



Bilans Kapitału
Ludzkiego



Trendy, wyzwania i rekomendacje dla rynku pracy

na podstawie badań BKL

 **PARP**
Grupa PFR

 **UNIwersytet
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE**

**Trendy, wyzwania
i rekomendacje
dla rynku pracy**

na podstawie badań BKL

Trendy, wyzwania i rekomendacje dla rynku pracy na podstawie badań BKL prowadzonych w latach 2017–2022

Autorzy:

Szymon Czarnik
Jarosław Górniak
Ewa Ilczuk
Magdalena Jelonek
Marcin Kocór
Seweryn Krupnik
Wojciech Kubica
Jolanta Perek-Białas
Piotr Prokopowicz
Anna Szczucka
Barbara Worek
Anastazja Zakusiło

Koordinacja i współpraca merytoryczna (PARP):

Maja Dobrzyńska, Rafał Pląsek, Wioletta Skrzypczyńska, Anna Tarnawa

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

© Copyright by Uniwersytet Jagielloński

ISBN: 978-83-7633-548-3

Publikacja dostępna na stronie internetowej
www.parp.gov.pl

Skład, łamanie, korekta i druk:

Pracownia C&C Sp. z o.o.

Warszawa 2023

Spis treści

Wprowadzenie	5
Zmienność, niepewność, elastyczność	9
1. Rosnąca niepewność.....	11
2. Innowacyjność	18
3. Zarządzanie zasobami ludzkimi.....	22
4. Inflacja	26
Wiek i zdrowie pracowników	33
5. Kompetencje.....	35
6. Zdrowie fizyczne i psychiczne.....	41
7. Aktywność zawodowa.....	47
Różnorodność zasobów pracy.....	53
8. Niepełnosprawność	55
9. Wynagrodzenia	61
10. Struktura zatrudnienia wg. płci.....	65
11. Obcokrajowcy	68
Podsumowanie.....	71

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce publikację kończącą drugą już edycję badań Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL) – projektu realizowanego przez PARP wspólnie z zespołem ekspertów z Uniwersytetu Jagiellońskiego pod kierunkiem prof. Jarosława Górniaka.

Druga edycja badań BKL prowadzona była w latach 2017-2022, w czasie kiedy na prostej ścieżce rozwoju społeczno-gospodarczego nagle i niespodziewanie pojawiły się przeszkody w postaci pandemii COVID-19 i wojny w Ukrainie, na trwałe zmieniając otoczenie, w jakim funkcjonują polscy pracodawcy. W obecnych warunkach ciągłej zmienności i niepewności przed instytucjami publicznymi i pracodawcami stoi wiele wyzwań związanych z dostępnością pracowników o odpowiednich kompetencjach, których brak może być istotnym czynnikiem hamującym wzrost gospodarczy. W raporcie znajdują Państwo szereg rekomendacji, które mogą stać się inspiracją do kreowania polityk i rozwiązań pozwalających przygotować naszą gospodarkę i społeczeństwo na wyzwania obecnych czasów.

W ramach projektu BKL prowadzimy badania nieprzerwanie od 15 lat. W przyszłym roku rozpoczynamy realizację trzeciej już edycji Bilansu Kapitału Ludzkiego – BKL 3.0. Planujemy kontynuację badań rynku pracy pod kątem podaży i popytu na kompetencje tak, aby zapewnić ciągłość prowadzonych przez nas obserwacji. Jednocześnie wprowadzamy nowe elementy w postaci badań tematycznych - po to, by znaleźć odpowiedzi na nowe pytania o kompetencje pojawiające się w kontekście zmian technologicznych i demograficznych oraz tych związanych ze zrównoważonym rozwojem.

W Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości jesteśmy świadomi, że brak osób z odpowiednimi umiejętnościami jest dla pracodawców większym ograniczeniem niż niedostępność kapitału. Dlatego od ponad dwóch dekad towarzyszymy przedsiębiorcom w kreowaniu i kształtowaniu kompetencji niezbędnych do sprostanania wymogom konkurencyjnej gospodarki. Realizując projekty badawczo-analityczne, takie jak BKL, dostarczamy decydentom publicznym wiedzy, która pozwala podejmować działania w oparciu o dowody (evidence based policy).

Serdecznie zapraszamy do lektury

Mikołaj Różycki

Prezes

Polska Agencja Rozwoju
Przedsiębiorczości

WPROWADZENIE

Badania w ramach projektu Bilans Kapitału Ludzkiego od samego początku, czyli od ponad 13 lat, miały na celu rozpoznanie istotnych zjawisk w obszarze rynku pracy i jego relacji z edukacją, by na tej podstawie można było trafniej podejmować decyzje w zakresie polityki publicznej. Jest wiele przykładów wykorzystania wyników tych badań w procesie przygotowania regulacji i analizy ich potencjalnych następstw. Ostatni raport w ramach obecnej edycji BKL postanowiliśmy uzupełnić o specjalną publikację, która podsumowuje istotne wyniki i przedstawia na ich podstawie rekomendacje dla polityki publicznej – dalej „policy paper”. Niektóre z tych rekomendacji mogą być także brane pod uwagę przez kierownictwo przedsiębiorstw, choć głównym ich adresatem pozostają decydenci kształtujący polityki.

W naszym „policy paper” skupiamy uwagę na trzech obszarach:

- **zmienności** i wynikającej z niej niepewności w gospodarce oraz w następstwie tego wyzwań dotyczących elastyczności reakcji przedsiębiorstw i jej budowania przez odpowiednią politykę kadrową, szczególnie w zakresie kształtowania odpowiedniej struktury kompetencji i zarządzania personelem, oraz aktywność innowacyjną;
- **wieku i zdrowiu** jako czynnikach wpływających na kompetencje i aktywność pracowników oraz motywację do rozwoju;
- **różnorodności zasobów pracy**, zwłaszcza w wymiarze płci i narodowości, który stawia nas przed pytaniami dotyczącymi w szczególności mechanizmów wpływających na nierówności wynagrodzeń i procesy integracyjne.

Każdy z obszarów podzielony jest na kilka bardziej szczegółowych zagadnień, prezentujących kluczowe wyniki uzyskane w badaniach BKL, które precyzują diagnozę sytuacji. Diagnoza stanowi podstawę do sformułowania wyzwań dla polityki publicznej, po których przedstawiamy kierunkowe rekomendacje wsparte przykładami „dobrych praktyk”, tak zagranicznych, jak i krajowych.

Sformułowane wyzwania oraz rekomendacje traktujemy jako przyczynek do dyskusji nad kierunkami polityki publicznej oraz wskazanie problemów, które wymagają dalszych badań. Często w nauce jest bowiem tak, że wyniki badań pozwalają dostrzec problem,

ale nie zawsze są wystarczające, by sformułować zdecydowane rozwiązanie o wysokim prawdopodobieństwie sukcesu. Tak jest chociażby z kwestią różnic w przeciętnym poziomie wynagrodzeń uzyskiwanych przez kobiety i mężczyzn. W raporcie wskazany jest mechanizm, który do tego prowadzi, i nie są nim głównie bezpośrednie praktyki dyskryminacyjne w ścisłym tego słowa znaczeniu, co nie umniejsza znaczenia problemu. Po to, by właściwie do problemu podejść, trzeba go trafnie rozpoznać na poziomie mechanizmów społecznych i wtedy wypracować adekwatne rozwiązania.

Mamy nadzieję, że taki sposób podsumowania wyników badań będzie pomocny w procesie budowania właściwych polityk oraz w prowadzeniu dialogu społecznego pomiędzy zainteresowanymi stronami.



ZMIENNOŚĆ, NIEPEWNOŚĆ, ELASTYCZNOŚĆ

1 ROSNĄCA NIEPEWNOŚĆ

2 INNOWACYJNOŚĆ

3 ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

4 INFLACJA



**ZMIENNOŚĆ,
NIEPEWNOŚĆ,
ELASTYCZNOŚĆ**

ROSNAĆA NIEPEWNOŚĆ

WNIOSKI:

Polscy przedsiębiorcy będą w najbliższych latach działać w warunkach rosnącej niepewności wynikającej z interakcji różnorodnych czynników, w tym zmiany technologicznej prowadzącej do automatyzacji pracy, zielonej transformacji, zmian demograficznych oraz napięć geopolitycznych.

Szacowany wpływ tych zmian na rynek pracy będzie różnicował się ze względu na wielkość, branżę, region i poziom internacjonalizacji działalności firm. W tym, dla niektórych firm może on oznaczać nadpodaż pracowników, a dla innych – niedobór. Jego ostateczny zakres zależy także od gotowości w wymiarze kompetencyjnym i zdolności inwestycyjnych polskich pracodawców do wykorzystania tych zmian lub dostosowania do nich swojej działalności.

Najważniejszy wpływ dominujących trendów polegać będzie na potrzebie zmiany zakresu zadań i sposobu ich wykonywania w ramach istniejących stanowisk. Pracodawcy przewidują, że niemal połowa miejsc pracy w ciągu najbliższych pięciu lat będzie wymagała innych kompetencji (World Economic Forum 2023)¹ a takie niedopasowania kompetencyjne mogą być najpoważniejszym hamulcem zmiany technologicznej (CEDEFOP 2022a)². Badania międzynarodowe pokazują, że niedostępność osób z odpowiednimi kompetencjami jest dla pracodawców większym ograniczeniem niż niedostępność kapitału (World Economic Forum 2023)³. **Oznacza to więc ogromne zmiany na rynku pracy i w obszarze podnoszenia kompetencji. Przede wszystkim duży wzrost zapotrzebowania na pracowników z nowymi kompetencjami i wysokim poziomem kompetencji o rosnącym znaczeniu.**

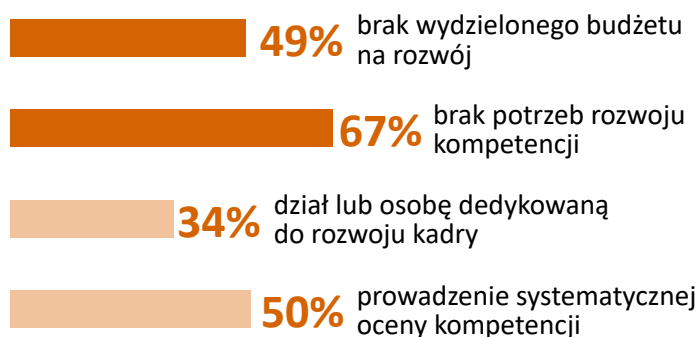
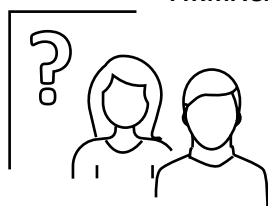
¹ Future of Jobs Report 2023. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>.

² Setting Europe on course for a human digital transition. Cedefop reference series; No 123. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/3092>

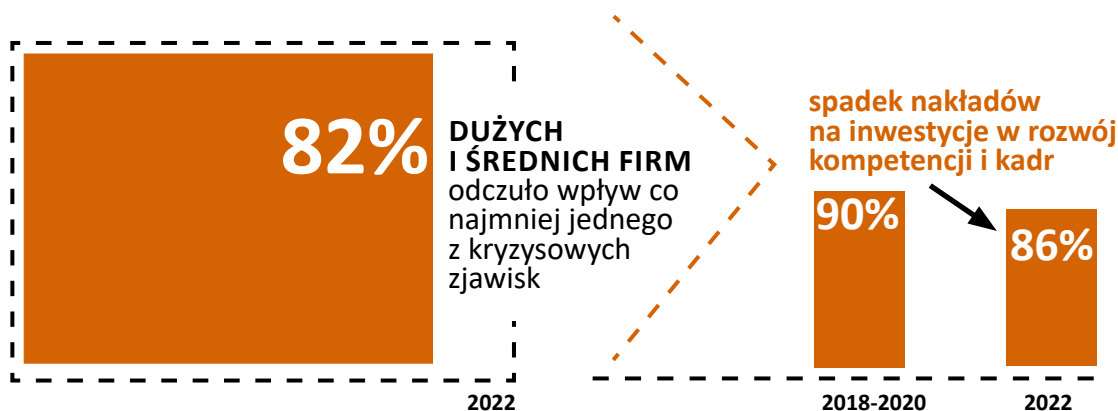
³ Future of Jobs Report 2023. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>.

W 2022 r. można było m.in. zaobserwować, że średni i duzi pracodawcy nie intensyfikowali działań w zakresie dopasowania i rozwijania kompetencji swoich pracowników. Ogólny odsetek firm w tej grupie, które w 2022 r. ponosiły jakiegokolwiek nakłady na inwestycje w rozwój kompetencji pracowników, był nieco niższy w stosunku do okresu przed pandemią i w jej trakcie (86% w stosunku do 90–91% w latach 2018 i 2020). Jednocześnie połowa tych firm ograniczyła zróżnicowanie realizowanych form inwestycji w kadry.

Rozwój kompetencji pracowników W DUŻYCH I ŚREDNICH FIRMACH



Ta ostrożność inwestycyjna może być związana z ograniczaniem ryzyka w warunkach oddziaływania szeregu kryzysów na rynek – średni i duzi przedsiębiorcy w ostatnim roku najsilniej odczuli wpływ inflacji, kryzysu energetycznego i utrzymujących się skutków pandemii COVID-19. Aż 82% badanych firm odczuło średni lub duży wpływ co najmniej jednego z kryzysowych zjawisk, a połowa wskazała, że kryzysy te oddziaływały na ich działalność równolegle.



Obserwowana jest – na podstawie wyników z poprzednich edycji badania BKL – **niższa aktywność inwestycyjna w grupie firm mikro i małych niż w firmach średnich i dużych**. Mniejsza jest też liczba stosowanych form rozwoju i ich zróżnicowanie, co może mocniej ograniczać potencjał tej grupy do szybkiej adaptacji do zmian zachodzących na rynku. Tylko 75% pracodawców mikro i małych badanych w roku 2021 prowadziło jakiekolwiek działania w tym obszarze. Dodatkowo, można zaobserwować delikatne osłabienie tej aktywności (spadek o 6 p.p.) względem sytuacji sprzed pandemii (w roku 2019), choć oczekiwany byłby raczej trend wzrostowy w tym obszarze.

Jedynie część średnich i dużych przedsiębiorstw jest strategicznie zorientowanych na rozwój kompetencji pracowników, co może ograniczać ogólny potencjał krajowych firm w zakresie adaptacji do zmian i wykorzystania ich do rozwoju swojej działalności. Świadczą o tym m.in. niskie odsetki firm prowadzących systematyczną ocenę kompetencji swojej kadry, które pozwalają im diagnozować potrzeby rozwojowe (50% ogółem wśród dużych i średnich firm). Wynika to w dużej mierze z faktu, że wysoki odsetek pracodawców jest przekonanych, że w ogóle nie ma potrzeby rozwoju kompetencji swoich pracowników, bo są one w pełni zadowalające (67%). Na brak strategicznej orientacji firm na inwestycje w kompetencje wskazują także ich praktyki organizacyjne – tylko co trzeci podmiot w grupie dużych i średnich firm posiada w swoich strukturach dział lub osobę dedykowaną do rozwoju kadry (34%), a połowa nie ma wydzielonego budżetu rozwojowego (49%).

Mikro i małe firmy jeszcze rzadziej wprowadzają do swojej działalności stałe praktyki organizacyjne wspierające rozwój kompetencji pracowników. W 2021 roku tylko 12% firm z tej grupy miało w swoich strukturach utworzone stanowisko lub dział odpowiedzialny za prowadzenie takich inwestycji, a tylko co piąta – budżet szkoleniowy (22%). Trzy czwarte mikro i małych firm nie prowadzi systematycznej oceny kompetencji, która przynosiłaby zarządzającym wiedzę o deficytach i potrzebach rozwoju kompetencji wśród pracowników.

WYZWANIA:

Inwestycje w podnoszenie kompetencji w firmach będą coraz silniej decydować o ich przewadze konkurencyjnej na krajowym i globalnym rynku w sytuacji rosnącej niepewności. Wyzwaniem jest użyteczne i efektywne wspieranie firm i ułatwianie im inwestycji w rozwój kompetencji pracowników.

1

Ułatwienie krajowym pracodawcom dostępu do kluczowych kompetencji na rynku poprzez silniejsze ukierunkowanie systemu edukacji (formalnej i pozaformalnej) na kształtowanie kompetencji przyszłości zarówno w wymiarze budowania ogólnego potencjału jednostek (poprzez kompetencje miękkie), jak i dostarczania oferty w zakresie kształtowania umiejętności zawodowych. Szczególnie w branżach i regionach najbardziej podatnych na niedobory – jako takie są przez ekspertów wskazywane duże miasta i regiony silnie uprzemysłowione. W świetle badań BKL, a szczególnie badań branżowych, za kompetencje, które w przyszłości będą zyskiwały na znaczeniu, należy uznać kompetencje cyfrowe związane z postępującą digitalizacją (ich poziom i zakres zależy jednak od specyfiki branży), kompetencje kognitywne (pomysłowość, kreatywność, analiza informacji i wyciągania wniosków) oraz nieustannie wskazywana umiejętność uczenia się nowych rzeczy.

Ułatwianie przekwalifikowania się pracownikom, zwłaszcza w regionach i branżach, w których liczba miejsc pracy będzie malała w wyniku oddziaływania na rynek globalnych trendów i czynników (np. przemysł wydobywczy w Zagłębiu Górnośląskim).

REKOMENDACJA:

Wyzwania związane z rosnącym popytem na określone kompetencje, w tym związane z nowymi zadaniami zawodowymi na rynku i dynamiczną modyfikacją istniejących, wymagają lepszego dopasowania systemu ich kształcenia (formalnego i pozaformalnego) do potrzeb zmieniającego się rynku. Konieczne jest zwiększenie podaży wysokiej jakości kompetencji kluczowych na zmieniającym się rynku pracy oraz kształtowanie postaw i motywacji sprzyjających uczeniu się przez całe życie. Na podstawie analiz przeprowadzonych dla 17 branż w ramach zrealizowanych na potrzeby Rad Sektorowych badań branżowych kompetencjami przyszłości, na które już teraz warto zwrócić uwagę, podejmując działania rozwojowe, będą:

- 1) kompetencje zarządcze (przywództwo, odpowiedzialność, planowanie, zarządzanie zmianą),
- 2) kompetencje interpersonalne (umiejętność współpracy i budowania partnerstw, komunikacja, budowanie relacji, praca zespołowa, rozwiązywanie konfliktów, praca w zespołach wielokulturowych),
- 3) kompetencje techniczne (umiejętność tworzenia i aktualizacji procedur i instrukcji, umiejętność przygotowywania i prezentowania raportów, umiejętność oceny kosztów i analizy danych),
- 4) kompetencje związane z innowacjami i technologią (kompetencje IT, umiejętność wykorzystania nowych technologii, kompetencje

związane z automatyzacją i robotyzacją), 5) kompetencje związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem (rozumienie ekologii i przepisów środowiskowych, umiejętność dostosowania technologii do kryteriów zrównoważonego rozwoju, wiedza z zakresu energii odnawialnej), 6) kompetencje związane z zarządzaniem projektami (umiejętność zarządzania projektami, planowanie i organizacja działań), 7) kompetencje związane z analizą danych (umiejętność analizowania danych i tworzenia raportów, analiza Big Data), 8) kompetencje związane z prawem i regulacjami i 9) kompetencje związane z komunikacją i współpracą.

Zwiększanie różnorodności ścieżek, form kształcenia i walidacji kompetencji na rynku będzie ułatwiać elastyczność w zakresie podaży kompetencji i adaptowalność istniejących zasobów do dynamicznych zmian w popycie. Regionalne zróżnicowania wyzwań wymagają współdziałania instytucji z poziomu krajowego i regionalnego.

Konieczne jest użyteczne wspieranie pracodawców w procesie inwestycji w rozwój kompetencji kadry oraz upowszechnianie wiedzy o kluczowej roli wysokiej jakości zasobów ludzkich w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej w sytuacji niepewności i dynamicznych zmian na rynku, a także w generowaniu i wdrażaniu innowacji do praktyki biznesowej firm.

OSKA – MONITORING RYNKU PRACY I PROGNOZOWANIE KOMPETENCJI PRZYSZŁOŚCI

1

W 2014 roku w Estonii uruchomiono system monitorowania rynku pracy i prognozowania kompetencji przyszłości (OSKA – *Oskuste arendamise koordinatsioonisüsteem*). Projekt ten oparty jest na wieloetapowych badaniach z udziałem kluczowych uczestników rynku pracy. Badania OSKA dotyczą sektorowego zapotrzebowania na pracowników i kompetencje, wykorzystują połączenie jakościowych i ilościowych metod badawczych oraz analizują kompetencje zawodowe na wszystkich poziomach edukacji. W tym celu wykorzystywane są zarówno dane statystyczne, jak i informacje zebrane z osobistych wywiadów z ekspertami sektorowymi oraz z dyskusji grupowych.

W przeprowadzanych każdego roku badaniach uczestniczy pięć sektorów. Dodatkowo w kolejnych latach panele ekspertów sektorowych śledzą wdrażanie zaleceń sformułowanych na podstawie wniosków z badania. Analiza ilościowa opiera się na danych rejestrowych oraz z innych badań (EHIS, LFS, badań sektorowych, EKOMAR itp.), a także na danych z rejestru zatrudnienia Estońskiego Urzędu Podatkowego i Celnego.

Dalsze informacje na temat zatrudnienia, kompetencji i kwalifikacji są zbierane na podstawie osobistych wywiadów z ekspertami sektorowymi i dyskusji grupowych. W wywiadach opartych na metodzie delfickiej analizowane są przyszłe trendy gospodarcze i wynikające z nich zmiany w zapotrzebowaniu na pracowników, kompetencje, edukację i szkolenia w każdym sektorze, a także sugestie dotyczące poprawy kwalifikacji. Sektorowe panele ekspertów oceniają również zapotrzebowanie na siłę roboczą w ujęciu ilościowym oraz możliwości szkoleniowe w podziale na kluczowe zawody.

Co roku przygotowywany jest ogólny raport OSKA na temat zmian w zapotrzebowaniu na siłę roboczą, rozwoju rynku pracy i trendów wpływających na nie w ciągu najbliższych 10 lat. Natomiast kluczowa jest rola Rady Koordynacyjnej, która liczy 11 członków obejmujących przedstawicieli kluczowych instytucji wpływających na kształtowanie kompetencji w kraju (Ministerstwa Edukacji i Badań Naukowych, Ministerstwa Gospodarki i Komunikacji, Ministerstwa Spraw Społecznych, Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, Banku Estonii (Eesti Pank), Estońskiej Konfederacji Pracodawców, Estońskiej Izby Przemysłowo-Handlowej, Estońskiej Konfederacji Związków Zawodowych

(TALO), Estońskiej Konfederacji Związków Zawodowych i Estońskiego Funduszu Ubezpieczeń na Bezrobocie). Rada Koordynacyjna OSKA odgrywa kluczową rolę w dopasowywaniu potrzeb rynku pracy do zasobów szkoleniowych i edukacyjnych, biorąc pod uwagę propozycje i sugestie przedstawione przez sektorowe panele ekspertów.

<https://oska.kutsekoda.ee/en/>

Cedefop (2020). *Strengthening skills anticipation and matching in Estonia: capitalising on OSKA's potential to realise national ambitions*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/12542>



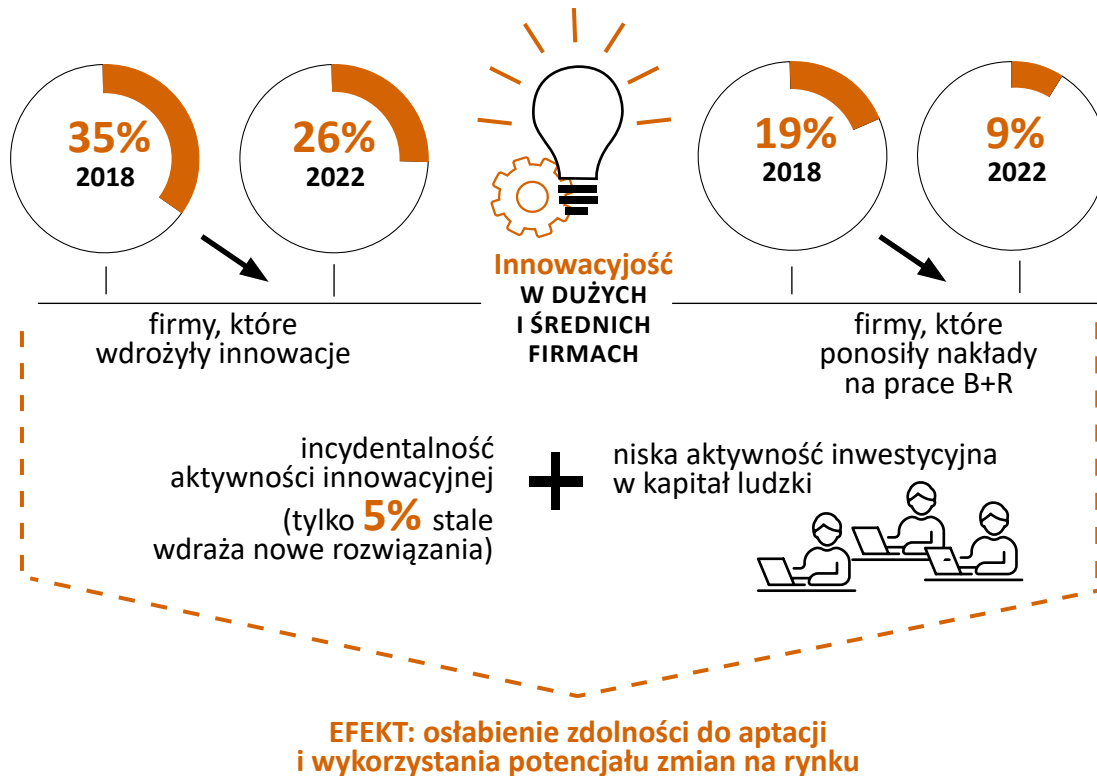
1

INNOWACYJNOŚĆ

WNIOSKI:

- 2**
- **W perspektywie porównawczej dla lat 2018, 2020 i 2022 widoczne jest osłabienie aktywności innowacyjnej dużych i średnich firm.** W stosunku do okresu przed pandemią spadł odsetek firm, które w 2022 r. wdrożyły innowacje w swojej organizacji (z 35% w 2018 r. na 26% w 2022 r.) oraz tych, które ponosiły nakłady na prace B+R (z 19% w 2018 r. na 9% w 2022 r.). Może to być związane przede wszystkim z ograniczaniem inwestycji firm w okresie niepewności i kryzysów, a częściowo także z wyczerpywaniem się wsparcia publicznego skierowanego na ten cel, które jest jednym z istotnych czynników pobudzających nakłady firm w tym obszarze.
 - **Działalność innowacyjna – nawet dużych i średnich firm – rzadko ma charakter ciągły.** Porównując trzy punkty czasowe lat: 2018, 2020 i 2022, tylko 5% firm aktywnych innowacyjnie wdrażało nowe rozwiązania w każdym z tych okresów. Spośród wszystkich badanych firm dużych i średnich aż 28% pozostało biernych innowacyjnie w całym okresie.
 - **Uwzględniając perspektywę firm mikro i małych, warto zaznaczyć, że ich aktywność w obszarze innowacyjności jest z zasady niższa niż w firmach większych** – co potwierdzają wszystkie raporty Bilansu Kapitału Ludzkiego. Ostatnie dane dla tej grupy firm z 2021 r. wskazują, że odsetek inwestujących i wdrażających innowacje wynosił 18% (dla porównania w 2018 r. był nieznacznie wyższy – 21%). Rzadziej wprowadzają też innowacje na szerszą skalę, tj. na poziomie krajowym lub międzynarodowym – w 2021 r. takie innowacje zadeklarowało jedynie 17% w grupie firm mikro i małych, podczas gdy w grupie firm średnich – 20%, a w grupie dużych – 40%.

Oslabienie aktywności inwestycyjnej w tych dwóch wymiarach (kapitał ludzki oraz innowacyjność) może negatywnie oddziaływać na potencjał firm do adaptacji i wykorzystania w swojej działalności gospodarczej zmian generowanych przez oddziaływanie globalnych trendów na rynek.



WYZWANIA:

Nadal istnieje duża potrzeba i potencjał w zakresie wzrostu wolumenu i regularności aktywności innowacyjnej i B+R krajowych firm ze wszystkich kategorii wielkości, pomimo relatywnie intensywnego wsparcia publicznego skierowanego na jej rozwijanie w poprzednich latach.

Silniejsze ukierunkowanie wsparcia działalności innowacyjnej przedsiębiorstw na rozwiązywanie kluczowych wyzwań społeczno-gospodarczych, w tym związanych z automatyzacją, zieloną transformacją, demografią czy wyzwaniami geopolitycznymi.

REKOMENDACJE:

2

- Opisywane wyzwania wymagają współdziałania instytucji publicznych odpowiedzialnych za różne polityki publiczne. Zamiast polityk wyłącznie sektorowych (innowacyjnych, rynku pracy) potrzebne są programy przekrojowe, zorientowane na rozwiązywanie kluczowych wyzwań publicznych. Nawet jeśli pierwsze doświadczenia włączenia sektora prywatnego nie są w pełni pomyślne, należy nadal szukać rozwiązań umożliwiających taką współpracę. W tym, korzystając z adekwatnych dobrych praktyk zagranicznych.
- W ramach polityk innowacyjnych warto coraz bardziej odchodzić od liniowego modelu innowacji, zakładającego podażowe wspieranie działalności badawczo-rozwojowej, które ma przełożyć się na wyższą innowacyjność i wzrost PKB. Zamiast tego modelu należy zastosować podejście transformacyjne, zorientowane na rozwiązywanie kluczowych wyzwań publicznych. Inspiracją w tym zakresie mogą być polityki innowacyjne zorientowane na realizację misji (*mission-oriented innovation policies*). Wdrażanie tych polityk oznacza między innymi konieczność łączenia wsparcia z ze zmianami regulacyjnymi.

POLITYKI INNOWACYJNE ZORIENTOWANE NA MISJE (MISSION-ORIENTED INNOVATION POLICIES)

Polityki innowacyjne zorientowane na misje to nowy sposób podejścia do projektowania i wdrażania interwencji publicznych, dla których punktem wyjścia jest narastające, strategiczne wyzwanie społeczno-gospodarcze. W odpowiedzi na to wyzwanie projektuje się i wdraża skoordynowany pakiet obejmujący zarówno tradycyjne instrumenty polityki publicznej, jak i działania regulacyjne. Pakiet ten pobudza ukierunkowane działania badawczo-rozwojowe i innowacyjne.

Przykładem takiego podejścia jest holenderska inicjatywa „Kluczowe Sektory”, w ramach której dla czterech kluczowych wyzwań związanych ze zrównoważonym rozwojem, zdrowiem, rolnictwem i bezpieczeństwem zdefiniowano 25 misji. Są one realizowane w skoordynowany sposób przez wiele organizacji w partnerstwie publiczno-prywatnym.

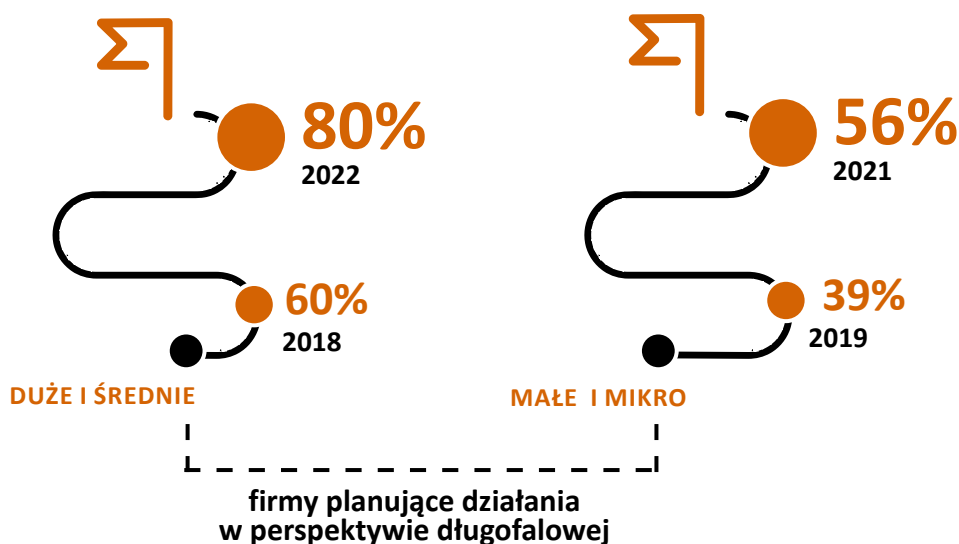
Inicjatywę tę wyróżnia połączenie podejścia sektorowego (w tym uwzględnienie kluczowych technologii wspierających) ze społecznym oraz współdziałanie publiczno-prywatne. Jest ona realizowana od 2011 r., z czego od roku 2018 jest wprost określona jako inicjatywa zorientowana na realizację misji. Ciągłość jej funkcjonowania sama w sobie zasługuje na uwagę, wskazuje bowiem na konsekwentne podążanie w raz obranym kierunku. Pozytywnym efektem jej wdrażania jest także przełamanie silosowego podejścia do polityk publicznych. Działania poszczególnych ministerstw w danym obszarze są podporządkowane głównym celom inicjatywy. Wśród efektów wdrażania inicjatywy zidentyfikowano między innymi umiędzynarodowienie gospodarki i sektora badawczego, rozwój kapitału ludzkiego poprzez przybliżenie kształcenia i potrzeb rynku pracy oraz odbiurokratyzowanie administracji publicznej.

<https://stip-pp.oecd.org/moip/case-studies/3>

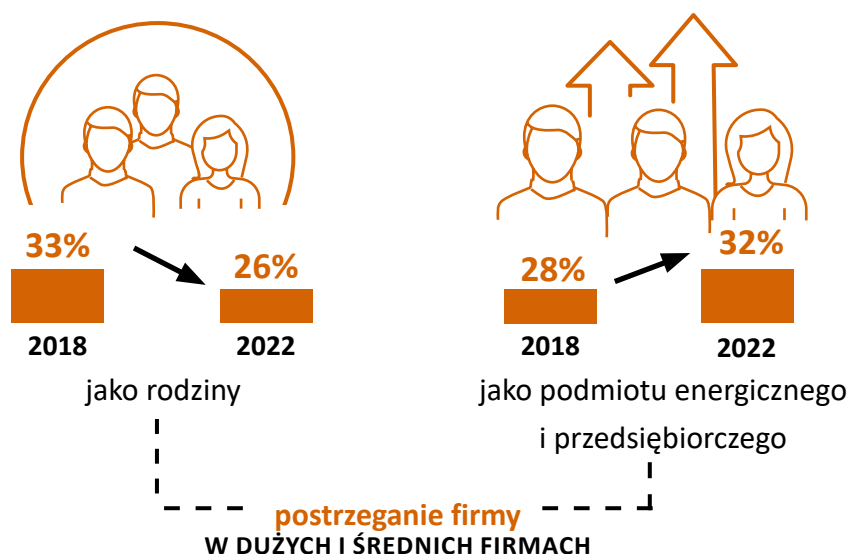
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

WNIOSKI:

W latach 2018–2022, w kontekście wielu wyzwań na poziomie ekonomicznym, politycznym i społecznym, wśród polskich przedsiębiorstw dał się zauważyć **wzrostowy trend odsetka firm planujących działania w perspektywie długofalowej**, dłuższej niż 3 miesiące. W przypadku firm średnich i dużych wzrost obserwowany był corocznie, począwszy od roku 2018, w którym w ten sposób planowało 60% podmiotów, aż do 80% w roku 2022. W przypadku firm mikro i małych dane dostępne dla lat 2019 i 2021 także wskazują na skokowy wzrost planowania w perspektywie długoterminowej (odpowiednio 38% i 59%).



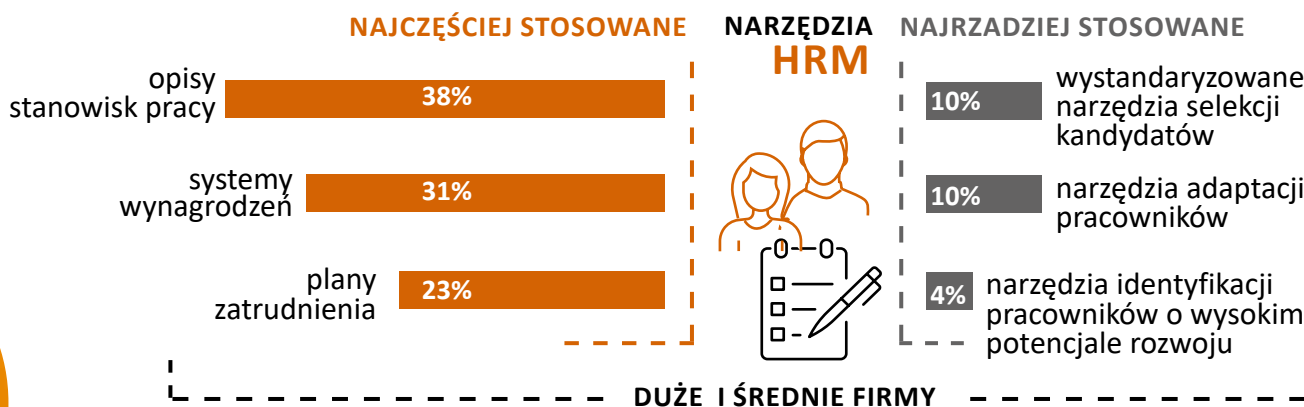
Tej pozytywnej tendencji towarzyszyło **zmniejszenie zaangażowania pracowników w podejmowanie decyzji (z 56% do 49% w grupie firm dużych i średnich) oraz ogólne odejście od modelu paternalistycznego**, w którym firma traktowana jest jako rodzina (w roku 2018 z taką kulturą identyfikowało się 33% badanych firm, a w roku 2022 – 26%) na rzecz **adhokracji**, w której firma postrzegana jest jako podmiot energiczny i przedsiębiorczy, zachęcający do podejmowania ryzyka (w roku 2018 identyfikowało się z nią 28% firm, a w 2022 – 32%) .



W przypadku firm mikro i małych w 2021 r. 58% deklarowało angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach, co może stanowić dla nich skuteczny sposób, w jaki te przedsiębiorstwa budują elastyczność swoich działań w sytuacji kryzysu (w stosunku do roku 2019 widoczny jest dodatkowo wzrost popularności tego sposobu zarządzania o 7 p.p., ale dopiero kolejne pomiary pozwolą zweryfikować tezę o utrzymującej się pozytywnej tendencji w tym zakresie).

Za niepokojące można uznać to, że 18% ogółu firm średnich i dużych, które badane były w 2022 r., ciągle nie stosuje żadnych narzędzi HRM, co może sugerować brak profesjonalizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. W przypadku mniejszych firm ta profesjonalizacja jest jeszcze mniej powszechna – w 2021 r. aż 39% nie stosowało żadnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi.

Najczęściej stosowanymi narzędziami HR w grupie firm dużych i średnich są opisy stanowisk pracy (38%), systemy wynagrodzeń (31%) oraz plany zatrudnienia (23%). Z kolei bardzo rzadko stosowanymi narzędziami HRM są wystandaryzowane narzędzia selekcji kandydatów (10%), narzędzia adaptacji pracowników (10%) oraz narzędzia identyfikacji pracowników o wysokim potencjale rozwoju (4%).



WYZWANIA:

- Niski stopień profesjonalizacji funkcji personalnej może stawać na drodze pozyskania talentów niezbędnych w kontekście konkurencji o nowe kompetencje, w związku z czym pożądane jest budowanie świadomości znaczenia jakości procesów HR dla efektywności przedsiębiorstw oraz większe inwestycje w wystandaryzowane i profesjonalne narzędzia i praktyki HR.
- Brak zaangażowania i wykorzystania potencjału pracowników w podejmowanie decyzji ważnych dla przedsiębiorstw może przełożyć się na stagnację w rozwoju polskich firm, na co odpowiedzią może być promowanie kultury innowacji oraz partycypacji pracowników w zarządzaniu.

REKOMENDACJE:

- Aktywne wspieranie pracodawców przez organizacje branżowe i instytucje publiczne w procesie profesjonalizacji strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim, w tym prowadzenie szkoleń, warsztatów i procesów certyfikacyjnych dla organizacji wdrażających wysokoefektywne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.
- Współpraca z organizacjami branżowymi i instytucjami publicznymi w celu tworzenia standardów i najlepszych praktyk w dziedzinie strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim oraz budowania kultur innowacji.
- Prowadzenie kampanii i zachęcanie firm do inwestowania w narzędzia HRM w celu poprawy jakości i efektywności procesów kadrowych.

CERTYFIKACJA PRAKTYK HR NAJWYŻSZEJ JAKOŚCI

Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami (PSZK) jest organizacją branżową skupiającą praktyków HR, dążącą do promowania nowoczesnych i efektywnych narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim. Jednym z kluczowych przedsięwzięć PSZK jest certyfikacja HR Najwyższej Jakości. Oparta na kilkudziesięciu dokładnie wyselekcjonowanych pytaniach, procedura ta ma na celu weryfikację jakości polityki zarządzania kapitałem ludzkim w firmach.

Uczestniczenie w tej certyfikacji pozwala firmom na obiektywne porównanie swoich praktyk HR z liderami branży, dostosowanie się do aktualnych trendów oraz podniesienie jakości zarządzania zasobami ludzkimi. Badanie dostarcza przedsiębiorcom biorącym udział w procesie informacji zwrotnej na temat jakości stosowanych przez nich narzędzi HRM, co w zamierzeniu przyczynia się do osiągnięcia lepszych wyników biznesowych i przekłada się na pozycjonowanie firmy na rynku pracy.

Certyfikacja HR Najwyższej Jakości oferowana przez PSZK jest ważnym narzędziem promowania najlepszych praktyk w zarządzaniu kapitałem ludzkim w Polsce.

<https://pszk.pl/hr-jakosc>

STANDARYZACJA PROCESÓW NABORU PRACOWNIKÓW W u2i

Firma u2i, będąca jednym z najstarszych krakowskich firm typu *software house*, znana jest nie tylko z ciekawych projektów wdrożeniowych, wyjątkowej kultury organizacyjnej, ale również ze stałej profesjonalizacji strategii zarządzania kapitałem ludzkim.

Pod wpływem programu szkoleniowego opierającego się na najlepszych standardach metod rekrutacji i selekcji, zespół rekrutacyjny u2i zdecydował się ograniczyć rolę CV kandydatów w procesie naboru stażystów. Zamiast życiorysu kierował się wystandaryzowanym testem kompetencyjnym i wywiadem sytuacyjnym. Profesjonalizacja procesu selekcyjnego przyniosła wymierne efekty: liczba kandydatów na program stażowy wzrosła z 500 do 800. Co więcej, wystandaryzowane metody rekrutacji zostały uznane za bardziej efektywne i mniej stresujące dla wszystkich uczestników. Ostatecznym dowodem sukcesu firmy była nie tylko jakość nowo zatrudnionych stażystów, ale również pozytywna informacja zwrotna po procesie.

Inwestycja w jakość i profesjonalizm przyniosła firmie u2i zauważalne korzyści w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

<https://www.u2i.com/>

INFLACJA

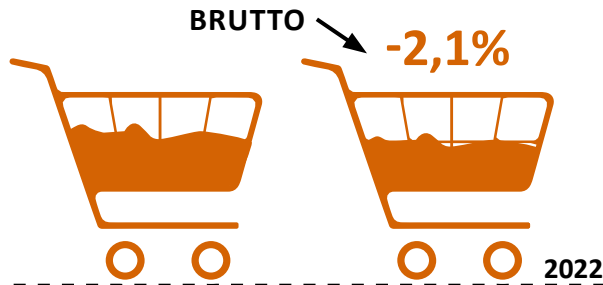
WNIOSKI:

4

Inflacja w 2022 r. spowodowała obniżenie przeciętnego realnego wynagrodzenia brutto, a obniżka ta była szczególnie widoczna w sektorze publicznym. W 2022 r. w Polsce odnotowano wskaźnik cen konsumpcyjnych HICP na poziomie 13,2%, a w ujęciu rok do roku według metodologii GUS zmiany cen wyniosły 14,4%. Wyższe wzrosty cen notowano jedynie w pierwszej połowie lat 90.

REALNE WYNAGRODZENIE

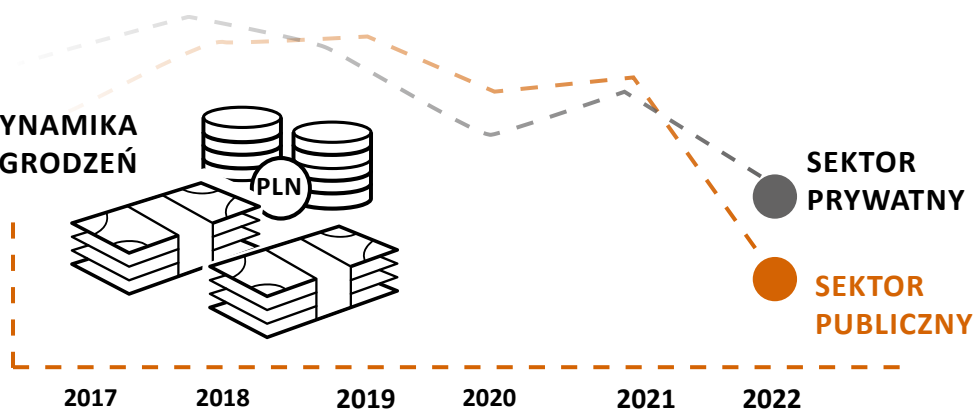
BRUTTO



W 2022 r. wynagrodzenia nominalne wzrastały wolniej niż ceny towarów i usług konsumpcyjnych, co skutkowało obniżeniem realnego wynagrodzenia brutto o 2,1%.

W roku 2022 dynamika wynagrodzeń brutto w sektorze publicznym okazała się ujemna i niższa niż w sektorze prywatnym. Mimo to w sektorze publicznym przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto były wyższe i wynosiły 6994,21 zł, a w sektorze prywatnym – 6182,35 zł. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w 2022 r. w gospodarce narodowej wyniosło 6346,15 zł.

DYNAMIKA WYNAGRODZEŃ



Zdecydowana większość respondentów, bez względu na sektor zatrudnienia, odczuwała wpływ inflacji na własne możliwości finansowe. W 2022 r. ponad 70% z nich uważało, że za obecne wynagrodzenie może kupić mniej niż przed rokiem, około 21% deklaroowało brak zmiany w tym zakresie, a 6% – poprawę swojej sytuacji.

WYZWANIA:

Wdrożenie zachęt dla wysoko wykwalifikowanych specjalistów do pozostania w sektorze publicznym w sytuacji obniżenia się ich dochodów realnych w połączeniu z dużą konkurencyjnością takich pracowników na rynku pracy.

Wdrożenie zachęt dla młodych specjalistów do podjęcia długofalowego zatrudnienia w sektorze publicznym.

W Polsce, w związku z relatywnie dobrą sytuacją na rynku pracy, od dłuższego czasu obserwuje się obniżanie się konkurencyjności sektora publicznego jako miejsca pracy dla specjalistów. Równocześnie nie przewiduje się, aby czynniki zewnętrzne miały sprzyjać zmianie tej sytuacji: niż demograficzny nadal będzie powodował kurczenie się zasobów pracy, a transformacja sektora publicznego, jego cyfryzacja, specjalizacja, częściowa automatyzacja, ukierunkowanie na politykę opartą na dowodach zwiększać będą zapotrzebowanie na pracowników posiadających wysokie kompetencje. Deficyty zasobów ludzkich na rynku pracy powodują, że o tych samych pracowników konkurują obecnie i konkurować będą zarówno sektor publiczny, jak i prywatny, który jest bardziej atrakcyjny finansowo dla tej grupy. Przegrana sektora publicznego w wyścigu o pracowników najzdolniejszych i posiadających najwyższe kompetencje w konsekwencji wzmocniac będzie wiele już teraz obserwowanych, a negatywnych procesów, takich jak np. migracje do zagranicznych ośrodków naukowych najzdolniejszych młodych naukowców, problemy z zapewnieniem ciągłości i wysokiej jakości kształcenia w szkołach publicznych, a co za tym idzie – wzrost nierówności społecznych w dostępie do wysokiej jakości edukacji czy utrzymanie zdolności samorządów do „reprodukowania” lokalnych liderów, oferowania usług publicznych na najwyższym poziomie i w efekcie rozwoju społeczności lokalnych.

REKOMENDACJE:

4

- Podjęcie inicjatyw mających na celu wzmocnienie etosu pracy w sektorze publicznym oraz podkreślających główną przewagę konkurencyjną tego sektora, tj. sens i znaczenie wykonywanej pracy oraz możliwość pozytywnego wpływu na społeczność. Podjęcie inicjatyw mających na celu poprawę reputacji pracy w sektorze publicznym.
- Wprowadzenie mechanizmów większego różnicowania wynagrodzeń pracowników sektora publicznego na podstawie ich kwalifikacji i w oparciu o ich osiągnięcia.
- Wdrożenie w instytucjach publicznych zmian, które mają na celu poprawę pozapłacowych warunków zatrudnienia pracowników, np.
 - podniesienie kompetencji kadry zarządczej w obszarze budowania zespołu, kształtowania przyjaznej atmosfery i środowiska pracy (kultury organizacyjnej);
 - promocję kultury pracy dopasowanej do oczekiwań osób młodych (np. poczucie wpływu na misję i wizję działania instytucji, wdrożenie systemu mentoringu i inwestowania w kompetencje młodych osób, możliwość udziału w różnorodnych, nierutynowych projektach, współpraca międzynarodowa, kultura uczenia się na błędach, możliwość swobodnego wyrażania opinii oraz elastyczność czasu pracy);
 - wprowadzenie benefitów, które są standardem w wielu firmach prywatnych (np. prywatna opieka medyczna, klubiki dziecięce, elastyczny czas pracy, elementy pracy zdalnej);
 - unowocześnienie procesu rekrutacyjnego w instytucjach publicznych (przyspieszenie decyzji, szersze wykorzystanie mediów społecznościowych, proaktywne podejście do rekrutacji i m.in. nawiązanie współpracy z uczelniami i wyszukiwanie talentów poprzez media społecznościowe typu LinkedIn, specjalizacja oraz inwestycje w kompetencje kadry rekrutującej pracowników);
 - opracowanie modeli ścieżek i możliwości awansu w sektorze publicznym, w obrębie jednej lub grupy instytucji.

MAPA DROGOWA PIĘCIU KROKÓW AUTORSTWA INTELLIGENCE AND NATIONAL SECURITY ALLIANCE (INSA), ABY POMÓC RZĄDOWI FEDERALNEMU UCZYNIĆ BARDZIEJ ATRAKCYJNYMI KARIERY W SEKTORZE PUBLICZNYM (W SZCZEGÓLNOŚCI W SPOŁECZNOŚCI WYWIADOWCZEJ):

1. Zaszczepienie poczucia misji i patriotyzmu. „Przywódcy polityczni kraju mogą modelować dobre zachowanie, zmieniając ton debat na temat roli rządu w społeczeństwie, tak aby służba publiczna była chwalona, a nie oczerniana”.
2. Zróżnicowanie wynagrodzeń i zaoferowanie wyższego wynagrodzenia dla osób z poszukiwanymi umiejętnościami. „Raport Kongresowego Biura Budżetowego z 2017 r. wykazał, że absolwenci z zaawansowanymi stopniami naukowymi zarabiali o 18% mniej w sektorze rządowym niż w sektorze prywatnym”.
3. Przyciągnięcie specjalistów średniego szczebla, posiadających już doświadczenie i zaawansowane umiejętności. „Aby przyciągnąć pokolenie osób zmieniających pracę, działania rekrutacyjne muszą podkreślać, że pracownicy mogą zdobyć szeroki zakres doświadczeń w trakcie kariery rządowej. Innymi słowy, w sektorze publicznym pracownicy mogą regularnie zmieniać pracę bez konieczności zmiany pracodawcy”.
4. Promowanie możliwości kariery w prywatnych firmach wspierających Wspólną Wywiadowczą. „Ponieważ sprawdzeni kontrahenci są kluczowym elementem zaufanej siły roboczej rządu, wysoko wykwalifikowana osoba pracująca w jednej z tych firm przyczynia się do realizacji misji instytucji w środowisku pracy, które jest wystarczająco elastyczne, aby je zatrudnić i zatrzymać”.
5. Usprawnienie procesu poświadczenia bezpieczeństwa. „Długi czas wymagany do oczyszczenia kogoś z zarzutów odstrasza największe talenty – zwłaszcza te o poszukiwanych na rynku umiejętnościach technicznych – i uniemożliwia realizację krytycznych misji w zakresie bezpieczeństwa narodowego”.

5 TIPS FOR ATTRACTING YOUNG PEOPLE TO GOVERNMENT CAREERS – GOVERNMENT EXECUTIVE (GOVEXEC.COM)



4

INSA jest bezpartyjną, profesjonalną organizacją non-profit z siedzibą w Arlington w stanie Wirginia, zrzeszającą członków społeczności wywiadowczej Stanów Zjednoczonych z sektora publicznego i prywatnego. Opracowana przez INSA mapa pięciu kroków jest przykładem działania doradczego, podjętego przez niezależnych specjalistów celem zmiany dotychczas praktykowanych strategii pozyskania i utrzymania w sektorze publicznym talentów. Inicjatywa ta, płynąca z sektora pozarządowego, jest odpowiedzią na realny problem, z którym instytucje publiczne nie mogą sobie poradzić.

Społeczność wywiadowcza USA (ang. United States Intelligence Community – IC) to grupa oddzielnych agencji wywiadowczych rządu Stanów Zjednoczonych i podległych im organizacji; wspierają one politykę zagraniczną i interesy bezpieczeństwa narodowego Stanów Zjednoczonych. Organizacje członkowskie IC obejmują agencje wywiadowcze, wywiad wojskowy oraz cywilne biura wywiadowcze i analityczne w federalnych departamentach wykonawczych.





WIEK I ZDROWIE PRACOWNIKÓW

5

KOMPETENCJE

6

ZDROWIE FIZYCZNE I PSYCHICZNE

7

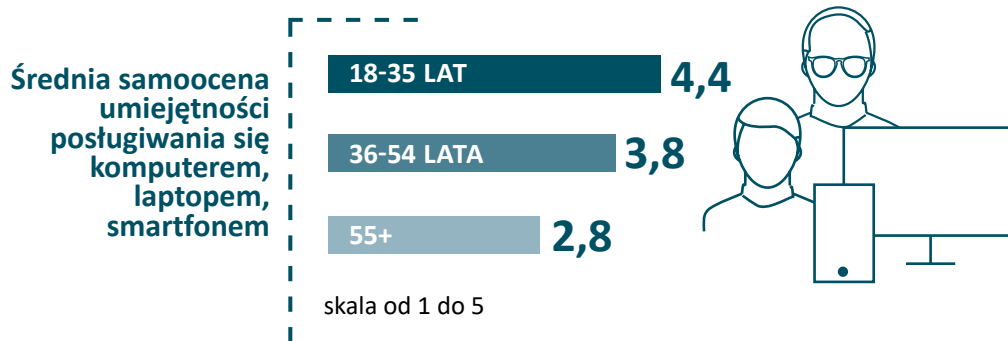
AKTYWNOŚĆ ZAWODOWA

WIEK I ZDROWIE PRACOWNIKÓW

KOMPETENCJE

WNIOSKI:

Samoocena kompetencji dorosłych Polaków pogarsza się wraz z wiekiem. Osoby w wieku 55 i więcej lat (55+) zdecydowanie niżej niż młodsi oceniają większość swoich umiejętności. Różnice ocen pomiędzy młodszymi i starszymi są największe w przypadku umiejętności posługiwania się komputerem, tabletem i smartfonem (4,41 – osoby w wieku 18–35 lat, 3,81 – osoby w wieku 36–54 lata i 2,8 – osoby w wieku 55+) oraz obsługi specjalistycznego oprogramowania komputerowego (3,36 – osoby w wieku 8–35 lat, 2,87 – osoby w wieku 36–54 lata i 2,12 – osoby w wieku 55+). Duże różnice pomiędzy młodszymi i starszymi występują także w ocenie zdolności do uczenia się nowych rzeczy, sprawności fizycznej czy umiejętności współpracy z osobami różnych narodowości. Największe różnice w ocenie kompetencji pomiędzy młodszymi i starszymi występują wśród osób o najniższym poziomie wykształcenia, co wskazuje, że doświadczają one najsilniej dezaktualizacji swoich kompetencji. Silny wpływ na ocenę kompetencji ma też aktywność zawodowa – aktywne zawodowo osoby w wieku 55+ zdecydowanie wyżej oceniają swoje kompetencje.



Osoby gorzej oceniające swój stan zdrowia niżej oceniają swoje kompetencje i rzadziej je rozwijają. Porównanie samoocen kompetencji w grupie osób w wieku 55–69 lat pokazuje, że ci, którzy źle oceniają swój stan zdrowia, niżej oceniają wiele swoich umiejętności, a szczególnie umiejętności cyfrowe czy związane ze sprawnością fizyczną (różnice wynoszą ponad 1 punkt przy skali od 1 do 5). Ocena stanu zdrowia nie wpływa natomiast znacząco na samoocenę kompetencji społecznych. Osoby w wieku 55+ źle oceniające swój stan zdrowia ponad dwukrotnie rzadziej uczestniczą w kursach czy szkoleniach niż osoby z tej samej grupy wieku niedeklarujące problemów zdrowotnych (odpowiednio 16% i 36,9%).



Aktywni edukacyjnie wyraźnie wyżej oceniają swoje kompetencje niż bierni edukacyjnie, a różnice pomiędzy tymi grupami są najwyższe wśród osób w wieku 55+. Różnice występują szczególnie w ocenie kompetencji cyfrowych (ocena wśród aktywnych edukacyjnie osób 55+ wynosi 3,4 na skali od 1 do 5, a wśród nieaktywnych – 2,5 na tej samej skali), zdolności do uczenia się nowych rzeczy (aktywni – 3,13, nieaktywni – 3,77).

5

WYZWANIE 1:

Zmiana silnie ugruntowanych przekonań wiążących edukację głównie z osobami młodymi, ze szkołą i innymi formalnymi czy zorganizowanymi sposobami uczenia się. Kształtowanie kultury uczenia się przez całe życie od najmłodszych lat, w szczególności w szkole czy na uczelni. Promowanie aktywności edukacyjnej w każdym wieku, w każdej sytuacji życiowej i zawodowej, różnorodnej, włączającej, dopasowanej do potrzeb i preferencji, bazującej na dostępnych zasobach.

REKOMENDACJE:

Promowanie idei uczenia się przez całe życie, różnorodnych form uczenia się, wychodzących poza ramy szkoły, uczelni, instytucji edukacyjnej. Kształtowanie motywacji do uczenia się przez całe życie poprzez wspieranie działań realizowanych w społecznościach lokalnych, zorientowanych na rozwiązywanie problemów (*problem based learning*), uczenie się poprzez działanie (*learning by doing*), dostosowanych do indywidualnych potrzeb, możliwości i uwarunkowań.

LOKALNE OŚRODKI WIEDZY I EDUKACJI (LOWE)

LOWE – Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji na rzecz aktywizacji edukacyjnej osób dorosłych – to centra organizowania i animowania edukacji pozaformalnej i nieformalnej dla osób dorosłych, uruchamiane przy szkole lub placówce systemu oświaty w ramach ogólnopolskiego otwartego konkursu grantowego. LOWE wykorzystuje potencjał szkoły do prowadzenia działań na rzecz aktywności edukacyjnej i włączania w różnorodne formy edukacji osoby dorosłe, w tym znajdujące się w niekorzystnej sytuacji zawodowej i/lub, w szczególności z obszarów zdegradowanych, popegeerowskich, przemysłowych i o największych potrzebach w zakresie edukacji dorosłych. Zaletą rozwiązania jest jego osadzenie w społecznościach lokalnych, zdolność do rozpoznawania lokalnych potrzeb i proponowania rozwiązań dopasowanych do tych potrzeb. Jest to rozwiązanie szczególnie cenne w przypadku małych miejscowości, oddalonych od ośrodków miejskich, oferujących więcej możliwości rozwoju, aktywności, twórczego spędzania czasu.

Źródło: <https://lowe.edu.pl/model-lowe/>

5

Zwracanie większej uwagi na rolę szkoły w kształtowaniu motywacji do uczenia się. Przeciwdziałanie niepowodzeniom edukacyjnym, silnie stygmatyzującym i zniechęcającym do dalszego uczenia się: zmniejszanie presji „bycia dobrym we wszystkim”, wzmacnianie zdolności do identyfikacji różnorodności talentów i ich rozwoju, zmniejszanie stygmatyzacji związanej z byciem „słabym uczniem”, silnie zniechęcającej do uczenia się w dorosłości. Kształtowanie gotowości do uczenia się przez całe życie musi się zaczynać na najwcześniejszych etapach edukacji. Negatywne doświadczenia edukacyjne wyniesione ze szkoły są jedną silniejszych barier utrudniających rozwijanie kompetencji w dorosłym życiu.

ŚWIADECTWO Z PASKIEM DLA KAŻDEGO UCZNIA

Świadectwo z paskiem dla każdego ucznia to inicjatywa Wioletty Matusiak, edukatorki i nauczycielki, która cztery lata temu poruszyła w mediach temat świadectw z wyróżnieniem. Według pomysłodawczyni akcji każdy uczeń jest wyjątkowy i może dostać pasek za różne talenty, postawy i działania. Wystarczy, oprócz pasków biało-czerwonych za najlepsze oceny, wydrukować na świadectwach paski w innych kolorach i nadać im znaczenie. Dzięki

temu doceniani będą uczniowie, którzy nie uzyskują bardzo dobrych wyników w nauce, ale wyróżniają się innymi cechami – zdolnościami artystycznymi, talentem sportowym, zaangażowaniem społecznym, wrażliwością, zdolnościami przywódczymi, organizacyjnymi itp.

Źródło: <https://autorskapracowniae.wixsite.com/pasekdlakazdego>

5

Dowartościowanie uczenia się w miejscu pracy, poprzez wymianę doświadczeń, mentoring, obserwację, rotację. Kluczem do wzrostu aktywności edukacyjnej osób dorosłych jest nie tylko powiększanie oferty kursów, szkoleń i innych zorganizowanych form oraz tworzenie zachęt do uczestnictwa w nich, gdyż w działaniach tych uczestniczą grupy o już wysokim stopniu zaangażowania w rozwój swoich kompetencji. Działania aktywizujące muszą bazować na dobrym rozpoznaniu potrzeb i zasobów danej grupy, stwarzaniu szans dla mobilizacji tych zasobów, osób mogących pełnić rolę mentorów/edukatorów w danych obszarach (np. doświadczonych pracowników), stwarzanie bodźców i zachęt do aktywności poprzez kształtowanie przestrzeni i miejsc sprzyjających aktywności (np. przestrzeni spotkań i wymiany doświadczeń w firmach).

ROTACJA W MIEJSCU PRACY, ROTAZIONE DELLE MANSIONI (DI GRUPPO)

Włoski program rotacji na stanowiskach pracy ma za zadanie poprawę elastyczności kadry pracowniczej w celu podniesienia kwalifikacji i umiejętności pracowników, a tym samym – zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa. Grupa pracowników zmienia stanowiska pracy w obrębie jednego przedsiębiorstwa we wcześniej określonych odstępach czasowych. Kolejne obejmowane stanowiska pracy muszą wymagać takich samych lub wyższych kwalifikacji. Tym samym pracownicy zdobywają wszechstronne doświadczenie, a przedsiębiorstwa odznaczają się wyższym poziomem kompetencji dzięki lepiej wykwalifikowanym pracownikom. Technika ta jest zwykle stosowana w przypadku pracowników fizycznych.

Źródło: Analiza sposobów uczenia się dorosłych w miejscu pracy. PARP.

<https://srk-odzysk.kig.pl/wp-content/uploads/Analiza-sposob%C3%B3w-uczenia-si%C4%99-doros%C5%82ych.pdf>

Promowanie działań wzmacniających współpracę międzypokoleniową i wzajemne uczenie się od siebie osób w różnym wieku, wzmacnianie solidarności, więzi międzypokoleniowych.

„PROFESOR WNUCZEK”

„Profesor Wnuczek” to inicjatywa Społecznego Towarzystwa Oświatowego, a jej sponsorem i współorganizatorem jest firma Luxoft Poland. W jednej z jej edycji wzięli udział uczniowie Zespołu Szkół Społecznych nr 3 STO w Krakowie. Profesorami w ZSS w Krakowie zostało pięcioro uczniów ze szkoły podstawowej a ich „uczniami” – 14 osób starszych. Atmosfera zajęć była niezwykle pozytywna. Zarówno seniorzy, jak i „profesorowie” świetnie ze sobą współpracowali. Prowadzący poinstruował obecnych na kursie o formie i sposobie wykonywania zadań za pomocą tablicy interaktywnej. Seniorzy zostali też poproszeni o krótką informację zwrotną dotyczącą tematyki i sposobu przeprowadzenia zajęć. Odpowiedzi były bardzo pozytywne i zdecydowana większość uczestników prosiła o kontynuację w podobnej formie. W odpowiedzi na prośby seniorów zostały też przygotowane materiały zawierające przydatne skróty klawiaturowe i opis klawiszy.

<https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/projekt-profesor-wnuczek/>

5

WYZWANIE 2:

Wzrost kompetencji cyfrowych i zmniejszanie skali wykluczenia cyfrowego wśród osób starszych, szczególnie z niskim poziomem wykształcenia.

REKOMENDACJE:

Wykorzystanie szans, jakie dla rozwoju kompetencji cyfrowych stwarza cyfryzacja usług (administracyjnych, zdrowotnych, finansowych, społecznych). Zapewnienie doradztwa i wsparcia przy korzystaniu z tych usług, wprowadzenie zachęt do korzystania z usług cyfrowych. Usługi finansowe (banki – kampania na rzecz korzystania zdalnie z usług bankowych wśród osób starszych).

BANK PEKAO SA „BIERZ INTERNET ZA ROGI”

Bank Pekao SA pod hasłem „Bierz internet za rogi” zachęca seniorów do korzystania z internetu, z bankowości elektronicznej i usług online. Celem akcji jest wsparcie osób starszych w adaptacji do nowych warunków spowodowanych pandemią. Główny przekaz to: zostań w domu, korzystaj z internetu, bądźmy razem w sieci! Strefa seniora to specjalna podstrona internetowa Banku Pekao z materiałami edukacyjnymi dla seniorów. Podobne działania są podejmowane w innych instytucjach finansowych, a ZUS na swoich stronach zebrał informacje o działaniach instytucji finansowych, ułatwiających osobom starszym korzystanie z bankowości.

Źródło:

<https://www.pekao.com.pl/strefaseniora> <https://www.zus.pl/o-zus/o-nas/kampania-bezpieczny-zdrowy-bezgotowkowy-/materialy-dla-seniorow-instytucje-finansowe>

5

Rozwijanie kompetencji cyfrowych osób starszych poprzez dopasowane do ich potrzeb szkolenia, zwracające uwagę na użyteczność rozwijanych umiejętności, powiązanie ich z codziennym życiem osób starszych: zwracanie uwagi na komunikację i kontakt społeczny, wyszukiwanie przydatnych informacji, rozwiązywanie problemów.

„AKTYWNI SENIORZY W CYFROWYM ZAKLICZYNIU”

Projekt realizowany przez Gminę Zakliczyn od października 2019 r. do czerwca 2021 r., wpisujący się w koncepcję „*Human Smart Cities*” i w szczególności był kierowany do osób starszych, samotnych czy chorych. Uwzględniał różne potrzeby osób starszych (opieka, transport, usługi zdrowotne, relacje społeczne oraz dostęp do usług cyfrowych). W tym ostatnim zakresie zrealizowano działania przeciwdziałające wykluczeniu cyfrowemu seniorów i wzmacniające ich społeczną partycypację, poprzez zwiększenie wiedzy i umiejętności cyfrowych. Seniorzy w małych sześciuosobowych grupach byli szkoleni z zakresu obsługi komputera, smartfonu, internetu, elektromobilności oraz dostępu do m.in. profilu zaufanego, indywidualnego konta pacjenta, e-recepty. Ponadto 60 seniorów otrzymało do używania sprzęt elektroniczny (laptop) wraz z dostępem do internetu mobilnego w ich własnych gospodarstwach domowych.

Projekt był współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014–2020 https://www.popt.gov.pl/media/103438/zakliczyn_podrecznik_dobrych_praktyk.pdf

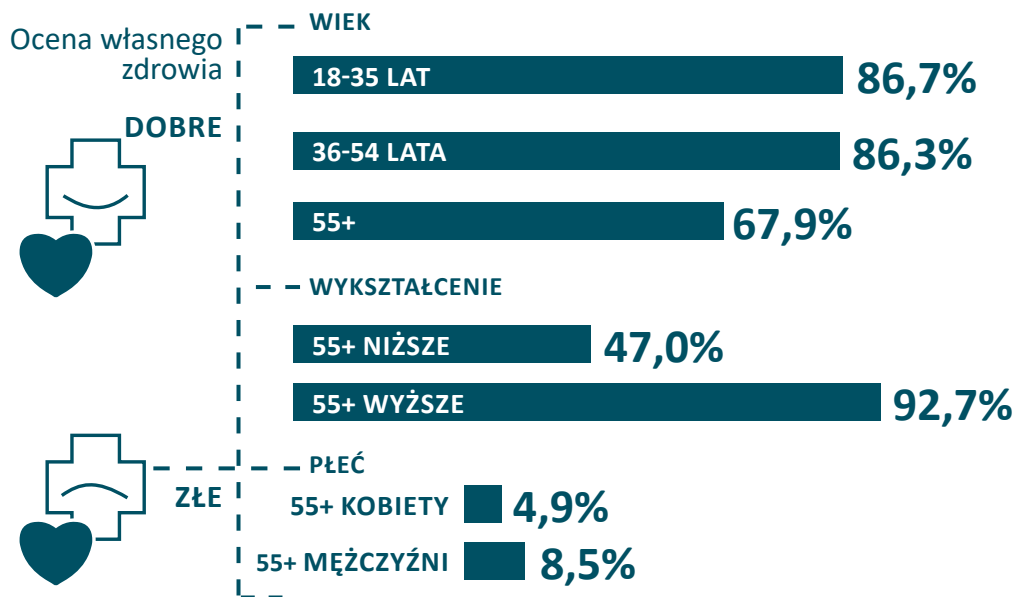
ZDROWIE FIZYCZNE I PSYCHICZNE

WNIOSKI:

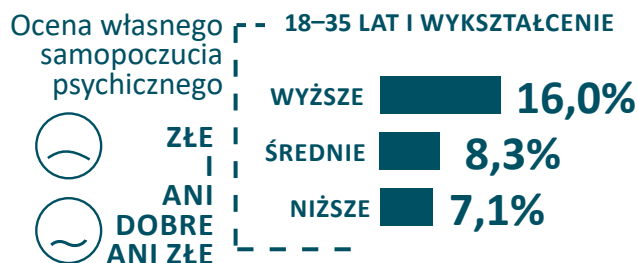
Oceny własnego zdrowia istotnie pogarszają się w grupie osób 55+. 86,7% osób w wieku 18–35 lat; 86,3% w wieku 36–54 lata oraz 67,9% z grupy 55+ ocenia swoje zdrowie dobrze.

Osoby 55+ z wyższym wykształceniem zdecydowanie lepiej oceniają swoje zdrowie niż osoby w tym samym wieku, ale z wykształceniem średnim i niższym. 13,6% badanych w wieku 55+ z niższym wykształceniem oceniło swoje zdrowie źle, przy czym żadna osoba z wyższym wykształceniem nie wystawiła takiej oceny. 47% badanych w wieku 55+ z niższym wykształceniem było zadowolonych ze swojego stanu zdrowia w porównaniu do 92,7% osób z wyższym wykształceniem w takim samym wieku.

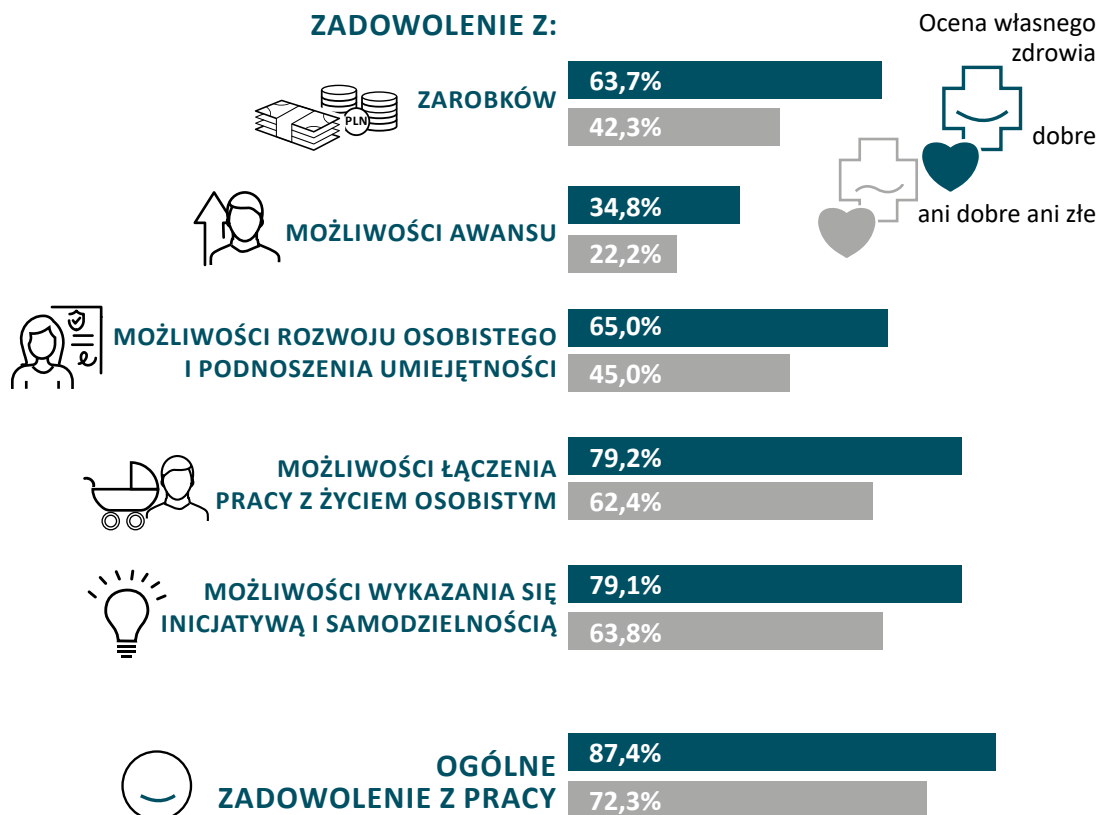
Wśród osób 55+ mężczyźni częściej oceniają swoje zdrowie źle (8,5% w porównaniu do 4,9% kobiet) **i ani dobrze, ani źle** (26,4% w porównaniu do 23,8% kobiet).



Im wyższy poziom wykształcenia młodych osób, tym częściej deklarują oni słabe samopoczucie psychiczne. Osób w wieku 18–35 deklarujących złe i ani dobre ani złe samopoczucie jest najwięcej wśród osób z wyższym wykształceniem (ok. 16%) (dane dla pozostałych grup wykształcenia: 8,3 – średnie oraz 7,1 – niższe).



Osoby mniej zadowolone ze swojego zdrowia częściej wykonują pracę niższej jakości – jest to praca zarówno niżej płatna, mniej satysfakcjonująca, jak też dająca mniejsze perspektywy rozwojowe.



WYZWANIE:

- Poprawa stanu zdrowia i zapobieganie wykluczeniu zdrowotnemu pracowników poprzez:
 - zmianę zachowań zdrowotnych ze szczególnym uwzględnieniem osób z wykształceniem średnim i niższym,
 - profilaktykę zdrowotną ukierunkowaną na wybrane grupy pracowników,
 - wczesne identyfikowanie kryzysu psychicznego i zapobieganie kryzysom, ze szczególnym uwzględnieniem młodych pracowników oraz pracowników wrażliwych (ang. *fragile workers*).

REKOMENDACJE:

- Lepsze przygotowanie narzędziowe nauczycieli do promocji zdrowia nie tylko wśród uczniów, ale też wśród ich rodzin.
- Przygotowanie zestawu wytycznych oraz standaryzowanych, nowoczesnych interaktywnych materiałów dydaktycznych niezbędnych do realizacji efektów uczenia się w ramach edukacji nauczycieli zapisanych w rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pn. Rozporządzenie w sprawie standardu kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela (treść rozporządzenia MNiSW z dn. 25 lipca 2019 r.), w tym szczególnie realizacji efektu uczenia się: F.2. Metodyka pracy nauczyciela psychologa w przedszkolach, szkołach i placówkach systemu oświaty.
Włączenie do zestawu efektów uczenia się umiejętności rozszerzonej promocji zdrowia, obejmującej swoim zakresem nie tylko dziecko, ale też i jego rodzinę.

6

PROMOCJA ZDROWIA W SZKOLE – MATERIAŁY DO POBRANIA – OŚRODEK ROZWOJU EDUKACJI (ORE.EDU.PL)

W Polsce Ośrodek Rozwoju Edukacji (ORE) prowadzi tzw. bank dobrych praktyk, w którym opisane są przykłady z różnych szkół dotyczące promocji zdrowia. Jest to niewątpliwie cenna inicjatywa, która powinna jednak zostać uzupełniona o gotowe interaktywne materiały i narzędzia możliwe do wykorzystania podczas lekcji, a także poza murami szkoły, angażując do aktywności fizycznej nie tylko dziecko, ale też jego rodzinę.

ACTIVE VIDEO GAMES IN SCHOOLS TO ENHANCE CHILDREN'S PHYSICAL ACTIVITY | IEEE CONFERENCE PUBLICATION | IEEE XPLORE

Przykładem takich materiałów mogą być gry z grupy gier aktywnych (ang. *active video games* – AVG), w których wykorzystuje się zainteresowanie uczniów gamingiem, a także przekuwa się dotychczasowe wady gier komputerowych w ich zalety w zakresie promowania zdrowia (np. przyciąganie uwagi młodej osoby, szybkie rozpowszechnianie się nowych i atrakcyjnych gier w sieciach społecznościowych uczniów). Aktywności w oparciu o technologię AVG zostały – przykładowo – eksperymentalnie wdrożone w Portugalii w regionie Algarve.

6

Prowadzenie działań wspierających zmianę myślenia o swoim zdrowiu nie tylko w okresie przed emeryturą oraz na emeryturze, ale przede wszystkim na wcześniejszych etapach życia. Zmiana myślenia o konieczności dbania o swoje zdrowie powinna przekładać się na zmianę działań, aktywności poprawiających stan zdrowia (w tym subiektywną ocenę).

- a) Wspieranie finansowania rozwiązań w zakresie promocji zdrowia, w tym szczególnie dla osób ze średnim i niższym wykształceniem (dofinansowanie rozwiązań oferowanych przez pracodawców z zakresu aktywności fizycznej, profilaktyki zdrowotnej).
- b) Włączenie samorządów w aktywną promocję poruszania się rowerem i pieszo.

ROWEREM DO PRACY (UEK.KRAKOW.PL)

Firmy prywatne mają w ofercie nie tylko karty typu BENEFIT/Multisport, ale oferują pracownikom i ich partnerom/współmałżonkom 3-miesięczne indywidualne zajęcia min. 3 razy w tygodniu z trenerem personalnym, aby zachęcić do zmiany stylu życia (aktywność fizyczna połączona ze zmianą nawyków żywieniowych, wsparcie dla zdrowia).

Część firm wykorzystuje promocję zdrowia, np. w ramach inicjatywy „Dzień zdrowia”, nie tylko celem poprawy kondycji zdrowotnej pracowników (a co za tym idzie zmniejszenia absencji i poprawy ich produktywność), ale też po to, by np. zwiększyć integrację zespołów, motywację, zaangażowanie i przywiązanie do firmy wśród kadry.

W działania prozdrowotne pracowników mogą także włączyć się samorządy. Przykładem takiej inicjatywy jest organizowana przez Wydział Gospodarki Komunalnej Urzędu Miasta Krakowa kampania „Rowerem do pracy, czyli – dom, rower, praca...i tak w kółko”, której celem jest promocja transportu rowerowego z i do miejsca pracy w Krakowie i podkrakowskich miejscowościach. Pracownicy poruszający się rowerem odnotowują liczbę przejechanych kilometrów i nagradzani są m.in. gadżetami, biletami do kin, bonami do sklepów rowerowych czy do restauracji.

Opracowanie krajowej strategii zmniejszenia nierówności w obszarze zdrowia. Identyfikacja grup pracowników według wykształcenia i wybranych sektorów/branż (np. z dużym udziałem osób z niższym wykształceniem) i wprowadzenie rozwiązań celowanych (finansowanych lub dofinansowanych w co najmniej 50%) wspierających profilaktykę zdrowotną.

NHS ENGLAND » HEALTH AND JUSTICE FRAMEWORK FOR INTEGRATION 2022-2025: IMPROVING LIVES – REDUCING INEQUALITY

6

Przykładem strategicznych i zintegrowanych planów działań dotyczących równości w zakresie zdrowia jest brytyjska strategia pn. „*Health and justice framework for integration 2022–2025*”.

Strategia określa priorytety krajowe, które będą informować o rozwoju zintegrowanych usług zdrowotnych i wymiaru sprawiedliwości w całej Anglii.

Priorytety są realizowane we współpracy z 42 radami ds. zintegrowanej opieki (ICB) i partnerstwami ds. zintegrowanej opieki (ICP) w całej Anglii, a także z partnerami z wymiaru sprawiedliwości i policji w celu dalszego rozwoju zintegrowanych ścieżek opieki między środowiskiem społecznym a więziennym.

Dokument podkreśla m.in. złożony związek między wpływem zdrowia na przestępczość a ponownym popełnieniem przestępstwa, wraz z szerszymi wpływami społecznymi, takimi jak ubóstwo, warunki mieszkaniowe, wykluczenie społeczne i niekorzystne czynniki społeczne.

Naturalnie, powodzenie i sens takiej strategii możliwe jest jedynie w sytuacji usprawnienia funkcjonowania służby zdrowia w Polsce i maksymalnego zmniejszenia czasu oczekiwania na wizyty do specjalistów, co w chwili obecnej jest jednym z głównych czynników rodzących nierówności społeczne pomiędzy tymi, których stać i których nie stać na prywatną opiekę medyczną.

Oferowanie osobom zatrudnionym bezpłatnych konsultacji psychologicznych

WSPARCIE PSYCHOLOGICZNE OFEROWANE PRZEZ PRACODAWCÓW – SOWA UJ

6

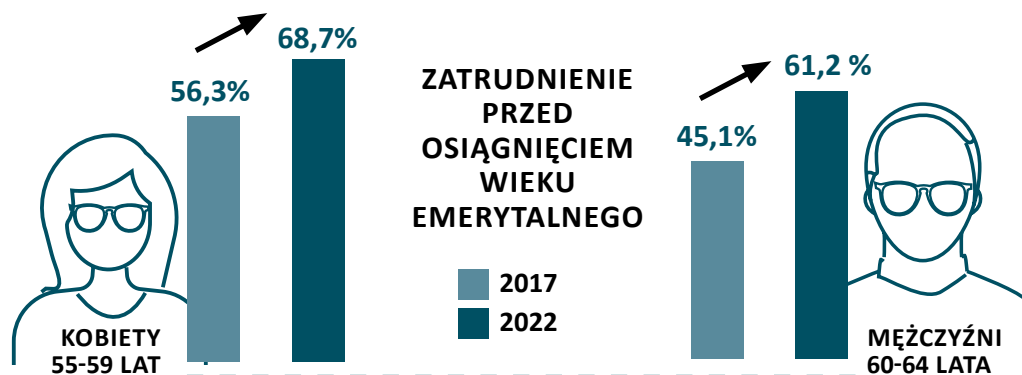
Wychodząc naprzeciw potrzebom sygnalizowanym przez społeczność akademicką, Władze Uniwersytetu Jagiellońskiego powołały punkt konsultacyjny dla pracowników Uniwersytetu Jagiellońskiego mieszczący się przy ul. Kopernika 27 w Krakowie. Punkt konsultacyjny oferuje bezpłatne wsparcie pracownikom UJ znajdującym się w sytuacji aktualnie przeżywanego kryzysu emocjonalnego. Można w nim uzyskać pomoc o charakterze interwencji kryzysowej oraz wsparcie w powrocie do równowagi psychicznej. W punkcie dyżuruje specjalista interwencji kryzysowej. W ramach udzielanej pomocy nie ma możliwości przeprowadzania długotrwałej psychoterapii, ale konsultacje pozwolą określić czy i ewentualnie jaka pomoc innego specjalisty byłaby wskazana.

Źródło: <https://sowa.uj.edu.pl/punkt-konsultacyjny>

AKTYWNOŚĆ ZAWODOWA

WNIOSKI:

Na podstawie analizy wskaźników zatrudnienia w latach 2017–2022 widać znaczące wzrosty aktywności zawodowej Polek i Polaków zarówno w okresie przedemerytalnym (dla kobiet w wieku 55–59 z poziomu 56,3% do 68,7%, a w wieku 60–64 z 21,1% do 24,2%, dla mężczyzn w wieku 60–64 z 45,1% do 61,2%), jak i w wieku 65+ (dla kobiet w 2017 r. wskaźnik wynosił 3,0%, a dla mężczyzn – 8,6%, podczas gdy w 2022 r. wskaźniki wyniosły odpowiednio: 4,1% i 9,7%). **Badani w wieku 35+ coraz rzadziej wiążą moment przejścia na emeryturę wprost z osiągnięciem wieku emerytalnego** (60 lat dla kobiet i 65 dla mężczyzn). W ciągu ostatnich 5 lat prawie dwukrotnie wzrósł udział osób w wieku 55–69 chcących pracować jak najdłużej (w 2017 r. – 7,2% ogółem, a w 2022 r. – 13,7%). Jednocześnie w 2022 r. odsetek ten jest wyższy dla grupy wiekowej 55–69 (13,7%) niż 35–54 (10,8%).



Rośnie zarówno odsetek osób chcących przejść na emeryturę jak najwcześniej (35–54: ogółem 28,4% w 2022 r. w porównaniu z 18,4% w 2017 r.; 55–69: ogółem 21,8% w 2022 r. w porównaniu z 15,6% w 2017 r.), jak i tych, którzy **chcieliby pracować możliwie długo lub w ogóle nie chcą kończyć pracy** (35–54: łącznie 14,9% w 2022 r. w porównaniu z 11,7% w 2017 r.; 55–69: łącznie 16,2% w 2022 r. w porównaniu do 9,9% w 2017 r.). Zmniejszyła się grupa niemająca określonego zdania na ten temat. Niemal 62% marzących o emeryturze wykonuje pracę, w której zdarzają się sytuacje grożące uszczerbkiem na zdrowiu, a 42% osób z tej grupy odczuwa, że praca ma negatywny wpływ na ich zdrowie (w grupie chcących pracować jak najdłużej jest to odpowiednio: 32% i 34%).

Wyraźnie spada odsetek pracowników, którzy podejrzewają, że ich pracodawca będzie chciał, aby przeszli na emeryturę w momencie osiągnięcia wieku emerytalnego i zakończyli zatrudnienie (z niemal 40% badanych w 2017 r. do niecałych 25% w 2022 r.). Wzrasta odsetek pracowników, którzy sądzą, iż oczekiwane będzie, aby kontynuowali pracę w pełnym (z 25,9% do 30,2%) lub ograniczonym wymiarze (w 2017 r. – 13,4%, a w 2022 r. – 20%) niezależnie od płci (mężczyźni z 15,8% w 2017 r. do 24% w 2022 r., kobiety – z 10,9% do 15,8%).

O ile w 2017 r. prawie 41,2% kobiet uważało, że pracodawcy oczekują od nich przejścia na emeryturę i zakończenia pracy, już w 2022 r. podobnego zdania było 21,8% kobiet w analizowanym wieku. Jednocześnie **ponad 30% nadal nie wiedziało, jakie oczekiwania mogą mieć pracodawcy względem ich dalszej aktywności zawodowej**. Mężczyźni coraz częściej spodziewają się, że pracodawca będzie chciał, aby kontynuowali pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego (w 2017 r. – 44,9% tak uważało, a w 2022 r. – 55,7%).

7

Wzrost niepewności w zakresie wiedzy o oczekiwaniach pracodawcy względem pracowników mogących przejść na emeryturę lub kontynuujących pracę. W 2022 r. co czwarty (24,9%) pracownik w wieku 55–64 (w porównaniu do 21% w 2017 r.) nie wiedział, jakie będą oczekiwania pracodawcy względem przedłużenia pracy, gdy osiągnie się wiek emerytalny. Łącznie nieco ponad połowa (50,2%) najstarszych badanych spodziewa się, że pracodawca będzie chciał, aby kontynuowali pracę w tym samym (30,2%) lub ograniczonym (20%) zakresie.

W 2017 r. 31,6% badanych w wieku przedemerytalnym deklarowało, że zamierza dorabiać na emeryturze, w 2022 r. 39% badanych w wieku 55–64, gdy pytano o plany na emeryturze, zamierzało dorabiać. **W porównaniu z 2017 r. widać wzrost zainteresowania pracą w czasie emerytury**.

WYZWANIE:

Utrzymanie zwiększonej aktywności zawodowej Polek i Polaków – dalsze wspieranie aktywności zawodowej nie tylko na wcześniejszych etapach kariery, w okresie przedemerytalnym, ale i na emeryturze.

Zmiana stereotypowego myślenia zarówno wśród pracowników, jak i pracodawców, że w momencie osiągnięcia wieku emerytalnego trzeba koniecznie przejść na emeryturę.

Regularna weryfikacja warunków świadczenia pracy przez pracodawców uwzględniająca także zmieniającą się sytuację zdrowotną pracowników.

REKOMENDACJE:

Utrzymanie i rozwój dalszych form ulg podatkowych dla osób podejmujących zatrudnienie, będących już na emeryturze (np. PIT – 0 dla seniora).

Prowadzenie dedykowanych akcji informacyjnych dla osób przed osiągnięciem wieku emerytalnego, wskazujących, jak zmieni się świadczenie emerytalne, gdy osoba będzie kontynuowała pracę poza określony wiek emerytalny.

Rozwój i wspieranie doradztwa, skoncentrowanego na utrzymaniu aktywności zawodowej przez całe życie, w tym także po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Promowanie korzyści (także finansowych) dla pracodawców i dla pracowników, wynikających z wydłużenia aktywności zawodowej oraz powrotu na rynek pracy (po przejściu na emeryturę).

Rozwój i wspieranie rozwiązań ułatwiających jak najefektywniejsze wykorzystanie przez pracodawcę wiedzy i doświadczenia pracowników w różnym wieku, z różnymi kompetencjami i w różnej sytuacji życiowej.

„BONUS DLA BIZNESU” (WOJ. MAŁOPOLSKIE)

Projekt „Bonus dla biznesu” to przedsięwzięcie, którego celem jest wsparcie pracodawców w dostosowaniu do zmian zachodzących na rynku pracy poprzez przygotowanie i wdrożenie nowej metody kompleksowej pomocy, uwzględniającej **wiodącą rolę konsultanta ds. wsparcia pracodawcy**.

Innowacyjność projektu polega **na indywidualnym podejściu do uczestniczących w nim firm** oraz przygotowaniu wsparcia dostosowanego do ich potrzeb. Autorzy projektu, opracowując jego założenia, byli ukierunkowani na przygotowanie takiego wsparcia dla przedsiębiorców, które nie będzie powielalo utartych schematów i oferowało firmom gotowych rozwiązań. W efekcie opracowano projekt, w ramach którego **opracowane strategie zarządzania wiekiem były odpowiedzią na indywidualne potrzeby pracodawców i ich problemy**. Ponadto projekt zakładał kompleksowe wsparcie przedsiębiorstw, czego do tej pory nie oferowano w ramach żadnego innego przedsięwzięcia.

Projekt skierowany był do **małych przedsiębiorstw z terenu województwa małopolskiego**, ponieważ firmy zatrudniające od 10 do 49 osób to grupa optymalna do kompleksowego przetestowania proponowanego w projekcie modelu i zapewniająca odpowiednie zróżnicowanie wiekowe pracowników. Odbiorcami tej metody były publiczne służby zatrudnienia (powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy), które dzięki realizacji pilotażu otrzymały przetestowany model pracy konsultanta ds. wsparcia pracodawcy.

Po realizacji projektu najlepiej zostały ocenione: audyty ergonomiczne, które pozwoliły dokonać oceny warunków pracy pracowników i zaproponować rozwiązania służące ich poprawie, a także dofinansowanie do działań prozdrowotnych dla pracowników – w ramach wsparcia pracownicy mogli skorzystać z zabiegów medycznych lub rehabilitacyjnych, dzięki którym w mniejszym stopniu odczuwali dolegliwości związane z wykonywanymi obowiązkami zawodowymi. Ważnym aspektem wsparcia – w ramach projektu – były również szkolenia dla kadry zarządzającej. Głównym tematem szkoleń były zagadnienia z zakresu **zarządzania pracownikami, ich motywowania i wzajemnej komunikacji (szczególnie ważne w kontekście zmian demograficznych i budowania zespołów międzygeneracyjnych)**. Dobra atmosfera w pracy może być istotnym czynnikiem do chęci kontynuacji zatrudnienia – mimo sytuacji stresujących, obciążających zarówno pracowników niższego szczebla, jak i kadre zarządzającą. Zapewnienie dobrego klimatu pracy może być dodatkowym ważnym

Źródło: na podstawie dokumentacji projektu „Bonus dla biznesu”

<https://tydzienprzedsiębiorczosci.malopolska.pl/kategorie/bonus-dla-biznesu/>





RÓŻNORODNOŚĆ ZASOBÓW PRACY

8

NIEPEŁNOSPRAWNOŚĆ

9

WYNAGRODZENIA

10

STRUKTURA ZATRUDNIENIA WG. PŁCI

11

OBCOKRAJOWCY

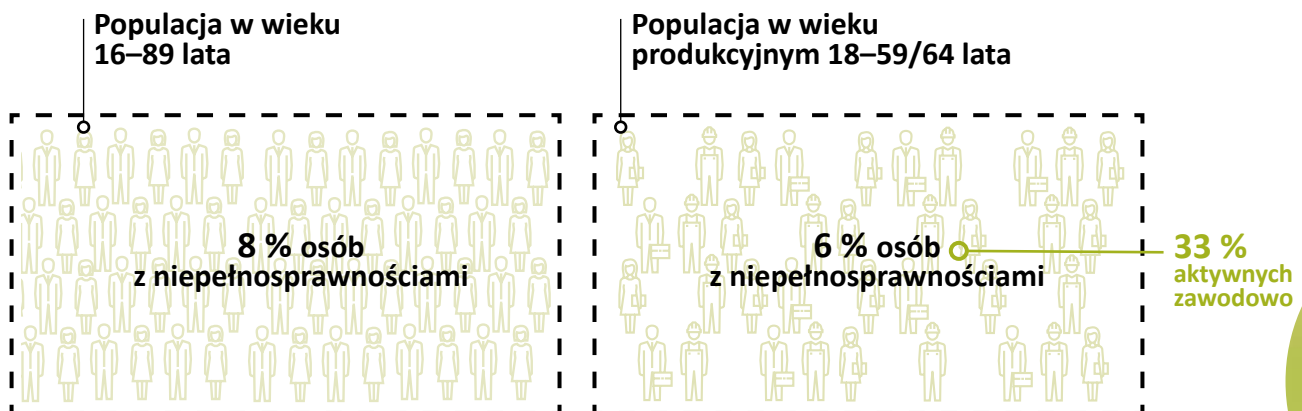
RÓŻNORODNOŚĆ ZASOBÓW PRACY

NIEPEŁNOSPRAWNOŚĆ

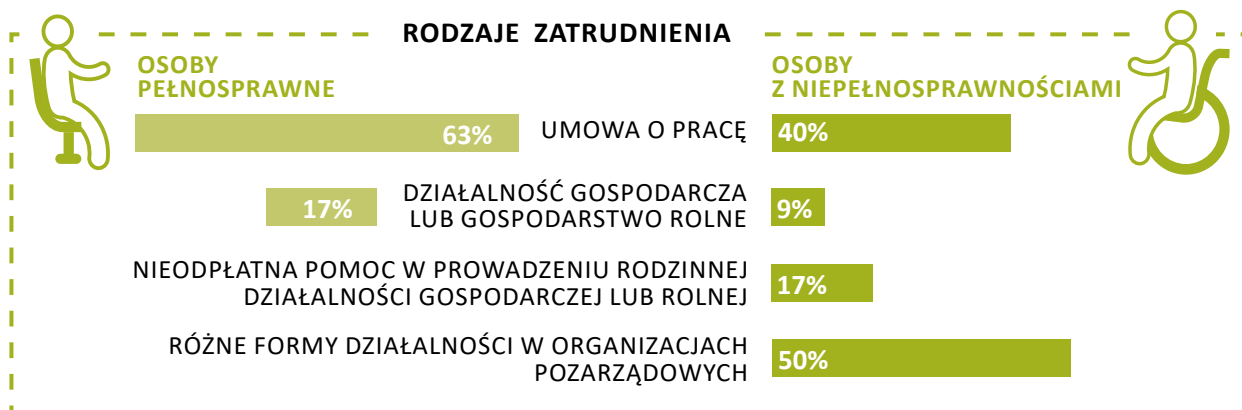
WNIOSKI:

W ostatnich dekadach następuje stopniowy wzrost odsetka osób z niepełnosprawnościami. Wynika on w dużej mierze ze zmiany sposobu definiowania niepełnosprawności – z prawnego (formalnego orzeczenia niepełnosprawności) na biologiczny (poczucia doświadczania utrudnień wynikających z problemów zdrowotnych).

Według danych GUS, w Polsce w 2022 r. **wśród populacji w wieku 16–89 lat było 8% osób posiadających orzeczoną niepełnosprawność (niepełnosprawność prawną), a wśród populacji w wieku produkcyjnym 18–59/64 lata – 6%**. Jednak, jeśli wziąć pod uwagę **doświadczanie problemów zdrowotnych**, które poważnie utrudniają wykonywanie codziennych czynności (**niepełnosprawność biologiczna**), to takich osób jest **wśród wszystkich Polaków 23%**.



Osoby z niepełnosprawnościami znajdują się w ogólnie gorszej sytuacji rynkowej w porównaniu do pełnosprawnych. Tylko 33% z nich w 2022 r. było aktywnych zawodowo. Osoby z niepełnosprawnościami rzadziej pracują na podstawie umów o pracę (40% w stosunku do 63% osób sprawnych), rzadziej prowadzą działalność gospodarczą lub gospodarstwo rolne (9% wobec 17%). Ich aktywność zawodowa częściej sprowadza się do nieodpłatnej pomocy w prowadzeniu rodzinnej działalności gospodarczej lub rolnej (17%), a zwłaszcza udziału w różnych formach działalności w organizacjach pozarządowych (50%).



Struktura zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami różni się od pełnosprawnych, gdyż częściej zatrudniani są na stanowiskach pracowników fizycznych (robotnicy wykwalifikowani, operatorzy maszyn i urządzeń i robotnicy niewykwalifikowani – 53% w porównaniu do 35% sprawnych), a rzadziej na stanowiskach specjalistycznych (kierownicy, specjaliści i technicy oraz personel średniego szczebla – 23% wobec 42% sprawnych).



Forma zatrudnienia i rodzaj wykonywanej pracy przekładają się prawdopodobnie na **niższe wynagrodzenia osób z niepełnosprawnościami, gdyż ci z nich, którzy pracują – bez względu na formę zatrudnienia – zarabiają miesięcznie przeciętnie 1000 zł netto mniej niż osoby sprawne.**

WYZWANIA:

Rosnący odsetek osób z niepełnosprawnościami przy ich niższej aktywności zawodowej i wyższej stopie bezrobocia (w porównaniu do osób pełnosprawnych). Co więcej, liczba osób z niepełnosprawnościami będzie zwiększała się wskutek starzenia się polskiego społeczeństwa, gdyż wśród starszych jest więcej osób doświadczających utrudnień ze względu na stan zdrowia. Na podstawie różnych badań (PIAAC ale także BKL) osoby z niepełnosprawnościami posiadają niższe kompetencje, co utrudnia ich zatrudnialność.

Polityka dostępności wprowadzona przez tzw. *European Accessibility Act (EAA)* – dyrektywę ws. dostępności produktów i usług, co w Polsce zostało usankcjonowane w Ustawie z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, nakłada na firmy oraz instytucje publiczne obowiązek zapewnienia dostępności osobom z niepełnosprawnościami.

REKOMENDACJE:

Stosunkowo duży i rosnący udział osób z niepełnosprawnościami wśród populacji w wieku produkcyjnym stanowi szansę zarówno dla firm na znalezienie pracowników z odpowiednimi kompetencjami, jak i dla nich samych na radzenie sobie z niepełnosprawnością. Obecnie wsparcie dla zatrudnienia takich osób przez pracodawców jest niewystarczające i przyjmuje formę dotacji, co często prowadzi do fikcyjnego zatrudniania osób z niepełnosprawnościami. Podstawowym krokiem, oprócz upowszechniania informacji o możliwościach zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, może być zapewnienie im odpowiedniego wsparcia w szukaniu pracy, np. poprzez skierowane do nich doradztwo zawodowe – w zasadzie już na poziomie edukacji w szkołach i na uczelniach. Dużą barierą jest też lęk wobec osób z niepełnosprawnościami i traktowanie ich jako „innych”, wymagających specjalnych potrzeb. Warto zastanowić się nad przeprowadzeniem kampanii społecznych zmieniających takie stereotypowe postrzeganie osób z niepełnosprawnościami.

WIRTUALNE USŁUGI DORADCZE EURES W GRECJI

Greckie Służby Zatrudnienia (D.Y.P.A) oferują doradztwo zawodowe dla bezrobotnych znajdujących się w trudnej sytuacji – w tym osób z niepełnosprawnościami – przedsiębiorstw i wyspecjalizowanego personelu za pośrednictwem platformy MyOAEDlive. Doradcy Eures zapewniają doradztwo w zakresie mobilności zawodowej i doradztwo biznesowe na platformie, która zawiera również filmy wideo, opisy audio i informacje oznaczone kolorami. Usługi dla osób z niepełnosprawnościami są dostępne w greckim języku migowym, a rozmiar tekstu można zwiększyć do 200% bez przewijania.

Cedefop (2023). *Lifelong guidance for persons with disabilities*. Cedefop briefing note, July 2023.

#NOTSPECIALNEEDS

W 2017 roku w Stanach Zjednoczonych została przeprowadzana w mediach społecznościowych kampania z hasztagiem #notspecialneeds (dla marki CoorDown), która w humorystyczny sposób pokazywała, że nie wszystkie osoby z syndromem Downa mają specjalne potrzeby i wymagają szczególnego podejścia, ale chcą być traktowane jak zwykłe osoby.

<https://www.youtube.com/watch?v=kNMJaXuFuWQ&t=2s>

Wdrażanie polityki dostępności wymagać będzie przede wszystkim od firm lepszego zapoznania się z obowiązującymi normami prawnymi. W kolejnym kroku firmy muszą być gotowe do działań zmierzających do zaspokojenia szczególnych potrzeb pracowników. W tym celu można rozważyć zatrudnianie specjalistów ds. dostępności lub przygotowanie pracowników obecnych działów, np. HR, do rozpoznawania takich potrzeb i wdrażania rozwiązań.

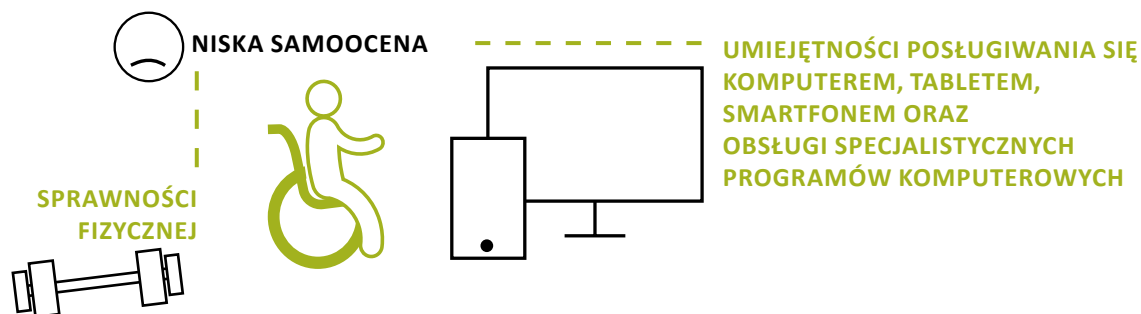
WNIOSKI:

Samoocena kompetencji osób z niepełnosprawnościami jest niższa niż osób pełnosprawnych.

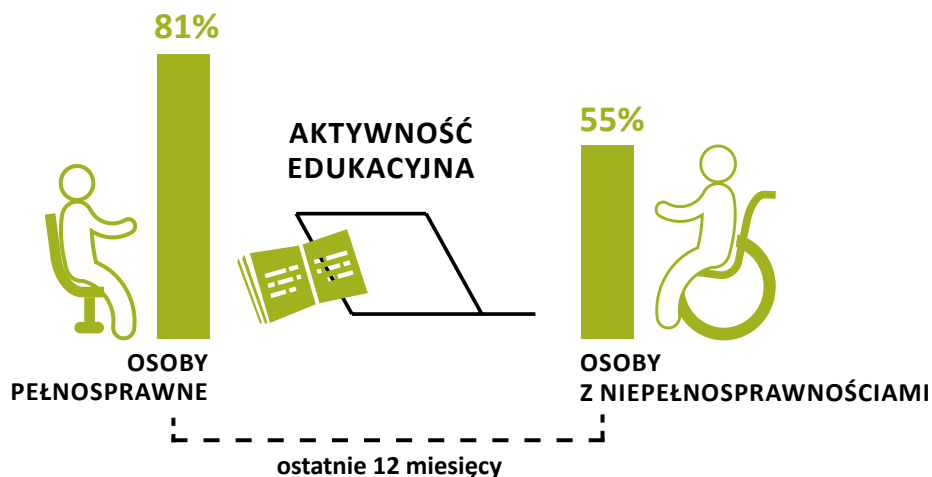
Dotyczy to wszystkich 25 klas kompetencji ogólnych, o które pytano w badaniu BKL.

Badania z innych krajów w oparciu o wyniki obiektywnych testów PIAAC potwierdzają tę obserwację – osoby z niepełnosprawnościami cechują się niższym poziomem kompetencji.

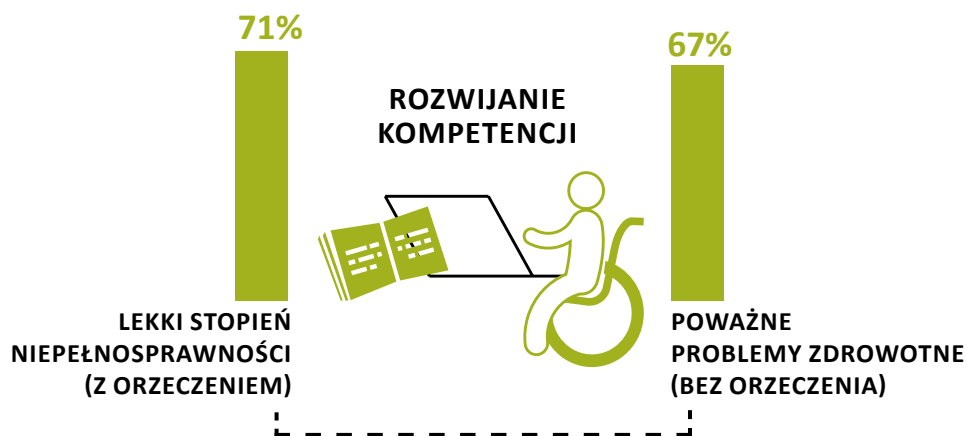
Co charakterystyczne, to **największe różnice dotyczą oceny sprawności fizycznej, ale także umiejętności posługiwania się komputerem, tabletem, smartfonem oraz obsługi specjalistycznych programów komputerowych.** Wyniki bardziej szczegółowych analiz pokazują, że różnice te zwiększają się wraz z wiekiem i poziomem wykształcenia – im starsze i gorzej wykształcone są osoby z niepełnosprawnościami, tym niższe są ich samooceny kompetencji.



Osoby z niepełnosprawnościami znacznie rzadziej niż pełnosprawni rozwijają swoje kompetencje: w ciągu ostatnich 12 miesięcy jakąkolwiek aktywność edukacyjną podejmowało 55% osób z niepełnosprawnościami w porównaniu do 81% osób pełnosprawnych. Poziom aktywności edukacyjnej różnicuje też stopień niepełnosprawności – im wyższy, tym niższa aktywność edukacyjna.



Niższym poziomem aktywności edukacyjnej cechują się nie tylko osoby z orzeczoną niepełnosprawnością, ale też osoby nieposiadające takiego orzeczenia, ale doświadczające poważnych trudnień w codziennym funkcjonowaniu (niepełnosprawność biologiczna): 67% z nich rozwijało swoje kompetencje w jakikolwiek sposób w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Poziom aktywności edukacyjnej jest w tej grupie nawet niższy niż w grupie osób mających orzeczoną lekką niepełnosprawność (w której było 71% aktywnych edukacyjnie).



WYZWANIA:

Lepiej wykorzystane możliwości osób z niepełnosprawnościami, zmniejszanie barier utrudniających im uzyskiwanie wykształcenia adekwatnego do ich możliwości, większe zaangażowanie osób z niepełnosprawnościami w rozwój kompetencji, w tym kompetencji cyfrowych, które są niezbędne do zmniejszenia izolacji społecznej, dostępu do informacji, korzystania z usług publicznych i aktywności na rynku pracy.

Wyzwaniem jest też pełniejsze wykorzystanie możliwości pracy zdalnej w celu zwiększenia poziomu zatrudnienia w tej grupie społecznej oraz wykorzystanie różnego rodzaju rozwiązań IT, pozwalających zmniejszać ograniczenia wynikające z niepełnosprawności i być aktywnym na rynku pracy.

REKOMENDACJE:

Upowszechnianie i wdrożenie na szerszą skalę innowacyjnych rozwiązań służących wspieraniu rozwoju kompetencji i aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami. Takie rozwiązania zostały wypracowane w programach wspierających rozwój innowacji społecznych, a ich zestawienie znajduje się w bazie innowacji społecznych <https://innowacjespoleczne.pl/innowacje-spoeczne/lista-innowacji/>

8

GŁUCHA MAMA NA RYNKU PRACY

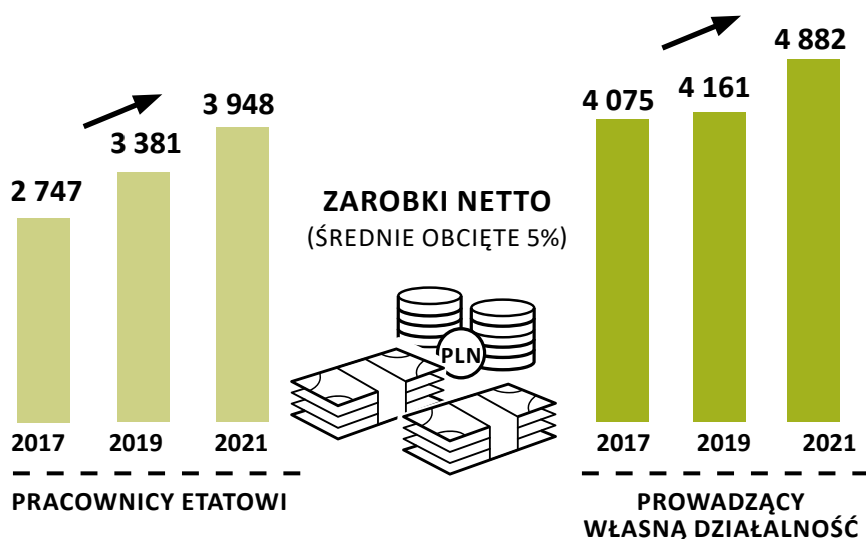
Innowacja została opracowana przez fundację Między Uszami, a jej rozwój wspierał Wiosenny Inkubator Innowacji. Rezultatem projektu było wsparcie informacyjne, jakie otrzymały głuche mamy. Wsparcie to ułatwiło im aktywizację zawodową. W ramach projektu przeprowadzono szkolenia dla ponad 40 pracowników Wojewódzkich Urzędów Pracy (WUP) w Krakowie i Katowicach na temat obsługi klienta niesłyszącego, a także zrealizowano filmy o działalności urzędów z tłumaczeniem na Polski Język Migowy. Uruchomiono ankietę dla głuchych kobiet badającą ich potrzeby i problemy w kontakcie z urzędami oraz na rynku pracy. Stworzona została też strona www.gluchamamapracuje.pl (nieaktywna), na której kobiety g/Głuche mogły znaleźć kluczowe informacje na temat praw pracowniczych w Polskim Języku Migowym.

<https://innowacjespoleczne.pl/innowacja/glucha-mama-na-ryнку-pracy/>

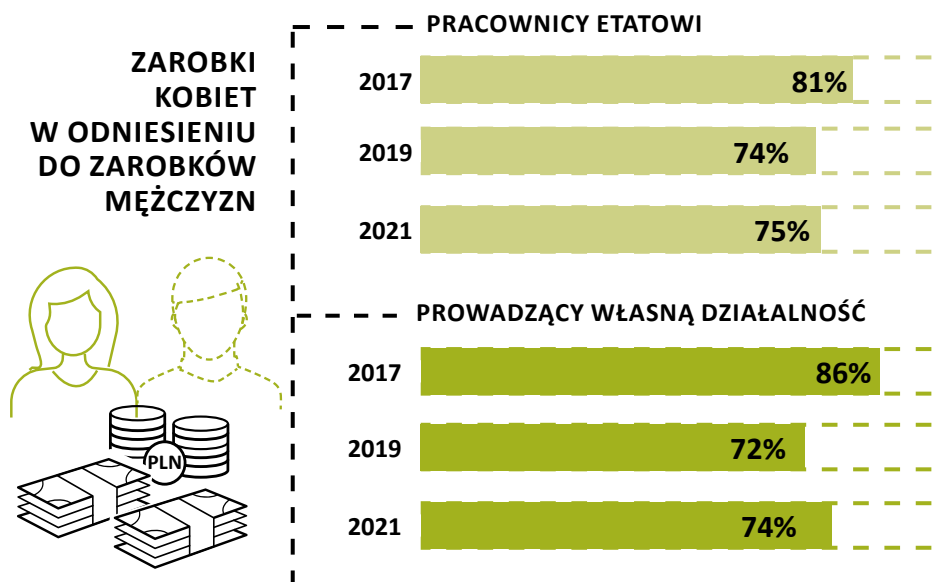
WYNAGRODZENIA

WNIOSKI:

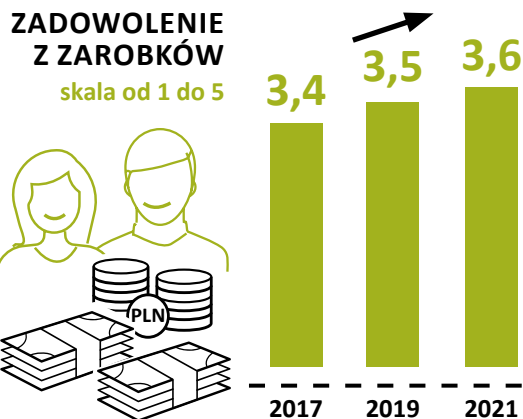
W okresie 2017–2021 deklarowane przeciętne nominalne miesięczne zarobki netto osób pracujących przynajmniej 40 godzin w tygodniu systematycznie wzrastały zarówno w przypadku osób prowadzących własną działalność gospodarczą lub rolniczą, jak i w przypadku osób zatrudnionych na umowę o pracę. Dla pracowników etatowych średnie obciążenie 5% wynosiły: 2747 zł w 2017 r., 3381 zł w 2019 r. i 3948 zł w 2021 r. Dla prowadzących własną działalność: 4075 zł w 2017 r., 4161 zł w 2019 r. i 4882 zł w 2021 r.



W przypadku pracowników etatowych przeciętne zarobki kobiet stanowiły w kolejnych latach 81% (2017), 74% (2019) i 75% (2021) zarobków mężczyzn. Proporcje te odpowiadały mniej więcej tym, jakie obserwowano wśród osób prowadzących własną działalność gospodarczą, które wynosiły w tym czasie odpowiednio: 86%, 72% i 77%. Trzeba przy tym podkreślić, że zarówno w pracy etatowej, jak i własnej działalności, kobiety i mężczyźni bardzo znacząco różnili się pod względem wykonywanych zawodów i branż działalności, a ponadto kobiety znacznie częściej od mężczyzn znajdowały zatrudnienie w sektorze budżetowym. Nie jest więc zasadne określanie tych różnic jako dysproporcji płac „za tę samą pracę”.



W okresie 2017–2021 Polacy byli umiarkowanie zadowoleni z zarobków, składając deklaracje mieszczące się przeciętnie między opcjami „ani zadowolony, ani niezadowolony” a „raczej zadowolony”. Warto odnotować, że w tym czasie następował nieznaczny, ale systematyczny wzrost satysfakcji. Na pięciopunktowej skali zadowolenia (od 1 do 5) oceny wynosiły w kolejnych latach: 3,4 (2017), 3,5 (2019) i 3,6 (2021). We wszystkich latach badane przeciętne zadowolenie z zarobków kobiet było o 0,3 punktu niższe od zadowolenia mężczyzn. Różnica ta była mniej więcej dwa razy większa w sektorze publicznym (ok. 0,4 punktu) w porównaniu do sektora prywatnego (ok. 0,2 punktu).



WYZWANIA:

W przekazie publicznym, zarówno w Polsce, jak i w innych krajach, upowszechniło się przekonanie, że kobiety zarabiają o ok. 20% mniej od mężczyzn za tę samą pracę. W zdecydowanej większości przypadków wyliczenia te nie odnoszą się jednak do osób rzeczywiście wykonujących tę samą pracę, ale do ogółu kobiet i mężczyzn, albo w najlepszym razie do grup kobiet i mężczyzn podobnych pod pewnymi względami (np. pracujących w tej samej branży, wykonujących podobne zawody, pracujących tyle samo godzin w tygodniu). W jakimkolwiek ogólnym badaniu nie mamy nigdy do czynienia z ludźmi wykonującymi tę samą pracę, dającą te same efekty, u tego samego pracodawcy. W rezultacie statystyki tego rodzaju mogą istotnie zniekształcać rzeczywistość. Rejestrowane w ten sposób różnice płac mogą wynikać z dyskryminacyjnych działań pracodawców, ale – co zdecydowanie bardziej prawdopodobne – mogą wynikać z konkretnych, nieuwzględnianych w badaniach, różnic między pracą wykonywaną przez kobiety i mężczyzn. W tym drugim przypadku statystyki te w nieuzasadniony sposób podtrzymywałyby w świadomości społecznej nieprawdziwe i frustrujące przekonanie o silnej dyskryminacji płacowej kobiet. Poważnym wyzwaniem jest uzyskanie adekwatnej wiedzy o płacach mężczyzn i kobiet wykonujących rzeczywiście tę samą pracę.

REKOMENDACJA

Do stwierdzenia dyskryminacji płacowej ze względu na płeć nie wystarcza samo wykazanie różnicy w płacach, ponieważ może mieć ona różne przyczyny. Rozstrzygnięcie tej kwestii każdorazowo wymaga analizy konkretnych przypadków w celu ustalenia, czy obserwowana na poziomie ogólnym różnica zarobków kobiet i mężczyzn wynika z dyskryminacyjnej polityki płacowej pracodawcy. **Wiele światła na tę kwestię rzucić mogą mikrobadań w obrębie konkretnych zakładów pracy, w tym w szczególności zakładów sektora publicznego, gdzie na poziomie ogólnym dysproporcje płacowe są takie same jak w sektorze prywatnym, natomiast większa jest różnica między płacami w zadowoleniu z zarobków.** Badania takie pozwolą uwzględnić szczegółowo charakter pracy i jej efekty, a także przeanalizować relację między efektami a wysokością płac.

W 2013 r. Najwyższa Izba Kontroli zrealizowała kompleksowe badanie, którego wyniki przedstawiono w opracowaniu pt. „Zapewnienie prawa do jednakowego wynagradzania kobiet i mężczyzn w sektorze publicznym”. Badaniem objęto jednostki administracji rządowej, samorządu terytorialnego, jednoosobowe spółki utworzone przez Skarb Państwa oraz jednoosobowe spółki utworzone przez jednostki samorządu terytorialnego w pięciu województwach z różnych regionów Polski oraz w wybranych ministerstwach. Statystyczne podsumowanie wynagrodzeń 120 tys. pracowników sektora publicznego wykazało ogólną różnicę zarobków na korzyść mężczyzn. Szczegółowa analiza wynagrodzeń 891 osób (w tym nieco ponad połowa kobiet) wykazała jednak, że różnice wynagrodzenia w zdecydowanej większości nie wynikają z dyskryminacji, ale z roli, jaką dla całej instytucji pełni komórka organizacyjna, w której pracownik jest zatrudniony, a co za tym idzie, z zakresu powierzonych mu obowiązków. Tego typu wnioski, orzekający występowanie albo niewystępowanie dyskryminacji płacowej, możliwy jest tylko i wyłącznie w oparciu o szczegółowe badanie sytuacji w konkretnych zakładach pracy.

<https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/nik-o-wynagrodzeniu-kobiet-i-mezczyzn.html>

STRUKTURA ZATRUDNIENIA WG. PŁCI

WNIOSKI:

Na polskim rynku pracy, podobnie jak w innych krajach europejskich, kobiety i mężczyźni znajdują zatrudnienie w znacząco odmiennych zawodach. Segregacja zawodowa ze względu na płeć wyraźnie słabnie wraz ze wzrostem wykształcenia. Stopień tej segregacji można mierzyć wskaźnikiem odmienności (ang. *index of dissimilarity*) informującym o tym, jaki procent osób określonej płci musiałby przejść do innej kategorii zawodowej, by zniwelować wszelkie różnice między płciami. W przypadku podziału na 9 szeroko zdefiniowanych kategorii zawodowych indeks odmienności wynosi 39% dla ogółu pracowników etatowych, dla osób z wykształceniem zawodowym – 52%, z wykształceniem średnim – 40%, a z wyższym – tylko 20%. Wśród pracowników najemnych mężczyźni znacznie częściej od kobiet wykonują zawody robotników wykwalifikowanych oraz operatorów i monterów (w tym głównie kierowców), kobiety z kolei znacznie częściej od mężczyzn pracują w zawodach specjalistycznych (np. nauczycielki, pielęgniarki) oraz w zawodach związanych z handlem i usługami. W przypadku osób prowadzących własną działalność gospodarczą mężczyźni znacznie częściej od kobiet działają w przemyśle, budownictwie, transporcie, sprzedaży paliw czy handlu i naprawie pojazdów, kobiety zaś znacznie częściej od mężczyzn działają w branżach takich jak usługi specjalistyczne, edukacja, opieka zdrowotna.



10

Fakt wykonywania różnych zawodów przez kobiety i mężczyzn wiąże się z różnicami w samoocenie kompetencji (mierzonej na skali od 1 do 5) wymaganych do wykonywania określonych rodzajów prac. Największe różnice na korzyść kobiet dotyczą kompetencji biurowych, związanych z przygotowaniem dokumentów (kobiety – 3,4, mężczyźni – 2,9), artystycznych (kobiety – 2,9, mężczyźni – 2,3) oraz posługiwania się językiem polskim (kobiety – 4,0, mężczyźni – 3,8). Bardzo wyraźna przewaga mężczyzn ujawnia się pod względem naprawy i montażu maszyn (kobiety – 1,8, mężczyźni – 3,2), obsługi maszyn (kobiety – 2,8, mężczyźni – 3,7), oraz dyspozycyjności rozumianej jako gotowość do wyjazdów i pracy w nieregularnych godzinach (kobiety – 3,1, mężczyźni – 3,6).

Przedstawiciele ponad połowy firm (55%) wprost zaprzeczyli, by w procesie rekrutacyjnym na określone stanowisko mieli preferencje co do płci pracownika. W pozostałych firmach pojawiały się zarówno preferencje na rzecz kobiet, jak i mężczyzn, ale te na rzecz mężczyzn były znacznie silniejsze. Wynikało to głównie stąd, że **mężczyźni bardzo wyraźnie preferowani byli na stanowiskach robotniczych, w przypadku których były bardzo niskie wymagania dotyczące wykształcenia. W przypadku wyższego wykształcenia znaczenie płci było niewielkie, a preferencje na rzecz kobiet i mężczyzn były bardzo zbliżone do siebie:**

Minimalny wymagany poziom wykształcenia:	Preferowana kobieta	Brak preferencji	Preferowany mężczyzna
zasadnicze zawodowe	5%	30%	65%
średnie	9%	59%	32%
wyższe magisterskie	7%	84%	9%
Ogółem	8%	55%	37%

WYZWANIA:

Fakt wyboru odmiennych ścieżek kariery zawodowej przez mężczyzn i kobiety jest całkiem naturalny. Jednak zarówno w zawodach zdominowanych przez mężczyzn pracują kobiety, jak i w zawodach zdominowanych przez kobiety pracują mężczyźni. Ważne jest, by utarte nawyki i przekonania nie stanowiły bariery utrudniającej dokonywanie niestereotypowych wyborów, a tym samym nie zmniejszały elastyczności rynku pracy. W dobie dynamicznych przemian – związanych choćby z postępującą automatyzacją i komputeryzacją – wiele zawodów może zmieniać swój dotychczasowy „męski” charakter i otwierać się na kobiety. Zbyt sztywne i bezrefleksyjne trzymanie się stereotypowego podziału zawodów na przypisane określonej płci w konkretnych sytuacjach może prowadzić do trudności z rekrutacją pracowników.

REKOMENDACJA

W doradztwie zawodowym na etapie edukacji szkolnej pożądane jest prezentowanie wszystkim uczniom, niezależnie od ich płci, pełnej gamy możliwych wyborów edukacyjnych i związanych z nimi karier zawodowych oraz możliwości zarobkowych. Właściwym podejściem w tej materii jest podejście zachęcające do podejmowania wyborów edukacyjnych i zawodowych w zgodzie z indywidualnymi zainteresowaniami i preferencjami, niezależnie od tego, czy są one zgodne, czy niezgodne z funkcjonującym stereotypem. Nie wydaje się celowa polityka odgórnego nakłaniania jednostek do podejmowania niestereotypowych ścieżek edukacyjnych i zawodowych.

Doradcy zawodowi w urzędach pracy powinni rozpoznawać sytuacje, w których zawody stereotypowo związane z konkretną płcią zaczynają zmieniać swój charakter, np. wskutek zachodzących zmian technologicznych. Studia w zakresie doradztwa zawodowego powinny wyposażać przyszłych doradców zawodowych w narzędzia monitorowania takich przemian. Osobom bezrobotnym powinno się przedstawiać pełną paletę możliwości, umożliwiając także dokonywanie wyborów niestereotypowych.

KOBIETY DLA KOBIET

W lipcu 2022 r. platforma Bolt w wybranych miastach w Polsce zaoferowała w swojej aplikacji do zamawiania przejazdów opcję „Kobiety dla kobiet”. Opcja ta spełnia podwójną funkcję bezpieczeństwa – zarówno dla kobiet prowadzących samochód, jak i dla kobiet korzystających z przejazdu. Rozwiązanie to, bazujące na preferencjach klientek, zwiększyło udział kobiet wśród kierowców korzystających z platformy. Jest to dobry przykład zmiany szerszej otwierającej przed kobietami niestereotypowe ścieżki kariery zawodowej, na jakie powinni zwracać uwagę doradcy zawodowi.

<https://www.pap.pl/mediaroom/1530092%2Cbolt-podsumowuje-pol-roku-dzialania-kategorii-kobiety-dla-kobiet.html>

10

OBKOKRAJOWCY

WNIOSKI:

Spośród firm mających przynajmniej 50-osobową załogę aż 38% zatrudniało imigrantów ukraińskich. Co czwarty polski pracownik etatowy deklarował, że wśród swoich współpracowników miał osoby z Ukrainy. Współpraca ta najczęściej nie dotyczyła pojedynczych osób. W większości przypadków deklarowano przynajmniej trzech ukraińskich współpracowników, a co trzeci respondent miał w swoim zespole ponad pięciu Ukraińców. Świadczy to wyraźnie o tym, że **pracownicy z Ukrainy mają tendencję do koncentrowania się w konkretnych zakładach pracy.**

Współpracę z Ukraińcami najczęściej deklarowano w branżach związanych z przemysłem, budownictwem i transportem (31%). W branżach tych podawano też zdecydowanie największą przeciętną liczbę współpracowników (ponad ośmiu), co po części może wynikać z tego, że firmy działające w tych branżach to często duże przedsiębiorstwa.

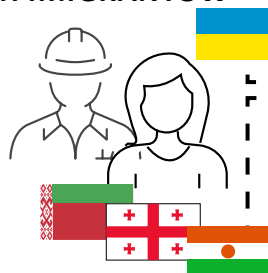
Ci, którzy aktualnie mieli w zespole Ukraińców, prawie w połowie (46%) przyznali, że w następstwie wojny ich liczba wzrosła. Wzrost ten jeszcze silniej akcentowały firmy zatrudniające Ukraińców – odnotowało go 63% takich przedsiębiorstw.

Bardzo duża część firm, niezależnie od branży, regionu, wielkości czy kategorii zawodowej związanej z kluczowym stanowiskiem, żywi przekonanie o wzroście znaczenia umiejętności współpracy z osobami różnych narodowości w najbliższych trzech latach. Opinię taką miało 56% firm gotowych do zatrudniania cudzoziemców i nawet 43% firm niedeklarujących takiej gotowości.

11

FIRMY ZATRUDNIAJĄCE
UKRAIŃSKICH IMIGRANTÓW

38% ŚREDNICH I DUŻYCH FIRM



31% przemysł, budownictwo, transport

ZATRUDNIANIE
CUDZOZIEMCÓW

67% ŚREDNICH I DUŻYCH FIRM

firm jest skłonnych zatrudniać cudzoziemców na kluczowych stanowiskach

większość pracodawców jest przekonana o wzroście znaczenia umiejętności współpracy z osobami różnych narodowości w najbliższych trzech latach

WYZWANIA:

W związku z bardzo dużą imigracją ukraińską do Polski, nasiloną pod wpływem agresji rosyjskiej na Ukrainę, **wyzwaniem jest zadbanie o odpowiednią długofalową integrację pracowników ukraińskich wiążących swoją przyszłość z Polską**. Z kolei firmy zatrudniające Ukraińców stoją przed szeregiem wyzwań związanych z zarządzaniem załogą mieszanej narodowości.

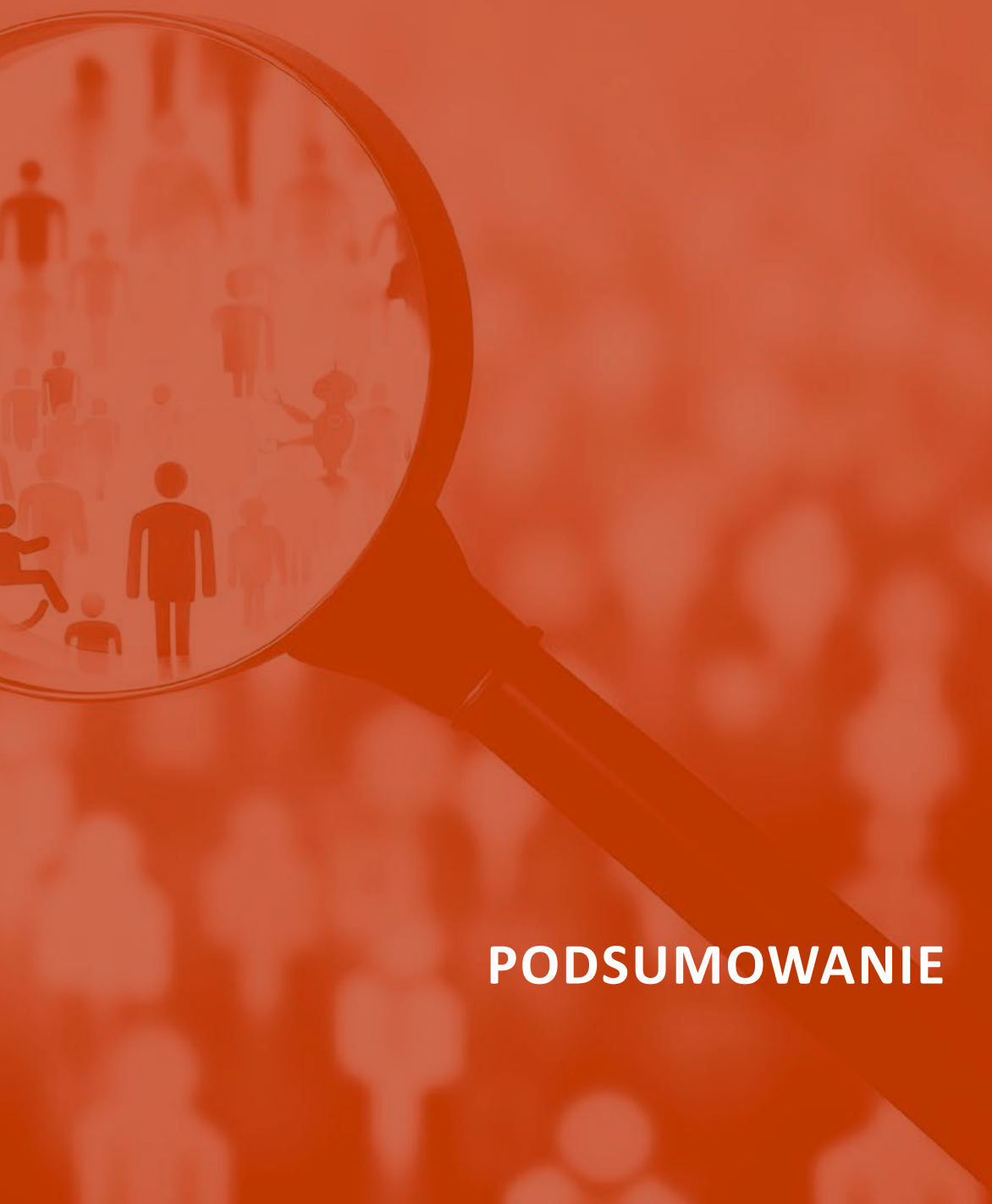
REKOMENDACJE

Instytucje publiczne powinny na bieżąco monitorować zarówno krótko-, jak i w szczególności długoterminowe plany życiowe imigrantów ukraińskich w Polsce. **Potrzebne jest opracowanie i wdrożenie planów zintegrowania imigrantów, którzy w dłuższej perspektywie pragną zostać w Polsce, pracując tu zarobkowo**. Plany te powinny obejmować programy wsparcia w zakresie integracji społecznej i kulturowej osób z Ukrainy, a także odpowiednie wsparcie dla firm, w których znajdują one zatrudnienie. Wsparcie dla firm w szczególności powinno przybierać postać regulacji prawnych ułatwiających zatrudnianie cudzoziemców przez polskich pracodawców oraz propozycji szkoleń ułatwiających efektywne zarządzanie personelem składającym się w coraz większym stopniu z pracowników zagranicznych.

RAZEM MOŻEMY WIĘCEJ

W kwietniu 2022 r. Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej zorganizowało konkurs „Razem Możemy Więcej”, którego celem była integracja społeczna i aktywizacja cudzoziemców na rynku pracy. W ramach konkursu zarekomendowano do realizacji 115 projektów realizowanych przez samorządy, organizacje pozarządowe i instytucje rynku pracy. Większość projektów ma na celu kompleksową integrację społeczną cudzoziemców, a ich beneficjentami są głównie uchodźcy wojenni z Ukrainy. Dzięki udziałowi w projektach mogą oni skorzystać m.in. z kursów i szkoleń z zakresu kultury i języka polskiego, wsparcia w załatwianiu bieżących spraw i kontaktach z instytucjami publicznymi, pomocy prawnej i psychologicznej oraz doradztwa zawodowego. Program „Razem Możemy Więcej” wyróżnia się na tle innych ze względu na kompleksowość pomocy cudzoziemcom i ich integracji społecznej, a także decentralizację działań, dzięki której oferowane wsparcie jest lepiej dopasowane do lokalnych potrzeb i warunków, a co za tym idzie, bardziej skuteczne. O dużych potrzebach w zakresie wsparcia i integracji cudzoziemców w Polsce świadczy wysoki poziom zainteresowania programem „Razem Możemy Więcej” ze strony jego beneficjentów, którzy w przeważającej większości pochodzą z Ukrainy.

11



PODSUMOWANIE

PODSUMOWANIE

Ten raport ukazuje się w czasie formowania się rządu po wyborach. Jest to więc także naturalny moment na dokonanie analizy sytuacji i rewizji polityk publicznych, w tym interesującej nas tutaj polityki rynku pracy w powiązaniu z edukacją i rozwojem kompetencji. W dłuższej perspektywie polska gospodarka, jako część gospodarki globalnej, stoi wobec niepewności związanej z dynamicznym rozwojem technologii, w tym zwłaszcza w obszarze zastosowania technologii cyfrowych, a szczególnie sztucznej inteligencji. Pandemia przyspieszyła wprowadzanie w przedsiębiorstwach zmian w sposobie wykonywania i organizacji pracy – zmienia się sposób dokonywania zakupów, a także spędzania wolnego czasu. Z jednej strony rynek pracy boryka się z niedoborami pracowników, w tym zwłaszcza odpowiednio wykwalifikowanych, ale z drugiej strony podskórnie wyczuwamy, że przyszłość niesie ze sobą zmiany, które mogą przeorać dotychczasowe formy pracy i podzielić pracowników na tych, którzy będą w stanie sprostać wyzwaniom adaptacji, i tych, którym będzie to przychodziło z trudem i mogą nie być w stanie utrzymać miejsc pracy i w konsekwencji – dotychczasowego stylu życia. Na naszych oczach tysiące ludzi traci pracę w globalnych firmach z sektora informatycznego, w tym programistów, co jeszcze do niedawna nie przyszłoby nikomu do głowy. Czy zostaną wchłonięci przez inne biznesy? Czy odnajdą swoje miejsce na rynku? – tego jeszcze nie wiemy. Ale niepewność rozlewa się też na inne branże, na które również oddziałują zmiany w technologiach i organizacji.

Edukacja formalna trwa współcześnie relatywnie długo i wylewa fundamenty dla wielokrotnie dłuższej kariery zawodowej. Już wiemy, że nie sposób przewidzieć, jak ta kariera będzie wyglądała i jakie umiejętności zawodowe będą najbardziej przydatne na jej różnych etapach. Ta otwartość powoduje, że jedną z kluczowych kompetencji jest umiejętność i motywacja do stałego dokształcania się i rozwoju swoich kompetencji. Wiemy, że im wyższy jest poziom wykształcenia formalnego, tym bardziej prawdopodobny jest udział osób w różnych formach nabywania wiedzy i umiejętności w życiu dorosłym, a więc ogólny poziom wykształcenia i dłuższy trening edukacyjny prowadzą do zbudowania bazy na przyszłość. Poza tą widoczną korelacją potrzebne jest ciągłe badanie tego, jakie czynniki w procesie edukacji najsilniej przyczyniają się do zdolności radzenia sobie na zmieniającym się rynku pracy. Wiedza w tym zakresie jest stale gromadzona, ale ciągle wiele pytań czeka na swoje odpowiedzi.

Tę dynamikę i złożoność sytuacji zauważamy w naszym *policy paper*, gdyż dostrzegana jest ona także w wynikach badań. Dlatego pierwsza jego część poświęcona jest właśnie odpowiedzi polskich przedsiębiorstw na zmienność i niepewność otoczenia.

W warunkach rosnącej niepewności firmy będą stały przed koniecznością zmiany zakresu zadań i sposobu ich realizacji, co wiąże się z koniecznością zmiany kompetencji zatrudnionych pracowników lub zatrudnienia takich, którzy posiadają potrzebne kompetencje. Nawet po stronie dużych i średnich pracodawców nie widać jednak skłonności do inwestowania w kompetencje pracowników i poszukiwania nowych możliwości w tym zakresie, a tylko część jest strategicznie zorientowana na rozwój kapitału ludzkiego.

Warunkiem sprostania zmieniającemu się zapotrzebowaniu na kompetencje jest dostosowanie funkcjonowania instytucji edukacyjnych, wsparcie przedsiębiorstw w dostosowaniu zasobów kapitału ludzkiego oraz motywacja pracowników do rozwoju swojej wiedzy i umiejętności. Warunkiem trafnego wyboru w tym obszarze jest dostępność właściwej diagnozy zmieniającego się popytu na kompetencje na rynku pracy oraz ich dostępnej podaży. W związku z dynamiką zmian diagnoza ta musi być stale aktualizowana.

W BKL zauważalne jest osłabienie aktywności innowacyjnej firm, jej nieciągłość, zarówno w zakresie wdrażania innowacji, jak i nakładów na B+R. Dotyczy to firm o różnej wielkości, przy czym – im mniejsze przedsiębiorstwa, tym mniejsza szansa innowacyjności.

Należy poddać ewaluacji oraz starannie przygotować i wprowadzić zmiany w polityce wsparcia innowacyjności ze strony państwa, zarówno w wymiarze regulacyjnym, jak i poziomu i kierunków wsparcia.

Z jednej strony nastąpiło wydłużenie perspektywy planistycznej w przedsiębiorstwach, z drugiej – niski poziom profesjonalizacji działań w zakresie zarządzania personelem. Zauważono zmniejszenie liczby dużych i średnich firm angażujących pracowników w procesy decyzyjne, co może sygnalizować reorientację modeli zarządzania na ograniczające partycypacje. To jest niepokojący sygnał, gdyż partycypacyjny styl zarządzania generalnie bardziej sprzyja innowacyjności i radzeniu sobie ze zmiennością otoczenia. Potrzebna jest współpraca z organizacjami pracodawców w zakresie rozwoju standardów zarządzania kadrami i upowszechniania ich wśród kadry zarządzającej.

Poważnym wyzwaniem jest zdecydowane pogorszenie się poziomu realnych wynagrodzeń w sektorze publicznym i silny wzrost konkurencyjności płacowej sektora przedsiębiorstw w stosunku do wysoko wykwalifikowanej pracy w administracji publicznej i różnych segmentach usług publicznych. Silne rozwarcie nożyc płacowych między tymi sektorami w warunkach niemal pełnego zatrudnienia zagraża drenażem kadrowym sektora publicznego i pogorszeniem jakości wypełniania funkcji przez ten sektor. Zjawisko to zagraża także funkcjonowaniu sektora edukacji i badań finansowanego ze środków publicznych, co uderza w podstawy długofalowego rozwoju, także sektora przedsiębiorstw. Wzmocnienie kadrowe sektora publicznego jest wyzwaniem strategicznym.

Utrzymanie konkurencyjności gospodarki i zdolności stawiania czoła wyzwaniom wynikającym z dynamicznych zmian technologicznych i organizacyjnych wymaga dostępności odpowiednich pracowników. Warunkiem tej dostępności jest zdolność i chęć do pracy jak największej części ludności przez jak najdłuższy okres, w tym wykorzystanie potencjału grup dotąd słabiej aktywnych zawodowo. Pokazaliśmy, jak wiek i zdrowie pracowników są związane z ich aktywnością zawodową i edukacyjną.

Wiek i zdrowie łącznie z niższym poziomem wykształcenia są skorelowane z niższą samooceną własnych kompetencji i nie sprzyjają podejmowaniu aktywności edukacyjnej, co utrwała gorszą pozycję osób starszych, o słabszym zdrowiu i gorzej wykształconych. Potrzeba działań ułatwiających i motywujących do kształcenia w stosunku do tych grup ryzyka oraz rozwijania motywacji i umiejętności uczenia się przez całe życie. W szczególności należy zwrócić uwagę na rozpoznanie i zmniejszanie wykluczenia cyfrowego. Krytycznym zadaniem jest poprawa jakości opieki zdrowotnej i profilaktyki, szczególnie wśród osób starszych i mniej wykształconych oraz zapobieganie kryzysom psychicznym wśród ludzi młodych.

Istnieje wyraźny trend wzrostowy w zakresie rzeczywistego i oczekiwanego okresu własnej aktywności zawodowej, zarówno ze względu na własne plany pracowników, jak i postrzeganie oczekiwań pracodawców. Polityka publiczna powinna sprzyjać i motywować do kontynuacji aktywności zawodowej po osiągnięciu wieku uprawniającego do świadczeń emerytalnych.

Pracownicy stanowią środowisko o zróżnicowanych cechach, które trzeba brać pod uwagę w procesach zarządzania personelem. Na uwagę zasługują osoby, którym rozmaite niepełnosprawności i specjalne uwarunkowania utrudniają lub uniemożliwiają realizację

swojego potencjału na rynku pracy. Jak pokazujemy, mamy całkiem sporo osób ze specjalnymi potrzebami. W zależności od przyjętych kryteriów to niemal co dziesiąta, a nawet co czwarta osoba w wieku produkcyjnym. Ponadto, wraz z aktywizacją osób w wieku poprodukcyjnym skala tego problemu będzie narastać. Czasem potrzeba likwidacji barier informacyjnych i motywacyjnych, lecz w wielu przypadkach trzeba wykonać mniejsze lub większe adaptacje, które w efekcie pozwolą włączyć wielu cennych pracowników do produktywniej pracy lub lepiej wykorzystać drzemiące w nich możliwości. Jak pokazują badania BKL, ważnym polem działania jest także wsparcie osób z niepełnosprawnościami w procesie rozwoju kompetencji, których ze względu na wcześniej napotykaną trudność nie byli w stanie uzyskać na satysfakcjonującym poziomie. Po to, by nie marnować tych cennych zasobów ludzkich, potrzebne są współdziałanie pracodawców i regulatorów oraz programy publiczne dedykowane usuwaniu barier fizycznych i społecznych, a także aktywizujące osoby ze specjalnymi potrzebami.

Ważnym problemem na rynku pracy jest nierówność wynagrodzeń mężczyzn i kobiet zauważalna na poziomie globalnych miar statystycznych. W nowoczesnej gospodarce nie powinna mieć miejsca dyskryminacja polegająca na różnicowaniu wynagrodzenia za taką samą pracę ze względu na cechy przypisane, takie jak płeć, rasa, wiek i inne cechy chronione konstytucyjnie. Poza tym, że jest to niesprawiedliwe i niezgodne z porządkiem prawnym, to w dłuższej perspektywie jest niekorzystne także dla gospodarki. Podejmując działania na rzecz sprawiedliwego wynagradzania, w szczególności kobiet i mężczyzn, trzeba jednak dobrze rozumieć mechanizmy, prowadzące do obserwowanej statystycznie na poziomie dużych agregatów różnicy przeciętnego wynagrodzenia na niekorzyść kobiet. Bardziej szczegółowe analizy wykazują, że szczególnie silnym czynnikiem jest zróżnicowanie poziomu wynagrodzeń między różnymi branżami czy rodzajami zawodów połączone z tendencją do ich feminizacji lub maskulinizacji. Faktyczna dyskryminacja, czyli niższe opłacanie ze względu na płeć na takim samym stanowisku, szczególnie u tego samego pracodawcy, może się zdarzać, ale jej identyfikacja wymaga analiz na poziomie poszczególnych organizacji i ewentualnych interwencji w każdej sytuacji, gdy następuje naruszenie zasady niedyskryminacji. Dostrzeżenie, że za statystyczną nierównością płac kobiet i mężczyzn kryją się mechanizmy selekcyjne na rynku pracy nie zamyka jednak problemu i wymaga dalszych studiów nad mechanizmami tej selekcji i identyfikacji czynników, które mogą stanowić strukturalne przeszkody dla mobilności społeczno-zawodowej niezależnie od cech chronionych, w tym płci, zgodnie z wolą zainteresowanych osób. Już dotychczasowe badania pokazują, że segregacja zawodowa słabnie wraz z poziomem wykształcenia. Preferencje pracodawców najsilniej wskazywane są na rzecz mężczyzn

w przypadku osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym i w tej grupie wykształcenia najsilniejsze są różnice wynagrodzeń między mężczyznami a kobietami.

Polityki publiczne powinny sprzyjać swobodzie w wyborze ścieżek kariery oraz poprzedzających ją wyborach edukacyjnych, podążaniu za swoimi preferencjami i rozpoznanymi uzdolnieniami oraz możliwościami niezależnie od płci. W warunkach zachodzących przemian technologicznych i instytucjonalnych otwierają się szerokie perspektywy dla wyborów przełamujących dotychczasowe stereotypy i utarte ścieżki kariery. Bywa jednak, że dobre intencje leżące u podstaw polityk publicznych prowadzą do powstania nieprzewidzianych i niepożądanych efektów dyskryminacyjnych. Dlatego regulacje powinny być poddawane ocenom skutków występujących w toku ich obowiązywania, a zidentyfikowane problemy — starannie diagnozowane i adresowane przez politykę publiczną.

Należy się także liczyć z tym, że nasz rynek pracy będzie nadal korzystał z napływu pracowników z zagranicy. Ma to miejsce już od jakiegoś czasu, a szczególnie dużą grupę imigrantów już od lat stanowią Ukraińcy. Agresja Rosji na Ukrainę spowodowała pojawienie się dużej fali uchodźców.

Zwiększyła się istotnie liczba przedsiębiorstw, które doświadczyły zatrudnienia cudzoziemców, szczególnie Ukraińców. Stawia to wyzwania w zakresie aktywności integracyjnej i zarządzania zróżnicowanym etnicznie zespołem. Polityka publiczna powinna ułatwiać zatrudnianie cudzoziemców, a jednocześnie ich integrację w obrębie polskiego społeczeństwa, w tym w szczególności w miejscu pracy.

Niniejszy raport zderza wyzwania wobec firm wynikające z dynamiki przemian gospodarczych, technologicznych i demograficznych z charakterystyką zbiorowości aktualnych i potencjalnych pracowników oraz formułuje rekomendacje względem polityki publicznej. Dynamika zjawisk społeczno-gospodarczych wymaga jednak tego, by decyzje dotyczące interwencji publicznych były wypracowane na bazie stale aktualizowanej wiedzy naukowej o naturze i mechanizmach generujących problemy i wyzwania. Dlatego w zespole PARP-UJ przygotowujemy kontynuację badań pod sztandarem Bilansu Kapitału Ludzkiego. Chcemy zapewnić temu przedsięwzięciu większą elastyczność i zdolność do reagowania na dostrzegane zmiany oraz potrzeby informacyjne generowane w toku analizy polityk publicznych. Dlatego poza cyklem badań monitorujących zmiany w kompetencyjnym wymiarze rynku pracy przewidujemy realizację

badan poświęconych starannie wybranym problemom, które będą się pojawiały w najbliższych latach. Wymaga to oczywiście ścisłej współpracy z decydentami oraz ich zapleczem analitycznym i na taką współpracę jesteśmy gotowi. Ciągłe jesteśmy jako zespół przekonani, że polityki publiczne oparte na dowodach naukowych lepiej służą trwałemu dobrobytowi społecznemu. Doświadczenie metodologiczne i merytoryczne, które zgromadziliśmy w dwóch wydaniach projektu Bilans Kapitału Ludzkiego realizowanego od 2009 roku, oraz doświadczenia współpracy ważnej agencji rządowej z naukowcami specjalizującymi się w diagnozach społecznych i analizie polityk publicznych będą zapewne pomocne w dalszym podnoszeniu jakości wiedzy dostarczanej dla potrzeb trafniejszego podejmowania decyzji rozwojowych w naszym kraju.

