

# RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

JAK PANDEMIA I CYFRYZACJA ZMIENIAJĄ  
SYTUACJĘ PRACOBIORCÓW I PRACODAWCÓW?

Polska na tle Niemiec: podobieństwa i różnice



Autor: Zbigniew Gajewski

# RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

JAK PANDEMIA I CYFRYZACJA ZMIENIAJĄ SYTUACJĘ PRACOBIORCÓW I PRACODAWCÓW?

Polska na tle Niemiec: podobieństwa i różnice

WYDANIE I, WARSZAWA, LISTOPAD 2021

## Wydawca:



Centrum Stosunków Międzynarodowych  
ul. Ogrody 24  
03-994 Warszawa  
[www.csm.org.pl](http://www.csm.org.pl)  
mail: [info@csm.org.pl](mailto:info@csm.org.pl)  
tel: (+48) 22 628 20 04

Raport przygotowany przez Centrum Stosunków Międzynarodowych i Fundację im. Friedricha Eberta ze współpracy z ośrodkiem THINKTANK.

**Koncepcja raportu:** Zbigniew Gajewski, dr Małgorzata Bonikowska, Krzysztof Getka

**Tekst:** Zbigniew Gajewski

**Konsultacja:** prof. Lutz Bellmann, Norbert Kusiak, prof. Jacek Męcina, prof. Joanna Tyrowicz

**Research:** Yevheniia Sarhina

**Projekt graficzny i skład:** studio THINKTANK

THINKTANK

nr ISBN: 978-83-954214-1-9



# Spis treści:

Mamy wspólne wyzwania -  
wstęp prof. dr hab. Jacka Męciny

---

## I. Wpływ pandemii na rynek pracy w Polsce i w Niemczech

- Przegląd porównywalnych danych z rynków pracy Polski i Niemiec
- Wpływ pandemii na rynek pracy w Polsce
  - Niewielki wzrost bezrobocia
  - BAEL potwierdza trendy
  - Regionalne i branżowe spustoszenia
  - Ilu Polaków pracowało zdalnie?
  - Optymistyczne podsumowanie
- Wpływ pandemii na rynek pracy w Niemczech
  - Skala bezrobocia
  - Duże różnice geograficzne i branżowe
  - Perspektywa związków zawodowych
  - Praca zdalna w Niemczech

## II. Czy nadchodzi bezrobocie technologiczne?

- Miejsca pracy już znikają
- Wpływ sztucznej inteligencji
- Cyfryzacja nie spowoduje bezrobocia w Niemczech...
- ...i w Polsce też nie



# Spis treści:

## III. Dualizm i segmentacja rynków pracy

- Dualny rynek pracy
- Polski spór fundamentalny
- Brakuje precyzyjnych danych
- Koronakryzys a dualizm rynku pracy
- Elastyczność jest trendy?
- Spory także w Niemczech
- GI Gerzy w Niemczech

## IV. Zmiany w organizacji i kulturze pracy

- Globalne tło
- Co ukształtuje pracę przyszłości
- Ogłoszenia w sprawie pracy jutra
- Rewolucja kompetencji
- Z biura czy z domu?
- Z dowolnego miejsca?
- Humanizacja pracy

## V. Przyszłość rynków pracy w Polsce i w Niemczech

- Konsekwencje nowych trendów na rynkach pracy
- Rekomendacje dla polityk publicznych

## VI. Komentarze ekspertów: Lutz Bellman, Norbert Kusiak, Joanna Tyrowicz





# Mamy wspólne wyzwania

**Prof. dr. hab.  
Jacek Męcina**

*Prawnik i politolog, badacz i ekspert w zakresie przemian świata pracy, prawa pracy i problemów rynku pracy, szef Katedry Ustroju Pracy i Rynku Pracy Uniwersytetu Warszawskiego, doradca Zarządu Konfederacji Lewiatan, członek Think Tanku przy Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, stypendysta Fundacji A. von Humboldt Stieftung na Freie Universität w Berlinie.*

Raport przedstawia spojrzenie na rynki pracy w Polsce i w Niemczech z trzech perspektyw: ogólnego obrazu, konsekwencji kryzysu wywołanego pandemią, wreszcie - przyszłości pracy. W opracowaniu dostrzeżemy wiele podobieństw naszych rynków. Zaryzykowałbym nawet tezę, że są one wręcz komplementarne, a zważywszy na powiązania inwestycyjne i migracyjne, także od siebie zależne. Niemcy podjęły jeszcze pod koniec lat 90-tych poważne reformy liberalizujące rynek pracy, dostosowując regulacje do potrzeb globalizującej się gospodarki i osiągnęły w tym zakresie bardzo istotny postęp. Z kolei Polska przez cały okres lat 90-tych i pierwszej dekady XXI w. musiała radzić sobie z wysokim bezrobociem strukturalnym, w tym bezrobociem młodzieży, niskimi wskaźnikami zatrudnienia i odchodzić od bardzo liberalnego modelu na rzecz inwestycji w jakość pracy.

Efektom obu procesów są liczne podobieństwa ustroju pracy w Polsce i w Niemczech, z tą różnicą, że instytucje oraz jakość stosunków pracy, zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych, jest zdecydowanie lepsza za naszą zachodnią granicą. Dlatego migracje zarobkowe wciąż odbywają się z Polski do Niemiec, a z kolei udział inwestycji niemieckich w Polsce jest ciągle wysoki.



Co ciekawe, oba rynki pracy stoją przed podobnymi wyzwaniami, na co wskazuje ten raport i co jest jego prawdziwą wartością. Mnie osobiście najbardziej poruszają następujące dylematy i pytania:

- Dlaczego mimo ciężkiego szoku wywołanego pandemią i długich okresów zamrażania gospodarek oba rynki pracy tak dobrze poradziły sobie z kryzysem i tak szybko odbudowały względną równowagę?
- Czy i jak doświadczenia pandemii wpłyną na zmianę zachowań na rynkach pracy? Czy możliwe jest odejście od elastycznego zatrudnienia na rzecz elastycznej organizacji pracy, co lepiej budowałoby względne bezpieczeństwo pracowników?
- Jak radzić sobie w przyszłości z elastycznością na rynku pracy i gdzie są jej granice? Jaki będzie nasz stosunek do zatrudnienia cywilnoprawnego, samozatrudnienia, pracy tymczasowej? Jak uchronić się przed postępującym dualizmem na rynkach pracy?
- Czy będące skutkiem pandemii przyspieszenie cyfryzacji i poszerzenie pracy zdalnej będzie miało trwały wpływ na stosunki pracy? Jak oczekiwane teraz przyspieszenie inwestycji w cyfryzację, robotyzację i automatyzację wpłynie na przyszłość pracy?

Wyjaśnienia fenomenu, jakim było wyjście z pandemii bez większych strat (jak dotychczas) rynków pracy w Polsce i w Niemczech należy szukać, moim zdaniem, przede wszystkim w przyjętych w obu krajach rozwiązaniach instytucjonalnych. W czasie globalnego kryzysu finansowego w latach 2008-09 została tu i tam wypracowana podobna metoda radzenia sobie z problemami natury ekonomicznej i społecznej. Przyjęte pomysły w formie dopłat i refundacji dla pracodawców i pracowników pozwoliły i wtedy, i teraz, ochronić większość miejsc pracy. Z uwagi na sytuację demograficzną i niedobór pracowników firmy chętnie korzystały z takich instrumentów „chomikowania” zatrudnienia.

Efektem był bardzo ograniczony wzrost bezrobocia, choć jednocześnie pojawiła się redukcja zatrudnienia tzw. personelu dodatkowego (samozatrudnieni i osoby zatrudnione na umowy cywilnoprawne) oraz pogorszenie się jakości pracy, w tym w szczególności spadek wynagrodzeń. Proces ten był bardziej widoczny w Polsce niż w Niemczech, gdzie stworzono wiele regulacji ochronnych, nie tylko w ustawodawstwie pracy, ale i układach zbiorowych i gdzie skierowano więcej środków na dopłaty do wynagrodzeń.

Końcowy efekt jest w sumie statystycznie imponujący – w obydwu krajach bezrobocie powróciło niemal do stanu sprzed pandemii, tyle że w Polsce znowu wzrosło wśród młodych ludzi (do 34. roku życia) zainteresowanie migracjami zagranicznymi, i to przede wszystkim do Niemiec. Dodatkowo odnotować trzeba, że zwłaszcza w Polsce część osób tracących pracę z powodu pandemii zasilila szeregi biernych



zawodowych, a więc zrezygnowała z poszukiwania pracy, obniżając i tak niskie wskaźniki aktywności zawodowej i zatrudnienia w Polsce.

Doświadczenia z okresu pandemii z pewnością wpłyną na przyszłe zachowania na rynku pracy. O ile jeszcze w 2018 r. obserwowaliśmy, zwłaszcza w grupie młodzieży, dużą skłonność do wyboru elastycznych form zatrudnienia, to obecnie widać wzrost zainteresowania bardziej stabilnymi umowami. Mimo to moim zdaniem będziemy teraz obserwować odchodzenie od elastycznego zatrudnienia na rzecz elastycznej organizacji pracy, która ma szansę budować jednak względne bezpieczeństwo.

W wymiarze praktycznym te nowe zjawiska oznaczają poważne wyzwanie dla regulacji rynku pracy i prawa pracy. Skoro firmy także będą wystawione na ryzyka związane z kosztami stałego zatrudnienia, poszukiwać musimy modeli pośrednich, które elementy stabilizacji wpiszą albo w elastyczne gospodarowanie czasem pracy (konta czasu pracy), albo w treść kontraktów cywilnoprawnych i umów czasowych. Takim przykładem jest uregulowanie tzw. samozatrudnienia zależnego czy kontraktu zależnego, który po upływie 6 miesięcy lub roku współpracy gwarantował będzie niektóre uprawnienia prawno-pracownicze, jak ochrona poprzez stosowanie okresu wypowiedzenia, nabycie prawa do minimalnego urlopu oraz zabezpieczenie społeczne powiązane z niektórymi ryzykami socjalnymi.

Ale źródłem budowania bezpieczeństwa pracowników na współczesnym rynku pracy w jeszcze większym stopniu niż gwarancje zatrudnienia jest dostęp do szkoleń i rozwoju zawodowego. Tylko zrównanie praw współpracowników z pracownikami firmy w zakresie dostępu do nich zbuduje wyraźnie lepszą pozycję tych pierwszych na rynku pracy. Tu pojawia się pytanie o wsparcie publiczne dla procesów re- i upskillingu, o zaangażowanie środków publicznych na szkolenia i realne zmiany w systemie edukacji dorosłych. Skala zmian na rynku pracy, konieczność zmiany zawodu lub podwyższenia kwalifikacji wymaga poważnych i odpowiedzialnych działań już nie tylko po stronie firm, ale przede wszystkim po stronie państwa. Pod tym względem Polska powinna korzystać z dobrych przykładów i rozwiązań przyjętych w Niemczech.

Dla polskiego rynku doświadczenie pandemii było w jakimś stopniu bardzo korzystne. Z konieczności upowszechniła się praca zdalna, od lat obecna tylko teoretycznie w Kodeksie pracy w formie regulacji telepracy, ale w bardzo ograniczonym stopniu wykorzystywana w praktyce.

Prawdziwym wyzwaniem dla obu rynków pracy będzie jednak automatyzacja i robotyzacja. W badaniach prowadzonych przeze mnie w ostatnich miesiącach w Polsce prawie ¾ firm z takich sektorów i branż jak produkcja przemysłowa, finanse i ubezpieczenia, informacja i komunikacja, ochrona zdrowia i usługi, przede wszystkim biznesowe, uważa te procesy za nieuchronne.

Nasi niemieccy sąsiedzi są w tym obszarze zdecydowanie bardziej zaawansowani, mają pozycję liderów automatyzacji i robotyzacji w Europie i chociaż Polska dopiero będzie podążać tą drogą, skala wyzwań dla naszych rynków pracy będzie podobna. W mojej opinii w krótkim okresie polscy i niemieccy pracownicy nie będą zagrożeni utratą pracy, co potwierdzają wyniki prowadzonych badań oraz niniejszy raport. W perspektywie krótkoterminowej ponad dwukrotnie więcej badanych firm chce zwiększyć zatrudnienie niż je zmniejszyć.

Głównymi barierami w adaptacji do zmian technologicznych mogą być natomiast: wysoki poziom wykluczenia cyfrowego polskiego społeczeństwa oraz brak systemowej wizji rozwoju sektora publicznego jako partnera sektora prywatnego. Firmy inwestują w nowe technologie z własnej inicjatywy lub poprzez swoje zagraniczne centrale. Wsparcie publiczne dla takich inwestycji w Polsce to raczej pojedyncze projekty niż wielkie programy. Liderami zmian są przemysł, sektor finansowy i ubezpieczeniowy, informacja i komunikacja, transport, ochrona zdrowia i usługi. Gdyby państwo zbudowało dla tych branż wielkie programy rozwoju, byłaby szansa na skok konkurencyjności polskiej gospodarki, a pozytywnych przykładów dostarczają nam nasi zachodni sąsiedzi.

Warto wspierać projekty, które modernizują gospodarkę, tworzą nowe modele rozwojowe i skutecznie trafiają do firm. Nie muszą to być od razu „kosmiczne innowacje”. Trzeba przy tym pamiętać, że dla automatyzacji i robotyzacji procesów największym wyzwaniem jest luka kwalifikacyjna i brak najwyższej klasy specjalistów, którzy potrafią zaprojektować, wdrożyć i rozwijać nowe technologie. Firmy zgłaszają już zapotrzebowanie na fachowców w takich nowych zawodach, jak analityk danych, analityk ds. sztucznej inteligencji, automatyk, developer systemów, ekspert ds. cyfryzacji, Inżynier robotyki, operator stanowisk zrobotyzowanych lub zautomatyzowanych, programista stanowisk zrobotyzowanych i zautomatyzowanych, programista cobotów, projektant CAD/CAM czy specjalista d/s sztucznej czy rozszerzonej rzeczywistości. Tych nowych zawodów próżno szukać w Polskiej Klasyfikacji Zawodów, a myślę, że z podobnym problemem próbują się też uporać niemieckie przedsiębiorstwa.

Jednocześnie dziś tylko w firmach można zdobyć takie kwalifikacje, bo systemy edukacji nie nadążają za nowymi potrzebami. To pokazuje prawdziwą skalę wyzwań, przed którymi stajemy jako państwa, gospodarki i wreszcie europejscy partnerzy mocno powiązani zależnościami gospodarczymi i społecznymi. I w tym obszarze mamy wiele przestrzeni do współpracy i korzystania ze wspólnych doświadczeń i dorobku.

W tym raporcie Czytelnicy znajdą wiele danych, informacji oraz analiz, które uzupełniają i poszerzają powyższe wątki, dlatego serdecznie zapraszam do jego lektury!



## Rozdział I

# WPŁYW PANDEMII NA RYNKI PRACY W POLSCE I W NIEMCZECH

**Eksperti i badania potwierdzają: zarówno w Polsce, jak i w Niemczech rynki pracy okazały się dość odporne na kryzys wywołany pandemią.**



### W SKRÓCIE:

- I w Polsce, i w Niemczech, z powodu pandemii bezrobocie najbardziej wzrastało w I poł. 2020 r. W sumie koronawirus nie dokonał jednak zbyt wielkiego spustoszenia na obu rynkach pracy.
- W Polsce w styczniu 2021 r. bezrobocie wg GUS było o 1 pkt proc. wyższe niż rok wcześniej. Ten sam wskaźnik dla Niemiec wynosi 1,64 proc.
- W I połowie 2021 r. polski rynek pracy odrobił straty. Wg Eurostatu w stosunku do ostatniego kwartału 2019 r. zatrudnienie wzrosło o 1,9 pkt proc. i osiągnęło pod koniec II kw. 2021 r. 75,3 proc. W całej UE pracowało w tym czasie o 3 mln mniej osób niż przed pandemią, w Niemczech o ponad milion osób mniej (-0,9 proc).
- W Polsce pod koniec grudnia 2020 r. stale lub od czasu do czasu pracowało zdalnie w związku z pandemią łącznie 20 proc. zatrudnionych. W Niemczech doświadczenia home office miało 40 proc. zatrudnionych.
- Według Instytutu Badań nad Zatrudnieniem (IAB) w Niemczech ze względu na strukturę gospodarki zdalnie swoich obowiązków nie może wykonywać połowa zatrudnionych w gospodarce narodowej. W Polsce według szacunków autora wskaźnik ten może dotyczyć nawet 2/3 zatrudnionych.



## Przegląd porównywalnych danych z rynków pracy Polski i Niemiec:

Wskaźnik	Polska	Niemcy	Źródło
Liczba osób aktywnych zawodowo w 2021 r. w mln	17,2	45,1	<a href="#">BAEL; Federalny Urząd Statystyczny</a>
Zatrudnienie osób w wieku 20-64 w roku 2020 w %	73,6	80,0	<a href="#">Eurostat</a>
Liczba samozatrudnionych w II kw. 2020 r. w tys.	2 886,9	2 892,3	<a href="#">Eurostat</a>
Wskaźnik samozatrudnienia w %	20,6	9,6	<a href="#">OECD</a>
Bezrobocie ogółem w październiku 2020 r. w %	3,5	4,5	<a href="#">Eurostat</a>
Bezrobocie ogółem w lipcu 2021 r. w %	3,4	3,6	<a href="#">Eurostat</a>
Stopa bezrobocia wśród młodych osób poniżej 25. r.ż. w lipcu 2021 r. w %	12	7,5	<a href="#">Eurostat</a>
Stopa bezrobocia wśród kobiet w lipcu 2021 r. w %	3,5	2,5	<a href="#">Eurostat</a>

## Wpływ pandemii na rynek pracy w Polsce

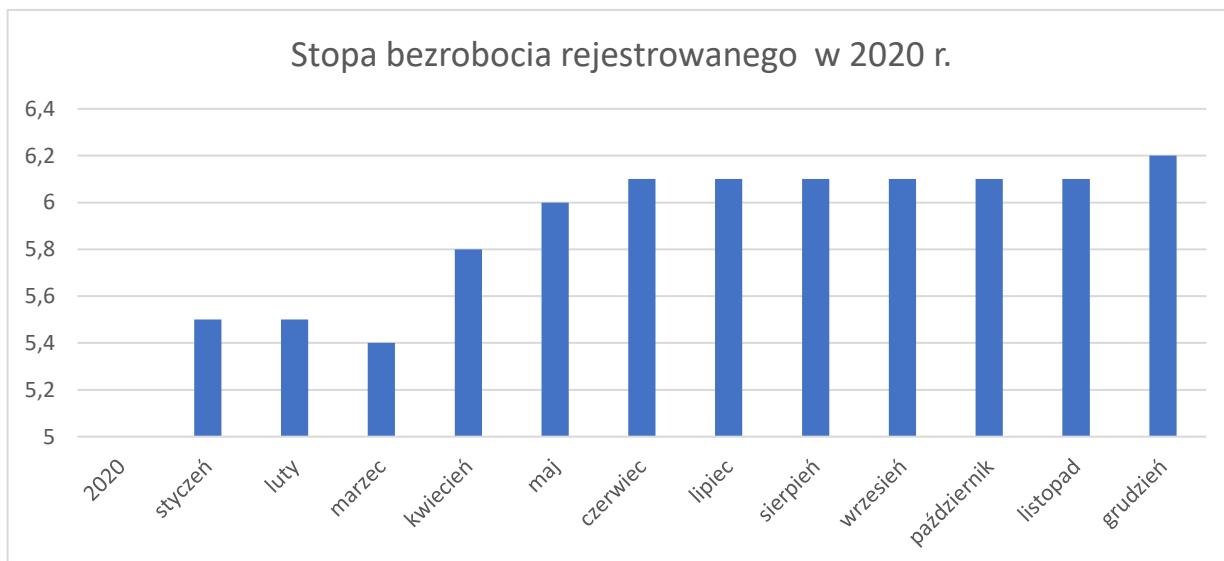
Według danych Eurostatu w dramatycznym roku 2020 Polska po raz pierwszy w historii miała najniższą stopę bezrobocia w Unii Europejskiej. Wynosiła ona 3,1 proc., podczas gdy średnia w UE sięgała 7,3 proc. Z kolei według metodologii GUS stopa bezrobocia w styczniu 2021 r. wyniosła w 6,5 proc. i była o 1 pkt procentowy wyższa niż rok wcześniej. Nie zmienia to faktu, że wiele branż gospodarki dotknął poważny kryzys, a jego skutki dla rynku pracy mogą być widoczne jeszcze przez wiele lat.



**Eurostat** mierzy stopę bezrobocia jako odsetek osób w wieku 15-74 lata pozostających bez pracy, ale którzy aktywnie jej poszukiwali i są gotowi ją podjąć w ciągu najbliższych dwóch tygodni, w odniesieniu do całej ludności aktywnej zawodowo.

**GUS** mierzy odsetek bezrobotnych zarejestrowanych w urzędach pracy wobec całej ludności aktywnej zawodowo. W polskich urzędach pracy rejestrują się wszyscy poszukujący pracy oraz ci, którzy chcą zachować dostęp do bezpłatnej opieki zdrowotnej, choć nie szukają zatrudnienia.

**BAEL** - Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności jest prowadzone przez GUS zgodnie z metodyką Międzynarodowej Organizacji Pracy. To specyficzne badanie ankietowe wśród statystycznie wylosowanych gospodarstw domowych. W każdej kolejnej fali wymieniana jest 1/4 składu próby. W przeciwieństwie do oficjalnych statystyk rządowych BAEL rejestruje wszelkie przejawy aktywności zarobkowej, nawet jeśli w badanym tygodniu była to tylko jedna godzina pracy zarobkowej.



Źródło: GUS

### Niewielki wzrost bezrobocia

Obrazujące sytuację na rynku pracy w 2020 r. dane GUS wskazują, że wpływ pandemii najwyraźniej było widać w pierwszym półroczu, zaraz po wprowadzeniu pierwszych obostrzeń. Jeśli stopa bezrobocia rejestrowanego w marcu wynosiła 5,4 proc., to w kwietniu wzrosła do 5,8 proc., a w maju do 6 proc. W kolejnych miesiącach, od czerwca do listopada, utrzymywała się na poziomie 6,1 proc. W grudniu

bezrobocie nieznacznie wzrosło, do 6,2 proc., jednak podobne spadki zatrudnienia odnotowywano pod koniec roku także w latach wcześniejszych.

### BAEL potwierdza trendy

Według BAEL stopa bezrobocia utrzymywała się w 2020 r. na stałym poziomie pomiędzy 3,1 proc. a 3,3 proc. Natomiast wskaźnik zatrudnienia spadł dopiero w II kwartale 2020 r. i wyniósł 69 proc., czyli zmniejszył się w stosunku do początku roku o 0,9 pkt. proc. Jednak w III kwartale zatrudnienie wzrosło do 70,3 proc. i w ostatnim kwartale osiągnęło 70,8 proc., a zatem więcej niż przed pandemią.

Jednocześnie w IV kwartale 2020 r. 1,211 mln osób posiadało pracę, ale jej nie wykonywało w badanym tygodniu. Stanowiło to 7,3 proc. ogółu pracujących. Co ciekawe, tylko co czwarta z tych osób (26,7 proc.) wskazała, że miało to bezpośredni związek z pandemią. Końcówka roku była więc trudnym okresem dla wielu firm zmuszonych do zamknięcia działalności z powodu COVID-19, ale pracować nie mogło z tego powodu 323 tys. osób. Trudno tu mówić o zamknięciu całej gospodarki.



#### Inne spojrzenie

Na naszym rynku w porównaniu z niemieckim było gorzej. Przede wszystkim nie mieliśmy bezwarunkowego wsparcia dla rodzin i gospodarstw domowych w podobnej skali. Przykładowo, pomoc finansową dla rodziców, których dzieci musiały zostać w domu, uruchomiono dopiero jesienią. Była ona niewystarczająca i słabo zaadresowana, bo wiele gospodarstw domowych się nie kwalifikowało. Największą różnicą jest jednak to, że w Niemczech od początku pandemii zbierano na bieżąco z różnych źródeł wszelkie dane o sytuacji gospodarstw domowych i przedsiębiorstw, w tym uruchomiono błyskawicznie programy badawcze. W Polsce jedyne źródło informacji o zmianach w pandemii to nasza DIAGNOZA.plus, którą sfinansował Uniwersytet Warszawski i parę pozarządowych ośrodków badawczych ze środków własnych. Wiemy dzięki temu, że informacje ze statystyki publicznej (np. liczba osób zarejestrowanych w urzędach pracy) nie przystają do realnych zjawisk. Oficjalnie liczba bezrobotnych powiększyła się o około 125 tys., ale mamy przecież informacje, że zwolniono ponad 600 tys. osób. Rozbieżność tę tłumaczy oczywiście to, że zwalniani pracownicy nie rejestrowali się w urzędach pracy z dwóch głównych powodów: nie było tam ofert pracy, a w pierwszych miesiącach pandemii były po prostu zamknięte. Przy tym wszystkim myślę, że w Polsce, podobnie jak w Niemczech, pogorszenie sytuacji na rynku pracy w 2020 r. było ostatecznie znacznie mniejsze, niż można było się spodziewać po skali restrykcji gospodarczych. Trudno jednak oszacować pełną skalę problemu.

**Prof. Joanna Tyrowicz**



*Prof. Joanna Tyrowicz z Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego oraz prezes GRAPE - Grupy Badawczej Ekonomii Stosowanej w dyskusji okrągłego stołu zorganizowanej przez Fundację Friedricha-Eberta, Centrum Stosunków Międzynarodowych oraz THINKTANK.*



### Regionalne i branżowe spustoszenia

Niewielkim zmianom ogólnokrajowych wskaźników towarzyszyły jednak duże różnice między gałęziami gospodarki i regionami geograficznymi. Istotne było zróżnicowanie poziomów bezrobocia w województwach: najniższy zarejestrowano w województwie wielkopolskim (3,7 proc.), zaś najwyższy w warmińsko-mazurskim (10,1 proc.).

Jeszcze większe różnice występowały pomiędzy powiatami. "Na terenie kraju są powiaty, w których bezrobocie przekracza 18 proc." – [informowała w lutym 2021 r. Konfederacja Lewiatan](#). W komentarzu do danych GUS ekspertka tej organizacji pracodawców przypomniła, że listę od lat otwiera powiat sztydlowiecki, gdzie bezrobocie sięgnęło 25,3 proc. Podobnie wysokie wskaźniki mają powiaty: braniewski (20 proc.), kętrzyński (20,2 proc.), białogardzki (19,1 proc.) i choszczeński (19 proc.). Problemy rynku pracy mają tam charakter strukturalny i od wielu lat brakuje skutecznego pomysłu na ich rozwiązanie.

Najbardziej dotknięte przez skutki pandemii w 2020 r. zostały rejony, które rozwijały turystykę i usługi towarzyszące. [Według analizy publicznego think-tanku Polski Instytut Ekonomiczny \(PIE\)](#), przygotowanej dla serwisu 300Gospodarka, w branżach najmocniej dotkniętych restrykcjami pracę straciła prawie co dziesiąta osoba (12 proc.).

Kolejne sektory, w których najsilniej spadło zatrudnienie, to usługi administrowania i działalność wspierająca (o 10 proc.) oraz kultura, rozrywka i rekreacja (o 8 proc.). Rotacja zatrudnienia w tych branżach występowała i wcześniej, jednak pandemia nasiliła odejścia. Rok wcześniej odsetki osób, które odchodziły z tych sektorów, były dwa razy mniejsze.

Według danych PIE pierwszą reakcją na utratę pracy w wyniku pandemicznych obostrzeń najczęściej była **dezaktywizacja zawodowa**. Wśród osób, które straciły pracę w branżach najsilniej dotkniętych restrykcjami, aż 60 proc. w II kw. 2020 r. nie pracowało i nie szukało pracy. Kolejne 20 proc. poszkodowanych chciało znaleźć nowe zajęcie i go poszukiwało, ale tylko pozostałe 20 proc. znalazło pracę w innych sektorach gospodarki.

Wzrostu bezrobocia nie odczuwają natomiast duże, silne ośrodki miejskie o zróżnicowanej strukturze pracodawców, dla których z kolei częstym problemem było znalezienie odpowiedniego pracownika.

**Pandemia przyspieszyła cyfryzację** wielu obszarów działalności gospodarczej i usług publicznych. Branże powiązane z tymi procesami zaczęły się rozwijać w przyspieszonym tempie i są mimowolnymi beneficjentami pandemicznego kryzysu. Znacząco wzrosły ich przychody oraz zapotrzebowanie na nowych pracowników. Jak

[wskazuje rządowa](#) Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w samej tylko branży e-commerce na przełomie lipca i sierpnia 2020 r. pandemii ilość ofert pracy wzrosła aż o 40 proc., podczas gdy w tym samym czasie liczba ofert pracy dla kasjerów i sprzedawców spadła rok do roku o 39 proc.

Możliwość stosowania pracy zdalnej stała się też czynnikiem decydującym o sytuacji branży. Tam, gdzie można było ratować się cyfryzacją procesów i usług lockdowny nie wywierały tak negatywnych skutków.



### Beneficjenci pandemii

Wielu sektorom sytuacja pandemiczna dała nowe impulsy rozwojowe. Ludzie zostali uwięzieni w domach, co oznaczało gwałtowny wzrost zakupów przez Internet oraz skokowy przyrost zainteresowania grami komputerowymi, Netflixem i podobnymi platformami. Bardzo zyskały też firmy sprzedające komputery i kamery do zdalnej pracy i nauki. Pamiętam, że kiedy próbowałem kupić kilka urządzeń potrzebnych moim dzieciom do zdalnych lekcji, okazało się to prawie niemożliwe. Po tym wszystkim widać, że pandemia ma wielu beneficjentów i niestety wielu przegranych.

Piotr Wielgomas



Piotr Wielgomas, Prezes Zarządu Bigram SA, Polska, [w dyskusji okrągłego stołu zorganizowanej przez Fundację Friedricha-Eberta, Centrum Stosunków Międzynarodowych oraz THINKTANK.](#)

### Ilu Polaków pracowało zdalnie?

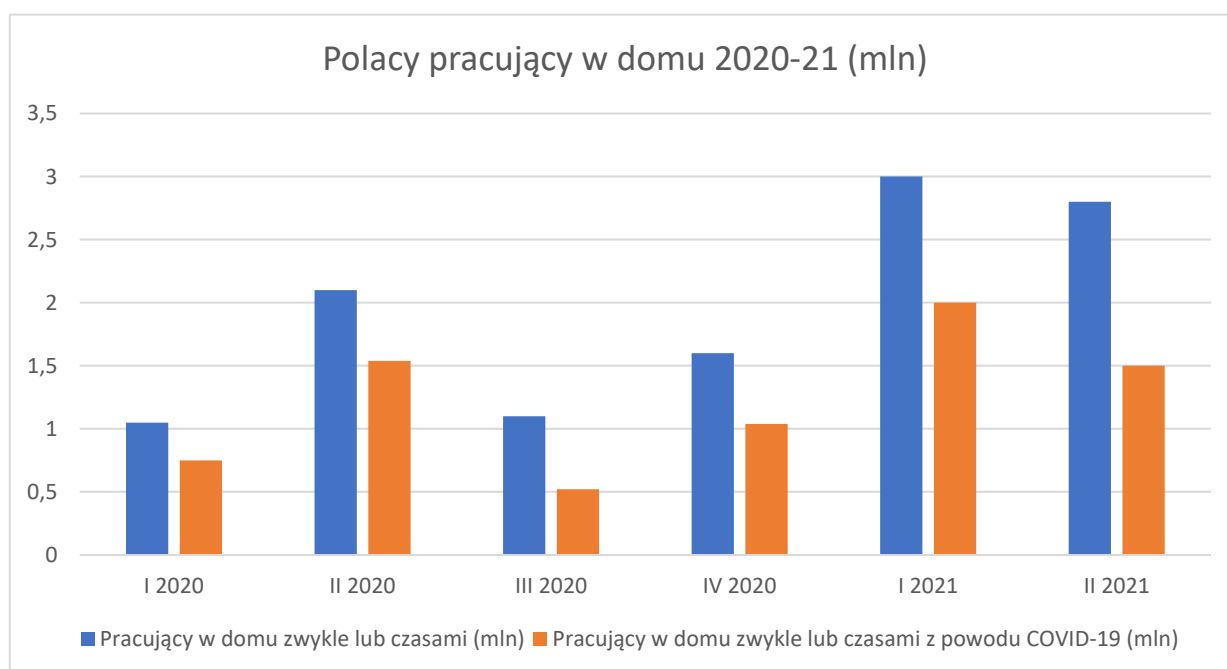
Gdyby próbować odpowiedzieć na to pytanie w oparciu o analizę mediów tradycyjnych i internetowych, należałoby wnioskować, że niemal wszyscy Polacy w czasie pandemii pracowali z domu. Wrażenie to jest całkowicie mylne.

Przede wszystkim pracować zdalnie nie mogła większość pracowników sektorów produkcyjnych i rolnictwa. [Według GUS](#) pod koniec 2020 r. miało w nich zatrudnienie 41,3 proc. ogółu pracujących Polaków. Oczywiście część z nich to pracownicy umysłowi i akurat oni mogli wykonywać swoje obowiązki z domu, ale jest ich szacunkowo ok. 10 proc.

## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

Polska gospodarka ma coraz wyższy wskaźnik udziału usług w wytwarzaniu PKB. [Polski Fundusz Rozwoju podaje](#), że w 2019 r. wynosił on 57,6 proc., zbliżając się do poziomu w krajach wysoko rozwiniętych. Z innych danych wynika, że pod koniec 2020 r. [w usługach pracowało](#) 58,8 proc. zatrudnionych Polaków. Zdecydowana większość z nich mogła świadczyć pracy zdalnie. Bo jak miałoby to robić kucharze, kelnerzy, osoby sprzątające, kierowcy, kasjerzy i reprezentanci setek innych zawodów usługowych? Pracować z domu mogła tylko część pracowników tego sektora, wykonujących prace kreatywne i umysłowe, jak konsultanci biznesowi, architekci, artyści, dziennikarze, niektórzy naukowcy, ale też nauczyciele, księgowi, doradcy finansowi, analitycy danych itp.

Ile osób zatem rzeczywiście pracowało poza swoimi zakładami pracy? [GUS podaje](#), że pod koniec grudnia 2020 r. pracowało zdalnie w związku z sytuacją epidemiologiczną raptem 10,8 proc. zatrudnionych. Według [Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności](#) od początku pandemii do końca II kwartału 2021 r. liczba osób wykonujących swoją pracę w domu w związku z COVID-19 stale lub okazjonalnie sięgnęła 20 proc. zatrudnionych.



Źródło: [BAEL](#)



### Optymistyczne podsumowanie

W sumie całościowe dane z ostatniego miesiąca 2020 r. okazały się optymistyczne. Zamiast skokowego wzrostu bezrobocia przeciętne zatrudnienie w liczbach bezwzględnych wzrosło o ok. 47 tys. osób i był to najwyższy grudniowy wzrost od 2017 r.

Także widoczny we wszystkich gospodarkach świata spadek produkcji i usług dotknął Polskę w znacznie mniejszym stopniu niż zapowiadały to wszelkie prognozy. W 2020 r. recesja gospodarcza była jedną z najniższych w Unii Europejskiej. Najmniejszy spadek PKB zanotowała Litwa - 0,9 proc., a następnie Polska - 2,8 proc., choć Komisja Europejska prognozowała jesienią, że ten spadek wyniesie 3,6 proc.

Już w I połowie 2021 r. [polski rynek pracy odrobił straty](#). Według danych Eurostatu w stosunku do ostatniego kwartału 2019 r. zatrudnienie wzrosło o 1,9 pkt proc. i osiągnęło pod koniec drugiego kwartału 2021 r. 75,3 proc. W tym czasie w całej UE pracowało o 3 mln mniej osób niż przed pandemią, w Niemczech o ponad milion osób mniej (-0,9 proc).

Jednocześnie [w Polsce w lipcu 2021 r.](#) co piąta badana przez PIE i BGK firma deklarowała chęć zatrudnienia nowych pracowników, w październiku taką gotowość deklarowało 13 proc. przedsiębiorstw.

Jak [donosi Instytut Gospodarki Niemieckiej](#) (IW), również w Niemczech w połowie 2021 r. liczba firm, które spodziewają się wzrostu popytu na nowych pracowników była większa niż firm zapowiadających spadek zapotrzebowania na pracę.

### Wpływ pandemii na rynek pracy w Niemczech

Niemiecki rynek pracy przed wybuchem pandemii był w bardzo dobrej kondycji. W 2019 r. Niemcy po raz pierwszy zatrudniały ponad 45 mln pracowników. Restrykcje związane z koronawirusem zmusiły jednak wielu pracodawców do redukcji etatów lub ograniczenia czasu pracy.

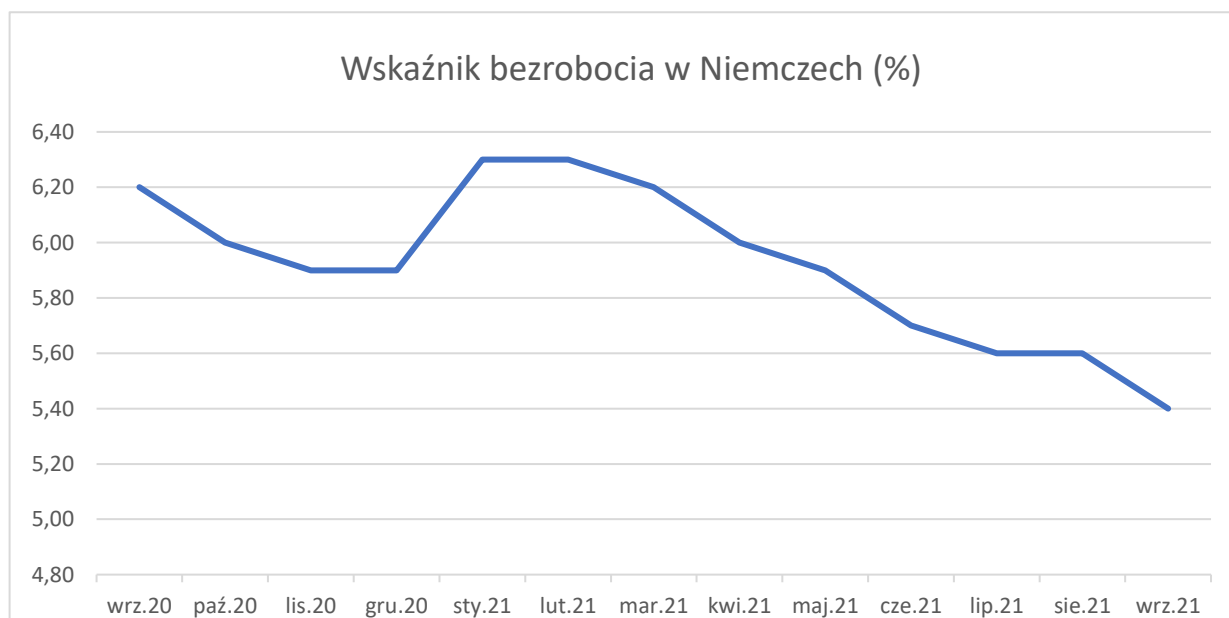
### Skala bezrobocia

W efekcie w styczniu 2021 r. zatrudnienie było prawie o 740 tys. niższe niż w styczniu 2020 r. To, że mimo kolejnych lockdownów skok bezrobocia nie był jeszcze większy, wynikało z szerokiego zastosowania

## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

w Niemczech skróconego czasu pracy. To narzędzie w niemieckiej gospodarce jest ważnym instrumentem zabezpieczenia zatrudnienia w sytuacji kryzysowej. Pracownicy, którzy z tego powodu tracą część zarobków, otrzymują rekompensatę od państwa.

Według Federalnej Agencji Zatrudnienia w kwietniu 2020 r. [w skróconym wymiarze czasu pracy pracowało ok. 6 mln osób](#), a ograniczyć godziny pracy musiało 750 tys. firm. Prof. Lutz Bellmann, szef obszaru badawczego „Firmy i zatrudnienie” w Instytucie Badań nad Zatrudnieniem (IAB) i kierownik katedry ekonomii pracy na Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg [podkreśla bezprecedensową skalę](#) tej interwencji. 6 mln zasiłków z tytułu skróconej pracy to czterokrotnie więcej niż w czasie silnej recesji w latach 2008-2009.

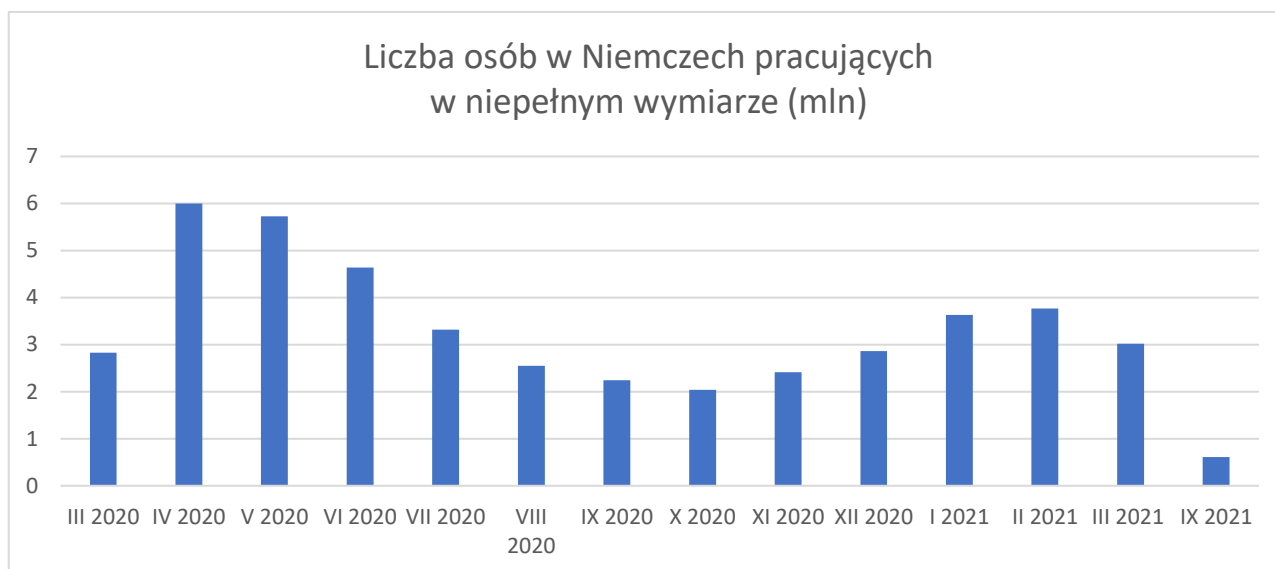


Źródło: [Bundesagentur für Arbeit](#)

Jak dotąd bezrobocie najsilniej wzrosło w kwietniu 2020 r., kiedy to liczba bezrobotnych, którzy mieli wcześniej stałe zatrudnienie, zwiększyła się o ponad 50 proc. w porównaniu z tym samym miesiącem ubiegłego roku. Jeszcze w maju bezrobotnych było o ok. 26 proc. więcej niż rok wcześniej. Jednak w kolejnych miesiącach ten wskaźnik utrzymywał się konsekwentnie poniżej poziomu z poprzedniego roku.

Ogólna liczba bezrobotnych wiosną i latem 2020 r. przekraczała analogiczny okres roku poprzedniego o ok. 29 proc. Zniweczyło to postępek, jaki dokonał się w tym obszarze w ciągu ostatnich pięciu lat, kiedy to wskaźnik

bezrobocia systematycznie malał. W styczniu 2021 r. wzrost ten nie przekraczał już 20 proc., ale w lutym nieznacznie wzrósł do poziomu 21 proc. Specjaliści uznali to za pierwszy efekt drugiego lockdownu. Był on szczególnie dotkliwy dla osób trwale bezrobotnych.



Źródło: [de.statista.com](https://de.statista.com)

Oprócz redukcji godzin pracy, drugą szybką reakcją firm na pandemię była rezygnacja z nowego lub ponownego zatrudnienia. W drugim kwartale 2020 r. powstało 1,8 mln nowych miejsc pracy, a w tym samym okresie ubiegłego roku było to 2,5 mln.



### Perspektywa związków zawodowych

Odpowiedź rządu na pandemiczne zagrożenia była bardzo szybka. Umożliwiła wielu firmom przetrwanie bez większych strat i utrzymanie zatrudnienia. To z kolei oznaczało, że dochody pracowników nie spadły, a więc nie załamał się popyt, czyli nie mieliśmy efektu domina. Byłby on nieuchronny, gdybyśmy zeszłej wiosny mieli nagle sześć milionów bezrobotnych. Jednocześnie słabością niemieckiego rynku jest jego dualny charakter. Z jednej strony mamy dobrze zabezpieczone, dobrej jakości miejsca pracy, a z drugiej nadal wysoki odsetek ludzi, którzy mają niepewne zatrudnienie i niskie płace oraz wielu bezrobotnych słabo wspieranych przez system świadczeń społecznych.

Sophie Debrunner Hall



## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

*Sophie Debrunner Hall, kierownik działu polityki rynku pracy i europejskiej polityki społecznej w Niemieckiej Konfederacji Związków Zawodowych (DGB), Niemcy, [w dyskusji okrągłego stołu zorganizowanej przez Fundację Friedricha-Eberta, Centrum Stosunków Międzynarodowych oraz THINKTANK.](#)*

### Duże różnice geograficzne i branżowe

W Niemczech, podobnie jak w Polsce, wpływ pandemii na gospodarkę i rynek pracy był różny w zależności od regionów i branż. [Badanie](#) przeprowadzone przez IAB wykazało, że na przykład w Badenii-Wirtembergii odsetek przedsiębiorstw, które ucierpiały na skutek kryzysu wynikającego z pandemii był w październiku 2020 r. prawie czterokrotnie wyższy niż w Saksonii. Te różnice wynikają z faktu, że niemieckie regiony różnią się pod względem branż i wielkości przedsiębiorstw, a restrykcje blokujące działalność gospodarczą nie były w nich jednolite. Jednak stopień, w jakim firmy zostały dotknięte skutkami pandemii w różnych regionach, nie został jeszcze wszechstronnie zbadany.

Niemieccy eksperci wskazują, że także podobnie jak w Polsce, ale i wielu innych krajach, pandemia dokonała bardzo poważnego spustoszenia branż hotelarskiej i restauracyjnej, turystycznej oraz sektora kultury. Kryzys dokuczył szczególnie małym firmom detalicznym, które nie sprzedają produktów codziennego użytku, takim jak księgarnie czy butiki. One już wcześniej silnie konkurowały z handlem internetowym, a w pandemii zabrakło im niezbędnych rezerw, aby ekonomicznie przetrwać przedłużającą się utratę dochodów, często sięgającą 100 proc.

Szczególnie zagrożone były też osoby zatrudnione okresowo, pracownicy na umowach o dzieło oraz samozatrudnieni. To oni w pierwszej kolejności tracili źródła dochodu, kiedy ich firmy wpadały w kryzys.

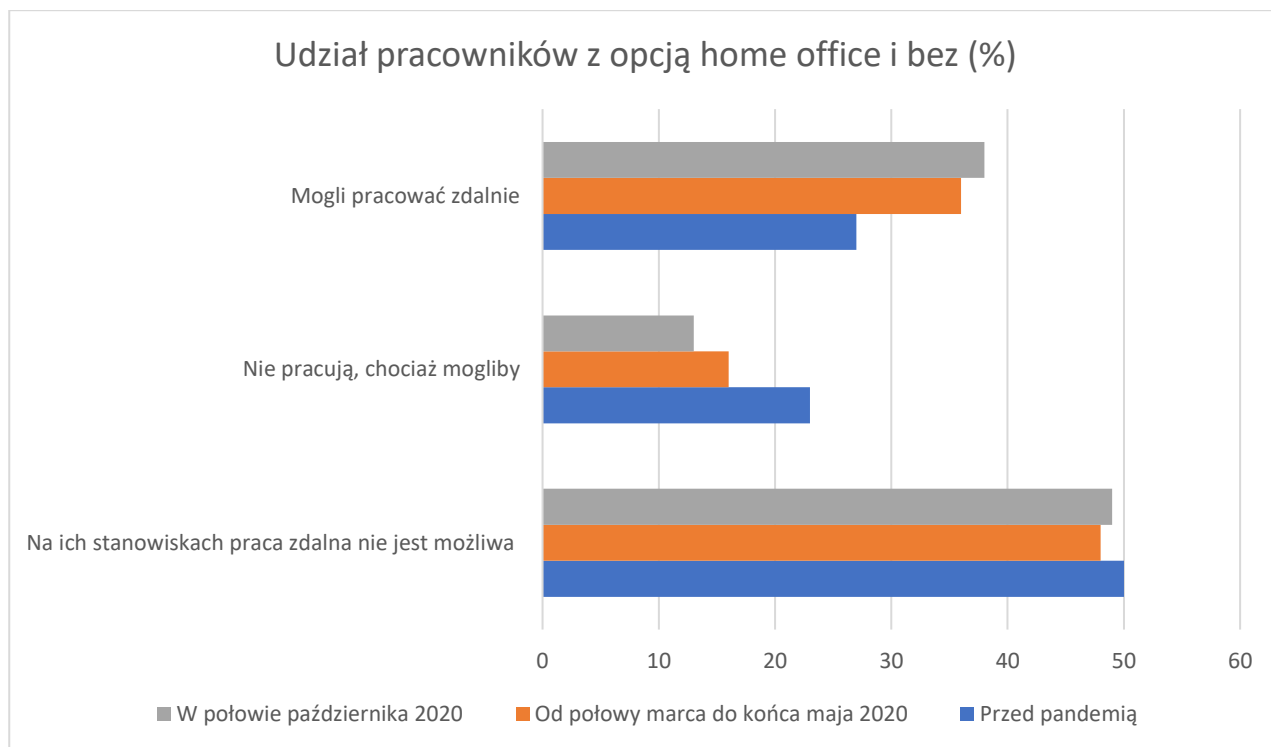
### Praca zdalna w Niemczech

Również w Niemczech przed pandemią praca zdalna nie była regułą, chociaż odsetek pracujących poza siedzibą zakładu pracy był znacznie wyższy niż w Polsce. Według Federalnego Urzędu Statystycznego 13 proc. wszystkich zatrudnionych pracowało w domu w 2019 r., przy czym 7 proc. robiło to okazjonalnie, a 6 proc. spędzało w domowym biurze co najmniej połowę czasu pracy.

Restrykcje związane z pandemią i potrzeba utrzymania aktywności organizacji zmusiły ich szefów do zorganizowania pracy zdalnej na znacznie większą skalę. Wiele firm po raz pierwszy zachęcało swoich pracowników do pracy z domu.



Uśrednione dane wskazują, że stale lub od czasu do czasu pracowało w Niemczech w modelu home office 40 proc. zatrudnionych, dwa razy więcej niż w Polsce.



Źródło: [Instytut Badań nad Zatrudnieniem \(IAB\)](#)

Trzeba pamiętać, że mimo powszechnego wrażenia praca zdalna i hybrydowa jest możliwa tylko w niektórych sektorach gospodarki i nie na wszystkich stanowiskach pracy. Według IAB w Niemczech ze względu na strukturę gospodarki zdalnie swoich obowiązków nie może wykonywać połowa zatrudnionych. W Polsce według szacunków autora wskaźnik ten może dotyczyć nawet 2/3 zatrudnionych.



## Rozdział II

# CZY NADCHODZI BEZROBOCIE TECHNOLOGICZNE?

**Kto jeszcze 15 lat temu przewidywał, że dziś prawie każda firma będzie zatrudniać specjalistę od mediów społecznościowych? Stale przyspieszający rozwój nowych technologii jest bezprecedensowym wyzwaniem dla pracowników, pracodawców i państwa.**



### W SKRÓCIE:

- Wizja robotów zabierających ludziom pracę jest obecnie bardzo popularna. Jednak w najbliższych latach w Polsce i w Niemczech jest mało prawdopodobna. W obu krajach będzie brakować rąk do pracy, zwłaszcza fachowców o wysokich kwalifikacjach.
- Nawet postępująca automatyzacja nie rozwiąże w obu krajach deficytu wykwalifikowanych pracowników, wynikającego ze starzenia się społeczeństw.
- Bezrobocie technologiczne jest realnym zagrożeniem społecznym. Co najmniej równie prawdopodobna jest jednak prognoza, że nowe technologie doprowadzą do likwidacji wielu stanowisk pracy, lecz jednocześnie stworzą równoważną lub nawet większą liczbę nowych zawodów.
- Roboty i sztuczna inteligencja powinny być tak wdrażane, aby stawały się partnerami, a nie konkurentami ludzi.

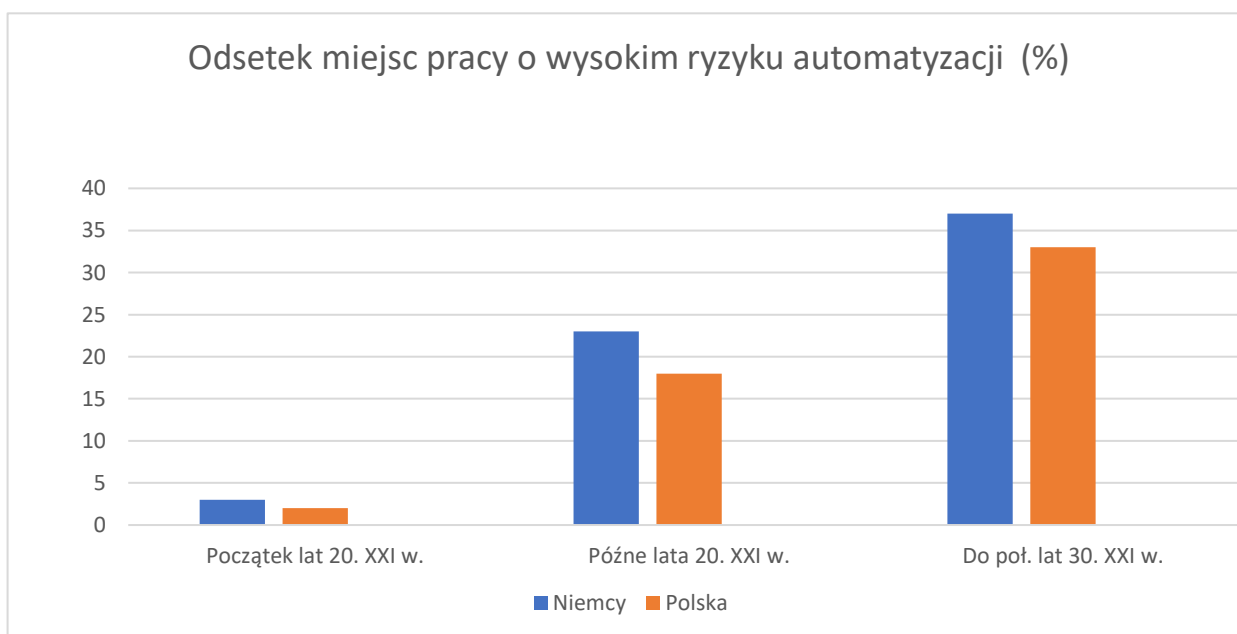


## Miejsca pracy już znikają

Pandemia przyspieszyła najczęściej te zjawiska na rynkach pracy, które były już na nich zarysowane. Dla pracowników oznacza to m.in., że muszą już nie hipotetycznie, tylko realnie przestawić się na konieczność ciągłego uczenia się oraz zaakceptować mentalnie duże zmiany w życiu zawodowym, łącznie z wysokim prawdopodobieństwem kilkukrotnych zmian zawodu. Pracodawcy, aby nadążyć za rewolucją technologiczną, będą musieli bardziej starać się o utrzymanie przy sobie pracowników o wysokich kwalifikacjach. Państwo zaś musi w tym pomóc jednym i drugim, ponieważ skala wyzwania przekracza ich możliwości.

Nawet jeśli pracownicy, pracodawcy i rządy będą współpracować, to czy uda się uniknąć bezrobocia technologicznego, wynikającego z zastępowania ludzi przez roboty, automatyzację i inne procesy cyfryzacji gospodarki?

Eksperti są zgodni, że wyraźnym trendem ostatnich kilkunastu lat są zmiany w strukturze gospodarek europejskich, co przekłada się na rynki pracy. Rośnie zapotrzebowanie na wysokiej klasy specjalistów, których praca nie da się na razie łatwo zautomatyzować. Chodzi o zawody wymagające umiejętności poznawczych, analitycznych itp., potrzebne najczęściej w sektorze wyspecjalizowanych usług. Spada natomiast zapotrzebowanie na pracowników ze średnimi kwalifikacjami, których zakres zadań ma charakter rutynowy i których do tej pory najbardziej potrzebował przemysł przetwórczy. Ich zawody łatwiej poddają się automatyzacji i ten proces już się odbywa.



Źródło: [PwC](#)

[Według firmy doradczej Deloitte](#) już w latach 2000-2015 w związku z automatyzacją i rozwojem nowych technologii w przetwórstwie przemysłowym w państwach UE (28) ubyło prawie 6 mln miejsc pracy. Oznacza to, że zniknął 1 z 6 istniejących etatów. Zmiany te w największym stopniu dotyczyły takich branż jak tekstylna, metalurgiczna, produkcji wyrobów z drewna i papieru, gumy i tworzyw sztucznych oraz urządzeń elektrycznych.

Jednocześnie wielu ekspertów podkreśla, że obok spadku liczby stanowisk pracy w jednych branżach szybko rośnie zapotrzebowanie na pracowników w innych. Czy jednak zniweluje to straty na rynku pracy? Nie jest to pewne. Wyzwaniem będzie przekwalifikowanie i podnoszenie kwalifikacji wielu grup zawodowych. Jest jednak wysoce prawdopodobne, że nawet jeśli się to uda, nie unikniemy okresowych wzrostów bezrobocia, a nawet rosnącego bezrobocia technologicznego.

W Polsce w ostatnich dwóch dekadach zmiany te nie były tak widoczne. Wręcz przeciwnie, staliśmy się beneficjentem inwestycji przenoszonych z państw starej UE.

### Wpływ sztucznej inteligencji

Wizja robotów zabierających ludziom pracę jest obecnie bardzo popularna nie tylko w mediach, ale i w badaniach. Eksperci zajmujący się wpływem sztucznej inteligencji (SI) na rynki pracy nie są jednak zgodni. Najbardziej radykalne szacunki mówią, że w ciągu dekady 800 mln ludzi na świecie straci swoje stanowiska na rzecz maszyn i inteligentnych systemów. Ci ostrożniejsi podają liczbę 10 mln.

W opozycji do nich są optymiści, którzy uważają, że SI, jak każda poprzednia rewolucyjna technologia, uwolni nas od prostych, powtarzalnych czynności, ale stworzy zupełnie nowe, nieistniejące jeszcze zawody. Wizja optymistyczna w ostatnich latach wydaje się brać górę.

Z powodu sztucznej inteligencji w Polsce i w Niemczech wystąpią zarówno daleko idące redukcje zatrudnienia, jak i gwałtowny przyrost popytu na wykwalifikowanych pracowników.

Niedawny [raport IBM Institute for Business Value](#) na temat tworzenia w organizacjach wykwalifikowanych zespołów sugeruje, że z powodu SI w gospodarce światowej wystąpią zarówno daleko idące redukcje zatrudnienia, jak i gwałtowny przyrost popytu na wykwalifikowanych pracowników. W pierwszym przypadku ma to dotknąć już w najbliższych 2-3 latach 60 mln osób w 12 największych gospodarkach świata. Stracą one



## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

pracę, o ile się natychmiast nie przekwalifikują. Kolejne 120 mln będzie zmuszone znacząco podnieść swoje kompetencje, ale i tak tych do 2030 r. w gospodarkach zabraknie 85 mln wykwalifikowanych pracowników.

W ostatnich latach procesy automatyzacji i robotyzacji przyspieszyły dzięki sztucznej inteligencji (SI). Urządzenia, maszyny, roboty i całe procesy produkcyjne oraz logistyczne zarządzane przez algorytmy SI znacznie zyskują na efektywności, co w przekonaniu naukowców i praktyków sprawi, że spadnie zapotrzebowanie na wykonywanie wielu zadań przez ludzi.

Do podobnych konkluzji prowadzi raport Microsoft z badań „[AI & Skills](#)” przeprowadzonych w 2020 r. wśród 12 tys. pracowników i liderów w większych przedsiębiorstwach na 20 rynkach na całym świecie, w tym w Niemczech i w Polsce. Według autorów raportu sztuczna inteligencja wywoła takie zmiany biznesowe, które w ciągu najbliższych trzech lat mają wygenerować w tych krajach nawet do 120 milionów miejsc pracy.

W raporcie "[Przyszłość rynku pracy. Trendy, wyzwania i możliwe inicjatywy](#)", opracowanym przez Biuro Analiz Parlamentu Europejskiego szacuje się, że do 2025 r. pracę w UE będą w równych proporcjach wykonywać ludzie i roboty.

Według raportu „[Europe’s new dawn - Reinventing industry for future competitiveness](#)”, opracowanego przez Accenture we współpracy z centralą europejskich pracodawców BusinessEurope przyspieszone inwestycje zarówno w cyfryzację, jak i zrównoważony rozwój mogą zwiększyć liczbę miejsc pracy netto w regionie o nawet 5,7 mln do 2030 r. Obszary, w których powstaną nowe stanowiska pracy to przede wszystkim produkcja sprzętu przemysłowego, zaawansowane technologie, oprogramowanie, usługi komunalne, motoryzacja, life sciences oraz komunikacja i media.

Aż dziewięć na dziesięć dużych firm w Europie zaplanowało w 2021 r. wzrost inwestycji w transformację cyfrową i realizację celów zrównoważonego rozwoju, podczas gdy rok wcześniej tylko 58 proc. przedsiębiorstw zwiększyło inwestycje w tych obszarach.

Optymistami są też [eksperti Światowego Forum Ekonomicznego](#). Prognozują oni, że co prawda w 26 najbardziej rozwiniętych krajach świata (m.in. w USA, Chinach, Rosji, Indiach, Francji, Niemczech oraz w Polsce) do 2025 r. roboty i algorytmy sztucznej inteligencji doprowadzą do likwidacji 85 mln miejsc pracy, ale jednocześnie do ich obsługi oraz w związku z rozwojem nowych produktów i usług potrzebne będzie 97

## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

mln nowych stanowisk. Znikną przede wszystkim stanowiska robotnicze, nisko płatne etaty pracowników administracyjnych i kierowców.

W wyniku automatyzacji i digitalizacji procesów powstanie więcej nowych miejsc pracy – potwierdzili pracodawcy zapytani przez ManpowerGroup o wpływ tych rozwiązań na zatrudnienie w ich firmach. Wyniki globalnego badania prezentuje opublikowany w kwietniu 2021 r. raport „[Rewolucja Umiejętności – restart pod znakiem trzech P: przedłuż, przekwalifikuj, przeorganizuj](#)”.

W gronie polskich przedsiębiorców, którzy korzystają z dobrodziejstw najnowszych technologii, 97 proc. prognozuje, że w wyniku automatyzacji i digitalizacji liczba pracowników w ich firmach wzrośnie lub utrzyma się na obecnym poziomie. Nieco mniej optymistyczne plany mają przedsiębiorstwa w ujęciu globalnym, gdzie 86 proc. spodziewa się tak pozytywnego wpływu na zatrudnienie.

Na drugim biegunie jest 2 proc. firm nad Wisłą szacujących, że automatyzacja i digitalizacja doprowadzą do redukcji etatów. Podobnego zdania jest 11 proc. pracodawców na świecie.

Jakkolwiek trudno porównać te wszystkie prognozy i ustalić ich wspólny stopień prawdopodobieństwa, opierają się one na dwóch założeniach. Pierwsze: redukcja stanowisk pracy dla ludzi z powodu automatyzacji jest nieunikniona, ale nie w najbliższych latach oraz drugie: do obsługi nowych technologii trzeba na tyle odmiennych od dotychczasowych kompetencji, że będą musiały powstać zupełnie nowe zawody.

## Cyfryzacja nie spowoduje bezrobocia w Niemczech...

Podobnie jak niemal na całym świecie pandemia przyspieszyła cyfryzację gospodarki także w Niemczech. Jak pisze dr Wenke Klingbeil-Döring z BPB (Federalna Agencja Edukacji Obywatelskiej – niem. Bundeszentrale für Politische Bildung), na tle aktualnych prognoz rynku pracy wbrew dość powszechnym obawom nie należy się spodziewać redukcji zatrudnienia nawet wtedy, gdy maszyny i komputery będą przejmować coraz więcej zadań i czynności człowieka.

Według prognozy Federalnego Ministerstwa Pracy i Spraw Socjalnych (BMAS) dotyczących rozwoju przyszłości pracy w Niemczech do 2035 r. liczba ludności czynnej zawodowo spadnie o 4,5 mln w stosunku do r. 2019. Przyczyną jest demografia, a dokładniej starzenie się społeczeństwa. Ten spadek ma nie tylko zrekompensować liczbowo mniejszą podaż pracy, ale może spowodować jej niedobór. W szczególności coraz

## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

bardziej będzie brakować wysoko wykwalifikowanych pracowników w nowoczesnych sektorach inżynieryjno-informatycznych oraz w sektorze ochrony zdrowia.

Wraz z cyfryzacją spadać będzie odsetek czynności wymagających wysiłku fizycznego oraz zadań rutynowych i monotonna. Udział przemysłu w wartości dodanej pozostanie na wysokim poziomie, ale jego udział w zatrudnieniu będzie się zmniejszał. Powodem jest już widoczna robotyzacja procesów wytwórczych i ich cyfryzacja, wymuszana przez międzynarodową konkurencję oraz trudności ze znalezieniem wystarczającej liczby potrzebnych firmom specjalistów.

Jakie zawody wyprze cyfryzacja?	Które są na razie bezpieczne?
związane z technologią produkcji	specjalistyczne usługi
działalność związana z zarządzaniem i organizacją przedsiębiorstw	budownictwo, zdrowie, bezpieczeństwo
transport, logistyka, handel	opieka społeczna, kultura

Źródło: Instytut Badań nad Zatrudnieniem (IAB)

Firma doradcza McKinsey & Company opracowała raport „[Niemcy 2030 – kreatywna odnowa](#)”. Wskazuje on na największe wyzwania stojące przed Niemcami w tej dekadzie:

- utrzymanie poziomu dobrobytu przynajmniej na dzisiejszym poziomie
- zapewnienie wszystkim obywatelom uczestnictwa w postępie cywilizacyjnym
- skuteczne zarządzanie zmianami klimatycznymi.

Autorzy raportu prognozują, że do 2030 r. około 4 mln pracowników, czyli prawie 10 proc. siły roboczej, będzie zmuszonych przejść do innych zawodów. Ponadto ponad 6,5 mln będzie musiało w znacznym stopniu rozwinąć nowe umiejętności, by dostosować się do postępującej cyfryzacji. Rekomendują stworzenie nowego systemu edukacji nastawionego na uczenie się przez całe życie. Od tego zależeć będzie, czy pracownicy w Niemczech będą w stanie sprostać wymogom przyszłego świata pracy.

## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

Inni eksperci wskazują, że przyszłość jest już dzisiaj. ABBYY, firma zajmująca się analizami gospodarki cyfrowej zbadała, [jak pandemia wpłynęła na procesy biznesowe](#) i codzienne życie zawodowe. Aż 61 proc. firm w Niemczech wprowadziło w ostatnich miesiącach nowe technologie. Zdecydowana większość, bo 86 proc. ich pracowników obserwuje pozytywny wpływ nowych rozwiązań w codziennej pracy. 38 proc. postrzega swoją pracę jako wydajniejszą, a co trzeciemu ułatwiają one relacje ze współpracownikami.

### ...i w Polsce też nie

W Polsce do 2035 r. liczba osób w wieku produkcyjnym zmniejszy się o ponad 1,5 mln ([GUS](#)). Największy spadek dotknie grupę w wieku produkcyjnym mobilnym, czyli osoby między 18. i 44. rokiem życia, zdolne do zmiany miejsca pracy lub zamieszkania. Do 2035 r. ubędzie ich ponad 20 proc. Przez popularyzację pracy zdalnej dobrze wykwalifikowani pracownicy mogą szukać zatrudnienia poza granicami kraju, niekoniecznie zmieniając miejsce zamieszkania. Dotyczy to zwłaszcza mających dobre opinie na światowym rynku IT polskich informatyków.

### Ciekawe fakty z historii brytyjskiego rynku pracy

Kiedy w 1901 roku w Anglii i Walii żyło 32,5 mln ludzi, zawodowych pracy było 200 tys. W 2011 roku przy populacji wynoszącej 56,1 mln taką pracę wykonywało już tylko 35 tys. osób.	Pomiędzy 1992 a 2011 rokiem liczba nauczycieli w Anglii i Walii wzrosła o 580 proc., pielęgniarek o 909 proc., a pracowników socjalnych o 183 proc.
W 1871 r. w Anglii i Walii zawody, w których wykorzystywana jest siła fizyczna stanowiły 23,7 proc. wszystkich profesji. W 2011 roku odsetek ten wynosił 8,3 proc.	Zawody związane z opieką w 1871 r. stanowiły jedynie 1,1 proc., a w 2011 r. już 12,2 proc. Szybki wzrost nastąpił też w branżach związanych z technologią oraz biznesem.



Pomiędzy 1992 a 2011 r. liczba robotników rolnych spadła o 50 proc., szewców i zawodów pokrewnych o 82 proc., tkaczy o 79 proc., liczba maszynistek i stenotypistek spadła o 57 proc.	W 1871 r. w Anglii i Walii pracowało 9,8 tys. księgowych, w 2011 r. ta liczba wzrosła do ponad 215 tys. osób.
Zatrudnienie w produkcji spadło z 38 proc. w 1948 r. do 8 proc. w 2012 r. Dzięki rozwojowi technologii znacznie wzrosła za to wydajność w obu tych sektorach.	Pomiędzy rokiem 1992 a 2011 liczba osób pracujących w rozrywce (m.in. aktorzy, tancerze, reżyserzy) wzrosła o 156 proc.

Źródło: [Deloitte](#)

[Według analiz McKinsey & Company](#) automatyzacja, która już zmienia dynamicznie rynek pracy na świecie, w Polsce (podobnie jak w Niemczech) nie rozwiąże wyzwań związanych z deficytem wykwalifikowanych pracowników. Co prawda nawet 49 proc. czasu pracy w Polsce (odpowiednik 7,3 mln etatów) zajmują czynności, które mogłyby zostać zautomatyzowane już do 2030 r., ale w rzeczywistości ten proces będzie spowolniony. Przyczyną są bariery technologiczne, gospodarcze, legislacyjne i społeczne.

Analicyści McKinsey przewidują jednocześnie, że dzięki rozwijającej się automatyzacji dodatkowo powstanie wiele nowych miejsc pracy. „Po pierwsze, nowe technologie zwiększają produktywność, pozwalając przedsiębiorstwom obniżyć ceny, podwyższyć płace i zwiększyć zyski. To stymuluje popyt, tworząc dodatkowe etaty. Po drugie, nowe miejsca pracy będą kreowane przez same technologie automatyzacji. Przykładem mogą być analitycy danych, którzy tworzą i rozwijają algorytmy automatyzacyjne. Po trzecie, nowe stanowiska powstaną w wyniku przenikania się trendów globalnych, takich jak starzenie się społeczeństwa czy rozwój technologii” – piszą.

Pod koniec 2020 r. ośrodek THINKTANK przeprowadził na potrzeby [raportu](#) Centrum Stosunków Międzynarodowych i The Aspen Institute Central Europe sondaż na temat wdrożeń aplikacji SI w Polsce i w Czechach. Badane były m.in. firmy sektora prywatnego oraz instytucje publiczne w Polsce. Z odpowiedzi jednoznacznie wynika, że na razie sztuczna inteligencja nie zagraża miejscom pracy. **Wszędzie tam, gdzie**

**wdrożono lub planuje się adaptację rozwiązań opartych na SI nie są na razie planowane zwolnienia pracowników.**

Sektor publiczny wskazuje przy tym na trzy w przybliżeniu równoważne reakcje na wdrożenia SI:

- adaptacja SI uwolni pracowników od rutynowych czynności i pozwoli ich skierować do nowych, dotąd niepodjętych zadań
- pracownicy nie zostaną zwolnieni, ale będą musieli zdobyć nowe kompetencje, aby w pełni posługiwać się rozwiązaniami SI
- zatrudnienie wzrośnie, bo do obsługi systemów SI będą potrzebni pracownicy z nowymi kompetencjami.

Natomiast wśród firm prywatnych, które odpowiedziały na pytania THINKTANK, połowa nie widzi powodu do zwolnień w związku z wprowadzaniem rozwiązań SI. Jak stwierdził przedstawiciel jednej z nich, pozwolą one „utrzymać zatrudnienie na podobnym poziomie oraz rozwijać naszą obecną kadrę pracowniczą w kierunku bardziej twórczych zadań”.

Druga połowa wręcz planuje zatrudnienie zwiększyć argumentując na przykład, że „oszczędności wynikające z automatyzacji firmy mogą zostać przeznaczone na wzrost zatrudnienia specjalistów innych dziedzin” lub że przewidują „wzrost zatrudnienia, ponieważ zostaną opracowane dodatkowe rodzaje produktów”.

Nawet jeśli rewolucja technologiczna oraz zielona transformacja stworzą nowe zawody, co jest wysoce prawdopodobne, najważniejsze pytanie brzmi: czy zdążymy jako ludzkość zdobyć nowe kwalifikacje? Na razie nikt na dużą skalę nie przygotowuje nas do radzenia sobie w tym nowym świecie. Nie są też do tego gotowe powszechne systemy edukacyjne. W Polsce na przykład szkoła wydaje się konserwować metody i treści edukacyjne jeszcze rodem z XIX wieku.



## Rozdział III

# DUALNE RYNKI PRACY I ICH SEGMENTACJA

**Zakres elastyczności zatrudnienia to kluczowa, wręcz ustrojowa kwestia dzieląca strony reprezentujące uczestników rynku pracy w całej Europie.**



### W SKRÓCIE:

- Polska i Niemcy należą do grona krajów UE i OECD, które na przełomie XX/XXI w. poszły drogą liberalizacji rynku pracy. Proces ten był i jest nadal postrzegany jako czynnik wspierający wzrost gospodarczy, ale podlega też krytyce za obniżenie poziomu bezpieczeństwa socjalnego wielu grup społecznych.
- W Polsce udział osób samozatrudnionych, tj. niemających stałych umów o pracę w ogólnej liczbie pracujących jest dwukrotnie wyższy niż w Niemczech (20,6 proc do 9,6 proc.).
- Na naszych oczach rośnie tzw. gig economy, czyli gospodarka, w której samozatrudnieni specjaliści świadczą swoje usługi poprzez platformy cyfrowe wielu pracodawcom na podstawie umów cywilnoprawnych.
- Zdecydowana większość osób pracujących za pośrednictwem platform jest niezadowolona z obecnego poziomu ochrony prawnej swojej formy zarobkowania. Państwa powinny zwiększyć ten poziom. Inaczej grozi nam pogłębianie się dualizmu i segmentacji rynków pracy.



### Dualny rynek pracy

Związki zawodowe oraz polityczne ugrupowania lewicowe dążą do maksymalnego ograniczenia swobody pracodawców w stosowaniu różnych rodzajów umów o pracę. Przedmiotem ich krytyki są zwłaszcza zjawiska zatrudniania na podstawie umów cywilnoprawnych oraz samozatrudnienia. Związki zawodowe w Polsce z niechęcią odnoszą się do wzrostu zatrudnienia w ramach pracy tymczasowej. Pracodawcy oraz partie liberalne tłumaczą z kolei, że bez takich rozwiązań bezrobocie byłoby wyższe, a rozwój gospodarczy wolniejszy. W Polsce i w Niemczech te spory mają wyjątkowo gorącą temperaturę, a pandemia je jeszcze pogrzała.

Dualny rynek pracy polega na współistnieniu dwóch rodzajów umów o pracę i wynikających z tego różnic w jakości zatrudnienia i wynagrodzenia w danym kraju:

- stałe umowy na czas nieokreślony z pełnią przywilejów pracowniczych, jak zakaz zerwania umowy bez istotnej przyczyny, prawo do urlopu wypoczynkowego i odprowadzane od wynagrodzeń składki na wszystkie przewidziane regulacjami państwa ubezpieczenia społeczne
- inne umowy o pracę, pozbawione wszystkich lub niektórych składek i świadczeń, natomiast o wiele łatwiejsze do rozwiązania.

Efektom dualizmu jest segmentacja rynku pracy. Występują na nim segmenty z różnymi jakościowo rodzajami zatrudnienia i wysokością wynagrodzeń. Dostęp do segmentów uważanych za najbardziej wartościowe jest ograniczony i nie wszyscy, którzy chcieliby w nich pracować, mogą takie zatrudnienie uzyskać. Oba zjawiska występują na rynkach pracy Polski i Niemiec.

### Polski spór fundamentalny

Polska należy do grona krajów UE i OECD, które od końca lat 90. XX w. poszły drogą liberalizacji rynku pracy. Była ona i jest nadal postrzegana jako czynnik wspierający wzrost gospodarczy. Jednym z objawów elastycznego rynku pracy jest wysoki odsetek osób pracujących, lecz niemających stałych umów o pracę. Precyzyjne określenie ich liczby jest trudne. W skład tej grupy wchodzi przede wszystkim:



## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

- zatrudnieni na czasowych umowach o pracę (wg GUS [w 2020 r. było to 2,43 mln osób](#))
- zatrudnieni na umowach cywilnoprawnych, tj. na umowach o dzieło i umowach zleceniach (wg GUS na podstawie BAEL [w 2020 r. było to 299 tys. osób](#), jednak realnie ich liczba jest wyższa, o czym poniżej)
- samozatrudnieni.

Samozatrudnieni to osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą (wg PIE [to 1,63 mln osób](#)) i niezatrudniające pracowników (ok. 1,3 mln). Panuje opinia, że wiele z nich to pozorni przedsiębiorcy, którzy zostali przez swoich pracodawców zmuszeni do założenia jednoosobowej działalności gospodarczej. Niestety, brakuje dokładnych danych, jakiej części tej grupy może to dotyczyć. [Instytut Badań Strukturalnych](#) szacuje, że chodzi o co dziesiątą osobę prowadzącą własną działalność gospodarczą, czyli generalnie o 130-160 tys. osób.

W sumie liczbę pracowników niemających bezterminowych umów o pracę w Polsce można szacować na 2,9 – 3,87 mln. (przy 17 mln osób aktywnych ekonomicznie pod koniec 2020 r.). W tym raporcie będę tę grupę nazywał „grupą elastycznego zatrudnienia”, a wymienione wyżej różne formy zatrudnienia innego niż stałe umowy o pracę na czas nieokreślony „zatrudnieniem elastycznym”.

W ostatnich latach fakt istnienia tak dużej grupy osób pozbawionych poczucia bezpieczeństwa egzystencjalnego z powodu niestałych źródeł przychodów poddawany jest rosnącej krytyce społecznej. Zwłaszcza umowy cywilnoprawne nazywane są często „śmieciowymi”. Określenie to wydaje się odzwierciedlać negatywny stosunek związkowców, mediów i niektórych sił politycznych do wszelkich nietatowych form zatrudnienia.

Elastycznego zatrudnienia broni druga strona, czyli pracodawcy, partie polityczne i media liberalne. Argumentują, że bez możliwości zawierania elastycznych umów pracodawcy zrezygnują z tworzenia nowych miejsc pracy, co znacząco zwiększy bezrobocie oraz ograniczy rozwój ich firm i całej gospodarki. [99,8 proc. podmiotów gospodarczych w Polsce to firmy mikro, małe i średnie](#), które muszą mieć możliwość elastycznego kształtowania zatrudnienia w zależności od koniunktury gospodarczej.

Ten spór zdaje się nie mieć końca, a w czasie pandemii objawiła się jego kolejna odsłona. Na początku 2021 r. media obieżyła informacja, że polski rząd przygotowuje zmiany dotyczące umów cywilnoprawnych. Nowe przepisy miałyby zlikwidować lub ograniczyć te formy zatrudnienia. Jeremi Mordasewicz, doradca zarządu Konfederacji Lewiatan, jednej z największych polskich organizacji pracodawców, [przestrzega przed tym krokiem](#). Jednocześnie przyznaje, że niekorzystny jest dualizm na rynku pracy, kiedy część pracowników ma

bardzo stabilną sytuację, a pozostali tylko umowy krótkoterminowe. I te grupy z pewnością należy zbliżyć do siebie – argumentuje.

Zbigniew Żurek, wiceprezes BCC, innej organizacji pracodawców, jest zdania, że gdyby rząd miał likwidować umowy czasowe, to powinien najpierw poważnie uporządkować rynek pracy, na przykład znieść też przywileje sektorowe, w tym emerytury mundurowe czy górnicze.

Prof. Paweł Wojciechowski, główny ekonomista Pracodawców RP, były minister finansów widzi potrzebę ujednoczenia zasad oskładkowania umów czasowych. Jego zdaniem należałoby to zrobić w ramach szerszej reformy, która pozwalałaby na systemowe obniżenie kosztów zatrudnienia i uelastycznienie umów o pracę.

Co ciekawe, NSZZ „Solidarność”, największa organizacja związkowa podkreśla, że związek nigdy nie domagał się likwidacji umów zleceń czy o dzieło, a także samozatrudnienia, bo te rozwiązania są ważne i potrzebne. Ale postuluje, aby nie stosowano ich w miejscu, gdzie zgodnie z prawem powinien być etat. I popiera rozwiązanie, w ramach którego inspektorzy Państwowej Inspekcji Pracy stwierdzający podczas kontroli niewłaściwą formę umowy o pracę zmieniają ją decyzją administracyjną.

[Think-tank In strat](#) zajmujący się doradztwem w zakresie polityk publicznych ocenia, że „dualizm polskiego rynku pracy jest ewenementem na skalę europejską”. I wyjaśnia, że „do tego stanu rzeczy przyczynia się możliwość unikania oskładkowania z powodu zbiegu tytułów ubezpieczeń, które czynią samozatrudnienie i zatrudnienie na umowach cywilnoprawnych i czasowe znacznie korzystniejszymi dla pracodawców. (...) w niektórych krajach europejskich zachodzi możliwość manipulowania poziomem opłacanych składek na ubezpieczenia społeczne. Niemniej jednak tylko w Polsce i na Malcie możliwe jest niepłacenie składek od części przychodu w przypadku więcej niż jednej umowy. (...) Finalnie koszty tego uchybienia ponoszą pracownicy, których doświadczy słabsza osłona socjalna i niższe emerytury w przyszłości”.

### Brakuje precyzyjnych danych

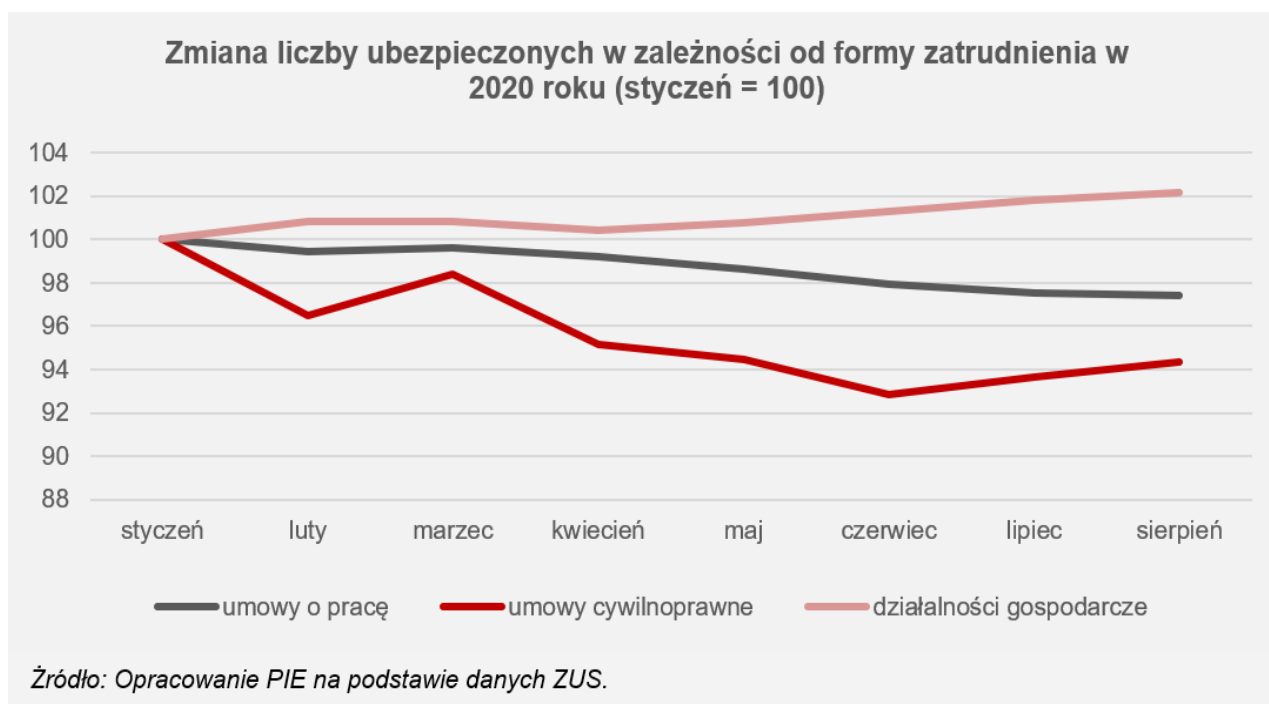
PIE szacuje, że w 2019 r. wskaźnik elastycznego zatrudnienia w Polsce wynosił 21,7 proc. To rzeczywiście wysoki wynik, [drugi najwyższy w UE](#). Najszybszy przyrost takich umów miał miejsce w latach 2001-2007, ich poziom utrzymał się w latach kryzysu 2008-09. Od 2015 r. obserwowany jest jednak stopniowy spadek wskaźnika umów elastycznych. Przyczyną są z jednej strony ograniczenia prawne dla ich stosowania, z drugiej strony spadkowi sprzyja dobra sytuacja na rynku pracy, często określana „rynkiem pracownika”.

## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

Wg PIE w Polsce 1,1 mln podatników rozlicza się z PIT wyłącznie na podstawie umowy cywilnoprawnej. Podobna jest liczba osób ubezpieczonych w ZUS. Z kolei badanie GUS pokazuje ok. 3-krotnie niższą liczbę umów cywilnoprawnych. Badanie GUS prowadzone jest metodą BAEL i dotyczy jednak wyłącznie aktywności w badanym tygodniu.

W tej sprawie najważniejsza jest jednak informacja, że połowa osób pracujących na umowach czasowych deklaruje, że chciałaby mieć stałą umowę o pracę, ale nie może jej znaleźć.

Udział zatrudnienia czasowego w Polsce jest najwyższy wśród młodzieży. W grupie wiekowej 15-24 prawie 60 proc. osób ma takie umowy, a w grupie 25-34 27 proc. Średnia dla grup 35-64 wynosi 15 proc. Ponad 3 proc. pracowników w Polsce pracuje na podstawie umowy krótszej niż 3- miesięczna.



[Polski Instytut Ekonomiczny](#) w oparciu o badania naukowe wskazuje na negatywne skutki umów czasowych. Osoby tak zatrudnione rzadko przechodzą do stałego zatrudnienia oraz są dużo bardziej narażone na ryzyko bezrobocia, a firmy mniej w nie inwestują. Są też dyskryminowane płacowo, zarabiają mniej niż pracownicy na umowach stałych; częściej dotyka ich ubóstwo. Ponadto są bardziej fizycznie i psychicznie obciążone pracą, częściej wyrabiają nadgodziny i pracują nocami lub w weekendy. Efektem jest wstrzymywanie przez

## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

nie planów prokreacyjnych. Zwłaszcza kobiety rozpoczynające pracę w oparciu o umowę czasową częściej odkładają decyzję o narodzinach pierwszego dziecka.

Jeśli młodzi ludzie po zakończeniu edukacji zaczynają pracę od umowy cywilnoprawnej (umowa o dzieło lub umowa zlecenie), mają 42 proc. szans, że po 3 latach będą pracowały na umowie stałej. Większość nadal pracuje na umowie czasowej. Tylko 20 proc. znajduje pracę stałą na czas nieokreślony, 22 proc. na czas określony, pozostali wpadają w bezrobocie.

Natomiast ponad 80 proc. osób, które zaczynały karierę zawodową od umowy na czas określony po 3 latach od zakończenia edukacji wciąż pracuje w oparciu o ten sam rodzaj umowy (55 proc.) lub zdobyło umowę na czas nieokreślony (26 proc.).

## Koronakryzys a dualny rynek pracy

Kryzys gospodarczy w 2020 r. w sektorach dotkniętych znaczącymi ograniczeniami działalności, jak gastronomia, rozrywka czy hotelarstwo, skutkowało redukcjami zatrudnienia. W pierwszej kolejności zwalniani byli pracownicy mający umowy cywilnoprawne, które jest łatwiej rozwiązać. **GUS podaje, że w 2020 r. roku liczba pracujących zatrudnionych na czas określony spadła aż o 14,3 proc. a w tym samym czasie liczba umów na czas nieokreślony wzrosła tylko o 2,9 proc.**

Według danych ZUS liczba ubezpieczonych z tytułu umów cywilnoprawnych spadła w I połowie 2020 roku o 6-7 proc. Jednocześnie zauważalny był wzrost liczby ubezpieczonych z tytułu działalności gospodarczej (+2 proc. od początku 2020 r.). Część ekspertów tłumaczy to zjawisko wypychaniem niektórych pracowników na fikcyjne samozatrudnienie.

Bezrobocie wywołane pandemią koronawirusa dotknęło przede wszystkim osoby młode. Ogólna liczba bezrobotnych w wieku do 30 lat wzrosła aż o 23 proc. W dodatku spadek w zatrudnieniu młodych był kilkakrotnie głębszy niż wzrost bezrobocia.

Stwarza to wrażenie, jakby młodzi ludzie w Polsce znajdowali się na zupełnie innym rynku pracy niż wszyscy pozostali. Generalnie w 2021 r. liczba zatrudnionych i aktywność zawodowa wzrasta, a liczba biernych zawodowo i stopa bezrobocia spada. Tylko w grupie do 25. roku życia wszystko jest na odwrót: liczba zatrudnionych i wskaźnik aktywności zawodowej zmalały, a liczba biernych zawodowo i stopa bezrobocia wzrosły.

Andrzej Kubisiak, zastępca dyrektora Polskiego Instytutu Ekonomicznego obawia się, że kryzys wywołany pandemią może wychować „koronapokolenie”, które będzie odczuwało skutki obecnej sytuacji na rynku pracy przez całą karierę zawodową.

Brakuje pogłębionych danych, jak konkretnie w podziale na wszystkie grupy wiekowe, branże i sektory rynku opisane powyżej zjawiska na rynku pracy w 2020 r. i w I połowie 2021 r. dotknęły osoby zatrudnione na umowach elastycznych. Z ogólnych liczb widać, że dualizm polskiego rynku pracy się pogłębił. Dopiero wyraźna poprawa sytuacji gospodarczej i wzrost zapotrzebowania na pracę obserwowane w II poł. 2021 r. może przynieść odwrócenie tego trendu. Ale czy oznacza to koniec dualizmu?

### Elastyczność jest trendy?

Wszyscy domagający się likwidacji lub ograniczenia umów czasowych zdają się nie zauważać tempa, w jakim rewolucja cyfrowa, globalizacja i trendy demograficzne zmieniają obecnie wszystkie gospodarki. Zdaniem ekspertów EY Polska pandemia przyspieszyła procesy transformacji rynku pracy o 5-10 lat. Na naszych oczach rośnie tzw. gig economy, czyli gospodarka, w której samozatrudnieni specjaliści świadczą swoje usługi wielu pracodawcom na podstawie umów cywilnoprawnych, często poprzez platformy cyfrowe. Dane amerykańskiego Biura Statystyki Pracy wskazują, że już w 2017 r. gospodarka USA miała 55 mln takich gig-pracowników, a z ich usług korzystała już jedna trzecia firm.

W Polsce to zjawisko nazywane jest także gospodarką platform albo gospodarką współdzielenia. Wiele środowisk zawodowych, szczególnie młodzi i dobrze wykształceni specjaliści, nie tylko nie mają nic przeciwko pracy od zlecenia do zlecenia, ale wręcz traktują to jako oczywisty element stylu życia w czasach, w których coraz bardziej zaawansowane technologie kształtują życie zbiorowe i indywidualne. Ale niełatwo ustalić, jakie są szczegółowe wymiary tego zjawiska.

GIGekonomia jest przeciwieństwem tradycyjnego modelu zatrudnienia etatowego w oparciu o dobrze znaną umowę o pracę, która kojarzy się z 8-godzinnym czasem pracy i miejscem jej wykonywania w biurze pracodawcy. Taki model sprawdzał się przez wiele lat, do momentu aż przestał odpowiadać potrzebom rynku, firm i co najważniejsze samym pracownikom. Firmy oczekują dziś efektywności i szybkości w działaniu. I choć Kodeks Pracy daje możliwości uelastyczenia podstawowej formuły umowy o pracę, np. poprzez wprowadzenie ruchomego czy zadaniowego czasu pracy, to są to rozwiązania często przestarzałe i nie odpowiadające dzisiejszym potrzebom.



## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

Odpowiedzią na te oczekiwania jest GIGekonomia. Jej istotą jest elastyczny model pracy, wykonywanej nierzadko dla więcej niż jednego klienta równocześnie. Zadania i projekty wykonywane są przez niezależnych współpracowników (GIGerów), którzy dostarczają swoje usługi w zależności od potrzeb i wymagań. Współpraca polega na wykonywaniu różnorodnych krótko-, ale też długoterminowych prac, z których każda może być wynagradzana osobno.

Raport EY Polska ["GIG on. Nowy ład na rynku pracy"](#), wrzesień 2021

Z raportu firmy doradczej EY Polska ["GIG on. Nowy ład na rynku pracy"](#) wynika, że obecnie „GIGerem” jest w Polsce co dziesiąta osoba, ale już za 5 lat będzie takich osób dwa razy więcej. A zatem 20 proc. siły roboczej świadomie lub z konieczności będzie wkrótce częścią elastycznego segmentu rynku pracy.

Bycie GIGgerem daje wiele swobody. Można pracować z dowolnego miejsca na ziemi i w dowolnym czasie. GIGerzy sami decydują, kiedy i co zrobią i ile poświęcą na to czasu. Inny [raport EY](#) „Global Contingent Workforce Study” wskazywał już w 2018 r., że aż dla 80 proc. badanych to elastyczność pracy była największą zaletą „GIG economy”. Inną korzyścią jest zmienność zadań i wyzwań.

Pandemia Covid dodatkowo rozluźniła więzy, które wcześniej łączyły część wysoko wykwalifikowanych specjalistów z zatrudniającymi ich firmami. Stało się tak dzięki pracy zdalnej. Pracodawcy musieli zrezygnować z kontroli czasu pracy takich pracowników i pogodzić się z definiowaniem dla nich konkretnych zadań. A to sprzyja przyjmowaniu zleceń od różnych zleceniodawców.

Pracę dla wielu pracodawców preferują osoby, które potrafią efektywnie zarządzać własnym czasem, posiadają dojrzałą samodyscyplinę i determinację. Wśród nich największe szanse nieustannego napływu zleceń mają ci, których wiedza i umiejętności są na tyle unikatowe i dobrze płatne, że firmom nie opłaca się zatrudniać ich na pełne etaty, ale potrzebują ich od czasu do czasu. To także szansa dla osób do tej pory wykluczonych z życia zawodowego, jak kobiety z małymi dziećmi czy osoby niepełnosprawne. Inną grupą zainteresowanych są ci, którzy mimo posiadania stałej pracy potrzebują dodatkowych źródeł dochodów.

Nie wszystkim jednak ludziom taka płynna praca odpowiada. Swoboda towarzysząca dorywczym zleceniom nie rekompensuje im poczucia przynależności i bezpieczeństwa. Regulatorzy rynków pracy powinni zadbać, by takie osoby nie były zmuszane do uczestnictwa w tej grze.

### Spory także w Niemczech

Dane Eurostatu pokazują, że odsetek pracy tymczasowej i pracy w niepełnym wymiarze godzin w ostatnich dziesięcioleciach stale rósł w całej Unii Europejskiej, dochodząc IV kwartale 2019 r. do odpowiednio 14,8 proc. i 18,3 proc. ludności w wieku produkcyjnym.

Także niemiecki rynek pracy w ciągu ostatnich kilkunastu lat przeszedł poważną transformację w kierunku uelastycznienia rodzajów zatrudnienia. I tak jak w Polsce zmiany te są oceniane różnie w zależności od ideowego nastawienia stron sporu do tej kwestii. Jedni uważają, że bez reformom zapoczątkowanych przez kanclerza Schroedera niemiecka gospodarka nie radziłaby sobie tak dobrze ani w latach kryzysu 2008-09, ani w obecnym kryzysie wywołanym pandemią. Zdaniem zwolenników tych zmian plan ograniczania opiekuńczej roli państwa i uelastyczniania gospodarki doprowadził w Niemczech do wzrostu zatrudnienia, ograniczenia bezrobocia oraz ustabilizował finanse państwa.

Ale słynna Agenda 2010 budzi też poważne kontrowersje. Zdaniem jej krytyków przyniosła ona wiele negatywnych skutków ubocznych. Wskazują oni, że w ostatnich latach w Niemczech gwałtownie rozrósł się sektor niskich wynagrodzeń i umów śmieciowych. Wiele osób, mimo że ma pracę, nie jest w stanie wyżyć z wypłaty. Autorów reform oskarża się m.in o znaczne pogłębienie społecznych nierówności.

Instytut Badań nad Zatrudnieniem (IAB) nazywa różne formy zatrudnienia w Niemczech inne niż stałe umowy o pracę na czas nieokreślony „zatrudnieniem nietypowym” i dzieli je na następujące główne kategorie:

- regularne zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin
- marginalna praca w niepełnym wymiarze godzin („mini-prace” z których dochód nie przekracza do 450 euro miesięcznie)
- umowy na czas określony
- praca tymczasowa.

Podobnie jak w Polsce dokładne obliczenie skali tego zjawiska jest trudne. Opracowanie think-tanku Parlamentu Europejskiego „[The employment and social situation in Germany](#)” z maja 2020 r. podaje, że udział nietypowych form zatrudnienia spadł nieznacznie w ciągu ostatnich kilku lat ze względu na stałą poprawę sytuacji na niemieckim rynku pracy.

W czerwcu 2019 r. w Niemczech było 7,9 mln (ok. 8 proc. zatrudnionych) tzw. minipracowników, zarabiających do 450 euro miesięcznie. Są to głównie uczniowie i studenci, emeryci, gospodynie domowe, a także osoby mające drugą pracę. Udział pracowników zatrudnionych na czas określony wynosił w 2018 r. 8,3

## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

proc. Pracownicy tymczasowi stanowili w czerwcu 2019 r. ok. 2 proc. wszystkich zatrudnionych. Dane te są nieporównywalne i niemożliwe do zsumowania, dają jedynie ogólny obraz skali zjawiska zatrudnienia nietypowego w Niemczech.

Od początku tego wieku także w Niemczech na uelastycznianie rynku pracy wpływa przyspieszona rewolucja technologiczna. Gospodarka platform oferuje różnorodne, ale bardzo elastyczne sposoby zatrudnienia i zarabiania. Wraz z jej szybkim rozwojem rośnie liczba freelancerów, którzy świadomie lub z konieczności utrzymują się z zorganizowanej w ten sposób działalności. Tworzy to nową jakość na rynku pracy i wymyka się dotychczasowym klasyfikacjom zatrudnienia oraz sprawia coraz większy kłopot regulatorom, związkom zawodowym i samym pracującym w ten sposób. Praca wykonywana za pośrednictwem platform jest zjawiskiem odzwierciedlającym trend cywilizacyjny. Powstaje pytanie, czy powinna być traktowana tak samo jak inne formy zatrudnienia nietypowego.

### GIGerzy w Niemczech

W czerwcu 2020 r. firmy Malt i Boston Consulting Group [przeprowadziły badanie](#) obejmujące ponad 2324 respondentów pracujących na elastyczne umowy o pracę w trzech krajach (Francja, Niemcy, Hiszpania). Autorzy badania nazywają ich zbiorczo freelancerami. W tych trzech krajach łącznie okazali nimi się głównie mężczyźni (65 proc.). Większość badanych ma ponad 40 lat, a aż trzy czwarte ukończyło co najmniej 3-letnie studia wyższe.

Mieszkają przeważnie w dużych miastach i 5-9 lat temu przeszli na elastyczną formę zatrudnienia świadomie i celowo, a nie z braku lepszego wyboru. 95 proc. miało już za sobą ugruntowane doświadczenie zawodowe. Ponad 80 proc. respondentów pracuje w sektorach technologicznych, analityce danych, komunikacji, marketingu oraz różnorodnych mediach tradycyjnych i internetowych.

Wybrali ten rodzaj pracy ze względu na autonomię zarządzania własnym czasem (81 proc.), swobodę wyboru zleceń (76 proc.) i zleceniodawców (73 proc.). **Trudności wynikające z kryzysu pandemicznego uznali za przejściowe i 80 proc. z nich nie zamierza zrezygnować ze swojej sytuacji zawodowej.** Średnio każdy z nich poświęca ponad 5 godzin tygodniowo na samokształcenie lub zewnętrzne szkolenia, by utrzymać wysokie kwalifikacje i dopasować się do rynku. W ich przekonaniu są doceniani przez zleceniodawców za ponadprzeciętne umiejętności, elastyczność i efektywność. 50 proc. niemieckich respondentów pracuje w ten sposób od co najmniej od 8 lat i uważa swoją pozycję zawodową za ugruntowaną.

Z badania wynika, że w Niemczech GIGerzy / freelanserzy to nie tylko milleniarsi, jak to się często uważa. Ich struktura wiekowa wygląda następująco:

- 21-24 lat – 4 proc.
- 25-39 lat – 60 proc.
- 40-59 lat – 30 proc.
- Pow. 60 lat – 6 proc.

Zdecydowana większość osób pracujących za pośrednictwem platform jest niezadowolona z obecnego poziomu ochrony prawnej swojej formy zarobkowania. Jej poprawy nie oczekuje tylko 10 proc. badanych.

Naprzeciw tym potrzebom stopniowo wychodzą organy Unii Europejskiej i rządy krajowe. Komisja Europejska prowadzi właśnie konsultacje na temat poprawy warunków pracy osób zatrudnionych w ramach platform. Szczególnej kontroli mają być poddane systemy organizujące przejazdy osobowe oraz zajmujące się dostawą jedzenia.

Także w Niemczech zmienia się podejście do ochrony prawnej samozatrudnionych. Pod koniec 2020 r. Federalny Sąd Pracy (FLC) uznał, że osoba korzystająca z pośrednictwa jednej z platform na zasadzie freelancera jest w rzeczywistości pracownikiem. Sprawa znana jest jako „Crowdworker Case” i wzbudziła duże zainteresowanie, zwłaszcza że sądy niższej instancji odmawiały wcześniej uznawania crowdworkerów za pracowników. Decyzja FLC może istotnie zmienić modele biznesowe dostawców usług platformowych w Niemczech.

Freelanserzy zakładają też własne organizacje. We wrześniu 2021 r. został zarejestrowany w pierwszy w Polsce Związek Zawodowy Samozatrudnionych. Stowarzyszenie Samozatrudnionych w Niemczech (VGSD) z siedzibą w Monachium powstało już czerwcem 2012 r., ma charakter ogólnokrajowy i działa w wielu branżach.



## Rozdział IV

# ZMIANY W KULTURZE I ORGANIZACJI PRACY

Po pandemii wszyscy będziemy musieli na nowo przemyśleć swoje podejście do kariery zawodowej, życia rodzinnego i edukacji.



### W SKRÓCIE:

- Do 2025 r. 43 proc. firm na świecie przewiduje redukcje zatrudnienia z powodu automatyzacji, a 34,5 proc. planuje znalezienie nowych pracowników w związku z transformacją technologiczną i zamiarem ekspansji. W ogłoszeniach o pracę pojawiają się już zupełnie nowe zawody i umiejętności.
- W czasie rewolucji kompetencji rynek pracy staje się dla pracowników coraz trudniejszy i bardziej wymagający. Ale tylko nieustanne podnoszenie kwalifikacji jest gwarancją pozycji zawodowej i zabezpieczeniem przed utratą zatrudnienia.
- Pracodawcy najbardziej poszukują obecnie pracowników dysponujących zarówno zaawansowanymi umiejętnościami cyfrowymi, jak i rozwiniętymi kompetencjami miękkimi. W Polsce i Niemczech mają wobec nich bardzo podobne oczekiwania.
- Z dotychczasowych badań w obu krajach wyłania się wyraźnie przeciwstawne podejście do pracy hybrydowej pracowników oraz ich szefów. W najbliższych miesiącach i latach może to być powód poważnego konfliktu w tej części rynków pracy, w której możliwa jest praca zdalna.
- W rozwijającym się trendzie „praca w dowolnym miejscu” nie chodzi o pracowników o marginalnym znaczeniu dla firm. Wprost przeciwnie, tak pracować będą chciały osoby szczególnie utalentowane oraz mające unikatowe kwalifikacje. To stawia ich pracodawcom szczególne wymagania.



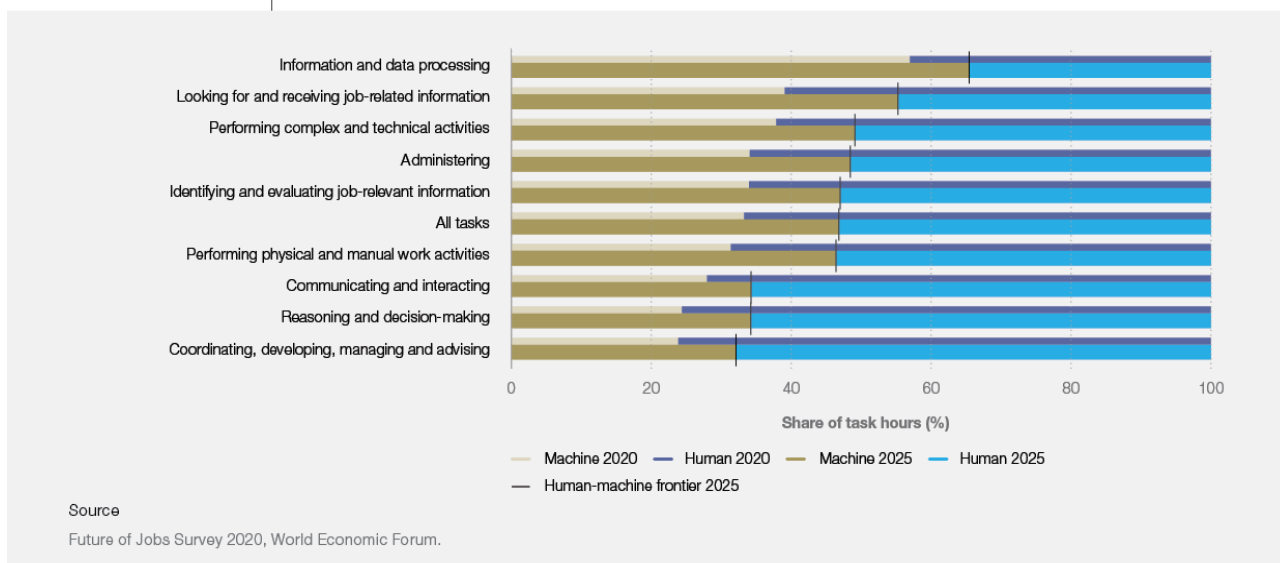
## Globalne tło

Z przeprowadzonego przez Światowe Forum Ekonomiczne badania [Future of Jobs 2020](#) wynika, że w związku z pojawieniem się nowych technologii w biznesie firmy są przekonane o konieczności restrukturyzacji swojej siły roboczej. Do 2025 r. 43 proc. z nich przewiduje zmniejszenie obecnego zatrudnienia w związku z automatyzacją, ale też co trzecia (34,5 proc.) planuje znalezienie nowych pracowników w związku z transformacją technologiczną i zamiarem ekspansji. 42 proc. firm rozszerzy zlecenie zadań specjalistycznych wykonawcom zewnętrznym.

Pracownicy i ich związki zawodowe powinni wyciągnąć z tych danych stosowne wnioski. Najważniejszy z nich wskazuje na pilną konieczność szerokiej, masowej akcji podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz mentalnego przygotowywania ludzi do zmiany zawodu.

FIGURE 21

Share of tasks performed by humans vs machines, 2020 and 2025 (expected), by share of companies surveyed



Autorzy raportu piszą, że wchodzące w najbliższych 5 latach algorytmy i maszyny będą używane przede wszystkim do wyszukiwania i przetwarzania danych, w zadaniach administracyjnych i niektórych rodzajach tradycyjnej pracy fizycznej. Ludzie mają utrzymać swoją przewagę komparatywną w zarządzaniu, doradztwie, w podejmowaniu decyzji, rozumowaniu, komunikowaniu się i budowaniu relacji społecznych.

Nowe technologie będą napędzać wzrost w niektórych branżach, a także zwiększać zapotrzebowanie na nowe stanowiska pracy i zestawy umiejętności. Nie ma jednak wątpliwości, że w dłuższym okresie dojdzie do

redukcji miejsc pracy zajmowanych dotąd przez ludzi. Proces ten będzie się różnił w zależności od zawodów i umiejętności pracowników.

### Co ukształtuje pracę przyszłości

Institute for the Future, think tank non-profit z siedzibą w Palo Alto w Kalifornii, w raporcie "[Future Work Skills 2020](#)" wskazuje na czynniki warunkujące zmiany na obecnych rynkach pracy, najbardziej istotne dla zawodowych kompetencji przyszłości.

**Wzrost długowieczności.** Z powodów demograficznych coraz częściej ludzie będą pracować jeszcze długo po 65. roku życia. Bardziej powszechne stanie się wykonywanie kilku różnych profesji na przestrzeni całej kariery zawodowej. Konieczne będzie więc ustawiczne kształcenie ze względu na zmiany zawodu oraz stale przyspieszający rozwój wiedzy i technologii. Dla pracodawców oznacza to zmianę tradycyjnych ścieżek kariery oraz większą różnorodność i elastyczność zatrudnienia.

**Rozwój inteligentnych maszyn i systemów.** W tej dekadzie do biur, fabryk i domów nowe inteligentne maszyny wejdą w liczbę, o jakiej nam się do tej pory nie śniło. Będą one zastępować ludzi w wielu zadaniach oraz wspomagać w pozostałych. Będzie to wymagało określenia na nowo przedmiotu naszej pracy, podziału zadań oraz kultury pracy. Będziemy zawierać swoiste partnerstwa z maszynami, które budujemy, aby wzajemnie bazować na swoich mocnych stronach.

**Zaprogramowany świat.** Przenikanie czujników, telekomunikacji i mocy obliczeniowej do naszego otoczenia i przedmiotów codziennego użytku wywoła ogromny zalew danych. Umożliwi to modelowanie systemów społecznych zarówno w skali mikro, jak i makro i pomoże odkryć zależności i relacje uprzednio niewidoczne. Co za tym idzie, nasza praca i życie osobiste będą w coraz większym stopniu wymagać interakcji z danymi, dostrzegania w nich prawidłowości, podejmowania decyzji w oparciu o dane oraz wykorzystywania ich do projektowania żądanych rezultatów.

**Nowa ekosystem mediów.** Nowe technologie multimedialne zmieniają nasze dotychczasowe sposoby komunikacji. Technologie produkcji wideo, animacji cyfrowych, rzeczywistości rozszerzonej, gier i interaktywnych mediów ukształtują nowy ekosystem i język komunikacji społecznej. Ludzie otrzymują w ten sposób nowe przestrzenie do spotkań i współpracy, ale zarówno nasza praca, jak i życie osobiste staną się transparentne jak nigdy dotąd. Zarazem nowa ekologia mediów radykalnie zmieni naszą wrażliwość na

rzeczywistość i prawdę. Będziemy musieli nauczyć się podchodzić do treści z większą dozą sceptycyzmu i świadomością, że to, co widzimy dzisiaj, jutro może okazać się zgoła inne.

**Super-struktury organizacyjne.** Wzmocnieni przez nowy poziom zbiorowej inteligencji i zasobów znajdujących się na wyciągnięcie ręki i dzięki kontaktom społecznym z mnóstwem innych ludzi, uzyskamy możliwości działania w skali i zakresach wcześniej dostępnych wyłącznie największym organizacjom.

**Globalnie połączony świat.** W globalnie połączonym świecie Stany Zjednoczone i Europa nie mają już monopolu na tworzenie miejsc pracy, innowacje i władzę polityczną. W niektórych obszarach — na przykład w technologiach mobilnych — to organizacje z rynków o ograniczonych zasobach i infrastrukturze, na przykład z Indii i Chin, szybciej stają się innowacyjne. Nie można uniknąć konfrontacji z nimi ze względu na strategiczną wagę tych obszarów. By jej sprostać, kluczowe będzie nie tylko tworzenie oddziałów w tych krajach, lecz również efektywne włączanie pracowników lokalnych oraz lokalnych procesów biznesowych w infrastrukturę organizacji globalnych.

### Ogłoszenia w sprawie pracy jutra

W najbliższych 5-10 latach przewidywany jest rosnący popyt na analityków danych i naukowców, specjalistów od sztucznej inteligencji, inżynierów robotyki, programistów oraz specjalistów ds. transformacji cyfrowej. Najświeższe zapotrzebowanie obejmuje także specjalistów ds. automatyzacji procesów, analityków bezpieczeństwa informacji i specjalistów ds. Internetu rzeczy. To wynik przyspieszenia automatyzacji oraz wzrostu zagrożeń dla cyberbezpieczeństwa.

Nowe zapotrzebowanie pojawia się też w rozwojowych branżach. Dotyczy na przykład inżynierów materiałowych w sektorze motoryzacyjnym, specjalistów ds. handlu elektronicznego i mediów społecznościowych w sektorze konsumenckim, inżynierów energii odnawialnej w sektorze energetycznym, inżynierów FinTech w usługach finansowych, biologów i genetyków w dziedzinie zdrowia i opieki zdrowotnej, a także naukowców i techników teledetekcji w górnictwie i branży metalurgicznej. Nowe są nie tyle nazwy ich stanowisk, co oczekiwane umiejętności odpowiadające skali postępu technologicznego w tych branżach.

## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

Do 2025 r. nowe technologie mają natomiast wyprzeć z rynków pracowników wprowadzania danych, sekretariatów administracyjnych i wykonawczych, księgowych, specjalistów ds. płac, audytorów, pracowników montażowych i produkcyjnych, menedżerów usług biznesowych i administracyjnych.

Raport „[Jobs of Tomorrow](#)” Światowego Forum Ekonomicznego, opracowany we współpracy z analitykami danych z firm partnerskich Burning Glass Technologies, LinkedIn i Coursera, po raz pierwszy przedstawił propozycję metody mierzenia i śledzenia pojawiających się nowych miejsc pracy. Raport identyfikuje 96 takich stanowisk, na które stale rośnie popyt w 20 największych gospodarkach świata. Zostały one pogrupowane w siedem klastrów według podobieństwa wymaganych w nich kwalifikacji. Do 2022 r. w każdym z klastrów przewidywany jest wzrost zapotrzebowania na kandydatów do nowych zawodów, choć rozkład przyszłego popytu nie jest równomierny.

Klaster	Przewidywany wzrost zapotrzebowania 2020 vs 2022 w %
Przetwarzanie danych i sztuczna inteligencja	16
Inżynieria i przetwarzanie w chmurze	12
Ludzie i kultura	8
Rozwój produktu	37
Sprzedaż, marketing i zarządzanie treściami	17
Gospodarka opiekuńcza	37
Zielona ekonomia	1,9

Źródło: Raport „[Jobs of Tomorrow](#)”

Najbardziej dynamicznie rozwijające się miejsca pracy jutra obejmują wszystkie siedem klastrów zawodowych. Analitycy odnotowali, że w ogłoszeniach pracodawców już pojawiają się umiejętności zidentyfikowane w klastrach, takie jak obsługa platformy TensorFlow, zarządzanie polityką zasobów wodnych, marketing wirusowy, obliczenia równoległe, analiza danych przestrzennych, znajomość szeregów

czasowych, przetwarzanie języka naturalnego, podstawy symulacji klinicznych w różnych zawodach medycznych, zarządzanie dobrym samopoczuciem, zarządzanie informatyką pielęgnacyjną, zarządzanie bólem, techniki oceny i redukcji błędów ludzkich.

### Rewolucja kompetencji

21 stycznia 2019 r. w Davos tysiące młodych [przekazało proste przesłanie](#) przywódcom zgromadzonym na Światowym Forum Ekonomicznym: „Potrzebujemy więcej miejsc pracy i lepszej edukacji”. Apel był wynikiem ankiety internetowej przeprowadzonej wśród 10 000 młodych ludzi z ponad 160 krajów, przeprowadzonej przez UNICEF. Na całym świecie to właśnie oni są grupą demograficzną najbardziej dotkniętą zakłóceniami dotyczącymi dzisiejsze rynki pracy.

„Na Ziemi żyje obecnie 1,8 mld młodych ludzi w wieku od 10 do 24 lat. To największa w historii grupa młodzieży na świecie. Każdego miesiąca 10 mln z nich osiąga wiek produkcyjny. I odkrywają, że nabyte w szkołach umiejętności nie pasują już do dzisiejszego rynku pracy” – podsumowała ankietę Henrietta Fore, dyrektor wykonawcza UNICEF.

Młodzi domagają się umiejętności adekwatnych do przyszłych zawodów w cyfrowych i zielonych technologiach, nowoczesnym rolnictwie, biznesie i pozostałych dziedzinach wymagających przedsiębiorczych postaw.

W ten oto sposób młodzież dała znać narastającej frustracji z powodu niedopasowania programów edukacyjnych do oczekiwań rynków pracy. Ale to wyzwanie nie dotyczy tylko młodych. Wszyscy ludzie, bez względu na wiek, stoją przed bezprecedensową koniecznością „powrotu do szkoły”, do poważnej, wymagającej i długotrwałej edukacji, którą wymusza rewolucja technologiczna. **[Według ekspertów WEF już w ciągu najbliższych 5 lat połowa zatrudnionych będzie musiała zdobyć zupełnie nowe lub dodatkowe kwalifikacje.](#)**

To jest wyzwanie nie tylko firm, ale i rządów, które by przeciwdziałać bezrobociu technologicznemu i wydatkom na zasiłki powinny zainwestować w podnoszenie i zmianę kwalifikacji niemal wszystkich pracujących. W Niemczech procesy te są bardzo zaawansowane, w Polsce wciąż w fazie postulatów i dyskusji, tym razem prowadzonych wspólnie przez pracodawców i związki zawodowe.

Obserwowany na rynku niedobór talentów jest najwyższy od 15 lat. Jeszcze nigdy znalezienie pracowników z pożądanymi umiejętnościami twardymi oraz miękkimi nie było tak trudne – twierdzą autorzy wspomnianego



wcześniej [raportu ManpowerGroup](#) „Rewolucja Umiejętności – restart pod znakiem trzech P: przedłuż, przekwalifikuj, przeorganizuj”. **Aż 81 proc. przedsiębiorców w Polsce ma trudności z wypełnieniem wolnych stanowisk pracy.**

Wraz z pandemią w 2020 r. rozpoczęła się największa od czasów II wojny światowej transformacja umiejętności. Nawet te kompetencje, które były pożądane w początkowej fazie kryzysu, aktualnie straciły na znaczeniu i nie odpowiadają już zapotrzebowaniu pracodawców. **W obliczu przyspieszającej rewolucji technologicznej pracodawcy chcą pozyskiwać pracowników dysponujących zarówno zaawansowanymi umiejętnościami cyfrowymi, jak i rozwiniętymi kompetencjami miękkimi.** Wśród tych drugich wskazują jako najbardziej potrzebne: odpowiedzialność, rzetelność, dyscyplina, logiczne i krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów, inicjatywa, zdolności analityczne, odporność i elastyczność. Na znaczeniu zyskuje zdolność do współpracy.

Niemal dokładnie na te same problemy w badaniu ManpowerGroup wskazują przedsiębiorcy w Niemczech. Także oni skarżą się na rosnący niedobór wykwalifikowanych kandydatów do pracy i wskazują, że jedną z głównych trudności jest znalezienie pracowników z odpowiednią kombinacją umiejętności twardych i miękkich. Argumentują, że w czasach szybkich zmian i niepewności te miękkie kompetencje są ważniejsze niż kiedykolwiek. Wielu pracodawców zgłasza nawet, że szukają osób posiadających umiejętności miękkie, a następnie są gotowi nauczyć ich kompetencji twardych.

Kilka dużych firm, w tym Amazon, IBM, Nationwide, PwC, już inwestuje miliony dolarów w programy, które pomagają ich pracownikom doskonalić umiejętności cyfrowe. W ich przypadku odpowiedzią na niedobór potrzebnych kandydatów są wewnętrzne, profesjonalne szkolenia. Nie ulega wątpliwości, że jest to droga, która będą musiały podążać wszystkie organizacje.

### Z biura czy z domu?

Ograniczenie funkcjonowania firm i instytucji w czasie pandemii sprawiło, że jeśli nawet wiele z nich wcześniej nie korzystało z pracy zdalnej, teraz zostało zmuszonych do wypróbowania tej możliwości. Podstawowym wyzwaniem stojącym przed każdym pracodawcą w takiej sytuacji jest przestawienie się na zupełnie inny tryb zarządzania i ewaluacji pracy. Nie wszyscy właściciele i prezesi łatwo przyzwyczajają się do

## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

nowej formuły i akceptują prawdę, że ostatecznie wartością pracy z domu nie jest wcale czas spędzony przy komputerze, ale jej efektywność i pomysły, które wtedy powstają.

Sami pracownicy zaadoptowali się do pracy zdalnej niemal z entuzjazmem. Doceniają takiej jej korzyści, jak oszczędność czasu i pieniędzy na dojazdach, w miarę swobodne godziny wykonywania zadań i związaną z tym elastyczność godzenia obowiązków domowych i zawodowych. Po półtorarocznych doświadczeniach te bonusy nie są już jednak tak jednoznaczne. Po kilkunastu miesiącach pandemii okazuje się, że tzw. work life balance może być trudniejszy do osiągnięcia w domu niż w dotychczasowym miejscu pracy. Przyczyny? Praca zdalna wymaga od pracowników dużo większej samodyscypliny.

Konieczność samodzielnego planowania i organizowania dnia jest trudna dla osób, które nie potrafią lub nie mają doświadczenia w zarządzaniu swoim czasem, koncentracją i determinacją. To dlatego często skarżą się, że są w pracy od pobudki do późnego wieczora. A i tak, aby podołać zadaniom, rezygnują z przerw i weekendów. W konsekwencji są przemęczone fizycznie i psychicznie. Bardzo dokuczliwy okazał się ponadto deficyt bezpośrednich kontaktów z kolegami oraz przełożonymi.

Z tych powodów akceptacja dla pracy wyłącznie zdalnej wśród pracowników na całym świecie znacząco spadła, ale utrzymał się entuzjazm dla pracy hybrydowej. W tym modelu tydzień pracy jest dzielony między siedzibę pracodawcy i dowolne inne miejsce wybrane przez pracownika.

[Ankieta Ipsos](#) dla Światowego Forum Ekonomicznego wśród 12,5 tys. zatrudnionych osób w 29 krajach wykazała, że większość z nich chce, aby elastyczna praca stała się normą. A prawie jedna trzecia stwierdziła, że rozważyłaby znalezienie innej pracy, gdyby została zmuszona do powrotu do biura w pełnym wymiarze godzin. Poparcie dla większej elastyczności było najsilniejsze wśród kobiet, rodziców dzieci w wieku szkolnym, dorosłych poniżej 35 roku życia oraz osób z wyższym wykształceniem i dochodami.

Taki trend potwierdzają też [wyniki ankiety](#) przeprowadzonej w czerwcu 2021 r. w USA przez Morning Consult na zlecenie Bloomberg News. Wykazała ona, że 39 proc. dorosłych rozważyłoby odejście, gdyby ich pracodawcy nie byli elastyczni w kwestii pracy zdalnej. Także 40 proc. menedżerów twierdzi, że prawdopodobnie szukaliby nowej pracy, gdyby nie mogli pracować z domu po zakończeniu pandemii. Ponad połowa (56 proc.) menedżerów chce pracować w biurze pracodawcy tylko 1-2 dni w tygodniu.

[W Niemczech](#) po zakończeniu pandemii 35 proc. zatrudnionych chciałoby pracować w domu dwa dni w tygodniu a 31 proc. jeden dzień w tygodniu. Tylko 5 proc. planuje pracę wyłącznie z domu przez cały tydzień i tylko 1,5 proc. wołałaby przez cały tydzień udawać się do biura pracodawcy.

## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

W Polsce według [badania](#) Antal i Cushman & Wakefield chęć pracy zdalnej różni się w zależności od wieku. Najchętniej w domu pracowałiby millenialsi, czyli osoby urodzone w latach 1984-1994, z których 39 proc. jest gotowych całkowicie zrezygnować z biura lub zaglądać do niego tylko sporadycznie. Jedna piąta (22 proc.) najchętniej pracowałaby zdalnie przez dwa dni w tygodniu, trzy dni poza biurem wybiera 17 proc. Na drugim miejscu pod względem potrzeby pracy zdalnej są najmłodsze osoby z pokolenia Z. 27 proc. z nich chętnie zostawałoby w domu przez cały tydzień.

Tego pozytywnego nastawienia do pracy zdalnej nie podzielają jednak ich pracodawcy. W [Stanach Zjednoczonych aż 72 proc. menedżerów](#) nadzorujących obecnie pracowników zdalnych wolałoby, aby wszyscy ich podwładni byli w biurze. Także w Niemczech oczekiwania pracowników są sprzeczne z [wizją menedżerów](#). 42,5 proc. z nich akceptuje pracę swoich podwładnych z domu jeden dzień w tygodniu, 36,5 proc. dwa dni w tygodniu, ale ich praca wyłącznie z domu jest do wyobrażenia tylko dla 0,5 proc. menedżerów.

W Polsce większość przedsiębiorców również nie popiera modelu pracy zdalnej. W badaniu międzynarodowej firmy rekrutacyjnej [Manpower Group](#) deklarują, że 88 proc. pracowników wróci po pandemii do wykonywania zadań w siedzibie firmy. Propozycję pracy w modelu hybrydowym otrzyma tylko 9 proc. kadry, przy czym zaledwie 5 proc. z tej grupy przez większą część tygodnia. Wynika to przede wszystkim z obaw o dobre samopoczucie pracowników oraz jakość współpracy w zdalnych zespołach.

Z dotychczasowych badań wyłania się więc wyraźnie przeciwstawne podejście do pracy hybrydowej pracowników oraz ich szefów. W najbliższych miesiącach i latach może to być powód poważnego konfliktu w tej części rynku pracy, w której możliwa jest praca zdalna.

## Z dowolnego miejsca?

Pandemia Covid-19 znacząco rozluźniła więzy, które wcześniej łączyły pracę z określonym miejscem geograficznym. Wiele organizacji i specjalistów w sektorze usług przećwiczyło model, w którym pewne zadania można wykonywać z dowolnego miejsca na świecie i często po niższych kosztach. Taka opcja nie dotyczy oczywiście tradycyjnych, rutynowych prac produkcyjnych i biurowych, które już zostały lub wkrótce będą zautomatyzowane. Tym niemniej liczba nierutynowych zadań, które można wykonywać z dowolnego miejsca, stale rośnie. Brytyjscy eksperci [oszacowali](#), że w Wlk. Brytanii może to już dotyczyć 18 proc. (5,9

## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

mln.) miejsc pracy. Z ich analizy wynika, że tak pracować mogą osoby, których obowiązki zawodowe spełniają co najmniej jedną z następujących cech:

- ograniczona aktywność fizyczna, zazwyczaj prace nie rutynowe, wymagają pewnego stopnia wiedzy technicznej, specjalistycznej lub kreatywnej, są wykonywane cyfrowo i nie muszą być powiązane z fizyczną lokalizacją
- zadania asynchroniczne i wymagające dużej dbałości o szczegóły, ale rzadko, jeśli w ogóle, muszą być wykonywane w tej samej lokalizacji lub strefie czasowej, co praca pozostałych osób w firmie
- ograniczona odpowiedzialność, zadania nie wymagające częstego podejmowania decyzji i mające ograniczone bezpośrednie konsekwencje handlowe, choć są względnie samodzielne, ale i peryferyjne w stosunku do kluczowej działalności firmy.

Podczas [symposium IAB](#) „Nauka spotyka się z praktyką”, które odbyło się jesienią 2021 r. Marcel Quantity, starszy wiceprezes ds. operacyjnych w firmie ESL Gaming z siedzibą w Kolonii, mówi o swojej organizacji: „Jesteśmy globalni, pracuje dla nas ponad 500 pracowników w 13 krajach”. Jego firma nieustannie poszukuje osób, które chcą realizować swoje hobby w pracy. „Nie zawsze możemy znaleźć wystarczająco dużo lokalnych talentów, dlatego zaczęliśmy poszukiwać zdolnych pracowników globalnie” – powiedział Quantity.

„Zatrudniamy obecnie ponad pół tysiąca ludzi z całego świata. Choć różni nas wiele, od wyznawanych wartości po język, którym się posługujemy na co dzień, łączy nas jedno – pasja do gier. To ona definiuje kim jesteśmy, w jaki sposób działamy i dokąd zmierzamy. Mamy przed sobą jeden cel – chcemy dostarczać graczom na całym świecie rozrywkę na najwyższym poziomie i tworzyć gry, które na stałe wejdą do kanonu światowej popkultury” – [mówi o sobie](#) na swojej stronie internetowej dynamicznie rozwijająca się w skali globalnej polska firma gamingowa CD Project.

Te wypowiedzi są dowodem, że w rozwijającym się zjawisku „praca w dowolnym miejscu” nie chodzi o pracowników o marginalnym znaczeniu dla firm. Wprost przeciwnie, tak pracować mogą i zapewne będą chciały osoby szczególnie utalentowane oraz mające unikatowe kwalifikacje. A to oznacza, że międzynarodowy wyścig o ich pozyskanie już trwa. Firmy i rządy chcące uniknąć utraty swoich najbardziej cennych specjalistów powinny stworzyć dla nich warunki zachęcające do pozostania w swoich krajach, jak dobra opieka nad dziećmi, wygodny transport, szerokopasmowe łącza internetowe o najwyższej przepustowości oraz odpowiednie mieszkania i przestrzeń do pracy.

### Humanizacja pracy

Wielu ekspertów i środowisk społecznych ma nadzieję, że pandemia zmieni kulturę organizacyjną we współczesnych firmach i instytucjach. Liczą oni, że pandemiczny wstrząs będzie sprzyjał daleko idącej humanizacji pracy. Oczekują ponadto, że wraz z kolejnymi etapami rozwoju nowych technologii dokona się radykalna przebudowa struktur społecznych, w tym szeroko rozumianej kultury pracy.

Odzywają dziś między innymi idee Frederica Laloux, który w wydanej w 2014 r. książce „Pracować inaczej” postuluje spłaszczenie hierarchii i dotychczasowych struktur organizacyjnych. Jego koncepcja turkusowych organizacji zainspirowała i nadal inspiruje środowiska pracownicze i menedżerskie na całym świecie, odwraca bowiem znaną nam organizację pracy o 180 stopni. W firmach przyszłości ma nie być żadnej formalnej władzy, systemów motywacyjnych typu prowizje i premie, współzawodnictwa czy okresowych rozmów oceniających. W zamian będzie wolność, elastyczność, pełne partnerstwo, zaufanie i współpraca. Zespół lubiących się i dobrze rozumiejących ludzi ma sam dzielić się zadaniami i kooperatywnie pracować na finalny wynik.

Do gruntownej przebudowy przestarzałych struktur i metod pracy przedsiębiorstwa oraz instytucje na całym świecie wzywają też Joost Minnaar i Pim de Morree w głośnej ostatnio książce „Korporacyjni rebelianci. Niech praca będzie frajdą”. Zaprojektowana przez nich rebelia ma sprawić, że pracownicy poczują się prawdziwymi partnerami w swoich organizacjach, z pracy będą mieć pełną radość, a dzięki temu zatrudniające ich firmy osiągną lepsze wyniki finansowe niż reszta.

Trudno przesądzić, w jakim stopniu i kiedy może się spełnić wizja takich zmian. Jednak każde działanie w tym kierunku będzie trafnym wyborem, chroniącym firmy przed odchodzeniem pracowników do konkurencji, przyciągającym talenty, tworzącym motywację zespołów do skokowego podnoszenia kompetencji i zdobywania nowych.

W firmach, które chcą sprostać tym wyzwaniom, człowiek i jego potrzeby muszą znaleźć się w centrum zainteresowania. Tylko wtedy pracownicy będą utożsamiali się z celami firmy, metodami jej pracy i swoimi liderami. Tylko wtedy możliwe będą coraz ważniejsze dla pracowników wspólne z pracodawcami działania na rzecz ochrony klimatu, energooszczędności, troska o lokalne wspólnoty i wsparcie słabszych. Oznacza to, że firmy realizując cele biznesowe muszą w znacznie większym stopniu uwzględniać poglądy i potrzeby swoich pracowników oraz swojego otoczenia społecznego.

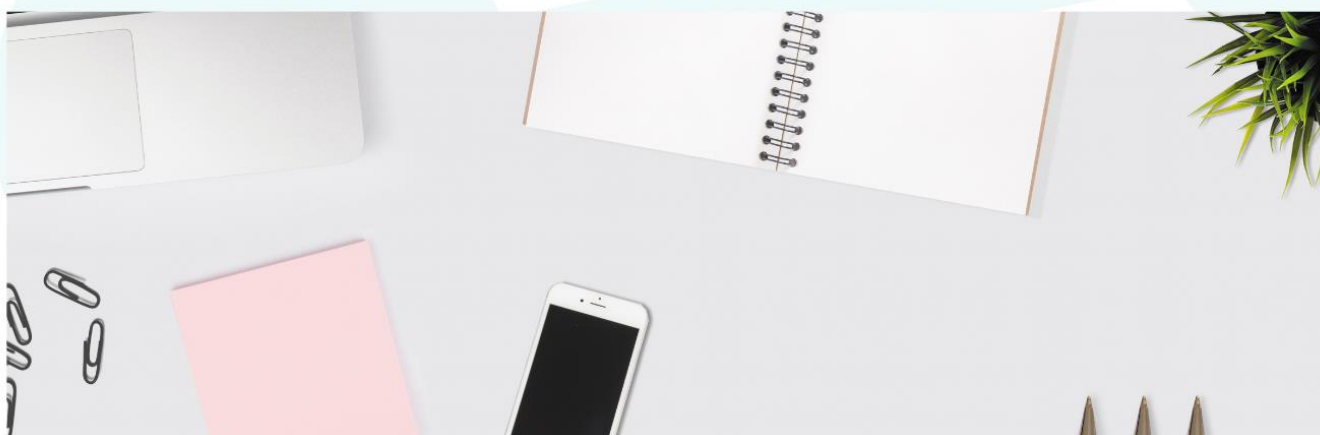




## Rozdział V

# PRZYSZŁOŚĆ RYNKÓW PRACY W POLSCE I W NIEMCZECH

**Pandemia zweryfikowała dotychczasowy sposób działania biznesu, ale i instytucji publicznych. Wyzwania stojące przed firmami i rządami w naszych krajach stały się trudniejsze.**



### Konsekwencje nowych trendów na rynku pracy

#### Przyspieszenie automatyzacji

Pandemia przyspiesza automatyzację w branżach, w których dotychczas nie była powszechna. Na przykład w marketach wielkopowierzchniowych wprowadzane są kasy samoobsługowe, powstają także całkowicie samoobsługowe sklepy, bez jakichkolwiek pracowników w polu widzenia klienta. Szybciej wdrażane są też aplikacje sklepowe, które umożliwiają samodzielne skanowanie produktów, oferują promocje i budują więzi klientów z marką.

W najbliższych latach i w Polsce, i w Niemczech wiele innych branż przyspieszy automatyzację, bo po pierwsze dostrzegły, że da się to zrobić, a po drugie może to być jedyna odpowiedź na postępujący deficyt rąk do pracy. Wzrośnie przy tym zapotrzebowanie na specjalistów, którzy potrafią konstruować, programować i serwisować urządzenia i oprogramowanie niezbędne do automatyzacji.

#### Zmiana oczekiwań pracodawców

W ogłoszeniach oferujących pracę wzrasta rola kompetencji związanych z obsługą technologii cyfrowych, a także umiejętności zarządzania czasem i odporności na stres. Potrzebne jest praktyczne posługiwanie się aplikacjami do komunikacji na odległość. Wiele zadań wymaga korzystania z chmury, jednoczesnej edycji dokumentów przez wiele osób czy biegłej obsługi ciągle modernizowanych aplikacji stosowanych wewnątrz organizacji.

Poza kompetencjami cyfrowymi skokowo wzrosła waga umiejętności miękkich. Ważna jest między innymi umiejętność szybkiej adaptacji do zmian, kompetencje w zakresie komunikacji, również tej prowadzonej online oraz inteligencja emocjonalna.

#### Zmiana oczekiwań pracowników

Pandemia okazała się na tyle silnym wstrząsem, że pracownicy nie chcą już powrotu do tego co było. Oczekują transformacji kultury pracy uwzględniającej doświadczenia z okresów zamrażania gospodarki. To szansa dla ich pracodawców, najlepszy moment na wypracowanie nowych rozwiązań i wprowadzenie zmian, które wyjdą naprzeciw tym oczekiwaniom, a jednocześnie dadzą ich organizacjom impulsy rozwojowe.

## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

Podwładni chcą dziś większej elastyczności w organizacji tygodnia i dnia pracy, a także elastycznej struktury organizacyjnej. Wbrew oporom wielu swoich szefów domagają się możliwości kontynuowania pracy w modelu hybrydowym. Tę kwestię stawiają nawet na ostrzu noża – brak zgody na pracę przez część tygodnia z domu może skutkować składaniem wypowiedzeń. Zależy im również na zmianach organizacyjnych prowadzących do lepszego niż dotąd łączenia życia zawodowego z prywatnym.

Cenione będą ponadto relacje oparte na obustronnym zaufaniu. Model kontroli efektywności polegający na rejestrowaniu czasu przebywania pracowników w siedzibie firmy czy urzędu odchodzi w przeszłość. Pracownicy wolą otrzymywać konkretne zadania wraz ze swobodą decyzji, jak i kiedy zostaną wykonane.

### Wzrost nietypowych form zatrudnienia

I w Polsce, i w Niemczech nietypowe (elastyczne) zatrudnienie jest poważnym problemem społecznym i przyczyną sporu politycznego. Jednak w ostatnich latach to zjawisko zmienia charakter, a pandemia wręcz utorowała drogę do jego poszerzenia. Obok zastępowania przez pracodawców standardowych, stałych umów kontraktami elastycznym pojawiają się na rynkach pracy nowe rodzaje relacji, dobrowolne i potrzebne firmom oraz ich kontraktorom.

Nie oznacza to jednak, że samozatrudnienie czy praca za pośrednictwem platform cyfrowych nie powinna być objęta regulacjami państwa. Trzeba to jednak robić z rozwagą, by nie zahamować szans na lepsze dopasowanie różnorodnych kompetencji pracowniczych do nowych potrzeb gospodarki przechodzącej głęboką transformację cyfrową.

### Trudniejsze przywództwo

Wyzwania stojące przed liderami po pandemii są znacznie trudniejsze niż wcześniej. Cyfryzacja i automatyzacja na obecnym etapie wdrożeń wymagają wysoko wykwalifikowanych pracowników, a tych coraz bardziej brakuje. Przyciągnięcie talentów staje się trudniejsze i bardziej kosztowne. Koniecznością jest strategiczne i konsekwentne budowanie marki pracodawcy. Jeśli potencjalny kandydat trafi na negatywne opinie o firmie w Internecie, jej piękny wizerunek kreowany w social mediach momentalnie legnie w gruzach. Wiarygodność musi opierać się na prawdziwych wartościach i zgodności działań z deklaracjami. Zwraca na to uwagę zwłaszcza młode pokolenie.

## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

To wszystko zbiega się z nowymi oczekiwaniami zespołów pracowniczych, które chcą zdecydowanie bardziej elastycznej organizacji pracy i partnerskich relacji. Pracownicy, którzy z racji wykonywanych zadań nie mogą korzystać z przywileju pracy w domu, będą domagać się innych form elastyczności w pracy.

Nowe zadanie dla liderów polega na znalezieniu w tej rozedrganej, bardziej płynnej i różnorodnej strukturze skutecznych sposobów osiągnięcia przez organizację jej celów i wyników oraz stałego rozwoju.

## Rekomendacje dla polityk publicznych

### Wychodzenie naprzeciw zmianom

Instytucje publiczne muszą być przygotowane na ogromne rozchwianie rynków pracy w nadchodzących latach. W efekcie wdrażania wysoko produktywnych technologii przedsiębiorcy będą redukować zatrudnienie, zastępując je robotami, automatami czy sztuczną inteligencją. Zmianom będą podlegały płace, formy zatrudnienia, organizacja pracy, międzynarodowe przepływy pracowników, struktura gospodarki. Zanim zaczną powstawać prognozowane przez ekspertów nowe, jeszcze dziś nieznane zawody, w okresie przejściowym może pojawić się bezrobocie technologiczne.

Te zjawiska są w dużej mierze niezależne od polityki społecznej i gospodarczej jakiegokolwiek rządu. Jednak to nie znaczy, że odpowiednie instytucje państwa mają bezradnie czekać i biernie obserwować zmiany. Konieczny będzie bardzo dokładny monitoring sytuacji na rynku pracy, szybkie dostosowywanie rozwiązań legislacyjnych do nowych trendów, uzgadnianie ich z organizacjami związkowymi i przedstawicielstwami pracodawców.

By nie dopuścić do skrajnej nierównowagi w rozwoju technologicznym przedsiębiorstw dużych i małych potrzebne będzie wsparcie tych ostatnich ulgami inwestycyjnymi, szkoleniami, ochroną przed dyskryminacją ze strony dużych podmiotów.

Rządy muszą także prowadzić analizy eksperckie oraz inicjować debatę publiczną w celu odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób powinna być opodatkowana działalność gospodarcza prowadzona z pomocą automatów, robotów i sztucznej inteligencji, a przy niemal zerowym lub minimalnym udziale ludzi.

### Przeciwdziałanie skutkom bezrobocia technologicznego

Rządy powinny uważnie monitorować postępujący proces automatyzacji i wprowadzania nowych technologii. Będzie on rodził znaczące skutki społeczne. Przede wszystkim w dłuższej perspektywie doprowadzi do zanikania zapotrzebowania na osoby z niskimi kwalifikacjami, wykonującymi prace manualne czy rutynowe. Ich zadania łatwo przejmą systemy i urządzenia sterowane cyfrowo. Pojawi się stopniowo rosnąca armia bezrobotnych bez najmniejszych szans na znalezienie pracy.

Z drugiej strony będzie rosło społeczne i ekonomiczne znaczenie grupy wysoko wykwalifikowanych specjalistów z najbardziej potrzebnymi gospodarce kompetencjami technologicznymi i społecznymi.

W efekcie pogłębiać się będzie dualizm rynku pracy nie tylko w wymiarze dochodowym, ale również w dostępie do zatrudnienia, poczucia bezpieczeństwa egzystencjalnego i odczuwania przez jednostki swojej wartości społecznej. Konsekwencją zlekceważenia tego problemu będą poważne napięcia i konflikty społeczne.

### Przebudowa edukacji

Państwa muszą wspomóc pracowników i pracodawców w skutecznym umasowieniu reskillingu i upskillingu. Zaangażowania instytucji publicznych wymagają zwłaszcza dwa obszary. Pierwszy to reforma edukacji, by szkoła zdecydowanie lepiej niż dzisiaj przygotowywała uczniów do życia w świecie, który nadchodzi, a także kształtowała postawy gotowości uczniów do uczenia się przez całe życie. Drugi to niełatwa praca nad zmianą postaw dorosłych, aby wszyscy z nich zrozumieli i zaakceptowali konieczność uczenia się przez całe życie i otworzyli na potrzebę podnoszenia lub wręcz zmiany kwalifikacji zawodowych.

W Polsce różne badania stwierdzają duży opór dorosłych wobec idei kształcenia ustawicznego. Dotyczy to zwłaszcza osób o najniższych kompetencjach i równie niskich możliwościach rozwoju. W tej sprawie nie pomogą apele. Konieczna jest przygotowana z udziałem ekspertów wieloletnia, zróżnicowana pod kątem percepcji różnych odbiorców kampania społeczna prowadząca do zmiany postaw niechętnych lub obojętnych. Musi temu towarzyszyć oferta dobrych programów edukacyjnych dla dorosłych.

### Zatrzymanie lokalnych talentów

Pandemia uświadomiła wielu specjalistom, że mogą pracować praktycznie z dowolnego miejsca na świecie. Co więcej, przybyło firm gotowych zaakceptować fakt, że nawet kluczowe dla nich zadania są realizowane przy współudziale zewnętrznych ekspertów. Jednocześnie szybka cyfryzacja i przyspieszająca zielona transformacja gospodarek w Polsce i w Niemczech sprawia, że już odczuwalny jest brak wykwalifikowanych pracowników. To oznacza konieczność przystąpienia do globalnej konkurencji o przyciągnięcie talentów.

Firmy i rządy chcące uniknąć odpływu swoich najbardziej cennych specjalistów muszą tworzyć wspólne programy zachęcające ich do pozostania w swoich krajach. Liczyć się będą zarówno dobra opieka nad dziećmi, wygodny transport, szerokopasmowe łącza internetowe o najwyższej przepustowości i odpowiednia przestrzeń do pracy, jak i kultura organizacyjna oparta na wartościach i skoncentrowana na człowieku.

### Adaptacja sztucznej inteligencji

W Polsce i w Niemczech biznes daleko wyprzedza sektor publiczny w adaptacji rozwiązań sztucznej inteligencji. Dzięki SI firmy przyspieszają swój rozwój, zwiększają efektywność, poprawiają zdolności konkurencyjne na rynkach międzynarodowych. Jeśli instytucje publiczne pozostaną w tyle, zwłaszcza w zakresie przetwarzania danych i usprawniania usług publicznych, ta nierównowaga może się odbić na zdolności naszych państw do poradzenia sobie z czekającymi je wyzwaniami.

Biznes z natury podejmuje projekty obiecujące szybki i pewny zwrot z inwestycji. To jednak oznacza, że istotne obszary życia społecznego wymagające długotrwałych procesów modernizacyjnych mogą pozostać zaniedbane. Rządy powinny inicjować, zamawiać oraz wytwarzać w jednostkach im podlegających rozwiązania i innowacje usprawniające wszystkie ważne obszary działalności państwa, by nie stracić nad nimi kontroli z powodu zapóźnienia technologicznego.

### Wykorzystanie zielonej transformacji

Zmiany klimatyczne i transformacja w kierunku zielonej gospodarki są w naszych krajach wyzwaniem, ale również szansą. Im bardziej systemowy charakter będą miały działania podejmowane w tej sferze, tym lepsze przyniosą skutki. Dlatego to rządy w dialogu z biznesem muszą wskazywać cele i ustalać mierniki skuteczności polityki ekologicznej. Jednocześnie muszą przewidywać zapotrzebowanie na wykwalifikowanych



## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

pracowników niezbędnych w zielonej transformacji. Ich niedobór może się okazać jednym z najpoważniejszych dla niej hamulców.

Należy w tym celu odpowiednio ukierunkować programy na wszystkich poziomach edukacji szkolnej i wyższej oraz politykę kształcenia dorosłych. Poważnym wyzwaniem będzie przekwalifikowanie pracowników branż i sektorów gospodarki, które są obecnie największym zagrożeniem dla klimatu.



Rozdział VI

## Komentarze ekspertów

**Prof. Lutz  
Bellman**

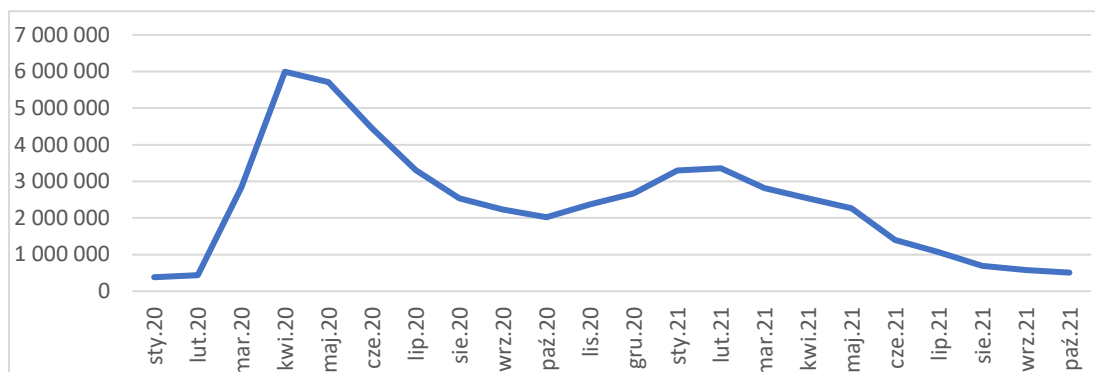
Kierownik Działu  
Badań, IAB ||  
Katedra  
Ekonomii Pracy,  
Szkoła Biznesu,  
Ekonomii  
i Społeczeństwa,  
Norymberga,  
Niemcy

### Wpływ pandemii na rynek pracy w Polsce i Niemczech

Jak słusznie nakreślono w raporcie, wpływ pandemii na skalę bezrobocia w Niemczech był raczej umiarkowany. Liczba bezrobotnych wzrosła do grudnia 2020 r. o ok. 480 tys. w porównaniu z 2019 r. Wielu pracowników mogło skorzystać z możliwości pracy z domu. Ponadto na niespotykaną dotąd skalę zastosowano zasiłki z tytułu skróconego wymiaru czasu pracy. Jak pokazuje wykres 1, podczas pierwszej blokady w 2020 r. 6 mln pracowników otrzymało dodatki z tego tytułu, czyli czterokrotnie więcej niż podczas Wielkiej Recesji 2008-09. Najczęściej do skróconego wymiaru czasu pracy dochodziło w sektorach zakwaterowania i usług gastronomicznych.



Rysunek 1: Rozwój pracy skróconej w Niemczech, styczeń 2020 – październik 2021



Źródło: Szacunki dostarczone przez Federalną Agencję Zatrudnienia i Instytut Ifo Monachium

### 1. Czy nadchodzi bezrobocie technologiczne?

W ostatnich latach rośnie w Niemczech implementacja nowych technologii, m.in. liczba robotów (Deng/Plümpe/Stegmaier 2021). Analizy przeprowadzone przez Dengler/Matthes (2021) wykorzystują podobną metodologię i dane jak Frey/Osborne (2013). Ich wyniki wskazują na duży potencjał zastąpienia rutynowych zadań wykonywanych przez ludzi nowymi technologiami. Odsetek pracowników w zawodach o wysokim potencjale zastąpienia, czyli 70 i więcej procent, wzrósł z 15% (2013) przez 25% (2016) do 34% (2019). W 2019 r. potencjał substytucyjny różnił się przy tym poziomie wymagań kompetencyjnych i osiągnął następujące wartości:

- 59% dla pracowników bez szkolenia zawodowego (2016: 58%)
- 58% dla pracowników z wykształceniem zawodowym (2016: 54%)
- 45% dla pracowników z tytułem licencjata lub podobnym (2016: 40%)
- 26% dla pracowników z tytułem magistra lub podobnym (2016: 24%).

W oparciu o badania pracodawców przeprowadzone przez IAB i Centre for European Economic Research, Genz i in. (2021) stwierdzili niewielki spadek zatrudnienia i płac w przedsiębiorstwach stosujących nowe technologie. Według analiz sektorowych przeprowadzonych przez Dauth i in. (2017, 2021) intensywnemu wdrażaniu nowych technologii w Niemczech w latach 1994-2014 towarzyszyły umiarkowany spadek zatrudnienia i niższy wzrost płac (w stosunku do innych zakładów). Powstały jednak nowe miejsca pracy w innych firmach, które rekompensowały te straty. Niemiecki przemysł wytwórczy skorzystał też na tym, że nie tylko używa, ale i produkuje roboty.

### 2. Dualizm i segmentacja rynków pracy

W Niemczech liczba pracowników tymczasowych stale rosła od 100 tys. w 1990 r. do około 1 mln w 2016 r. (Federalna Agencja Pracy 2021). Jak pokazuje wykres 2, Wielka Recesja 2008-09 i kryzys Covid-19 przynosiły spadki liczby zatrudnionych w tej formie. Nowelizacja ustawy o pracy tymczasowej (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz) w 2017 r. ograniczyła czas przeniesienia pracowników do pracy tymczasowej w innej firmie do 18 miesięcy. Zgodnie z przepisami UE wymaga to także zrównania po 9 miesiącach wynagrodzenia takich pracowników z zatrudnionymi na stałe. Nie brakuje głosów, że te regulacje zmniejszają zainteresowanie pracodawców zatrudnianiem pracowników tymczasowych.

Liczba pracowników tymczasowych, którzy otrzymują rekompensatę z tytułu utraty zarobków z powodu skróconego czasu pracy osiągnęła w maju 2020 r. 141 tys.; odsetek ten jest znacznie wyższy niż w innych segmentach zatrudnienia.

Rysunek 2: Dynamika zatrudnienia pracowników tymczasowych styczeń 1980-grudzień 2020



Źródło: Federalna Agencja Pracy

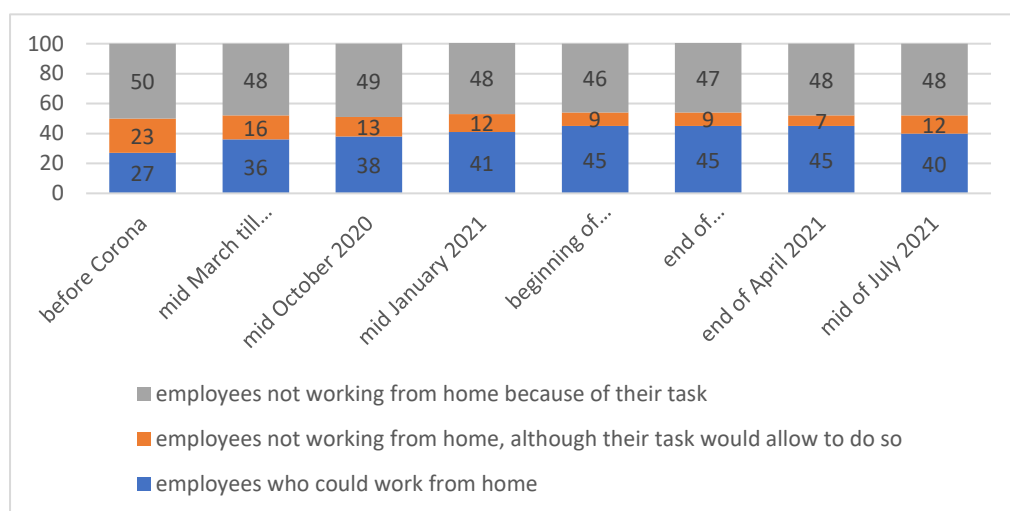
### 3. Zmiany w organizacji i kulturze pracy

Podczas gdy podczas pierwszej blokady praca w skróconym wymiarze godzin była stosowana w Niemczech na bezprecedensowym poziomie, inne rodzaje wsparcia były mniej popularne. Wyniki sondażu pracodawców „Zakłady pracy podczas kryzysu COVID-19”, przeprowadzonego w sierpniu 2020 r. przez IAB, pokazują, że 23% firm wprowadziło możliwości pracy z domu, a 17% rozszerzyło już istniejące programy (Bellmann i in. 2021a).

## RYNEK PRACY W NOWEJ NORMALNOŚCI

W styczniu 2021 r. niemiecki rząd federalny wprowadził obowiązek pracy z domu (dla tych, którzy oczywiście mogą tak pracować). Przepis ten wygaś z końcem lipca 2021 r. Wyniki wspomnianej powyżej ankiety pracodawców pokazują, że w październiku 2020 r. 42% prywatnych przedsiębiorstw oferowało swoim pracownikom możliwość pracy z domu. Na początku 2021 r. odsetek ten wzrósł do 46%, a w lipcu 2021 r. osiągnął 50%.

Wykres 3: Opcje korzystania z pracy zdalnej przed kryzysem COVID-19 i w jego trakcie (odsetek pracowników)



Uwaga: Na podstawie informacji od pracodawców, którzy zapewniają swoim pracownikom możliwość pracy z domu.

Źródło: Bellmann i in. (2021b)

Biorąc jednak pod uwagę tylko pracodawców, którzy zapewniają swoim pracownikom możliwość pracy z domu, wykres 3 pokazuje, że odsetek pracowników, którzy mogli tak pracować, zmniejszył się w pierwszej połowie 2021 r. Podczas gdy w marcu i kwietniu 2021 r. osiągnął 45%, w lipcu 2021 r. spadł do 40%. Mniej więcej co dziesiąty zakład planuje ograniczyć pracę zdalną do poziomu niższego niż przed pandemią.

## Bibliografia

- Arntz, Melanie; Gregory, Terry; Lehmer, Florian; Matthes, Britta; Zierahn, Ulrich (2016): Arbeitswelt 4.0 - Stand der Digitalisierung in Deutschland: Dienstleister haben die Nase vorn. (IAB-Kurzbericht, 22/2016).
- Bellmann, Lutz; Gleiser, Patrick, Hensgen, Sophie; Kagerl, Christian; Kleifgen, Eva; Leber, Ute; Moritz, Michael; Pohlen, Laura; Roth, Duncan; Schierholz, Malte; Stegmaier, Jens; Umkehrer, Matthias; Backhaus, Nils; Tisch, Anita (2021a): Homeoffice in der Corona-Krise: Leichter Rückgang auf hohem Niveau. IAB-Forum, 11 October 2021.
- Bellmann, Lutz; Gleiser, Patrick, Kagerl, Christian; Kleifgen, Eva; Koch, Theresa; König, Corinna; Leber, Ute; Pohlen, Laura; Roth, Duncan; Schierholz, Malte; Stegmaier, Jens; Aminian, Armin (2021b): The impact of the Covid-19 pandemic; evidence from a new establishment survey. IAB-Forum, 26 February 2021.
- Dauth, Wolfgang; Findeisen, Sebastian; Südekum, Jens; Wößner, Nicole (2017): German robots - the impact of industrial robots on workers. CEPR Discussion Paper, 12306, London.
- Dauth, Wolfgang; Findeisen, Sebastian; Südekum, Jens; Wößner, Nicole (2021): The Adjustment of Labor Markets to Robots. In: Journal of the European Economic Association, online first, S. 1-52.
- Deng, Liuchun; Plümpe, Verena; Stegmaier, Jens (2021): Robot adoption at German plants. VOXEU.org. <https://voxeu.org/article/robot-adoption-german-plants>
- Dengler, Katharina; Matthes, Britta (2021): Folgen des technologischen Wandels für den Arbeitsmarkt: Auch komplexere Tätigkeiten könnten zunehmend automatisiert werden. IAB-Kurzbericht, 13/2021.
- Federal Employment Agency (2021): Entwicklungen in der Zeitarbeit (Developments in the temporary employment sector). Nuremberg. July 2021
- Frey, Carl Benedikt und Michael A. Osborne (2013): The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? Working Paper, University of Oxford, Oxford.
- Genz, Sabrina, Terry Gregory, Markus Janser, Florian Lehmer und Britta Matthes (2021), How Do Workers Adjust When Firms Adopt New Technologies?, ZEW Discussion Paper No. 21-073, Mannheim.



## Komentarze ekspertów

### **Norbert Kusiak**

Dyrektor  
Departamentu  
Polityki  
Gospodarczej  
i Funduszy  
Strukturalnych  
centrali  
Ogólnopolskiego  
Porozumienia  
Związków  
Zawodowych

### **Nad cyfrową transformacją konieczny jest społeczny nadzór**

Dokonujące się na naszych oczach przeobrażenia cywilizacyjne niosą ze sobą szanse na rozwój i lepsze życie, ale również poważne ryzyka socjalne i ekonomiczne dla każdego pracownika. Postępująca automatyzacja i robotyzacja pracy, które miały być – i w wielu aspektach są – ułatwieniem i odciążeniem pracowników, jednocześnie stały się dla nich prawdziwym zagrożeniem. Choć zmiany technologiczne ograniczają koszty i podnoszą wydajność to również zwiększają niepewność zatrudnienia. Powodują też zagrożenia psychospołeczne w środowisku pracy a tym samym negatywne konsekwencje dla zdrowia i bezpieczeństwa pracujących.



Istotne jest zatem, w jaki sposób na szanse i zagrożenia czwartej rewolucji przemysłowej odpowiedzą pracownicy, przedsiębiorstwa i partnerzy społeczni. Robotyzacja nie wpływa w ten sam sposób na wszystkich zatrudnionych. Pracownicy o niskich kwalifikacjach, wykonujący prace rutynowe, są bardziej narażeni na zastąpienie przez roboty niż pracownicy wysoko wykwalifikowani. Zjawisko to może zwiększać nierówności dochodowe, szczególnie w okresie pandemii, dlatego tak ważna jest poprawa jakości realizowanych przez państwo polityk publicznych. Istotna jest przede wszystkim przebudowa obecnego systemu edukacyjnego w Polsce, tak aby mógł on zapewniać pracownikom bardziej elastyczne kwalifikacje, a także programy uczenia się przez całe życie, kierowane w szczególności do pracowników najbardziej poszkodowanych w wyniku zmian na rynku pracy.

Państwo musi jednak dysponować środkami na adaptację gospodarki do tych wyzwań, w tym na przeciwdziałanie negatywnym skutkom procesów robotyzacji i automatyzacji. Zapewnić może je opodatkowanie pracy robotów, dzięki czemu udałoby się wesprzeć bezrobotnych w ich przekwalifikowaniu i powrocie na rynek pracy.

Cyfrowa rewolucja to także kwestia etycznego wykorzystania algorytmów sztucznej inteligencji w pracy za pośrednictwem platform cyfrowych. Z jednej strony kreują one nowe miejsca pracy, z drugiej zaś prowadzą do segmentacji rynku poprzez stosowanie pozakodeksowych form zatrudnienia, w tym fałszywego samozatrudnienia. Wyjściem z tej sytuacji byłoby uznanie platform takich jak np. Uber za pracodawców, a osoby świadczące pracę na ich rzecz – za pracowników.

Uwzględniając, że algorytmy już dziś decydują, kto dostanie pracę i przesądzą o wysokości zarobków pracującego, konieczny staje się społeczny nadzór nad tymi procesami. Pracownicy muszą mieć pewność, że algorytmy są tworzone zgodnie z zasadami etycznymi i nie są instrumentem inwigilacji i dyskryminacji. Powinni mieć także zagwarantowane prawo do informacji o tym, jak działa i jaki wpływ na ich zatrudnienie wywiera algorytm. Trzeba bowiem pamiętać, że nawet najbardziej zaawansowane technologie nie są wartością większą niż sam człowiek.

## Komentarze ekspertów

*prof. Joanna Tyrowicz*

Wydział Nauk  
Ekonomicznych  
Uniwersytetu  
Warszawskiego,  
Research Fellow,  
IZA, Bonn,  
Niemcy,  
Prezes GRAPE –  
Group for  
Research in  
Applied  
Economics

### Kłopotliwy brak danych

Współczesne społeczeństwa są prawdopodobnie tak napędzane danymi i tak ich głodne jak nigdy w historii. Wyceniamy jabłka na podstawie maszynowego odczytu ich wielkości, kształtu i składników odżywczych. Polegamy na zautomatyzowanej analizie cen, aby wybrać daty lotów. Umożliwiamy naszym aplikacjom raportowanie przebiegu dnia, rytmu serca i czasu spędzanego przy ekranach naszych cyfrowych urządzeń. Ta niesamowita zależność od danych jest możliwa dzięki postępowi w IT i powszechnemu wykorzystaniu „inteligentnych” technologii i urządzeń. W konsekwencji czujemy się znacznie lepiej poinformowani i dążymy do podejmowania decyzji w oparciu o dowody.



Mimo to pandemia Covid-19 ujawniła, że aby prowadzić skuteczne polityki i zarządzać kryzysem w czasach ogromnej niepewności, potrzebujemy jeszcze więcej danych, bo te, którymi dysponujemy, są niewystarczające. Mimo że od prawie dwóch lat jesteśmy w stanie pandemii, wciąż zbyt często jesteśmy ślepi, jeśli chodzi o bezpieczeństwo publiczne oraz gospodarcze i społeczne konsekwencje kryzysu. Zwiększona niepewność co do obecnych warunków i przyszłych wydarzeń pokazuje, że potrzebujemy innych danych. Pandemiczny kryzys dał nam również do zrozumienia, że tradycyjne sposoby gromadzenia i przetwarzania danych należy uzupełnić (jeśli nie zastąpić) nowoczesnym podejściem do statystyki publicznej.

Problemy pojawiają się w kilku obszarach. Po pierwsze, dane dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa publicznego okazały się niemożliwe do zebrania. Podczas gdy wielu z nas ujawnia bardzo prywatne informacje (co prawda, często nieświadomie) dużym firmom technologicznym, rządy i władze lokalne na całym świecie nie były w stanie wdrożyć polityki testowania i śledzenia interakcji społecznych, aby powstrzymać rozprzestrzenianie się wirusa i ograniczyć niepewność. Nieliczne godne uwagi wyjątki, takie jak Singapur i Korea Południowa, uważają swoje obecne rozwiązania bardziej za prototyp niż protokół funkcjonalny.

W niektórych przypadkach pracodawcy byli w stanie wdrożyć politykę prozdrowotną, opierając się na smartwatchach i innych urządzeniach, monitorowaniu klimatyzacji i kanalizacji itp. Jednak tych przypadków było zbyt mało, aby racjonalnie wpłynęły na bezpieczeństwo całych społeczeństw.

Wnioski wyciągnięte z pandemii w tym zakresie pokazują, że przy obecnie dostępnej technologii i wystarczającym przywództwie bylibyśmy w stanie:

- natychmiastowo poprawić bezpieczeństwo publiczne w zakresie wszystkich chorób zakaźnych, w tym sezonowych i endemicznych;
- zmniejszyć zarówno stopień, jak i okresy niepewności związanej z interakcjami społecznymi;
- stopniowo doskonalić środki bezpieczeństwa poprzez ściśle monitorowane i kontrolowane eksperymenty.

Po drugie, dane dotyczące wpływu izolacji społecznej i blokad na rynek pracy częściej wprowadzają w błąd niż poszerzają naszą wiedzę. Praktycznie wszystkie badania ankietowe siły roboczej w ogromnym stopniu zaniżają powszechność pracy z domu, niepełne zatrudnienie i ograniczone możliwości poszukiwania pracy. W wielu krajach ankiety siły roboczej są nadal przeprowadzane osobiście (wprawdzie wywiady osobiste zostały zastąpione wywiadami telefonicznymi lub internetowymi), co powoduje, że proces ten trwa długo. Co więcej, równie długo trwa przetwarzanie danych. To sprawia, że wysiłek związany z gromadzeniem danych



stał się niemal bezowocny, ponieważ kilkumiesięczne opóźnienie publikacji sprawia, że dane są bardziej interesujące z historycznego punktu widzenia niż wspierają bieżące polityki publiczne.

Ten problem dotyczy wielu krajów. Zgodnie z przepisami większość firm nie musi zgłaszać zwolnień do momentu ich wejścia w życie (koniec umowy o pracę następuje od kilku tygodni do kilku miesięcy później niż fakt wypowiedzenia). Na całym świecie zauważyliśmy, że rejestracja w publicznych służbach zatrudnienia nie jest w czasie pandemii priorytetem dla zwalnianych pracowników, w szczególności dla grup najbardziej narażonych. W konsekwencji statystyki publiczne nie dostarczają aktualnych i dokładnych informacji o rozwoju sytuacji na rynku pracy.

Aby zaradzić tym brakom, naukowcy z wielu krajów zaangażowali się w zbieranie lepszych i aktualnych danych. Od czasu do czasu wysiłki te były wspierane środkami publicznymi. Zapewniły one opinii publicznej wgląd w rzeczywistą skalę wydarzeń w krytycznych momentach rozwoju pandemii, pomagając złagodzić panikę. Raj Chetty i jego zespół z inicjatywy Equality of Opportunity połączyli cyfrowe ślady z wielu platform. Oprócz danych z dużych firm technologicznych naukowcy prześledzili zagregowane informacje z operacji na kartach kredytowych, z platform zamówień online itp. W ten sposób mogli codziennie o wiele dokładniej śledzić aktywność ekonomiczną społeczeństw w różnych stanach w USA.

Taka właśnie pomysłowa integracja starych i nowych źródeł danych otwiera możliwości lepszej diagnozy i poprawy funkcjonowania rynków pracy w postpandemicznej przyszłości. Pokonanie tych wszystkich wskazanych wyżej niedoborów danych pozwoliłoby na:

- usprawnienie procesu wyszukiwania, dopasowywania, a także ułatwienie zmiany pracy, zamiast godzenia się z długotrwałymi okresami poszukiwania pracy;
- głębszą wiedzę, którzy pracownicy i jacy pracodawcy najbardziej potrzebują pomocy oraz jaki rodzaj pomocy jest statystycznie lepszy w tych grupach, a tym samym na lepsze ukierunkowanie instrumentów pomocowych.

W dotychczasowym przebiegu pandemii dokonała się bezprecedensowa fala wsparcia publicznego płynącego do firm i gospodarstw domowych. Z jednej strony była ona dość powszechna, ale też doraźna. Uniemożliwia to stosowanie konwencjonalnych metod ewaluacji takich instrumentów. Brak scenariusza kontrfaktycznego (grupa kontrolna) i szerokiego zestawu celów politycznych sformułowanych dla tych instrumentów zaciemnia analizę kosztów i korzyści. Sprawia także, że wyciąganie wniosków z tych doświadczeń jest szczególnie trudne.

Wysiłki zmierzające do zbadania skutków masowych interwencji publicznych są zatem wciąż przed nami, ale z pewnością będzie to takie samo wyzwanie dla danych, jak zapewnienie bezpieczeństwa publicznego i zdobywanie terminowych informacji o konsekwencjach gospodarczych pandemii.

### Wykaz skrótów używanych w raporcie

Skrót	Pełna nazwa w j. angielskim / niemieckim	Pełna nazwa w j. polskim
<b>CSO</b>	The Central Statistical Office	Główny Urząd Statystyczny
<b>PEAS</b>	The Population Economic Activity Survey	Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności
<b>PEI</b>	The Polish Economic Institute	Polski Instytut Ekonomiczny
<b>ISR</b>	The Institute for Structural Research	Instytut Badań Strukturalnych
<b>SII</b>	The Social Insurance Institution	Zakład Ubezpieczeń Społecznych
<b>IAB</b>	The Institute for Employment Research / Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung	Instytut Badań nad Zatrudnieniem
<b>PAED</b>	Polish Agency for Enterprise Development	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
<b>IGE</b>	Institute of German Economy / Institut der Deutschen Wirtschaft	Instytut Gospodarki Niemieckiej



## O autorze:

### Zbigniew Gajewski

Autor jest Partnerem w Ośrodku analiz i dialogu THINKTANK, ekspertem w zakresie wpływu nowych technologii na biznes i życie społeczne oraz autorem raportów i analiz makroekonomicznych. W latach 2006-2016 pracował w Konfederacji Lewiatan jako dyrektor komunikacji i zastępca dyrektora generalnego. Od 2011 r. współtworzył Europejskie Forum Nowych Idei w Sopocie. Jako dyrektor EFNI kierował programem i organizacją sześciu pierwszych edycji Forum.





### **Fundacja im. Friedricha Eberta**

jest najbogatszą w tradycje niemiecką fundacją polityczną. Nazwę zawdzięcza pierwszemu demokratycznie wybranemu prezydentowi Niemiec, Friedrichowi Ebertowi. Powstała na mocy jego zapisu testamentowego, w którym Friedrich Ebert określił również zadania FES.

Jako fundacja blisko związana z partią polityczną działa na rzecz podstawowych wartości demokracji socjalnej: wolności, sprawiedliwości i solidarności. Te ideały łączą ją z socjaldemokracją i wolnymi związkami zawodowymi. Jako instytucja wyższej użyteczności publicznej Fundacja działa samodzielnie i niezależnie. Wspiera i wzmacnia demokrację socjalną przede wszystkim poprzez edukację polityczną, doradztwo polityczne, współpracę międzynarodową, wspieranie osób uzdolnionych i pielęgnowanie pamięci zbiorowej demokracji socjalnej.

### **Centrum Stosunków Międzynarodowych** jest

niezależnym, pozarządowym ośrodkiem analitycznym zajmującym się polską polityką zagraniczną i najważniejszymi problemami polityki międzynarodowej. Fundacja została zarejestrowana w 1996 r. CSM prowadzi działalność badawczą i edukacyjną, wydaje publikacje, organizuje konferencje i spotkania, uczestniczy w międzynarodowych projektach we współpracy z podobnymi instytucjami w wielu krajach. Tworzy forum debaty i wymiany idei w sprawach polityki zagranicznej, relacji między państwami oraz wyzwań globalnego świata. Działalność CSM jest adresowana przede wszystkim do samorządowców i przedsiębiorców, a także administracji centralnej, polityków, dyplomatów, politologów i mediów. Od 2009 r. CSM jest uznawany za jeden z najlepszych think tanków Europy Środkowo-Wschodniej w badaniu „The Leading Public Policy Research Organizations In The World” przeprowadzanym przez Uniwersytet Pensylwanii.