiorców. Toteż proces informowania o uruchomieniu EmiAcademy przebiegał wielotorowo:

- elektronicznie – poprzez e-mailing skierowany do wszystkich pracowników oraz informacje zamieszczane w intranecie firmy;
- w formie papierowej – każdy z pracowników otrzymywał zindywidualizowany list z zaproszeniem do skorzystania z oferty EmiAcademy; w firmie rozwieszono także plakaty zawierające motto projektu „EmiAcademy – inspiruje do rozwoju”;
- w formie przekazu informacyjnego skierowanego do uczestników prestiżowej konferencji, w której wzięli udział menedżerowie oraz reprezentanci załogi firmy;
- graficznie – poprzez popularyzację ikon oraz obrazów przygotowanych specjalnie na potrzeby projektu.

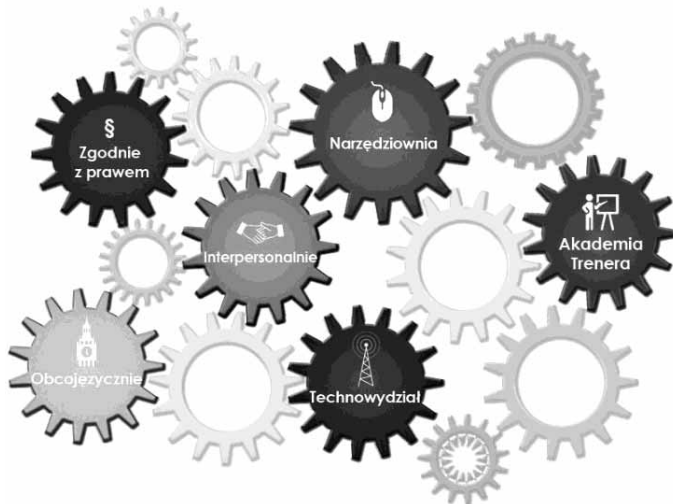
Firma stale zachęca pracowników do dzielenia się wiedzą, dlatego też jednym z komponentów

projektu było powołanie do życia Akademii Trenera Wewnętrznego. Mogą z niej skorzystać wszystkie chętne osoby posiadające kompetencje szczególnie przydatne z punktu widzenia firmy oraz pragnące przekazać je innym współpracownikom. Uczestnicy zajęć oferowanych przez Akademię przygotowują własne programy szkoleń, mając przy tym możliwość poszerzenia swoich umiejętności trenerskich. Trenerzy wewnętrzni otrzymują dodatkowe gratyfikacje finansowe za realizowane przez siebie szkolenia. W pracach związanych z przygotowaniem szkoleń wewnętrznych firma wykorzystuje nowoczesne technologie. Niektóre programy rozwojowe przyjmują formę interaktywnych szkoleń wideo, w których w roli lektorów występują sami pracownicy firmy.

Oferta EmiAcademy jest sukcesywnie poszerzana, obecnie obejmuje m.in.:

- sześć obszarów tematycznych nazwanych skrótowo: „Interpersonalnie”, „Zgodnie z prawem”, „Narzędziownia”, „Obcojęzycznie”, „Technowydział”, „Akademia Trenera” (por. rysunek 1);
- kilkadziesiąt szkoleń dostępnych dla wszystkich osób zatrudnionych w EmiTel, opartych na zróżnicowanych metodach edukacyjnych: treningi interpersonalne, szkolenia e-learningowe, szkolenia *on-line* z wykorzystaniem firmowego komunikatora Lync, kursy zdalne metodą „wirtualnej klasy”;
- szkolenia z programu Excel prowadzone przez zespół trenerów wewnętrznych na 4 poziomach zaawansowania: „Nowicjusz”, „Adept”, „Zawodowiec” oraz „Magik”;

Rysunek 1. Widok strony startowej EmiAcademy



Źródło: materiały wewnętrzne firmy EmiTel, opracowane przez Annę Kołodziej, głównego koordynatora HR.

■ kursy języka angielskiego realizowane w formie stacjonarnej oraz zdalnej metodą „wirtualnej klasy”;

■ szkolenia z zakresu kompetencji trenerskich promujące ideę dzielenia się wiedzą w ramach zespołu trenerów wewnętrznych.

Zainteresowanie projektem przeszło najśmielsze oczekiwania jego twórców. Wkrótce po uruchomieniu EmiAcademy (4 kwietnia 2016 r.) pracownicy zarezerwowali już większość miejsc na szkoleniach zaplanowanych z wielomiesięcznym wyprzedzeniem. Do grudnia 2016 r. odbyło się ponad 40 szkoleń stacjonarnych, uruchomiono 13 szkoleń e-learningowych i 8 warsztatów opracowanych przez trenerów wewnętrznych. Z bogatej oferty skorzystało kilkaset osób.

EmiAcademy stale poszerza swoją propozycję szkoleniową, na bieżąco odpowiadając na potrzeby formułowane przez pracowników. O dobrym dopasowaniu przygotowanych szkoleń do oczekiwań załogi świadczą wysokie oceny wystawiane dotychczas zrealizowanym w ramach projektu programom rozwojowym; ich średnia wynosi obecnie 5,1 na sześciostopniowej

skali. Do sukcesu projektu przyczyniły się również działania podejmowane przez firmę na rzecz wzmocnienia w pracownikach postawy ciągłego dążenia do samodoskonalenia. Znalazło to wyraz m.in. w modyfikacji arkusza ocen okresowych. W jego części dotyczącej planów rozwoju zachęca się zatrudnionych do stałego poszerzania kompetencji zgodnie z zasadą 70-20-10. Takie podejście firmy może przynieść znaczne korzyści nie tylko obecnie, ale także w dłuższej perspektywie czasowej.

Projekt EmiAcademy ma szansę wykroczyć poza ramy działań czysto rozwojowych. Nastawienie zespołu EmiTel na uczenie się przez całe życie może w istotny sposób przyczynić się do zwiększenia elastyczności przedsiębiorstwa, szybszego reagowania na zmienne potrzeby rynkowe, a tym samym wzmocnienia jego pozycji konkurencyjnej. Jednocześnie rozwiązania z zakresu szkoleń i rozwoju stosowane w spółce mogą posłużyć za przykład wart naśladowania przez inne organizacje dążące do stałego doskonalenia i podnoszenia jakości zasobów ludzkich.

Summary

This article is part of a series of studies presenting achievements in the area of human resource management developed by companies operating in Poland. The authors concentrated on the area of employee training and development. As an example of good practices the article in the field of constant improvement of employee`s competencies and promoting the idea of life-long learning the article presented the solutions implemented in Emitel Sp. z o.o.

Key words

human resources management, best practices, training & development, lifelong learning

Więcej o autorze

Anna Jawor-Joniewicz

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

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

Na określony czas. Wyniki badania pracowników tymczasowych Hays Poland 2018

Grzegorz Opala

Hays Poland

Szybki rozwój technologiczny i dynamiczne zmiany zachodzące na rynku pracy wymagają od pracodawców elastyczności w zarządzaniu pracownikami oraz dostosowywania strategii zatrudnienia do aktualnych potrzeb firmy. Zatrudnienie tymczasowe, do niedawna utożsamiane z pracą niewymagającą wysokich kwalifikacji, coraz częściej staje się sposobem na podjęcie współpracy ze specjalistami i kadrą menedżerską. Zalety elastyczności doceniają obie strony, a brak stałego miejsca zatrudnienia dla wielu profesjonalistów staje się świadomą i przemyślaną decyzją.

Rozwój nowoczesnych technologii i zmieniająca się kultura pracy doprowadziły do postępującego rozszerzenia dostępnych i wykorzystywanych form zatrudnienia. Jeszcze kilka lat temu zatrudnienie tymczasowe było kojarzone przede wszystkim z pracownikami fizycznymi oraz utożsamiane z niekorzystną alternatywą dla zatrudnienia etatowego. Obecnie jest coraz częściej wykorzystywane do współpracy z wysoko wykwalifikowanymi specjalistami, kierownikami projektu i kadrą menedżerską.

Praca tymczasowa to rozwiązanie, które firmy coraz chętniej wdrażają podczas dłuższych nieobecności etatowych pracowników oraz gdy organizacja okresowo potrzebuje zwiększyć zatrudnienie – najczęściej w sektorze IT, finansowym oraz produkcyjnym. Jest to odpowiedź na tymczasowy wzrost zapotrzebowania na specjalistów o określonych kompetencjach, ale także na trudny dla organizacji okres przejściowy, wymagający zaangażowania doświadczonych w tego typu projektach interim menedżerów. Pracownicy tymczasowi wnoszą do firm kompetencje niezbędne do ukończenia projektów, wdrożenia nowych rozwiązań i pro-

cedur oraz odciążenia istniejących struktur. W obliczu niedoboru specjalistów na rynku pracy stają się też odpowiedzią na trudności związane ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do stałej współpracy.

Jak wynika z raportu Hays *Na określony czas*, pracownicy coraz częściej wykazują zainteresowanie ofertami pracy tymczasowej. Upatrują w nich szansę na zdobycie cennego doświadczenia, możliwość udziału w interesujących projektach oraz pracy w dynamicznym środowisku. Jednocześnie umacniają się w wielu branżach rynek kandydata nie tylko uniemożliwia oferowanie pracownikom tymczasowym gorszych warunków zatrudnienia, lecz w niektórych przypadkach dyktuje stawki atrakcyjniejsze od wynagrodzeń pracowników etatowych, co działa jak dodatkowy czynnik zachęcający do przyjmowania tego typu zleceń.

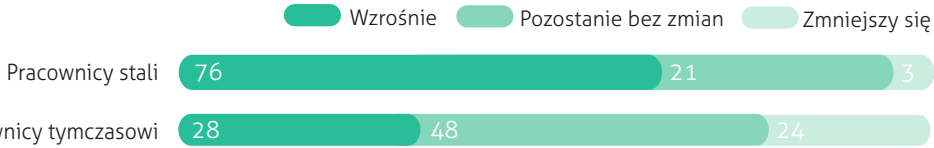
Trendy na rynku pracy

Badania rynku pracy, przeprowadzone przez Hays Poland w ubiegłym roku, pokazują, że plany zdecydowanej większości firm przewidują

Wykres 1. Jak zmieni się liczba prowadzonych rekrutacji w porównaniu z ubiegłym rokiem. Perspektywa firm

Jak zmieniła się liczba prowadzonych rekrutacji w porównaniu z ubiegłym rokiem?

Perspektywa firm



Źródło: Na określony czas, raport Hays Poland.

zwiększenie liczby pracowników, z czego aż 34% pracodawców ma w perspektywie podjęcie współpracy z pracownikami tymczasowymi i kontraktorami świadczącymi usługi w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej. Jednocześnie niemal 9 na 10 firm spodziewa się trudności w pozyskiwaniu kandydatów.

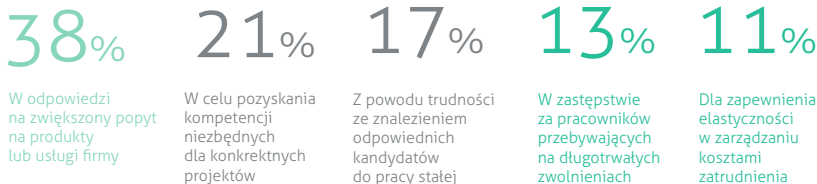
W związku z niewystarczającą dostępnością specjalistów firmy coraz silniej rywalizują na rynku pracy, podejmując także kroki zmierzające w kierunku uelastycznienia strategii zatrudnienia. Jako najczęstszy powód zatrudniania pracowników tymczasowych wskazują zwiększony popyt na produkty lub usługi (38%). Na kolejnych miejscach plasuje się pozyskanie kompetencji niezbędnych do konkretnych projektów (21%), trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy stałej (21%) oraz poszukiwanie zastępstwa dla pracowników przebywających na długotrwałych zwolnieniach (13%).

sięcznego projektu, a znajomość tej formy zatrudnienia powinna iść w parze ze zmianą oczekiwań względem kandydatów. O ile w rekrutacji do pracy stałej najważniejszą rolę pełnią czynniki, takie jak: osobowość, lojalność lub dopasowanie do kultury organizacyjnej, to w rekrutacji do pracy tymczasowej mają one mniejsze znaczenie. Firmy powinny przede wszystkim oczekiwać od pracowników tymczasowych konkretnych kompetencji oraz doświadczenia, które umożliwią realizację bieżących celów biznesowych. Zatrudnienie tymczasowe, co prawda, gwarantuje pracodawcom większą elastyczność, jednak nie powinno być postrzegane w kategorii planu B, wdrażanego w momencie nieudanej rekrutacji do pracy stałej.

Coraz więcej firm jest tego świadomych i uwzględnia zatrudnienie tymczasowe w długofalowej strategii zatrudnienia. Przykładem mogą być pracownicy tymczasowi w obszarze inżynierii, którzy najczęściej wspierają biz-

W jakim celu firma planuje zatrudnić pracowników tymczasowych?

Perspektywa firm



Źródło: Na określony czas, raport Hays Poland.

Zrozumienie charakterystyki pracy tymczasowej nadal stanowi dla firm pewne wyzwanie. Taka forma zatrudnienia powinna opierać się na założeniu, że jest to odpowiedź na chwilową potrzebę firmy lub wymagania wielomie-

nes przy wprowadzaniu nowych i optymalizacji obecnych linii produkcyjnych oraz transferu technologii. W finansach popularne jest także zwiększanie zatrudnienia w okresie zamykania roku budżetowego albo przy wdrażaniu

nowego systemu finansowo-księgowego. W tym przypadku najczęściej obejmowane pracą tymczasową są stanowiska specjalistyczne niższego i średniego szczebla – księgowi, fakturzyści czy analitycy finansowi. Niezaprzeczalną korzyścią stosowania rozwiązań pracy tymczasowej jest dla firm zapewnienie elastyczności zatrudnienia w obliczu dynamicznie zmieniającej się sytuacji rynkowej przy jednoczesnym zachowaniu dostępu do kompetencji niezbędnych do realizacji bieżących celów biznesowych.

Odczarowanie „tymczasówki”

Korzyści pracy tymczasowej coraz częściej dostrzegają także pracownicy, na co wskazują wyniki badania opublikowane w raporcie Hays – bardzo dobrą lub dobrą ocenę warunków pracy zadeklarowało 58% ankietowanych pracowników tymczasowych. Najczęstszą motywacją do podjęcia tego typu zlecenia jest możliwość zdobycia doświadczenia, pracy dla wybranych firm oraz elastyczność zatrudnienia. Szansa pracy w różnorodnych firmach i uczestnictwo w projektach o odmiennym charakterze koresponduje z profilem uczestników badania.

Motywacja do pracy tymczasowej*

52%

Możliwość
zdobycia
doświadczenia

24%

Możliwość pracy
dla wybranych firm

18%

Elastyczność
zatrudnienia

16%

Możliwość
uczestniczenia
w interesujących
projektach

16%

Trudności
w znalezieniu
pracy stałej

12%

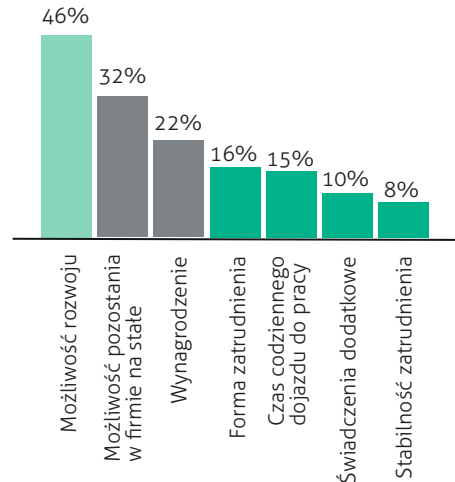
Atrakcyjniejsze
wynagrodzenie

* Procenty nie sumują się do 100, ponieważ można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: *Na określony czas*, raport Hays Poland.

Z zebranych odpowiedzi wynika, że pracę tymczasową najczęściej podejmują osoby przed 30. rokiem życia, zajmujące stanowisko specjalisty i posiadające kilkuletnie doświadczenie zawodowe. Są to osoby dysponujące określonymi, poszukiwanymi na rynku kwalifikacjami, lecz wciąż silnie skoncentrowane na rozwoju i zdobywaniu nowych doświadczeń. Bardzo często są to osoby młode, które nie mają jeszcze zobowiązań rodzinnych i przedkładają możliwości rozwoju nad stabilność za-

Wykres 2. Najlepsze aspekty pracy tymczasowej*



* Procenty nie sumują się do 100, ponieważ można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: *Na określony czas*, raport Hays Poland.

trudnienia. Znajduje to swoje odzwierciedlenie we wskazaniach najlepszych aspektów tej formy zatrudnienia. Największą zaletą pracy tymczasowej są – zdaniem pracowników – możliwości rozwoju i zdobywania doświadczenia w wybranych firmach albo branżach.

czy spełniają swoje wzajemne oczekiwania na tyle, aby podjąć współpracę na stałe.

Wśród najniżej ocenianych aspektów pracy tymczasowej uczestnicy badania wymienili formę zatrudnienia oraz brak stabilności w życiu zawodowym. Blisko jedna trzecia pracowników jako minus wskazała także różnicę w pakiecie dodatków pozapłacowych, dostępnym dla pracowników tymczasowych oraz osób zatrudnianych na stałe. Najczęściej oferowanymi benefitami są: karta sportowa (62%), udział w wydarzeniach firmowych (56%) oraz prywatna opieka medyczna (36%).

Szef na okres przejściowy

Zupełnie inną grupę pracowników tymczasowych stanowią interim menedżerowie – specjaliści doświadczeni w zarządzaniu projektami. Są to osoby, które nie wiążą się z jedną firmą na stałe, lecz przyjmują kilku- bądź kilkunastomiesięczne zlecenia związane z realizacją konkretnego projektu, najczęściej wynikającego ze znacznych zmian zachodzących w danej organizacji. Projekt może dotyczyć restrukturyzacji firmy, nowego obszaru działalności, wprowadzenia nowej procedury lub produktu na rynek. Tego typu przedsięwzięcia często wymagają unikalnych kompetencji, które są niezbędne wyłącznie w trudnym okresie przejściowym. Stąd też pracodawcy coraz chętniej podejmują współpracę z interim menedżerami, którzy obejmują rolę zarządcy projektu lub zmiany.

Interim menedżerowie są najczęściej doświadczonymi ekspertami, którzy posiadają zdolność do szybkiej adaptacji w nowym środowisku, oceny sytuacji i proponowania skutecznych rozwiązań. Mimo że częsta zmiana środowiska i kultury pracy dla niektórych profesjonalistów byłaby wyzwaniem, to dla wielu jest pożądanym benefitem. Z pracą tymczasową wiąże się większa elastyczność zatrudnienia i różnorodne możliwości rozwoju kariery. Rola interim menedżera odpowiada przede wszystkim osobom, które największego źródła swojej satysfakcji zawodowej upatrują w wykonaniu zadań, bez względu na ich obszar.

Niezaprzeczalnym atutem pracy w roli interim menedżera jest możliwość współpracy z wie-

loma firmami i liderami biznesu, poznawanie różnorodnych struktur, procedur, dobrych praktyk i rozwiązań. Im większe doświadczenie interim menedżera i portfolio zrealizowanych przez niego projektów, tym ciekawsze możliwości zawodowe. Firmy są skłonne płacić wyższe stawki za ich doświadczenie i wiedzę ekspercką, co stanowi jedną z głównych zalet tej formy zatrudnienia. Z drugiej strony sposób wynagradzania jest często powiązany z konkretnymi celami i zakresem działań określonych przez firmę. Stawki dla ekspertów są więc często atrakcyjne, lecz powiązane z koniecznością sprostania niezwykle trudnym wyzwaniom.

Przyszłość bez etatu

Do niedawna świadome wybieranie pracy tymczasowej było utożsamiane z ludźmi lubiącymi ryzyko. Obecnie taka forma współpracy cieszy się popularnością w szerszych kręgach pracowników. Coś, co kiedyś było niepożądaną alternatywą dla stałego zatrudnienia, dziś wśród specjalistów często jest świadomym wyborem. Jak pokazują wyniki badania w raporcie Hays *Na określony czas*, 64% pracowników tymczasowych poleciłoby tę formę zatrudnienia innym osobom poszukującym pracy, a niemal 7 na 10 deklaruje chęć dalszej pracy w charakterze pracownika tymczasowego. Rosnąca otwartość kandydatów na oferty tymczasowe idzie w parze z coraz szerszym wykorzystaniem przez firmy pracy projektowej, która wymaga określonych kompetencji jedynie na czas trwania projektu.

W przyszłości firmy będą dążyły do zmiany proporcji w zatrudnieniu pracowników stałych i tymczasowych. Kluczowe funkcje w firmach, związane z planowaniem strategii i realizacją procedur, niezmiennie będą pełnili pracownicy etatowi. Jednak wiele innych ról, które dzisiaj wymagają zatrudnienia na stałe, w przyszłości coraz częściej będą przejmować pracownicy zewnętrzeni, tymczasowi. Jest to globalny trend, a dobrowolny brak stałego miejsca zatrudnienia już teraz przestaje dziwić. Pozostaje więc obserwować rynek pracy i nie zamykać się na możliwości zawodowe związane z pracą tymczasową.

Summary

Rapid technological development and dynamic changes in the labour market require employers flexibility in managing employees and adapting employment strategies to the current needs of the company. Temporary employment, until recently identified with work that does not require high qualifications, is increasingly becoming a way to start cooperation with specialists and managerial staff. The advantages of flexibility are appreciated by both parties, and the lack of a permanent place of employment for many professionals becomes a conscious and deliberate decision.

Key words

temporary employment, flexible personnel management, interim management, employment strategy

Więcej o autorze

Grzegorz Opala

Hays Poland

I Senior Business Manager w Hays Poland.

Oczekiwania pracowników i rozwój firm. Raport płacowy Hays Poland 2018

Paula Rejmer
Hays Poland

Nowe inwestycje, rozbudowy istniejących zakładów produkcyjnych, stały popyt na programistów i rozwój centrów nowoczesnych usług dla biznesu – na rynku pracy dawno nie obserwowano tak dużej aktywności rekrutacyjnej. Organizacje chcą zwiększać zatrudnienie i stawiają na rozwój pracowników, struktur i biznesu. Z drugiej strony pracownicy coraz chętniej podejmują nowe wyzwania i z optymizmem patrzą w przyszłość. Nieustannie zmieniają się jednak oczekiwania obu stron. Takie wnioski płyną z najnowszego raportu płacowego Hays Poland.

Opracowany przez ekspertów Hays Poland raport płacowy zawiera dane o poziomie płac na ponad 400 stanowiskach. Dokument został opracowany na podstawie danych uzyskanych w ramach procesów rekrutacyjnych, przeprowadzonych w 2017 r. Publikacja zawiera też komentarze ekspertów oraz wyniki badania, w którym udział wzięło 2500 firm oraz ponad 8000 pracowników.

Większość firm pytana o perspektywę roku 2018 zakłada zwiększenie swojej aktywności w obszarach związanych z zasobami ludzkimi. Ma to swoje odzwierciedlenie w planach rekrutacyjnych – aż 88% ankietowanych firm planuje zwiększyć zatrudnienie. Większość pracodawców koncentruje się na pozyskaniu pracowników stałych, zatrudnianych w oparciu o umowę o pracę. Na najwięcej ofert pracy mogą liczyć specjaliści w obszarach IT, sprze-

daży i szeroko pojętej produkcji oraz inżynierii.

Niestety niemal taki sam odsetek organizacji spodziewa się trudności w pozyskiwaniu i rekrutacji nowych pracowników. Główną przyczyną jest niedobór odpowiednich kandydatów na rynku, wskazywany niemal przez co drugą firmę. Problematyczna pozostaje również duża konkurencja na rynku pracy, zbyt wysokie oczekiwania finansowe kandydatów oraz przepisy i ograniczenia imigracyjne.

Coraz więcej firm decyduje się również na stosowanie elastycznych form zatrudnienia. Rośnie znaczenie kontraktorów – głównie w branży IT i nowoczesnych technologii. Pracodawcy podkreślają, że praca tymczasowa i kontaktowa gwarantuje elastyczność oraz realizację bieżących zadań, zwłaszcza w momencie zwiększenia

Czy w perspektywie roku 2018 firma planuje zatrudnić nowych pracowników?

Perspektywa firm



Źródło: Raport płacowy Hays Poland 2018.

Czy w roku 2018 spodziewane są trudności w pozyskiwaniu nowych pracowników? *Perspektywa firm*

89% **11%**
Tak Nie

Źródło: Raport płacowy Hays Poland 2018.

szzonego zainteresowania produktami lub usługami firmy albo w okresie dynamicznego wzrostu biznesu, przy jednoczesnej kontroli poziomu zatrudnienia. Pracownicy tymczasowi coraz częściej zastępują osoby przebywające na długotrwałych zwolnieniach oraz – co ważne dla pracodawców – wnoszą do firm kompetencje potrzebne do ukończenia projektów, wdrożenia nowych rozwiązań albo odciążenia istniejących struktur. Coraz częściej stają się też odpowiedzią na trudności związane ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy stałej.

Optymizm pracowników

Większość pracowników z optymizmem patrzy w przyszłość i pozytywnie ocenia perspektywę swojej kariery zawodowej. Rośnie także pewność siebie pracowników w kontekście posiadanych kompetencji – odsetek respondentów deklarujących dysponowanie wszystkimi kompetencjami wymaganymi na zajmowanym stanowisku w ciągu roku wzrósł do poziomu 93%. Co ciekawe, mężczyźni częściej niż kobiety deklarują posiadanie wszystkich wymaganych umiejętności i kompetencji „miękkich”. Różnica nie jest duża, jednak jest spójna z wnioskami innych badań przeprowadzonych przez Hays Poland. Kobiety często charakteryzują się niższą samooceną własnych kompetencji oraz mniejszymi ambicjami zawodowymi, w wyniku czego awansują i zajmują wysokie stanowiska rzadziej od mężczyzn.

Optymizm pracowników przekłada się na ich plany zawodowe. Już co czwarty pracownik rozważa możliwość zmiany pracy w ciągu najbliższych 6 miesięcy. Główne powody to niezadowolający poziom wynagrodzenia i pakiet świadczeń dodatkowych oraz brak możliwości rozwoju w obecnym miejscu pracy. Coraz większe znaczenie dla pracowników mają ciekawe projekty i wyzwania, możliwość zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym, ale też środowisko pracy, w tym relacje z przełożonymi i współpracownikami. Pracodawcy stoją przed wyzwaniem zatrzymania najlepszych pracowników w strukturze firmy i szybkiego znalezienia zastępstwa dla tych, którzy zdecydują się odejść.

Luka kompetencyjna

Konkurencja o najlepszych pracowników jest niezmiernie duża – aby przyciągnąć i zatrzymać najlepszych specjalistów, większość firm planuje m.in. podwyżki wynagrodzeń. Pracodawcy mają świadomość wyzwania, z jakim się zmierzą, ponieważ tylko 38% firm ma pewność, że posiada obecnie zasoby kompetencyjne konieczne do realizacji celów biznesowych i budowania przewagi konkurencyjnej.

Kompetencje, których firmy potrzebują najbardziej, są tożsame z tymi, które na obecnym rynku są najtrudniejsze do pozyskania. Poszukiwane są przede wszystkim umiejętności techniczne, kluczowe w rozwijających się branżach.

Jak ocenia Pan/ Pani perspektywę swojej kariery zawodowej w roku 2018?

Perspektywa firm

63% **25%** **12%**
Pozytywnie Nie mam zdania Negatywnie

Źródło: Raport płacowy Hays Poland 2018.

Czy firma posiada zasoby kompetencyjne konieczne do realizacji obecnych celów? *Perspektywa firm*

38%

Zdecydowanie tak

54%

Częściowo

8%

Zdecydowanie nie

Źródło: Raport płacowy Hays Poland 2018.

Niedobór kompetencji jest coraz bardziej dotkliwy, dlatego pracodawcy sięgają po widoczne i nowoczesne działania mające na celu rozwiązanie tego problemu. Z perspektywy firm najtrudniejsze do pozyskania są kompetencje techniczne, menedżerskie i IT. Pracodawcy podkreślają też rosnące zapotrzebowanie na kompetencje „miękkie”, wśród których wymieniają: proaktywną postawę i chęć pracy, umiejętność współpracy, komunikatywność, kreatywność. Poszukiwane są też kompetencje merytoryczne: umiejętność analizy i wyciągania wniosków, znajomość Excela oraz zagadnień prawnych i specjalistycznych związanych z wykonywaną pracą.

Kluczowe aktywności podejmowane przez firmy dotyczą wzmocnienia marki pracodawcy na rynku. Rosnące problemy z pozyskaniem pracowników sprawiły, że coraz więcej firm zaczyna świadomie inwestować w działania wspierające ich wizerunek. Jednym z kluczowych celów strategii budowania atrakcyjnej marki staje się zyskanie rangi pracodawcy pierwszego wyboru, gdzie budować bądź rozwijać karierę chcą zarówno młodzi absolwenci, jak i specjaliści z wieloletnim doświadczeniem zawodowym.

Równie często wybierane są aktywności związane z organizacją praktyk i staży oraz zwią-

szaniem zatrudnienia pracowników czasowych, kontraktowych, ale też cudzoziemców. Firmy coraz bliżej współpracują również z agencjami rekrutacyjnymi.

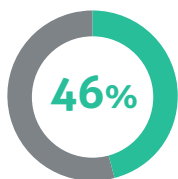
Wszystkie te działania są ukierunkowane na stworzenie kompleksowej oferty, która przyciągnie najlepszych kandydatów na rynku. Jednak pracodawcy coraz częściej dostrzegają umiarkowaną skuteczność walki o talenty, rozumianej wyłącznie w kategorii ciągłego podnoszenia wynagrodzeń. Wysokość zarobków wciąż stanowi główny powód zmiany pracy oraz najistotniejszy element każdej oferty, jednak pracownicy od miejsca zatrudnienia coraz częściej oczekują czegoś więcej. Firmy dostrzegają zmiany w oczekiwaniach kandydatów i poświęcają więcej uwagi aspektom, takim jak: jasno wytyczone ścieżki kariery, dobra lokalizacja, komfortowa atmosfera pracy oraz elastyczność w wyborze metod i czasu pracy.

Strategie wynagrodzeń

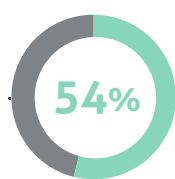
Podobnie jak w roku ubiegłym, większość firm w ciągu ostatnich 12 miesięcy dokonała podwyżek płac. Tylko co piąta organizacja (w porównaniu z 27% firm w ubiegłym roku) pozostawiła wynagrodzenia na dotychczasowym poziomie. Jednocześnie aż 72% pracodawców planuje podwyżki także w roku 2018.

Czy obecne wynagrodzenie jest dla Pana/ Pani satysfakcjonujące?

Perspektywa firm



Tak



Nie

Źródło: Raport płacowy Hays Poland 2018.

Największy odsetek firm skłania się ku podwyżkom na poziomie od 2,5% do 5%. Wzrost wynagrodzeń w wielu branżach i obszarach specjalizacyjnych jest niezbędny do zatrzymania w firmie wykwalifikowanych pracowników, których kompetencje i doświadczenie są kluczowe dla dalszego rozwoju biznesu.

Jednocześnie coraz więcej firm mierzy się z wyzwaniem odpowiadania na rosnące oczekiwania finansowe pracowników i kandydatów do pracy. Skala jest duża, ponieważ ponad połowa zatrudnionych nie jest zadowolona z obecnego poziomu wynagrodzenia. Dlatego też w 2017 r. ponad 45% pracowników ubiegało się o dodatkową podwyżkę.

Świadczenia, które mają znaczenie

Zdecydowana większość firm oferuje pracownikom podstawowy pakiet opieki medycznej oraz kartę sportową. Ponad połowa pracodawców zawiera w swojej ofercie coraz atrakcyjniejsze imprezy, wyjazdy integracyjne oraz narzędzia pracy, których pracownicy mogą używać również prywatnie. Rosnącą popularnością cieszą się: ubezpieczenie na życie, dofinansowanie dodatkowej edukacji oraz możliwość pracy elastycznej. Ponadto część firm oferuje wybranym grupom pracowników samochód służbowy oraz rozszerzony pakiet opieki medycznej.

Niestety – podobnie jak w ubiegłym roku – oferowane benefity tylko częściowo odpowiadają realnym potrzebom pracowników. Dla specjalistów największe znaczenie ma prywatna opieka medyczna, lecz w rozszerzonym wariantcie. Drugim najważniejszym świadczeniem jest możliwość pracy elastycznej. W tegorocznym badaniu ponad połowa ankietowanych pracowników określiła ten element oferty jako najważniejszy dodatek pozapłacowy. Kolejne istotne dla pracowników świadczenie to możliwość rozwoju poprzez dofinansowanie edukacji.

Pracodawcy, którzy dotychczas nie myśleli o świadczeniach dodatkowych, ocenianych przez pracowników jako najważniejsze, powinni rozważyć wprowadzenie ich do swojej oferty. Na szczególną uwagę zasługuje praca elastyczna.

Warto również, aby pracodawcy monitorowali poziom zadowolenia pracowników z otrzymanych benefitów. Większość respondentów uważa, że ich pracodawca nie bada satysfakcji z oferty pozapłacowej. Ponadto niemal połowa zatrudnionych nie zna wartości otrzymanych świadczeń.

Praca coraz bardziej elastyczna

W tegorocznym badaniu ponad połowa ankietowanych pracowników określiła możliwość pracy elastycznej jako najważniejszy dodatek pozapłacowy. Pracodawcy, którzy nie myśleli dotychczas o uelastycznieniu czasu pracy, powinni rozważyć zaproponowanie takiej opcji przynajmniej części pracowników.

Pomimo iż możliwość pracy elastycznej deklaruje ponad 70% firm, to – jak wynika z badania – oferowane rozwiązania są niedopasowane do potrzeb pracowników, którzy często także nie posiadają wystarczającej wiedzy na temat dostępnych dla nich rozwiązań.

Najczęściej praca elastyczna oznacza możliwość rozpoczynania dnia pracy w określonym przedziale czasowym. Inne firmy dopuszczają pracę zdalną, *home office* – określoną liczbę dni w miesiącu albo opcję do wykorzystania przy realizacji konkretnego projektu.

Praca elastyczna to jedno z narzędzi ułatwiających zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, *work-life balance*. Taką opinię podziela co czwarty pracownik, upatrując w możliwościach pracy elastycznej oraz skróceniu czasu dojazdu do pracy rozwiązania dla braku równowagi pomiędzy czasem pracy i czasem prywatnym.

W porównaniu do ubiegłego roku nieznacznie zmniejszył się odsetek osób pozytywnie oceniających *work-life balance* w swoim życiu. Biorąc pod uwagę fakt, że dla co piątego respondenta jest to jeden z najistotniejszych elementów oferty pracy, ogólny spadek zadowolenia powinien zwrócić szczególną uwagę pracodawców. Trudności z zachowaniem zdrowych proporcji pomiędzy obowiązkami zawodowymi a życiem prywatnym w obecnej firmie mogą być równoznaczne z pojawieniem się wśród pracowników chęci zmiany pracy.

Oferta przyszłości

Rok 2018 będzie niezwykle intensywnym czasem pod względem aktywności rekrutacyjnej, walki o talenty oraz pozyskiwania odpowiednich pracowników. To również czas, w którym firmy będą zmuszone zweryfikować swoją ofertę świadczeń dodatkowych oraz zadbać o jakość komunikacji z obecnymi i przyszłymi pracownikami.

Aby przyciągnąć i zatrzymać osoby z potencjałem niezbędnym do dalszego rozwoju organizacji, pracodawcy muszą zadbać o konkurencyjne wynagrodzenia oraz pakiety świadczeń

dodatkowych, dopasowane do indywidualnych potrzeb pracowników. Pracodawcy powinni poświęcić więcej uwagi możliwościom pracy zdalnej, elastycznej i dopasowanej do dostępnych rozwiązań technologicznych. Wiele pozostaje do zrobienia również w obszarze świadczeń pozapłacowych.

Firmy powinny skupić się na wszystkich obszarach, które z perspektywy kandydata świadczą o atrakcyjności oferty. Dla pracowników znaczenie ma wiele kwestii, które pomijane mogą znacznie utrudnić firmie budowanie przewagi konkurencyjnej.

Summary

New investments, expansion of existing production facilities, constant demand for programmers and the development of modern business services centers – there has not been such a large recruitment activity in the labour market for a long time. Organizations want to increase employment and focus on the development of employees, structures and business. On the other hand, employees are more and more willing to take up new challenges and look to the future with optimism. The expectations of both parties are constantly changing. Such conclusions come from the latest salary report from Hays Poland.

Key words

labour market, recruitment activity, competition on the labour market, flexible work, fringe benefits

Więcej o autorze

Paula Rejmer

Hays Poland

Dyrektor w Hays Poland. Z firmą związana od niemal 15 lat. Obecnie odpowiada za zespół menedżerów i konsultantów realizujących projekty rekrutacyjne w całej Polsce.

Zalety i wady zastosowania ankiety internetowej na przykładzie badania „Nastroje zatrudnieniowe pracodawców z województwa zachodniopomorskiego”

Paweł Wojtaszyk

Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie

Informacje dotyczące wielkości i rodzaju zapotrzebowania na rynku pracy na poszczególne zawody, specjalizacje, kwalifikacje, umiejętności czy kompetencje stanowią istotny element wiedzy o rynku pracy. Zebrane dane są wykorzystywane w procesach decyzyjnych dotyczących rynku pracy czy też edukacji. Jednym ze źródeł danych o zachodniopomorskim rynku pracy są wyniki projektu cyklicznego „Nastroje zatrudnieniowe pracodawców z województwa zachodniopomorskiego”, którego realizacja jest prowadzona przez Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie od 2012 r. z wykorzystaniem ankiety *on-line*.

Celem projektu jest pozyskanie informacji od przedstawicieli zachodniopomorskich firm odnośnie do ich planów zatrudnieniowych w najbliższym kwartale. Inspiracją stanowił projekt firmy Manpower Group „Barometr perspektywy zatrudnienia”, który jest badaniem globalnym, mierzącym plany dotyczące zwiększenia i zredukowania zatrudnienia w kolejnych kwartałach danego roku (ManpowerGroup 2017, s. 30). W raporcie tym zaprezentowano wyniki dla poszczególnych regionów, stąd w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Szczecinie postanowiono przeprowadzić badania na poziomie województwa.

Pierwszą kwestią, z jaką zmierzono się przy projektowaniu badania, był sposób pozyskiwania informacji oraz określenie kanału przepływu danych, czyli sposobu komunikacji z respondentami. Z uwagi na doświadczenie w realizacji w latach 2008–2010 badań ilościowych, których respondentami byli przedsiębiorcy, zdecydowano, że zostanie wykorzystana metoda badań ilościowych – CAWI (wy-

wiad wspomagany komputerowo przy pomocy strony internetowej).

Następnym krokiem było pozyskanie danych kontaktowych uczestników. Z prośbą o ich udostępnienie zwrócono się do Urzędu Statystycznego w Szczecinie. W związku z tym, że badanie było skierowane do pracodawców, istotne było, aby byli to pracodawcy działający na terenie województwa zachodniopomorskiego. Podstawowym źródłem informacji o respondentach była baza danych REGON, dlatego że nie uwzględnia ona wszystkich firm działających na terenie województwa, a jedynie te, które mają tutaj swoją siedzibę. Zdecydowano się postawić danymi z baz komercyjnych, które biorą pod uwagę również dane firm mających siedziby poza województwem zachodniopomorskim, ale prowadzących swoją działalność na jego terenie. Dodatkowym działaniem jest bieżąca aktualizacja danych, która jest niezwykle istotna z punktu widzenia zmian w strukturze podmiotów gospodarki narodowej. W trakcie prowadzonych badań

aktualizacja danych kontaktowych z wykorzystaniem źródeł komercyjnych została przeprowadzona trzy razy. Obecnie baza danych respondentów liczy 32 230 unikalnych rekordów, zawierających dane kontaktowe podmiotów gospodarki narodowej z województwa zachodniopomorskiego. Liczba podmiotów gospodarki narodowej w województwie zachodniopomorskim wpisanych do rejestru REGON wynosi 221 168 (US w Szczecinie, 2017, s.1).

W badaniach przeprowadzanych drogą elektroniczną istotne jest także ograniczenie możliwości jego dystrybucji oraz weryfikacja uczestników. W przypadku weryfikacji problem ten został rozwiązany w następujący sposób: do zestawienia bazy danych kontaktowych dodano dodatkową zmienną identyfikującą (ID). Wprowadzono również ograniczenie dotyczące dostępu do ankiety, polegające na tym, że każda z wysłanych wiadomości zawierała indywidualny link do ankiety, posiadający niewidoczną dla respondenta identyfikację adresu e-mailowego. W związku z tym, że do każdego adresu e-mailowego został przyporządkowany numer ID, nie ma możliwości odpowiedzi na ankietę z innego adresu niż określony w bazie odbiorców, czyli z tego adresu, na który link do ankiety został przesłany. Przedstawiony sposób zabezpieczenia powoduje, że bardzo istotne znaczenie ma baza adresów e-mailowych. Wiadomość powinna trafić od razu do osoby, która jest adresem badania, w tym przypadku jest to osoba odpowiedzialna za sprawy kadrowe, ponieważ każde przesłanie ankiety na inny adres e-mailowy powoduje zablokowanie możliwości wypełnienia ankiety. Zaletą tego systemu jest to, że jeżeli posiadamy aktualną listę odbiorców, unikamy ryzyka wypełnienia ankiety przez osoby postronne. Dodatkowo po wypełnieniu ankiety przez respondenta otrzymujemy informację zwrotną w wynikowej bazie danych, dotyczącą tego, z jakiego adresu e-mailowego została ona wypełniona (poprzez numer ID). Wadą tego rozwiązania jest to, że każde przesłanie wiadomości na inny adres e-mailowy powoduje brak możliwości wypełnienia ankiety, co wiąże się z mniejszą stopą ich zwrotu.

Problemem w realizacji badań internetowych (Żmijewska-Jędrzejczyk 2004, s. 245) może być niska stopa zwrotu (Mąciak 2014, s. 126), zwłaszcza w porównaniu do innych technik badawczych. Realizując badania tą techniką, mamy też ograniczony wpływ na respondentów ze względu na brak bezpośredniego kontaktu między badającym a badanym. W przypadku badań prowadzonych za pomocą technik bezpośrednich (np. telefonicznie) niezwykle istotną rolę odgrywa ankieter lub moderator, który poprzez zastosowanie odpowiednich sposobów może zachęcić do udziału w badaniu. W badaniach internetowych ten czynnik nie występuje, w związku z tym należy pamiętać o odpowiedniej ich promocji.

Obecnie internet stał się jednym z podstawowych kanałów informacji, a poczta elektroniczna w dużym stopniu zastąpiła tradycyjną. Pozwala to na stały kontakt pomiędzy odbiorcami oraz niski koszt wymiany informacji. Niestety są tego również negatywne skutki w postaci między innymi treści, które trafiają do odbiorcy pomimo jego niechęci do ich otrzymywania. Pierwszym z najważniejszych problemów związanych z kontaktem przez internet jest otrzymywanie wiadomości, które są niebezpieczne dla komputera, systemu lub przechowywanych informacji (plików). Wirusy dystrybuowane za pomocą e-maili to popularny sposób na wyłudzenie informacji lub zablokowanie zawartości komputera. W związku z tym, że coraz częściej przyjmują one formę, która nie jest łatwa do zweryfikowania dla odbiorcy, przejawiają oni coraz większą ostrożność przy otwieraniu wiadomości od nieznanych nadawców. Kolejny kwestia dotyczy sytuacji, w której adresat wprawdzie odbierze wiadomość i ją przeczyta, ale również ze względów bezpieczeństwa nie odpowie na zaproszenie do wypełnienia ankiety.

Drugi problem to ilość wiadomości otrzymywanych przez potencjalnego respondenta. Dotyczy to przede wszystkim wiadomości niepożądanych przez odbiorców, tj. spamów. W przypadku badań ankietowych, zwłaszcza gdy wysyłamy wiadomości do odbiorców, którzy się tego nie spodziewają, może się okazać, że nasz e-mail zostanie przez respondenta

potraktowany jako spam. Sytuacja taka może mieć również miejsce wówczas, gdy wysłamy dużą liczbę ankiet na adres skrzynki e-mailowej, wówczas zabezpieczenia i blokady mogą potraktować to jako spam lub też nie przepuścić naszej wiadomości przez system blokad. Odpowiednie uwierzytelnienie to przede wszystkim adres poczty e-mailowej, z której wiadomość będzie wysłana. Adres domeny, z której wysyłany jest e-mail, powinien być znany odbiorcy oraz łatwy do zweryfikowania. W przypadku badania nastrojów zatrudnieniowych jest to adres strony internetowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie, gdzie można znaleźć informacje o prowadzonych działaniach badawczych. Kolejnym ważnym elementem jest podpis nadawcy, może to być nazwa instytucji lub osoby z podaniem bardziej szczegółowych danych, tj. adresu, numeru telefonu, adresu e-mailowego.

W przypadku badania nastrojów zatrudnieniowych liczba odpowiedzi podczas pojedynczej edycji badania wynosi średnio 287 wypełnionych kwestionariuszy. Najwyższa liczba ankiet została wypełniona w IV kwartale 2013 r. i wynosiła 608 (była to druga edycja badania), natomiast najniższa w II kwartale 2014 r. – 202 ankiety. Jednakże najwyższą stopę zwrotu odnotowano w I kwartale 2013 r. – 6,5, natomiast najniższą w III kwartale 2016 r. – 1,6.

Niewątpliwą zaletą badań prowadzonych techniką CAWI jest możliwość bieżącej analizy pozyskiwanych danych. Oprogramowanie wykorzystywane do tego celu w WUP w Szczecinie pozwala na monitoring liczby odpowiedzi na ankietę oraz rozkład odpowiedzi. W związku z tym proces raportowania zostaje znacznie skrócony; łatwiejsza jest także kontrola nad realizacją badania. W wersji *on-line* istnieje również możliwość modyfikacji ankiety czy też wprowadzenia poprawek. W związku z tym nawet po przestaniu ankiety do respondentów zmiana struktury narzędzia badawczego nie powoduje konieczności ponownego przesłania e-maila do odbiorców. Ważnym elementem jest także możliwość wprowadzenia struktury ankiety dostosowanej do konkretnego odbiorcy. W zależności od złożoności narzędzia badawczego oraz obszarów badaw-

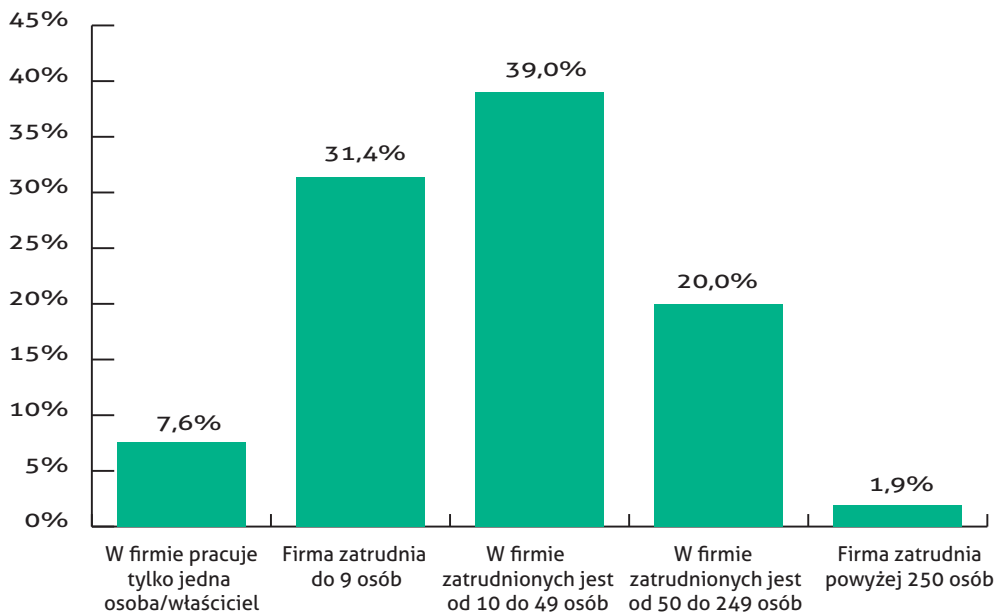
czych w wersji *on-line* można w łatwy sposób zastosować reguły przejścia (ukrywania pytań) czy też ich łączenia. Ułatwienia te mają wpływ na zwiększenie stopy zwrotu ze względu na mniejszą uciążliwość przy wypełnianiu ankiety. Stosowane są także rozwiązania mające na celu ograniczenie liczby odpowiedzi na pytanie (np. maksymalnie 3) lub też wykluczające się (np. w przypadku zaznaczenia jednocześnie odpowiedzi „tak” oraz „nie dotyczy”). Z takimi dylematami dosyć często spotykają się badacze w przypadku ankiet prowadzonych przy pomocy papierowej wersji formularzy, zwłaszcza wówczas gdy ankieter nie sprawuje bezpośredniej kontroli lub wsparcia podczas jej wypełniania. W przypadku projektu „Nastroje zatrudnieniowe pracodawców z województwa zachodniopomorskiego” narzędzie badawcze składa się z czterech pytań, wyświetlanych na jednej stronie. Z uwagi na cykliczny charakter badań oraz relatywnie stałą liczbą respondentów zdecydowano o stałym i dosyć wąskim zakresie pozyskiwanych informacji.

Zaletą badań z wykorzystaniem ankiety *on-line* jest także niski koszt ich realizacji, zwłaszcza w perspektywie długookresowej. Podstawowym kosztem jest zakup odpowiedniego oprogramowania, w opisywanym przypadku jest to IBM SPSS Data Collection Interviewer Server Administration, ale może to być również pozyskanie dostępu do realizacji ankiet poprzez dedykowane serwisy internetowe. Dodatkowym wydatkiem może być zakup bazy danych kontaktowych (w zależności od grupy respondentów).

Omówienie badań

W latach 2012–2017 Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie zrealizował łącznie 22 edycje badania. W tym czasie liczba odnotowanych kliknięć w link do ankiety wyniosła 8334, jednakże odpowiedzi udzielono 6315 razy. Wynika z tego, że 24% respondentów po zapoznaniu się z tekstem wprowadzającym, znajdującym się na pierwszej stronie ankiety, nie przeszło do części zawierającej pytania. Liczba przestanych wiadomości wyniosła od 3617 w pierwszej edycji badania (III kwartał 2012 r.)

Wykres 1. Struktura badanych podmiotów gospodarki narodowej pod względem liczby zatrudnionych pracowników



Źródło: opracowanie własne WUP w Szczecinie na podstawie wyników badań ankietowych.

do 14 763 w I kwartale 2015 r., w ostatniej edycji badania liczba e-maili wyniosła 7917. Zmienna liczba odesłanych wiadomości wynika ze stałej aktualizacji bazy danych kontaktowych odbiorców.

W ostatniej edycji badania wiadomość do pracodawców została wysłana 7 września 2017 r., natomiast na odpowiedź zwrotną oczekiwano do 25 września 2017 r. Zaproszenie do udziału w ankiecie zostało przesłane do 7917 podmiotów gospodarki narodowej, spośród których uzyskano 210 wypełnionych kwestionariuszy ankiety, stopa zwrotu wyniosła 2,7%. Respondentami najczęściej były osoby reprezentujące firmy zatrudniające od 10 do 49 osób (39,0%), najmniej liczną grupę stanowiły firmy zatrudniające powyżej 250 osób (1,9%).

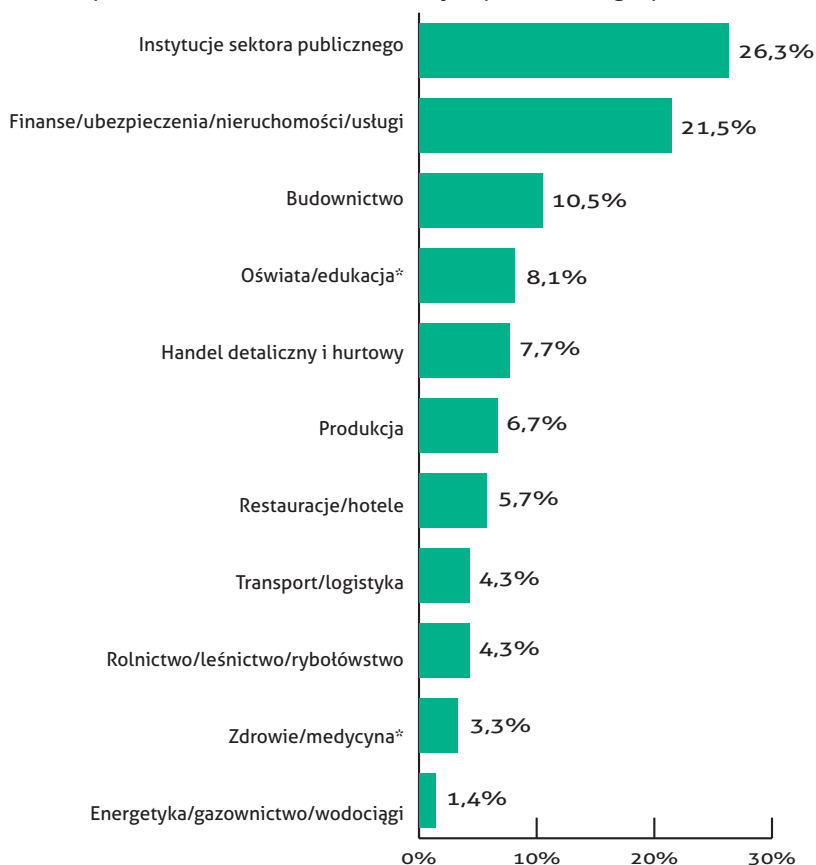
Podmioty gospodarki narodowej, które najczęściej odpowiadały na pytania ankiety i prowadzą swoją działalność jako instytucje sektora publicznego, stanowiły 26,3%. Kolejną grupę tworzyły firmy prowadzące swoją działalność w finansach/ubezpieczeniach/nieruchomościach/usługach – 21,5%. Ponad 10%

to respondenci reprezentujący branżę budowlaną.

Przewidywania respondentów dotyczące całkowitego zatrudnienia w IV kwartale 2017 r. wskazują na duże potrzeby kadrowe. Wzrost zatrudnienia planuje 19,5% badanych podmiotów gospodarki narodowej, natomiast spadek bądź niższy poziom 9,0%. Brak zmian w strukturze pracowniczej deklaruje 62,9% respondentów, natomiast 8,6% nie potrafiło określić planów zatrudnieniowych.

Na podstawie uzyskanych wyników oszacowano prognozę zatrudnienia netto, która jest różnicą pomiędzy odsetkiem respondentów deklarujących wzrost zatrudnienia w kolejnym kwartale a liczbą odpowiedzi wskazujących na spadek/zmniejszenie zatrudnienia (Wojtaszyk 2017, s. 3). Wskaźnik ten wyliczony w odniesieniu do IV kwartału 2017 r. wyniósł 10,5% i w porównaniu do analogicznego okresu roku poprzedniego było o 1,5 p.p. niższy. Przyrównując wyniki do poprzedniego kwartału, wskaźnik zmniejszył się o 4,5 p.p. Najwyższą wartość prognozy zatrudnienia netto odnotowano w IV kwartale 2015 r. i wyniosła ona wówczas 18,4%.

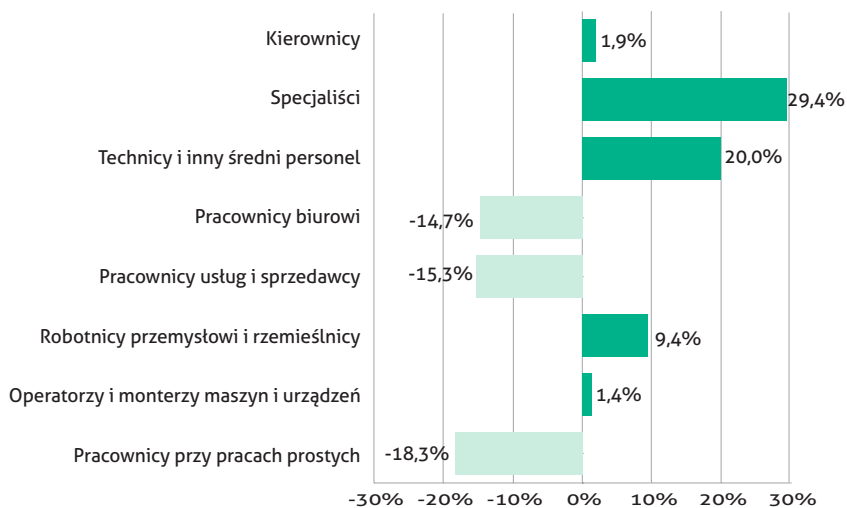
Wykres 2. Sektor prowadzonej działalności badanych podmiotów gospodarki narodowej



* kategorie wyodrębnione z odpowiedzi: *Inny (proszę podać jaki)*

Źródło: opracowanie własne WUP w Szczecinie na podstawie wyników badań ankietowych.

Wykres 3. Prognoza netto zatrudnienia w badanych podmiotach gospodarki narodowej w IV kwartale 2017 r. w podziale na stanowiska



Źródło: opracowanie własne WUP w Szczecinie na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 1. Przewidywania dotyczące całkowitego zatrudnienia w badanych podmiotach gospodarki narodowej w latach 2015–2017 r.

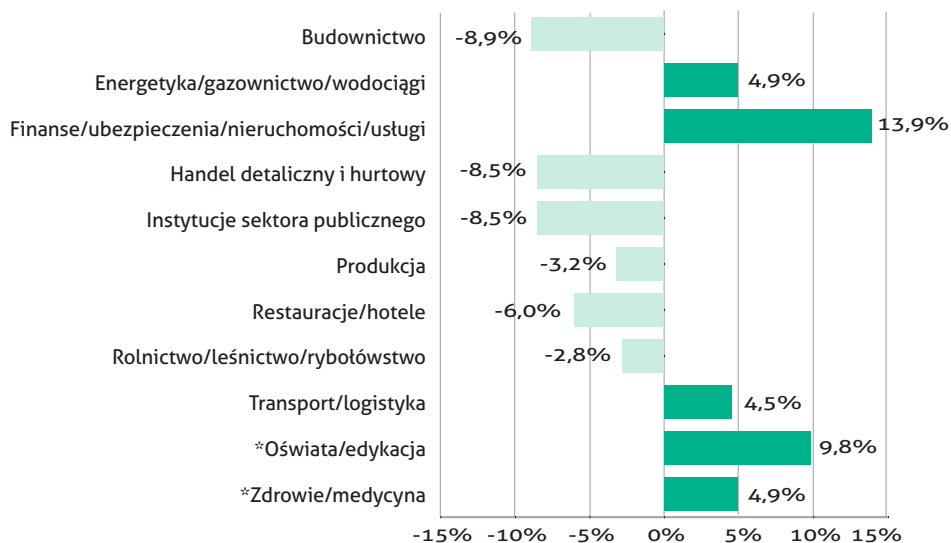
Rok	Kwartał	Przewidywania dotyczące całkowitego zatrudnienia				
		Nie wiem/trudno powiedzieć	Bez zmian/ na tym samym poziomie	Spadek/niższy niż obecnie	Wzrost/wyższy niż obecnie	Prognoza netto zatrudnienia
2012	III	7,8%	63,6%	17,5%	11,1%	-6,3%
	IV	6,6%	57,6%	21,4%	14,5%	-6,9%
2013	I	10,4%	48,5%	22,9%	18,2%	-4,7%
	II	8,1%	53,1%	21,3%	17,5%	-3,8%
	III	5,2%	53,8%	20,5%	20,5%	0,0%
	IV	11,1%	53,4%	20,7%	14,9%	-5,8%
2014	I	7,0%	57,2%	17,7%	18,1%	0,3%
	II	5,9%	55,9%	18,8%	19,3%	0,5%
	III	7,3%	53,2%	13,3%	26,2%	12,9%
	IV	7,5%	59,6%	13,3%	19,6%	6,3%
2015	I	7,3%	56,4%	18,7%	17,5%	-1,2%
	II	5,9%	52,4%	15,9%	25,9%	10,0%
	III	7,7%	53,0%	14,3%	25,0%	10,7%
	IV	8,7%	53,5%	9,7%	28,1%	18,4%
2016	I	6,7%	55,2%	13,8%	24,3%	10,5%
	II	7,9%	59,1%	8,9%	24,1%	15,2%
	III	8,9%	51,1%	14,7%	25,3%	10,6%
	IV	9,2%	50,7%	14,0%	26,0%	12,0%
2017	I	8,9%	53,7%	14,7%	22,7%	8,0%
	II	6,4%	61,2%	10,4%	22,1%	11,7%
	III	5,8%	63,1%	8,0%	23,0%	15,0%
	IV	8,6%	62,9%	9,0%	19,5%	10,5%

Źródło: opracowanie własne WUP w Szczecinie na podstawie wyników badań ankietowych.

Otrzymane odpowiedzi wskazują na duże potrzeby zatrudnieniowe dotyczące specjalistów, prognoza zatrudnienia netto na tych stanowiskach wyniosła 29,4%. Kolejną grupą zawodową byli technicy i inny średni personel (20,0%) oraz robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (9,4%). Dodatnią wartość wskaźnika odnotowano także w przypadku zawodów: kierownicy (1,9%) oraz operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń (1,4%). Przewidywania na IV kwartał 2017 r. wskazują również na możliwe spadki w wielkości zatrudnienia w wybranych zawodach. Najwyższą ujemną prognozę zatrudnienia netto odnotowano w przypadku pracowników przy pracach prostych (-18,3%).

Analizując sektor prowadzonej działalności, najwyższą prognozę zatrudnienia netto odnotowano w finansach/ubezpieczeniach/nieruchomościach/usługach, która wyniosła 13,9%. Kolejnym sektorem była oświata/edukacja z wynikiem 9,8%. Na zbliżonym poziomie prognoza osiągnęła wartość w trzech sektorach: energetyka/gazownictwo/wodociągi – 4,9%, zdrowie/medycyna – 4,9% oraz w transporcie i logistyce – 4,5%. Z kolei w sześciu sektorach wyniki pomiędzy liczbą respondentów deklarujących wzrost zatrudnienia a liczbą wskazujących spadek były ujemne, najwyższe różnice odnotowano w budownictwie -8,9%, handlu detalicznym i hurtowym -8,5% oraz w instytucjach sektora publicznego -8,5%.

Wykres 4. Prognoza netto zatrudnienia w badanych podmiotach gospodarki narodowej w IV kwartale 2017 r. w podziale na sektory prowadzonej działalności



* kategorie wyodrębnione z odpowiedzi: *Inny (proszę podać jaki)*

Źródło: opracowanie własne WUP w Szczecinie na podstawie wyników badań ankietowych.

Podsumowanie

Wyniki badania „Nastroje zatrudnieniowe pracodawców w województwie zachodniopomorskim” odzwierciedlają sytuację na lokalnym rynku. Wysoki odsetek respondentów deklarujących wzrost zatrudnienia oraz niski wskazujący na jego spadek ma przełożenie na zmniejszającą się liczbę osób bezrobotnych oraz zwiększającą się liczbę ofert pracy. Wyniki badania pokazują, że jednym z dodatkowych źródeł informacji o rynku pracy (oprócz danych uzyskiwanych w ramach statystyki publicznej) może być ankieta internetowa. Pozytywna w ten sposób wiedza stanowi ciekawą alternatywę dla obecnie prowadzonych analiz czy badań opinii pracodawców, prowadzonych przede wszystkim przez instytucje publiczne. Wyniki zaprezentowanych w artykule badań są często wykorzystywane w opracowaniach o lokalnym rynku pracy, stanowią też inspirację do szerszej dyskusji odnośnie do potrzeb zatrudnieniowych pracodawców. Relatywnie niski koszt realizacji oraz jego krótki czas pozwala na bieżącą analizę zachodzących zjawisk oraz uzupełnienie deficytów wiedzy dotyczących interesujących obszarów.

Bibliografia

- Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych, *Ostateczna wersja metodologii prowadzenia monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych na lokalnym rynku pracy*, <http://mz.praca.gov.pl/Puls2/MZ/metodologia_1.pdf> (dostęp: 03.01.2017).
- ManpowerGroup, 2017, *Barometr Perspektyw Zatrudnienia Polska*, ManpowerGroup, <http://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2016/09/Barometr_ManpowerGroup_Perspektyw_Zatrudnienia_Q4_17_PL_www.pdf> (dostęp: 27.11.2017).
- Mąciak, R., 2014, *Ankiety internetowe w percepcji osób korzystających i niekorzystających z nich w pracy zawodowej*, Studia Ekonomiczne, Katowice, <<http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-d4af9487-44be-44cd-abec-d5c3d18f03b5?q=bwmeta1.element.desklight-70610a3f-44a3-4198-a81b-75a9fc46a221;10&qt=CHILDREN-STATELESS>> (dostęp: 09.01.2018).
- US w Szczecinie, 2017, *Podmioty gospodarki narodowej w rejestrze REGON w województwie zachodniopomorskim*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Szczecin, <http://szczecin.stat.gov.pl/download/gfx/szczecin/pl/defaultaktualnosci/749/3/10/1/podmioty_2016_1.pdf> (dostęp: 27.11.2017).
- Wojtaszyk P., 2017, *Nastroje zatrudnieniowe pracodawców w województwie zachodniopomorskim w IV kwartale 2017 r.*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin, <https://www.wup.pl/images/uploads/II_DLA_INSTYTUCJI/badania/gospodarka/IV_kwarta_2017_pracodawcy_zachodniop.pdf> (dostęp: 29.11.2017).
- Żmijewska-Jędrzejczyk, T., 2004, *Badania internetowe*, w: Sztabiński, P. B., Sztabiński, F., Sawiński, Z. (red.), *Nowe metody, nowe podejścia badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo IFiS PAN. Warszawa, <http://rcin.org.pl/Content/41773/WA004_59722_P79038_Zmijewska-Badania-in_oh.pdf> (dostęp: 05.01.2018).

Summary

The survey "Employment forecasting in Westpomeranian Voivodeship", shows that one of the additional sources of information on the labour market may be an online survey. Knowledge obtained in this way is an interesting alternative to currently conducted analyzes or research that is done via opinion polls, conducted primarily by public institutions. The research presented in the article is often used in presenting information on the local labour market and are also an inspiration for a broader discussion of employment planning. Relatively low cost and short time of implementation allow for on-going analysis and the addition of knowledge deficits concerning the areas of interest.

Key words

labour market, employers, forecast, internet survey

Więcej o autorze

Paweł Wojtaszyk

Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie

Absolwent zarządzania i marketingu oraz ekonomii Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego. W Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Szczecinie pracuje od 2010 r. jako analityk rynku pracy; prowadzi i nadzoruje realizację badań spotecznych na temat rynku pracy i edukacji. W swojej pracy skupia się także na kwestiach związanych z gromadzeniem i wizualizacją danych oraz raportowaniem. W ramach projektów realizowanych przez Zachodniopomorskie Obserwatorium Rynku Pracy współpracuje z powiatowymi urzędami pracy oraz pracodawcami prowadzącymi swoją działalność na terenie województwa zachodniopomorskiego.

Obowiązujące stawki, kwoty, wskaźniki

Departament Funduszy – 1 marca 2018 r.

I. Zasiłki, stypendia, dodatki, świadczenia

[w złotych]

1. Zasiłki dla bezrobotnych przyznane od 1.01.2010:	
a) podstawowy (100%)	
– w okresie pierwszych 3 miesięcy	831,10
– w okresie kolejnych miesięcy posiadania prawa do zasiłku	652,60
b) obniżony (80%)	
– w okresie pierwszych trzech miesięcy	664,90
– w okresie kolejnych miesięcy posiadania prawa do zasiłku	522,10
c) podwyższony (120%)	
– w okresie pierwszych trzech miesięcy	997,40
– w okresie kolejnych miesięcy posiadania prawa do zasiłku	783,20
2. Stypendia dla bezrobotnych w okresie odbywania:	
szkolenia – 120% zasiłku	997,40
przygotowania zawodowego dorosłych – 120% zasiłku	997,40
stażu – 120% zasiłku	997,40
kontynuowania nauki – 100% zasiłku	831,10
studiów podyplomowych – 20% zasiłku	166,30
3. Dodatek aktywizacyjny (do 50% zasiłku) – dla osób, które w okresie posiadania prawa do zasiłku dla bezrobotnych podjęły zatrudnienie lub inną pracę zarobkową	415,60
4. Refundacja kosztów opieki nad dzieckiem lub osobą zależną (do 50% zasiłku) bezrobotnemu posiadającemu co najmniej jedno dziecko do 6. roku życia lub niepełnosprawne do 18. roku życia – w przypadku podjęcia zatrudnienia, innej pracy zarobkowej, szkolenia, stażu lub przygotowania zawodowego dorosłych	415,60
5. Świadczenie z tytułu wykonywania prac społecznie użytecznych	min. 8,10/ godz.

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

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

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

1. Prac interwencyjnych (refundacja wynagrodzenia, nagród i składek na ubezpieczenia społeczne):	
a) w pełnym wymiarze czasu pracy (831,10 + 149,60*)	980,70
b) w pełnym wymiarze – refundacja za co drugi miesiąc od kwoty minimalnego wynagrodzenia (2100,00 + 378,00*)	2478,00
2. Robót publicznych:	
a) refundacja za każdy miesiąc (50% przec. wynagrodzenia + składki na ubezpieczenia społeczne od wynagrodzenia podlegającego refundacji – (2258,35 + 406,50),	2664,85
b) refundacja za co drugi miesiąc (100% przec. wynagrodzenia + składki (4516,69 + 813,00)	5329,69

3. Jednorazowa refundacja pracodawcy kosztów opłacenia składek na ubezpieczenia społeczne – za zatrudnionego przez okres co najmniej 12 miesięcy bezrobotnego (do 300% minimalnego wynagrodzenia)	6300,00
4. Refundacja za prace społecznie użyteczne (60% świadczenia)	maks. 4,86/za godz.
5. Jednorazowa premia po przygotowaniu zawodowym dorosłych (art. 53j ustawy) za każdy piąty miesiąc programu	483,30
6. Premia za zatrudnienie bezrobotnego do 30. roku życia, który otrzymał bon stażowy	1513,50

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

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

1. Przyznanie bezrobotnemu środków na podjęcie działalności gospodarczej:	
a) działalności samodzielnej (do 600% przeciętnego wynagrodzenia),	27 100,14
b) w ramach tworzonej spółdzielni socjalnej (do 400% przeciętnego wynagrodzenia),	27 100,14
c) przystąpienie do istniejącej spółdzielni socjalnej (do 300% przeciętnego wynagrodzenia)	27 100,14
2. Refundacja pracodawcy kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla bezrobotnego (do 600% przeciętnego wynagrodzenia)	27 100,14
3. Pożyczka dla bezrobotnego na sfinansowanie kosztów szkolenia (do 400% przeciętnego wynagrodzenia)	18 066,76
4. Ryczałt z tytułu kosztów przejazdu do i z miejsca odbywania stażu przez bezrobotnego do 30. roku życia, który otrzymał bon stażowy (art. 66l ustawy)	maks. 605,40

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

IV. Wynagrodzenia i składki

1. Minimalne wynagrodzenie (obowiązuje od 1.01.2017 r.)**	2 100,00
2. Przeciętne wynagrodzenie***	
a) ogółem**	4 516,69
b) w podziale na kwartaly	Informacja na stronie ZUS
3. Składka na Fundusz Pracy (obowiązuje od 1.01.1999 r.)	2,45%
4. Składka na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (od 1.01.2006 r.)	0,10%
5. Składka na ubezpieczenie zdrowotne (obowiązuje od 1.01.2008 r.)	9,00%

** Od 1.01.2018 r. minimalne wynagrodzenie wynosi 2100,0 zł (*Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 września 2017 r. w sprawie minimalnego wynagrodzenia za pracę w 2018 r.* (Dz.U. 2017, poz. 1747).

*** przeciętne wynagrodzenie w IV kw. 2017 r. wynosi 4516,69 zł (*Komunikat Prezesa GUS z 9 lutego 2018 r., M.P. 2018.181*).

Zakaz handlu w niedziele i święta

Dominika Figuła

radca prawny

Pierwszego marca 2018 r. weszła w życie *Ustawa z dnia 10 stycznia 2018 r. o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni (Ustawa z dnia 10 stycznia 2018...)*. Ustawa ta była przedmiotem wielu dyskusji i ma zapewne równie wielu zwolenników, jak przeciwników. Pracodawcy zatrudniający pracowników w sektorze handlowym musieli nie tylko zmierzyć się z ekonomicznymi skutkami wejścia w życie ustawy, ale przede wszystkim wprowadzić szereg zmian w organizacji pracy.

Trzy etapy ograniczania handlu w niedzielę

Ostatecznie ustawodawca zdecydował się stopniowo ograniczać handel w niedzielę. W pierwszym etapie, tj. od 1 marca 2018 r., handel i powierzanie pracy personelowi mogą się odbywać w pierwszą i ostatnią niedzielę miesiąca. Jednakże gdy niedziela pokryje się z dniem świątecznym, handel będzie zabroniony. W kolejnym etapie – od 1 stycznia 2019 r. – już tylko w ostatnią niedzielę miesiąca będzie możliwe powierzanie pracy zatrudnionym w placówkach handlowych. Handel w niedzielę będzie także zakazany, jeśli niedziela pokryje się z dniem świątecznym. Od 1 stycznia 2020 r. rozpocznie się ostatni okres wprowadzania ograniczeń, w którym będzie obowiązywał całkowity zakaz handlu w niedziele i święta.

Należy zaznaczyć, że ustawa przewiduje liczne wyjątki od tego zakazu. Handel i powierzanie pracy personelowi będą się mogły odbywać w kolejne dwie niedziele poprzedzające pierwszy dzień Bożego Narodzenia, niedzielę bezpośrednio poprzedzającą pierwszy dzień Wielkiej Nocy oraz ostatnią niedzielę, przypadającą w styczniu, kwietniu, czerwcu i sierpniu. Powyższe odstępstwa będą obowiązywać niezależnie od etapu wdrożenia zakazu handlu. Mając na względzie przedmiotowe regulacje oraz przepisy dotyczące czasu pracy, pra-

codawcy będą musieli niezwykle uważnie planować organizację pracy w swoich placówkach handlowych i dokonać szeregu zmian w regulaminach pracy.

Niejednoznaczna definicja placówki handlowej

Zakaz handlu dotyczy placówek handlowych, w związku z tym pozostali pracodawcy są wyłączeni z zakresu obowiązywania ustawy o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni. Zgodnie z definicją zamieszczoną w ustawie przez placówkę handlową należy rozumieć obiekt, w którym jest prowadzony handel oraz są wykonywane czynności związane z handlem, w szczególności: sklep, stoisko, stragan, hurtownia, skład węgla, skład materiałów budowlanych, dom towarowy, dom wysyłkowy, biuro zbytu (art. 3 pkt 1 ustawy).

Obecnie trwają spory interpretacyjne co do kwalifikacji centrów dystrybucyjnych dużych podmiotów handlowych, które zajmują się dostarczaniem zamówionych wcześniej towarów. Wątpliwości budzi użycie w definicji spójnika „oraz”. Zdaniem przedsiębiorców centra dystrybucyjne jako placówki, w których handel nie jest prowadzony (wykonywane są jedynie czynności związane z handlem), są wyłączone z zakresu obowiązywania ustawy.

Natomiast w opinii Państwowej Inspekcji Pracy zakaz handlu dotyczy zarówno samych sklepów, jak i ich centrów dystrybucyjnych. Niewątpliwie ta kwestia wymaga doprecyzowania przez ustawodawcę.

Właściciel sklepu może sprzedawać w niedzielę

Zgodnie z przedmiotową ustawą zakaz handlu dotyczy placówek handlowych, jeżeli pracują w nich pracownicy lub zatrudnieni. Pracownikiem jest osoba pozostająca w stosunku pracy na podstawie kodeksu pracy oraz wykonująca pracę tymczasową na mocy umowy o pracę z agencją pracy tymczasowej (art. 3 pkt 4 ustawy). Zatrudnionym w rozumieniu ustawy jest osoba fizyczna, wykonująca pracę (w tym tymczasową) na podstawie umowy cywilnoprawnej (art. 3 pkt 5 ustawy).

Ograniczenia handlu nie obejmują właścicieli (współwłaścicieli) placówek handlowych wraz z rodziną, którzy mogą w niedzielę i święta wykonywać czynności handlowe. Podobnie – przedsiębiorcy prowadzący indywidualną działalność gospodarczą na zasadzie tzw. samozatrudnienia. W celu zapobieżenia nadużyciom ustawodawca jednoznacznie wykluczył wolontariat, pozwalając na świadczenie pracy w niedzielę i święta oraz 24 grudnia i w sobotę bezpośrednio poprzedzającą pierwszy dzień Wielkiej Nocy wyłącznie odpłatnie.

Odstępstwa od zakazu handlu

Omawiana ustawa wprowadza katalog 32 typów placówek, których nie obejmuje zakaz handlu i powierzania pracy (art. 6 ust. 1 ustawy). Zakaz handlu nie dotyczy m.in.: stacji paliw płynnych, kwaciarni, cukierni, piekarni, lodziarni, aptek, zakładów pogrzebowych, sklepów internetowych oraz placówek handlowych i zakładów prowadzących działalność kulturalną, sportową, oświatową i turystyczno-wypoczynkową. Niestety już krótko po wprowadzeniu przepisów pojawiły się kolejne próby omijania zakazu handlu. Przykładowo: przedsiębiorcy wieszają obrazy w swoich placówkach, twierdząc, że stały się one galeriami sztuki.

Dwie definicje niedzielnej doby pracowniczej

Wraz z wejściem w życie przywołanej ustawy zaczęły obowiązywać dwie różne definicje niedzielnej/świętecznej doby pracowniczej. Zgodnie z art. 3 pkt 7 przez wykonywanie pracy w handlu oraz czynności związanych z handlem w niedzielę i święta w placówkach handlowych należy rozumieć ich realizację przez pracownika lub zatrudnionego w ciągu 24 kolejnych godzin przypadających odpowiednio między godziną 24.00 w sobotę a godziną 24.00 w niedzielę oraz między godziną 24.00 w dniu bezpośrednio poprzedzającym święto a godziną 24.00 w święto. Natomiast zgodnie z art. 151⁹ § 2 Kodeksu pracy to praca wykonywana między godziną 6.00 w tym dniu a godziną 6.00 w następnym, chyba że u danego pracodawcy została ustalona inna godzina.

Definicja kodeksowa obowiązuje jedynie w przypadkach określonych w art. 151¹⁰ Kodeksu pracy, a wobec pracowników placówek handlowych powinna być stosowana definicja zawarta w ustawie o ograniczeniu handlu w niedzielę i święta oraz w niektóre inne dni. Pojawiają się różne interpretacje rozliczania czasu między 24.00 w sobotę a 6.00 w niehandlową niedzielę. Z pewnością właściciele placówek handlowych powinni przeanalizować i ewentualnie zmodyfikować swoje wewnętrzne regulaminy pracy pod kątem zgodności z nowymi przepisami, w szczególności związanymi z definicją doby pracowniczej.

Boże Narodzenie i Wielkanoc – praca tylko do 14.00

Ustawodawca przewidział szczególną regulację dotyczącą skrócenia godzin pracy placówek handlowych przed świętami Bożego Narodzenia i Wielkanocy. Zgodnie z art. 8 ustawy 24 grudnia i w sobotę bezpośrednio poprzedzającą pierwszy dzień Wielkanocy w placówkach handlowych handel i powierzanie pracownikowi lub zatrudnionemu wykonywania pracy oraz wykonywania czynności związanych z handlem po godzinie 14.00 są zakazane, również wtedy gdy 24 grudnia przy-

pada w niedzielę. Zakaz ten nie dotyczy 32 typów placówek wymienionych w art. 6 ustawy i nieobjętych zakazem handlu w niedzielę. Pracownicy nie stracą na skróceniu dnia pracy, gdyż art. 9 ustawy wprowadza gwarancję zachowania wynagrodzenia. Wynagrodzenie za czas nieprzepracowany będzie obliczane tak jak wynagrodzenie za czas urlopu wypoczynkowego.

Kara grzywny

Za nieprzestrzeganie przepisów ustawy o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz inne dni przepisy przewidują karę grzywny w wysokości od 1000 zł do 100 000 zł. Kara ta może zostać orzeczona na wniosek inspektora pracy w trybie postępowania w sprawach o wykroczenia. Już w marcu tego roku inspektorzy Państwowej Inspekcji Pracy przeprowadzili szereg kontroli placówek handlowych, które w części przypadków zakończyły się nałożeniem mandatów.

Więcej o autorze

Dominika Figuła

radca prawny

Ukończyła studia prawnicze na Uniwersytecie Jagiellońskim oraz dodatkowo studia techniczne na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Wpisana na listę radców prawnych Okręgowej Izby Radców Prawnych w Warszawie (nr wpisu WA-9698). Obszarem jej zainteresowań jest prawo korporacyjne, prawo pracy, prawo nieruchomości i prawo podatkowe. Doświadczenie zdobywała w międzynarodowej kancelarii prawnej, spółce deweloperskiej oraz prowadząc własną kancelarię prawną. Zatrudniona w spółce z sektora kosmicznego, współpracuje także z kancelariami prawnymi.

Wszelkie próby omijania zakazu handlu w niedziele i święta przez przedsiębiorców oraz jego skutki ekonomiczne są monitorowane, a ustawa zapewne będzie jeszcze nowelizowana. Już podczas prac legislacyjnych niezwykle dbano o warstwę językową projektu, oczywiście bowiem było, że przedsiębiorcy będą się starali wykorzystać wszelkie luki prawne. Jednak przepisy regulujące stopniowe wprowadzanie ograniczeń wraz z licznymi wyjątkami od zakazu handlu, szczególnie dla małych przedsiębiorców i zwykłych obywateli, są dość skomplikowane i powodują m.in. trudności w samodzielnym określeniu, która niedziela jest tzw. wolną niedzielą i czy dana placówka objęta jest zakazem handlu.

Bibliografia

Ustawa z dnia 10 stycznia 2018 r. o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni, Dz.U. z 2018 r., poz. 305.

Co nowego na rynku pracy

Redakcja

Pracownicy oraz poszukujący pracy mogą z optymizmem patrzeć w przyszłość. W tym roku firmy będą bowiem zwiększać zatrudnienie oraz podnosić oferowane wynagrodzenia. Zmiana pracy stanie się więc znacznie łatwiejsza, a jej warunki, z czasem, coraz lepsze.

Od września praca w Polsce nawet dla 15-latków. Wchodzą w życie nowe przepisy

Zgodnie z Kodeksem pracy pracownikiem może być osoba, która ukończyła 18 lat, czyli każdy pełnoletni obywatel. Jednak przepisy uwzględniają również drugą grupę, czyli pracowników młodocianych, w przedziale wiekowych 16–18 lat. Od 1 września 2018 r. ta granica wieku zostanie obniżona – pracę będą mogły podjąć już osoby po 15. roku życia, ale tylko przy pracach lekkich, czyli takich, które nie nadwyrężają rozwoju psychofizycznego młodocianego. Wykaz takich prac powinien być zaakceptowany przez okręgowego inspektora pracy i przez lekarza medycyny pracy.

Biurowce zamienią się w miejsca relaksu?

Aż 74% europejskich korporacji opracowuje strategię *wellness*, czyli dbałości o dobre samopoczucie pracowników w miejscu pracy. Jak wynika z raportu CBRE *Wellness. Poznaj biurową przyszłość*, 8 na 10 pracowników przyznaje, że oferta firmy w tym zakresie będzie czynnikiem decydującym o zatrudnieniu i zatrzymaniu ich przez następne 10 lat. Zdaniem ekspertów CBRE istotne znaczenie będą miały same budynki, projektowane i zmieniane zgodnie ze standardami *wellness*. Zakłada się, że do 2040 r. w naturalny sposób zmieni się postrzeganie biura, gdzie będzie się chciało być, bo będzie się można oprócz pracy zrelaksować, a nawet zadbać o własne zdrowie. To nie może być tylko miejsce wygodnej pracy,

ale w samym biurze mogą się też znajdować: fitness klub, kawiarnia, kantyna, pralnia chemiczna, centrum medyczne czy bankomat.

W Polsce mamy kilka budynków, które już spełniają te założenia, a powstające inwestycje dopasowują się do tych wymagań. Dobrym przykładem jest budowany właśnie biurowiec Podium Park w Krakowie.

Za polską płacę minimalną można kupić więcej niż za grecką czy portugalską

Płaca minimalna w Polsce w tym roku jest najwyższa wśród wszystkich państw Europy Środkowej z wyjątkiem Szwecji. Uwzględniając tak zwany parytet siły nabywczej, można za nią kupić więcej niż za płacę minimalną w Grecji i Portugalii. Ale nadal znacznie mniej niż w Niemczech.

Eurostat porównał płace minimalne we wszystkich państwach Unii Europejskiej. Z zestawienia wynika, że jesteśmy bardzo daleko za krajami najbogatszymi, ale w naszej części Europy jesteśmy pod tym względem liderem.

Polska płaca minimalna w 2018 to 2100 złotych, czyli blisko 503 euro. O trzy euro wyprzedzamy więc Estonię, Czechów – o 25 euro, a Węgrów – o 58 euro. Nasza płaca minimalna jest też blisko dwa razy wyższa niż w Bułgarii.

Nieco inaczej wygląda jednak sytuacja, kiedy zamiast nominalnej płacy minimalnej porównamy ich siłę nabywczą. W tym ujęciu płaca minimalna w Polsce jest większa niż w Portugalii i Grecji. Do hiszpańskiej brakuje tylko

41 euro. Niemiecka jest wyższa od polskiej o 62%, a nie o 198%, jak przy porównaniu nominalnym.

Zmiana pracy coraz łatwiejsza

Według badania Confidence Index, przeprowadzonego przez Michael Page, aż 57,7% respondentów z Polski deklaruje, że jest w stanie znaleźć nową pracę w okresie krótszym niż 3 miesiące. Co ciekawe, najwięcej optymistów pod tym względem jest w Krakowie, bo aż 66,7% ankietowanych. Na kolejnych miejscach znalazły się Wrocław, region Śląska oraz Warszawa.

W przypadku Wrocławia współczynnik osób, które uważają, że znajdą pracę szybciej niż w 3 miesiące, wyniósł 64,8%, a dla aglomeracji śląskiej 59,3%. Czwarte miejsce w zestawieniu zajęli mieszkańcy Warszawy – 50,8%.

Piotr Dziedzic, dyrektor w Michael Page oraz członek zarządu Polskiego Forum HR, wskazuje, że wyniki badania firmy Michael Page znajdują swoje odzwierciedlenie w danych Eurostatu, zgodnie z którymi stopa bezrobocia rejestrowanego w Polsce w październiku 2017 r. wyniosła 4,6%. Malejące bezrobocie wiąże się z rosnącym optymizmem Polaków i sprawia, że pracownicy czują się pewniej na rynku pracy. Pociąga to jednak za sobą pewne oczekiwania na przyszłość. Otóż 54% respondentów liczy na podwyżkę wynagrodzenia, a 43,7% – na awans zawodowy w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

Jeśli chodzi o motywację respondentów do zmiany pracy, najważniejszym powodem jest chęć zdobycia nowych umiejętności (51,8%). Na drugim miejscu znalazły się większe zarobki (42,8%), a na trzecim – brak możliwości rozwoju w obecnym miejscu zatrudnienia (31,9%). Ważne jest także poszukiwanie organizacji o wyższej kulturze etycznej (27,5%). Kandydaci z Warszawy i Wrocławia na pierwszym miejscu stawiają chęć zdobycia nowych umiejętności (odpowiednio: 48,8% i 48,6%) – przed wyższą pensją (odpowiednio: 43,5% i 44,3%) i poszukiwaniem wyższej kultury etycznej (odpowiednio 27,2% i 38,6%). Najbardziej ambitni pod względem

pozyskania nowych umiejętności okazali się natomiast respondenci z Krakowa (66,7%). Istotną motywacją był dla nich także brak perspektyw na rozwój (37,8%) oraz pensja (35,6%). Podobnie wskazywali też kandydaci ze Śląska – zdobycie nowych umiejętności (63,8%), wyższe wynagrodzenie (39,7%), brak możliwości rozwoju (36,2%).

Lewiatan o sytuacji na polskim rynku pracy

Eksperti Konfederacji Lewiatan uważają, że polski rynek pracy znajduje się w sytuacji, w której nie był od ćwierćwiecza. Bezrobocie spada, rosną wynagrodzenia i PKB, a firmy zgłaszają coraz większe zapotrzebowanie na nowych pracowników. To wszystko sprawia, że można mówić o tzw. rynku pracownika.

„Świadczy o tym najniższa od 25 lat stopa bezrobocia, która w listopadzie wyniosła 6,5%, rosnąca liczba wolnych miejsc pracy oraz wzrost przeciętnego wynagrodzenia o 7,4% z perspektywą jeszcze większych podwyżek w kolejnym roku”, czytamy w komentarzu Jakuba Gontarka z Konfederacji Lewiatan.

Rynek pracownika nie dotyczy jednak wszystkich branż czy regionów kraju. Chociażby we wschodniej części Polski, szczególnie w mniejszych miejscowościach, bezrobocie nadal jest dosyć wysokie.

Oprócz rosnących płac ekspert Konfederacji Lewiatan zaznacza także, że w 2018 r. firmy będą zwiększać zatrudnienie. Obecne problemy ze znalezieniem siły roboczej sprawiają, że część przedsiębiorców coraz częściej jest zmuszona do ograniczania planów inwestycyjnych. „Firmom brakuje przede wszystkim wykwalifikowanych pracowników w takich branżach, jak ICT, budownictwo, transport oraz w pracach prostych, gdzie podaż tanich pracowników z za wschodniej granicy została praktycznie wyczerpana”, dodaje Jakub Gontarek.

Większy popyt na pracowników niż ich podaż na rynek sprawia, że pracodawcy odczuwają presję płacową, a konkurencja między firmami powoduje, że są one w stanie zagwarantować kandydatom do pracy nawet od 40% do 50% wyższe zarobki. Przedsiębiorcy zwiększają

swoje budżety na wynagrodzenia, by zatrzymać u siebie pracowników.

Sposobem na rozwiązanie problemu braku rąk do pracy, zdaniem ekspertów Konfederacji Lewiatan, może być odpowiednia polityka migracyjna wobec pracowników i wprowadzenie nowych regulacji ułatwiających zatrudnianie cudzoziemców. Według nich jest to jedno z głównych zadań stojących przed polskim rynkiem pracy w 2018 r.

Co nas zachęca do zmiany pracy

Portal Praca.pl zapytał użytkowników o motywacje do przyjęcia oferty pracy. Co jest najważniejsze dla Polaków? Na pierwszym miejscu, z ogromną przewagą, znalazło się wynagrodzenie, wskazane przez 43% ankietowanych. Na drugim miejscu – lokalizacja miejsca pracy – 11%. Podobna liczba osób (blisko 11% ogółu) wskazała, że przyjmie ofertę pracy, która umożliwi rozwój lub awans. Dla 7% badanych bardzo ważni przy podejmowaniu decyzji o zmianie pracy są też ludzie, z którymi będą pracować. Atmosfera w pracy ma duże znaczenie dla Polaków. Badanie Praca.pl z listopada 2017 r. pokazało, że 20% użytkowników portalu lubi swoją pracę z ludźmi, z którymi pracuje.

Badanie pokazało również, że najmniejsze znaczenie przy podejmowaniu decyzji o przy-

jęciu oferty pracy mają benefity – jedynie 3 na 500 ankietowanych zdecydowało się na zaznaczenie tej odpowiedzi. Mało ważne okazują się też elastyczne warunki pracy, które otrzymały zaledwie 1% wszystkich głosów, natomiast na ważności, szczególnie wśród młodych osób, zyskują elastyczne godziny pracy, prawie 6% wybrało tę odpowiedź.

Dzisiejsza sytuacja na rynku pracy sprzyja zmianie pracy bądź wreszcie znalezieniu zatrudnienia. Eksperti prognozują, że ze względu na wzmożone poszukiwania pracowników, a co za tym idzie, coraz atrakcyjniejsze oferty pracy i większy nacisk na politykę employer brandingową, pracownicy chętniej będą podejmować decyzję o zmianie pracy. Jeśli wynagrodzenia będą rosły zgodnie z przewidywaniami, to ta motywacja do podjęcia pracy będzie tracić na wartości na rzecz bardziej indywidualnych potrzeb. Pracodawcy w branżach, które poszukują mocno wyspecjalizowanych pracowników, coraz częściej konkurują o nich właśnie benefitami czy elastycznymi godzinami pracy.

Warto jednak pamiętać, że pracy szukają nie tylko wysoko wykwalifikowani specjaliści i nie tylko w dużych miastach, np. w administracji biurowej odnotowuje się średnio ponad 35 aplikacji na jedno ogłoszenie o pracę.

Co nowego w urzędach pracy

Redakcja

Niski poziom bezrobocia sprzyja indywidualizacji pracy i podnosi efektywność działań aktywizacyjnych. Z kolei dostępność środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego tworzy bezpieczeństwo finansowe oraz stymuluje inwestycje biznesowe i publiczne, generując popyt wewnętrzny i miejsca pracy. Urzędy pracy organizują wszelkiego rodzaju szkolenia, skierowane zarówno do młodych, jak i starszych osób. Organizują targi pracy lokalne i ponadlokalne. Z jednej strony coraz więcej cudzoziemców szuka zatrudnienia w Polsce, z drugiej zaś – firmy zatrudnieniowe z innych krajów są zainteresowane pracownikami z Polski, na stałe lub sezonowo.

Pracowity urlop w Hiszpanii

Już od marca można rozpocząć pracę sezonową. We Wrocławiu chętnych do pracy szukała hiszpańska sieć hoteli. Rekrutacje u sprawdzonych pracodawców za granicą wspierają doradcy EURES Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy. Do dyspozycji jest ponad 180 propozycji sezonowego zajęcia.

Dyrektor Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy (DWUP) Ewa Grzebieniak wylicza, że sezon urlopowy za granicą trwa praktycznie od marca do listopada. Do tego dochodzą święta, ferie i wakacje, w związku z tym zapotrzebowanie na pracowników jest ogromne. Od wielu lat do najbardziej popularnych branż, w których chętnie zatrudnia się sezonowo Polaków, należą: rolnictwo, ogrodnictwo, sadownictwo przy zbiorze warzyw, owoców, kwiatów i innych płodów rolnych. Zapotrzebowanie na pracowników sezonowych występuje oczywiście także w hotelarstwie i gastronomii, szczególnie w trakcie sezonu turystycznego. W tym czasie dostępne są również oferty pracy przy organizacji imprez rozrywkowych: objazdowych bądź stacjonarnych, np. cyrków, parków rozrywki, czy wesółych miasteczek. Dyrektor E. Grzebieniak podsumowuje, że dzięki pracy sezonowej Dol-

noślązacy mogą liczyć na bardzo dobre zarobki. W zależności od kraju i stanowiska płace wahają się od ponad 30 zł do ok. 50 zł za godzinę. Dodatkowo pracodawcy oferują coraz częściej zakwaterowanie i dopłaty do wyżywienia. Można liczyć na bogate zaplecze socjalne, a także dłuższą umowę.

Wicedyrektor WUP Lilla Jaroń dodaje, że dla wielu młodych osób praca za granicą to szansa na zdobycie doświadczenia i naukę języka. Ale przed skorzystaniem z takiej oferty pracy trzeba się do niej dobrze przygotować. I to przede wszystkim jeszcze w Polsce, przed wyjazdem powinniśmy zadbać i przeanalizować wiele aspektów sezonowego zatrudnienia. W uniknięciu kłopotów pomagają doradcy EURES. Na bezpłatną pomoc można liczyć we Wrocławiu, Wałbrzychu, Jeleniej Górze i Legnicy – tam, gdzie działa DWUP.

Dolnośląska Akademia Inspiracji

Jak napisać projekt, gdzie znaleźć dofinansowanie, jak wziąć w nim udział. Odpowiedź na te i inne pytania – jeszcze łatwiej – znajdują mieszkańcy regionu. Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy od lutego ruszył z mobilnym punktem informacyjnym Akademii Inspiracji DWUP.

Zdaniem Ewy Grzebieniak, dyrektor DWUP: „Wzmacniamy działanie DWUP i jego filii w regionie. Oprócz stałego punktu informacyjnego we Wrocławiu będziemy wspierać zainteresowanych naszymi projektami i informować o funduszach unijnych również w Jeleniej Górze, Legnicy i Wałbrzychu. To kolejny element rozwijania Akademii Inspiracji DWUP, w ramach której od lat organizujemy wyjazdowe spotkania w całym regionie”. W 2018 r. na rynek pracy przeznaczono 534 mln zł. Większość środków to fundusze unijne w dyspozycji DWUP.

Toruńskie targi pracy

W kwietniu 2018 r. w Toruniu odbyły się IX Międzynarodowe Targi Pracy, organizowane przez Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu. W targach udział wzięło 44 wystawców z kraju i z zagranicy, w tym pracodawcy, agencje zatrudnienia, doradcy EURES oraz instytucje związane z rynkiem pracy.

Uczestnicy mieli możliwość zapoznania się z ofertami pracy w wielu różnych zawodach, takich jak: programista, grafik komputerowy, pracownik laboratorium, specjalista ds. utrzymania ruchu, marketingowiec, fizjoterapeuta, magazynier, recepcjonista, pracownik ochrony, spawacz, ślusarz, frezer, hydraulik, kucharz, pomoc kuchenna, kelner, rzeźnik, operator produkcji, pracownik montażu, sprzedawca i wiele innych.

Targi cieszyły się bardzo dużym powodzeniem i wiele osób skorzystało z możliwości bezpośredniego zaprezentowania się pracodawcom. Uczestnicy mogli także uzyskać informacje nt. wsparcia z funduszy unijnych, porady z zakresu prawa pracy oraz zatrudnienia osób niepełnosprawnych.

Odwiedzających zainteresowały również stoiska doradców EURES z Czech, Holandii, Francji i Niemiec, gdzie poza ofertami zatrudnienia, można było uzyskać informacje dotyczące warunków życia i pracy w poszczególnych krajach. Jak co roku, na brak zainteresowania nie narzekali też reprezentanci powiatowych urzędów pracy i WUP w Toruniu, których pytano, między innymi o oferty pracy, szkolenia

i dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej.

XVI Targi Kariery w Skierniewicach „Szkoła dla gimnazjalisty”

W marcu 2018 r. odbyły się XVI Targi Kariery „Szkoła dla gimnazjalisty”. Organizatorem imprezy jest Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej Oddział w Skierniewicach, a współorganizatorami Urząd Miasta oraz Starostwo Powiatowe w Skierniewicach. Celem targów była promocja szkół w regionie skierniewickim oraz wspieranie młodzieży gimnazjalnej w podejmowaniu decyzji o wyborze zawodu i szkoły. Udział w tegorocznej imprezie wzięło 24 wystawców, a wśród nich 20 szkół ponadgimnazjalnych, miejska i powiatowa poradnia psychologiczno-pedagogiczna, Biblioteka Pedagogiczna oraz Centrum Edukacji i Pracy Młodzieży OHP w Skierniewicach. Szkoły zachęcały gimnazjalistów do podejmowania nauki w swoich placówkach poprzez interesujące prezentacje multimedialne, propozycje ciekawych kierunków kształcenia, pokaz swoich osiągnięć i wyrobów wykonanych przez uczniów.

Program „Mazowsze 2018”

Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie każdego roku w oparciu o dane statystyczne opracowuje diagnozę sytuacji osób bezrobotnych i na jej podstawie określa się grupę docelową programu na kolejny rok oraz dokonywany jest wybór powiatów o najwyższym udziale tych bezrobotnych w ogólnej liczbie bezrobotnych w powiecie.

W bieżącym roku grupą docelową w programie są osoby bezrobotne zamieszkujące na wsi. Planowany koszt realizacji programu to 13 875 000,00 zł, a liczba osób objętych wsparciem – 1358. Efektywność zatrudnieniowa w programie została ustalona na poziomie nie mniejszym niż 70%. Program realizowany jest na terenie 9 powiatów województwa mazowieckiego: garwolińskiego, makowskiego, ostrołęckiego, płockiego, płońskiego, przysuskiego, radomskiego, szydłowieckiego oraz wołomińskiego.

W lutym wnioski o środki rezerwy Funduszu Pracy będącej w dyspozycji Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z przeznaczeniem na realizację programu złożyło 18 powiatów: białobrzeski, grodziski, grójecki, kozienicki, legionowski, lipski, miński, nowodworski, ostrowski, otwocki, piaseczyński, pułtuski, sochaczewski, sokołowski, węgrowski, żuromiński i siedlecki. Łączna wartość złożonych wniosków to 19 346 100,00 zł. Uczestnicy programu będą objęci następującymi formami wsparcia: staże, szkolenia, prace interwencyjne, roboty publiczne, prace społecznie użyteczne, bon na zasiedlenie i bon szkoleniowy. Ponadto część osób otrzymała środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej, a pracodawcom zrefundowano koszty wyposażenia lub doposażenia utworzonego stanowiska pracy dla osoby bezrobotnej.

Opolski festiwal kariery

Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu wraz z Marszałkiem Województwa Opolskiego zorganizował w kwietniu br. konferencję warsztatową „Festiwal Kariery. Z talentem w przyszłość”. Celem przedsięwzięcia jest uświadomienie młodym osobom, iż wybór ścieżki zawodowej zgodnej z posiadanym talentem może stanowić w przyszłości źródło satysfakcji i spełnienia zawodowego. Dlatego podczas festiwalu przybliży się sylwetki osób, które dzięki talentowi, pasji i determinacji osiągnęły zamierzony cel w życiu zawodowym i osobistym. Udział w festiwalu umożliwi bezpośredni kontakt z tymi osobami, co może wpłynąć na wybór ścieżki zawodowej uczestników przedsięwzięcia. Odbyły się również spotkania ze specjalistami zajmującymi się rynkiem pracy oraz osobami, które skutecznie pokierowały własną karierą, odnosząc spektakularny sukces.

„Zachowanie dziedzictwa kulturowego i historycznego poprzez rewaloryzację obiektów zabytkowych w Pokoju i działania edukacyjno-informacyjne w województwie opolskim”

Gmina Pokój, jako lider projektu, w partnerstwie z: Wojewódzkim Urzędem Pracy w Opolu, Gminnym Ośrodkiem Kultury, Sportu i Re-

kreacji w Pokoju, Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Nysie i Opolskim Wojewódzkim Konserwatorem Zabytków, realizuje projekt o nazwie „Zachowanie dziedzictwa kulturowego i historycznego poprzez rewaloryzację obiektów zabytkowych w Pokoju i działania edukacyjno-informacyjne w województwie opolskim” w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Opolskiego na lata 2014–2020, Oś priorytetowa V Ochrona środowiska, dziedzictwa kulturowego i naturalnego, Działanie 5.3. Ochrona dziedzictwa kulturowego i kultury. Okres realizacji projektu: od maja 2017 r. do czerwca 2019 r.

W ramach projektu, poza szczegółowymi działaniami na rzecz zabytkowych obiektów w gminie, prowadzi się działania popularyzatorskie i promocyjne wiedzy o zabytkach oraz idei ich ochrony poprzez: opracowanie i stworzenie aplikacji na urządzenia mobilne „Zabierz rodziców na poszukiwanie skarbów”, zorganizowanie warsztatów dla dzieci i młodzieży szkolnej „Dlaczego warto chronić zabytki”, zorganizowanie konferencji dla branży turystycznej, właścicieli obiektów zabytkowych, wójtów i burmistrzów miast i gmin Opolszczyzny oraz ogólnopolskiej konferencji popularnonaukowej. Ponadto przewidziano opracowanie multimedialnego atlasu, stanowiącego przewodnik po regionie i dziedzictwie kulturowym Opola.

Doradztwo zawodowe przy książce

Doradcy zawodowi tarnowskiego Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej pełnią cykliczne dyżury doradcze w siedzibie i filiach Miejskiej Biblioteki Publicznej w Tarnowie w ramach porozumienia „Otwieramy drzwi”, w trakcie których upowszechniają usługi poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej wśród czytelników.

Dyżury te stanowią okazję do rozmowy z doradcami zawodowymi na temat kompetencji zawodowych, społecznych i przedsiębiorczych, otrzymania praktycznych wskazówek dotyczących bezpiecznych wyjazdów do pracy za granicę. Bardzo dużym zainteresowaniem cieszy się możliwość konsultacji opracowanych dokumentów aplikacyjnych czy przygotowanie się do rozmowy kwalifikacyjnej.

Doradcy zawodowi w trakcie dyżurów przedstawiają również ofertę usług Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej dotyczącą możliwości określania potencjału osobisto-zawodowego oraz jego rozwoju, jak również udzielają informacji m.in. na temat możliwości uzyskania dofinansowania do szkoleń: językowych, w zakresie kompetencji cyfrowych oraz ogólnych, w tym prawa jazdy kat. A, B, C, C+E w ramach projektu „Kierunek kariera”. W każdej siedzibie biblioteki, gdzie pełnią dyżury doradcy zawodowi, można zapoznać się z materiałami informacyjno-promocyjnymi o usługach świadczonych przez Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie – Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej.

Tarnowskie targi pracy

Dużym zainteresowaniem cieszyła się oferta usług Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej w Tarnowie wśród uczestników XXV Targów Pracy, zorganizowanych przez Powiatowy Urząd Pracy w Tarnowie w kwietniu br. W trakcie targów doradcy zawodowi prezentowali działania realizowane przez Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie oraz Centra Informacji i Planowania Kariery Zawodowej. Osoby poszukujące pracy chętnie korzystały z konsultacji na temat sporządzania dokumentów aplikacyjnych. Na stoisku wystawieni- nym WUP do dyspozycji klientów były m.in.: wzory życiorysów zawodowych i listów motywacyjnych oraz broszury dotyczące problematyki poszukiwania zatrudnienia. Wśród osób poszukujących pracy upowszechniano także informacje o mobilności zawodowej i usługach sieci EURES. Zainteresowaniem cieszyły się ulotki i broszury informacyjne tematycznie związane z bezpiecznymi wyjazdami za granicę. Wydarzenie było również okazją do zaprezentowania projektu „Kierunek kariera”, w ramach którego można skorzystać z „Bilansu kariery” – specjalistycznej usługi doradczej, pozwalającej na podsumowanie dotychczas nabytych umiejętności, po to, aby móc je w efektywny sposób wykorzystać w dalszym rozwoju. „Bilans kariery” stanowi także pierwszy krok do skorzystania z dofinansowania (nawet do 87%) na szkolenia językowe, kom-

puterowe oraz prawa jazdy kat. A,B,C i C+E w formie bonów szkoleniowych.

„Asertywność w praktyce” – szkolenie dla doradców z wielkopolskich urzędów pracy

W dniach 20 i 22 marca 2018 r. Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu zorganizował, podobnie jak w latach ubiegłych, dwie edycje szkolenia pt. „Asertywność w praktyce”. Uczestnikami byli pracownicy powiatowych urzędów pracy województwa wielkopolskiego, których codzienna praktyka zawodowa związana jest z obsługą osób bezrobotnych, poszukujących pracy oraz pracodawców. Spotkania miały formę warsztatów, podczas których uczestnicy w aktywny sposób doskonalili kompetencje budowania dobrych relacji z klientem i współpracownikami. Jednym z elementów warsztatów było zapoznanie uczestników z kluczową wiedzą na temat asertywnej komunikacji.

Pojęcie asertywności w miejscu pracy wiąże się z dbałością o realizację swoich celów, ale także pozwala na wyznaczenie granic w relacjach doradczych oraz akceptację tej postawy u klientów i współpracowników. Ważnym tematem spotkań było kształtowanie asertywnej postawy w relacjach trudnych i konfliktowych w miejscu pracy. „Asertywność w praktyce” to szkolenie wpisujące się w organizowany już od wielu lat przez Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu cykl szkoleń doskonalących umiejętności komunikacyjne i doradcze, niezbędne w profesjonalnej obsłudze klienta urzędu.

„ABC przedsiębiorczości”

Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie zorganizował drugie już bezpłatne trzydniowe zajęcia warsztatowe „ABC przedsiębiorczości”, dotyczące zakładania działalności gospodarczej. Warsztaty poprowadzą wykładowcy Politechniki Rzeszowskiej, specjaliści ZUS oraz doradcy zawodowi WUP. Podczas warsztatów uczestnicy zajęć zdobywają praktyczną wiedzę na temat zakładania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej, potwierdzoną certyfikatem udziału w szkoleniu. W standardach programu znajdują się również informacje o samoocenie i modelowych cechach

przedsiębiorcy, zasady ubiegania się o wsparcie doradcze oraz środki finansowe z funduszy krajowych i europejskich. Ważną częścią porady jest opracowanie i możliwość konsultacji własnego biznesplanu, podstawy księgowo, a także ubezpieczenia społeczne związane z prowadzeniem firmy. W zajęciach „ABC przedsiębiorczości” mogą wziąć udział osoby bezrobotne, poszukujące pracy, absolwenci podkarpackich uczelni wyższych, a także wszyscy planujący założyć własną działalność gospodarczą.

Gdańsk otwiera swoją placówkę we Lwowie

Ze wspólnej inicjatywy Pracodawców Pomorza, największej w północnej Polsce organizacji zrzeszającej przedsiębiorców, władz Gdańska, Gdańskiego Urzędu Pracy oraz Grupy Progres w marcu br. otwarto Gdańskie Biuro Informacyjne. Placówka ma się zajmować promowaniem walorów turystycznych stolicy Pomorza wśród Ukraińców, a także budowaniem kontaktów biznesowych, naukowych i kulturalnych. Ma być także ważnym źródłem informacji o warunkach życia i pracy w Gdańsku, wszystko po to, żeby skutecznie zachęcać mieszkańców Lwowa do podejmowania legalnego zatrudnienia na Pomorzu. Aby się to udało, Pracodawcy Pomorza już teraz, na zlecenie Gdańskiego Urzędu Pracy, pytają trójmiejskich przedsiębiorców, którzy z nich gotowi są zatrudnić obcokrajowców, jakich kompetencji od nich oczekują oraz jakie wynagrodzenie są w stanie zaoferować cudzoziemcom.

Lwowskie biuro sprawdza natomiast m.in., jakie umiejętności posiadają Ukraińcy zainteresowani zatrudnieniem w Polsce, jakie mają oczekiwania finansowe oraz jak długo planują pozostać nad Motławą.

O tym, że działalność Biura jest potrzebna zarówno Ukraińcom, jak i polskim przedsiębiorcom, przekonuje dyrektor Gdańskiego Urzędu Pracy Roland Budnik. I dodaje: „Dziś sytuacja na rynku pracy w Trójmieście jest bardzo korzystna zarówno dla osób pracujących, jak i poszukujących zatrudnienia. Rynek pracownika jest jednak poważnym kłopotem dla pracodawców. Bardzo niska stopa bezrobocia powoduje, że wiele firm ma poważne problemy ze znalezieniem rąk do pracy, co skutecznie hamuje ich rozwój. Oczywiście część pracodawców stara się nadrobić braki kadrowe ściągając pracowników z Ukrainy, nam zależy jednak, aby proces ten odbywał się według uczciwych i przejrzystych reguł, aby cudzoziemcy jeszcze przed przyjazdem do Gdańska wiedzieli, gdzie mogą podjąć pracę i na jakich zasadach. Działając w ten sposób, będą mogli omijać nieuczciwych pośredników”.

O tym, że możliwość podjęcia pracy w Polsce wciąż jest dla wielu Ukraińców atrakcyjna, świadczy duże zainteresowanie spotkaniem informacyjnym zorganizowanym przez Gdański Urząd Pracy dla mieszkańców Lwowa. Odbyło się zaraz po uruchomieniu Gdańskiego Biura Informacyjnego i poświęcone było nowym zasadom dotyczącym legalizacji pobytu oraz zatrudnienia obcokrajowców na terytorium RP.

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

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

Rada Programowa

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

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

prof. dr hab. Juliusz Gardawski, Szkoła Główna Handlowa

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

Jerzy Kędziora, Powiatowy Urząd Pracy w Chorzowie

dr hab. Leszek Kucharski, Uniwersytet Łódzki

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

dr hab. Piotr Szukalski, Uniwersytet Łódzki

Stanisław Szwed, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

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

dr hab. Kamil Zawadzki, Uniwersytet Mikołaja Kopernika

dr hab. Agnieszka Ziomek, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Stali recenzenci

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

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

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

prof. dr hab. Eugeniusz Kwiatkowski, Uniwersytet Łódzki

dr Monika Maksim, Uniwersytet Mikołaja Kopernika

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

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

prof. dr hab. Zenon Wiśniewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika

Redaktor naczelna

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

Kolegium redakcyjne

dr Ewa Flaszynska, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

prof. dr hab. Eugeniusz Kwiatkowski, Uniwersytet Łódzki

Wiesława Majak, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

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
1 / 2018 (164)



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

Projekt graficzny: Aleksander Acher-Chanda

Wykresy: Luiza Daab

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

Redaktor statystyczna: dr hab. Agnieszka Ziomek

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

Wydanie papierowe kwartalnika „Rynek Pracy” jest wersją pierwotną

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

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

W NASTĘPNYM
NUMERZE

Determinanty bezrobocia osób młodych w Polsce

Trafne określenie czynników determinujących bezrobocie oraz długotrwałe bezrobocie, w tym również wśród osób w młodym wieku, może pomóc we wczesnej identyfikacji osób zagrożonych przynależnością do tych grup.



Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej

Właściciel tytułu