

Piotr W. Zawadzki*

Rynek pracy a przemiany społeczne i gospodarcze w świecie post-pandemicznym

The labor market and social and economic changes
in the postpandemic world

STUDIA I ANALIZY

Słowa kluczowe: bezrobocie, zatrudnienie, rynek pracy, gospodarka, płace

Keywords: unemployment, employment, labor market, economy, wages

Abstrakt: Pandemia jest akceleratorem zmian gospodarczych, technologicznych, społecznych. Pomimo pesymistycznych prognoz, Polska przeszła obronną ręką przez wywołany nią kryzys, co stanowi generalny wniosek płynący z artykułu. Świadczą o tym dane ekonomiczne i statystyki rynkowe, które zostały w nim szczegółowo omówione. W pierwszej części zwrócono uwagę na ekonomiczne tło wspomnianych przemian. W drugiej dokonano diagnozy stanu polskiego rynku pracy, co stanowi zasadniczy przedmiot artykułu. W kolejnych częściach przeanalizowano społeczne skutki kryzysu, a na tej podstawie wysunięto wnioski na temat perspektyw polskiego rynku pracy po zakończeniu pandemii.

Abstract: The pandemic is an accelerator of economic, technological and social changes. Despite pessimistic forecasts, Poland went unscathed by the pandemic crisis, which is the general conclusion of the article. This is evidenced both by economic data and market

* ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9094-6582>. Dr, Katedra Polityki Społecznej Wydziału Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego. Koordynator obszaru Nauki Społeczno-Ekonomiczne i ekspert wewnętrzny w Dziale Zarządzania Ekspertami Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBR). Uczestnik projektów naukowo-badawczych prowadzonych przez Uniwersytet Warszawski, Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy, Fundację Norden Centrum na temat problemów rynku pracy, szkolnictwa zawodowego, międzynarodowej porównawczej polityki społecznej. Google Scholar: <https://scholar.google.pl/citations?hl=pl&user=pYiT-GR8AAAAJ>. E-mail: p.zawadzki@uw.edu.pl.

statistics. The first part of the article focuses on the economic background of the changes. The second one diagnoses the state of the Polish labor market, which is the main subject of the article. In the following sections author analyses the social consequences of the crisis, and on this basis, draws conclusions about the prospects of the Polish labor market after the pandemic.

Wstęp

Zmieniająca się światowa sytuacja geopolityczna oraz towarzyszące jej, wywołane pandemią COVID-19, przemiany ekonomiczne, technologiczne oraz daleko idące zmiany społeczne, rodzą konieczność prze-wartościowania strategii polityk publicznych. Dotyczy to także, a może przede wszystkim, stanowiącej przedmiot niniejszego artykułu, polityki zatrudnienia i rynku pracy. Pandemia jest zarówno ich akceleratorem, jak i katalizatorem w skali mikro- i makroekonomicznej. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na tę dynamikę stała się w ostatnich miesiącach agresja Rosji na Ukrainę.

Pomimo tego i wbrew pierwotnym prognozom, które wieszczyły kompletne załamanie się rynków i systemu gospodarczego całego świata z powodu pandemii koronawirusa¹, dynamiczne zjawiska ekonomiczne, np. związane z informatyzacją, skróceniem łańcuchów dostaw, koniecznością uelastycznienia procesów oraz odnalezieniem nowych nisz rynkowych, pozytywnie wpłynęły na prosperowanie wielu gospodarek, w tym zwłaszcza w Polsce. Tezę tę ilustrują statystyki gospodarcze, które rozpoczynają zawarte w artykule rozważania analityczne. Podążają za nimi uwagi dotyczące społecznych i ekonomicznych skutków pandemii. Tworzą one tło dla spostrzeżeń, które dotyczą sytuacji na polskim rynku pracy oraz, w ostatniej części, wynikające z nich kierunki i priorytety działań, które powinny być podejmowane w celu unikania a co najmniej łagodzenia negatywnych efektów przemian. Tak w skrócie można opisać strukturę niniejszego artykułu. Przy czym należy poczynić zastrzeżenie, że zawarte w nim twierdzenia – ze względu na istotę i stopień współzależności – niekiedy mogą podlegać pewnym skrótom. Każda bowiem z poruszonych tu kwestii mogłaby praktycznie stanowić przedmiot osob-

¹ Por. Y. Shang, H. Li, R. Zhang, *Effects of Pandemic Outbreak on Economies: Evidence From Business History Context*, «Frontiers in Public Health» 12.03.2021, <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.632043>, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2021.632043/full> (13.05.2022).

nych rozważań i oddzielnego, szerszego opracowania. Celem autora jest bardziej przedstawienie konkretnych danych i na ich podstawie zasygnalizowanie zachodzących obecnie zjawisk oraz wyciągnięcie wspólnych wniosków, a nie pogłębiona analiza każdego z zasygnalizowanych problemów. W tym kontekście należy odbierać przedstawiane tu tezy, które oparte są przede wszystkim na metodzie analizy systemowej oraz metodach ilościowych, wykorzystujące wieloźródłową analizę danych zastanych oraz wnioskowanie statystyczne.

Kryzys jako czynnik wzrostu

Dla rozważań w zakresie sytuacji i przemian na rynku pracy, warto na wstępie zarysować tło gospodarcze, jako że zjawiska ekonomiczne mają przemożny wpływ na jego stan. W tym celu autor proponuje odwołać się do klasycznej teorii J. Schumpetera z dziedziny ekonomii i socjologii kapitalizmu². Jest ona tym bardziej warta przywołania, że sięgają po nią chętnie współcześni badacze i ekonomiści, a ponadto w stosunkowo prosty i udany sposób wyjaśnia obserwowane w ostatnich dekadach zjawiska. Dostrzegalne są w niej również zasadnicze elementy, do których odniesienia poczynione zostały w najważniejszych strategiach społeczno-gospodarczych, w tym w polskich dokumentach strategicznych³.

W myśl przywołanej teorii J. Schumpetera, cyklicznemu rozwojowi gospodarki towarzyszy proces „twórczej destrukcji”, który polega na upadku przestarzałych, nienadążających za postępem przedsiębiorstw, ustępującym miejsca firmom nowoczesnym i innowacyjnym, dzięki czemu gospodarka jest podnoszona na coraz wyższy poziom. Co więcej, tego rodzaju zjawiska są obserwowane również w procesach politycznych i społecznych, a ich dodatkowym katalizatorem była, przynajmniej jeszcze do ery przed pandemią, globalizacja⁴. Tym samym kryzys staje się jednocześnie ryzykiem, jak i szansą – na odmianę gospodarczą, na zastąpienie nieefektywnych przedsiębiorstw oraz na wymianę nieskutecznych elit politycznych na nowe.

² J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960.

³ Patrz: *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, Warszawa 2017.

⁴ Por. J. Nadolska, *Europejski model społeczny wobec wyzwań globalizacji, demografii i kryzysu gospodarczego 2008+*, [w:] J. Nadolska, T. Wallas, K.A. Wojtaszczyk (red.), *Z kim, którędy i dokąd? Dylematy integracyjne Polski i Unii Europejskiej*, Warszawa 2018, s. 243.

„Kreatywna destrukcja” w czasach nowożytnych była siłą napędową zachodniej cywilizacji i obecnie, po ostatnich trzech dekadach stosunkowego zastoju, jej siły ponownie zaczynają odciskać piętno na kształcie gospodarek, społeczeństw i publicznych polityk. Powrót z okresu tzw. postpolityki do tradycyjnych metod prowadzenia ekonomii, w tym za pomocą metod politycznych, przyspieszył wybuch pandemii. I zgodnie z przywołaną teorią Schumpetera, daje się zauważyć, że obecnie Polska przechodzi obronną ręką przez wywołany nią kryzys społeczno-gospodarczy. Pomijając w tym momencie nieznane jeszcze, długofalowe efekty agresji na Ukrainę, należy także stwierdzić, że teraźniejsze, związane z pandemią koronawirusa, jak i wcześniejsze przesilenia odnotowane w ostatnich latach, nie przyczyniły się do znacznego pogorszenia stanu polskiej gospodarki. W niektórych aspektach wręcz pozwoliły na jej szybszy rozwój, zwłaszcza w zakresie nowych technologii oraz bardziej elastycznego reagowania na niecodzienne i niespodziewane sytuacje. Mowa tu zasadniczo o kolejnych przesileniach, związanych z kryzysem finansowym w Rosji 1998 r.⁵, światowym kryzysem finansowym z lat 2007–2009, kryzysem strefy euro w 2012 r., o wojnie rosyjsko-ukraińskiej trwającej od 2014 r., a wreszcie o rozpoczętym w 2019 r., wieloaspektowym, w tym z poważnymi elementami o charakterze gospodarczym, kryzysie wywołanym pandemią COVID-19. Stanowi on kolejny z szeregu przełomowych ciągów wydarzeń, mających wpływ na społeczeństwa i gospodarki Europy i świata. Pandemia wpłynęła w zakresie gospodarki na konieczność skrócenia łańcuchów dostaw, poszukiwania nowych możliwości i ekspansji, kupowania zasobów lub *outsourcingu* tych usług, których wytwarzanie było dotychczas przenoszone np. do Indii, Chin i ogólnie w kierunku Wschodniej Azji, a które obecnie są świadczone przez podmioty z Europy Środkowej i Wschodniej. Te wydarzenia unaocznily, bodaj pierwszy raz w nowożytnej historii, korzyści, które mogą płynąć z położenia geograficznego Polski. Dotąd bowiem zasadniczo zwracano uwagę na ekspansję i niemal nieustające zagrożenie polityczne i militarne ze strony dwóch większych i potężnych sąsiadów, natomiast kryzys pandemiczny unaocznili możliwości polskiej ekspansji gospodarczej, które wynikają z położenia i roli „pomostu” pomiędzy Wschodem a Zachodem.

Klamrę cyklu historycznych przesileni zamyka agresja Rosji na Ukrainę 24.02.2022 r. W tym przypadku tezę dotyczącą stosunkowo łagodnego przechodzenia przez Polskę przez światowe kryzysy należy traktować ostrożnie. Przede wszystkim obecnie nie są znane jego ostateczne

⁵ Por. A. Melich, *Rosyjski kryzys finansowy 1998 r. Przyczyny i skutki*, Katowice 2000.

efekty. Wobec tego, że Polska została niejako przesunięta, ze względu na swoje położenie geopolityczne, w kierunku centrum wydarzeń, nie znajdują także zastosowania wnioski z badań, zgodnie z którymi tzw. podregiony przejściowe, w mniejszym stopniu odczuły w okresie spowolnienia gospodarczego negatywne skutki światowego kryzysu finansowego w porównaniu z obszarami typowo miejskimi lub rolniczymi⁶. W tym przypadku efekty tzw. peryferyjności ekonomicznej zostały zniwelowane przez bieżące wydarzenia polityczne i owo *przesunięcie* polskiej gospodarki i polityki ku centrum wydarzeń. Tym niemniej wyraźne staje się, że obecne przesilenie, tym razem o charakterze militarnym, wzmocniło tendencje centralizacyjne, w zakresie ingerencji państwa, jak też zmianę jego paradygmatów. Pomimo wybuchu pandemii wojna na wschodzie spowodowała w Polsce zainicjowanie, a obecnie przyspieszenie, znaczących i dużych inwestycji infrastrukturalnych, których celem, także politycznym, było i jest zmniejszenie zależności od wpływów Rosji (przekop Mierzei Wiślanej, gazociąg Baltic Pipe, Centralny Port Komunikacyjny, infrastruktura drogowa na osi północ-południe, kolejne planowane inwestycje w infrastrukturę energetyczną itd.). Należy przy tym wziąć pod uwagę fakt, że gros wymiany handlowej Polski przypada na Niemcy, czyli państwo o dużej, stabilnej gospodarce, która pomimo pewnych perturbacji poradziła sobie z kryzysem, co również poprawiło sytuację – mocno z nią związaną – gospodarki polskiej⁷.

Od popandemicznej stabilizacji do wojennego niepokoju

Pomimo nierównowagi gospodarczej wywołanej pandemią, praktycznie wszystkie wskaźniki makroekonomiczne były lepsze od prognozowanych nawet jeszcze w trudnym dla Polski 2020 r. Polska gospodarka wróciła w końcu 2021 r. i na początku 2022 r. do stanu sprzed pandemii. Pomimo negatywnych zmian gospodarczych o zasięgu globalnym wywołanych COVID-19, szybka adaptacja polskich firm do nowych warunków

⁶ Pojęciem tym określa się regiony miejsko-wiejskie, których odsetek mieszkańców zamieszkujących obszary rolnicze mieści się w przedziale 15–50%. Zalicza się do nich również Polska. Por. J.M. Nazarczuk, *Wpływ światowego kryzysu finansowego na gospodarkę Polski i jej regionów*, [w:] R. Kisiel, M. Wojarska (red.), *Wybrane aspekty rozwoju regionalnego*, Olsztyn 2013, s. 75.

⁷ Z. Danhong, T. Kujawiński, *Niemiecki sposób na sukces gospodarczy*, «Deutsche Welle», <https://www.dw.com/pl/niemiecki-spos%C3%B3b-na-sukces-gospodarczy/a-17182727> (13.05.2022).

i wyzwań, skutkowało w 2021 r. wzrostem liczby nowo rejestrowanych firm oraz ogólnie dodatnim ich bilansem. W tej adaptacji pomogły zapewne rządowe inicjatywy związane z sześcioma tzw. tarczami antykryzysowymi oraz dodatkowo Tarczą Finansową. W ich ramach 86% polskich przedsiębiorstw otrzymało wsparcie w łącznej kwocie 163 mld zł. Tarcze antykryzysowe pozwalały m.in. na zwalnianie ze składek na ubezpieczenie społeczne, z kolei w ramach Tarczy Finansowej było możliwe, obok dofinansowania wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia społeczne, także obniżanie wymiaru czasu pracy oraz pracy zdalnej. Między innymi dzięki temu, rosnące od końca 2021 r. i początku 2022 r. koszty nie zahamowały produkcji przemysłowej, która wzrosła o 16,6%, w tym w budownictwie o 18,4%, jak również rozwoju eksportu, rosnącego o 16,1% (w skali roku). Pochodną tych wielkości był realny i o ponad 1 pkt proc. wyższy od zakładanego, wzrost polskiego PKB o 5,7% (w całym 2021 r., a w jego IV kwartale – aż o 7,6%)⁸. Tym samym Polska znalazła się w grupie państw, które nie tylko w trakcie pandemii nie straciły ekonomicznej klasyfikacji państw o dobrej sytuacji ekonomicznej, ale dołączyła do tych, których wskaźniki makroekonomiczne jeszcze w kryzysowym 2020 r., były wyższe niż przeciętnie w całej Unii Europejskiej⁹.

Za poprawiającą się i przekraczającą pierwotne oczekiwania sytuacją gospodarczą, podążała silna presja popytowa na rynku pracy. Wraz z nią zmieniały się wszystkie najważniejsze jego wskaźniki. Przede wszystkim nastąpił spadek stopy bezrobocia rejestrowanego – z 6,2% w 2020 r. do 5,5% w końcu 2021 r. i na początku 2022 r. (zgodnie ze statystykami GUS–BAEL było to 2,9% w IV kwartale 2021 r. i 2,8% w styczniu 2022 r.)¹⁰. Towarzyszył temu również spadek liczby rejestracji nowych bezrobotnych – osób, które dotąd nie znajdowały się w rejestrach urzędów pracy. W styczniu i lutym 2022 r. było to przeciętnie o 8,5% mniej niż w analogicznych okresach poprzedniego roku (i o 18,8% mniej miesiąc do miesiąca). Jednocześnie zwiększała się liczba dobrowolnych rezygnacji ze statusu bezrobotnego, co może świadczyć o ożywieniu gospodarczym i polepszającej się aktywności zawodowej, a to pomimo kolejnych obostrzeń związanych z tzw. *lockdownami* oraz, paradoksalnie pozostającymi na podobnym poziomie w trakcie całej pandemii, absencjami

⁸ Główny Urząd Statystyczny, *Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w lutym 2022 r. Podstawowe wskaźniki makroekonomiczne*, Warszawa marzec 2022.

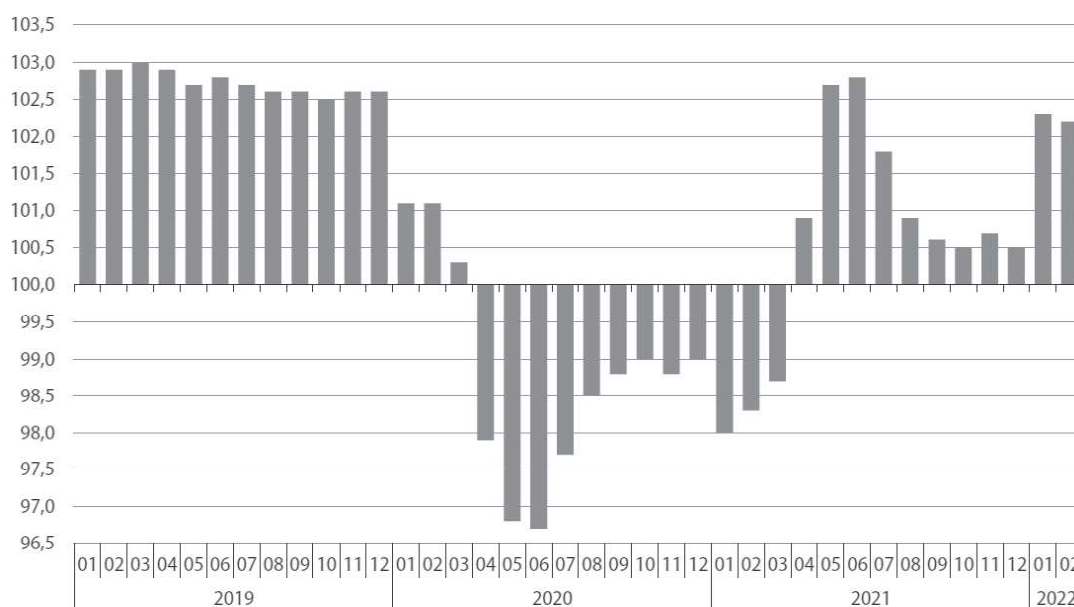
⁹ Por. raport Polskiego Instytutu Ekonomicznego pt. *Tarcza Antykryzysowa. Koło ratunkowe dla firm i gospodarki?*, Warszawa sierpień 2021.

¹⁰ Ministerstwo Rodziny Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, *Statystyki strukturalne styczeń 2022*.

w pracy spowodowanymi względami medycznymi, w tym związanymi z zachorowaniami na COVID-19¹¹.

Tezę dotyczącą aktywności zawodowej potwierdza wzrost wskaźnika zatrudnienia – sygnałna informacja BAEL za IV kwartał 2021 r. podaje wielkości odpowiednio 58% dla współczynnika aktywności zawodowej¹² oraz wskaźnik zatrudnienia¹³ na poziomie 56,3%¹⁴. Są to wielkości niezadawalające, jeżeli porównywać je z innymi państwami UE, jednak warto odnotować ich systematyczny i niemal niezahamowany pandemią wzrost. Ponadto należy zauważyć, że w ostatnim kwartale 2021 r. utworzono więcej nowych miejsc pracy niż przed rokiem, a ponad 153 tys. wyniosła liczba wakatów, co stanowiło wielkość równą rekordowemu stanowi w tym

Wykres 1. Przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw (analogiczny okres poprzedniego roku = 100)



Źródło: Główny Urząd Statystyczny, *Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w lutym 2022 r.*, Warszawa marzec 2022.

¹¹ P. Szewiła, *Liczba L4 w pandemii utrzymuje się na podobnym poziomie*, «Dziennik Gazeta Prawna», 13.01.2022, <https://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/8332066,liczba-l4-w-pandemii.html> (13.05.2022).

¹² Współczynnik aktywności zawodowej – pracujący udział osób aktywnych zawodowo (pracujących i niepracujących) w ogólnej liczbie ludności w wieku 15–89 lat (wiek aktywności zawodowej określony został zgodnie ze zmodyfikowaną metodologią BAEL).

¹³ Wskaźnik zatrudnienia – procentowy udział pracujących w ogólnej liczbie ludności w wieku 15–89 lat.

¹⁴ Główny Urząd Statystyczny, *Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL), Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo (wyniki wstępne BAEL) w czwartym kwartale 2021 r.*, 23.02.2022.

zakresie z 2018 r. Stanowi to kolejny element pozwalający stwierdzić, że polski rynek pracy także po stronie niedoborów kadrowych wrócił do stanu sprzed pandemii. Podobna tendencja, związana z tworzeniem nowych miejsc pracy, utrzymała się też na początku i w połowie 2022 r. Skutkowało to wzrostem zatrudnienia we wszystkich branżach w sektorze przedsiębiorstw. Przeciętnie wzrost ten osiągnął 2,3% w styczniu i 2,2% w lutym 2022 r. (liczone rok do roku), w tym najbardziej w sektorach informacji i komunikacji (o 10,6%), zakwaterowaniu i gastronomii (o 9,1%) oraz w transporcie i gospodarce magazynowej (wzrost o 3,6%). Tendencje w tym zakresie ilustruje wykres dotyczący zmian w zatrudnieniu w ostatnim okresie, tj. *de facto* od początku wybuchu pandemii.

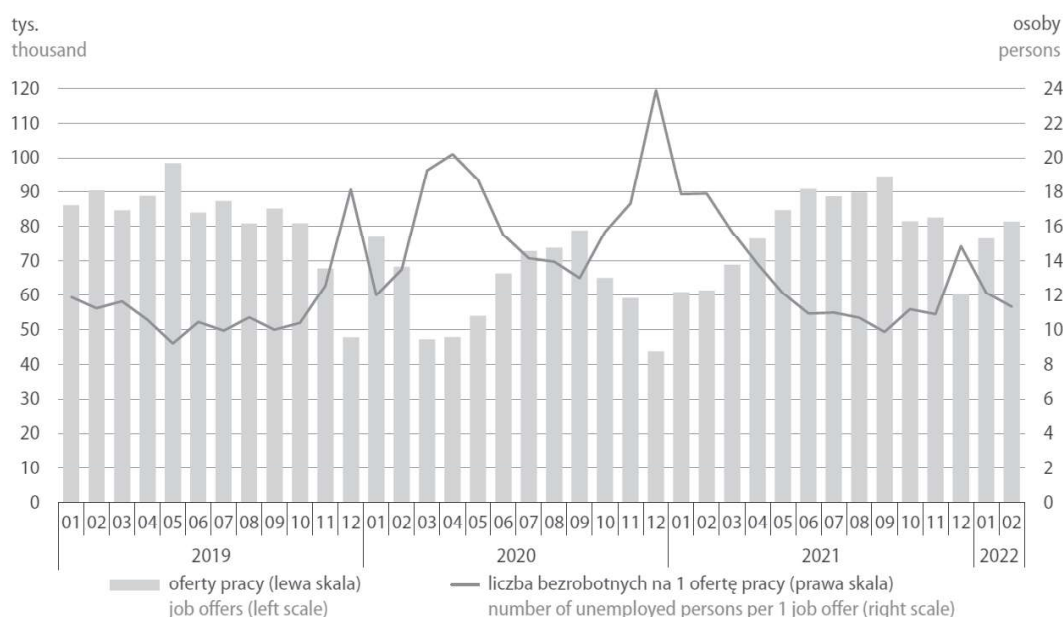
Oprócz wzrostu zatrudnienia, należy odnotować również zwiększenie się liczby ofert pracy zgłaszanych przez pracodawców. W lutym 2022 r. było ich przeciętnie więcej o 11,9% niż przed rokiem. Dotyczyło to zarówno sektora prywatnego (wzrost o 12,7%), jak i sektora publicznego (wzrost o 7,2%). Podkreślić tu trzeba, że powyższe wielkości obejmują oferty oficjalnie zgłaszane do urzędów pracy. A jednocześnie, że już od połowy 2021 r. odnotowywano lawinowo rosnącą liczbę ofert pracy na wolnym rynku. Tylko w grudniu 2021 r. na portalach rekrutacyjnych opublikowano około 236 tys. nowych ofert, czyli o 33,9% więcej niż rok wcześniej, w trakcie pandemii, ale też o 12% więcej niż w grudniu 2019 r., czyli tuż przed jej wybuchem¹⁵. Rekordowe zapotrzebowanie na pracę spowodowało pojawienie się silnej nierównowagi popytowej – przewagę ofert nad podażą pracy – widoczną w liczbie ogłoszeń i realizowanych rekrutacjach zarówno w ramach jak i poza systemem Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ)¹⁶. Dotyczy to wszystkich branży oraz wielu zawodów, nie tylko związanych z pracami prostymi (magazynier, kierowca, pracownik ochrony), ale przede wszystkim specjalistów, np. z zakresu prawa, finansów, czy gospodarowania zasobami ludzkimi (HR)¹⁷. Zmiany w zakresie liczby ofert pracy ilustrują kolejne wykresy.

¹⁵ Raport Grand Thornton i Element: *Rynek pracy w czasie COVID-19*, edycja XXI: grudzień 2021, <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2022/01/Rynek-pracy-w-czasie-koronawirusa-w-grudniu-2021.pdf> (13.05.2022).

¹⁶ *W internecie coraz więcej ofert pracy*, pap – puls.hr 2022.02.10, <https://www.pulshr.pl/rekrutacja/w-internecie-coraz-wiecej-ofert-pracy,87793.html> (13.05.2022).

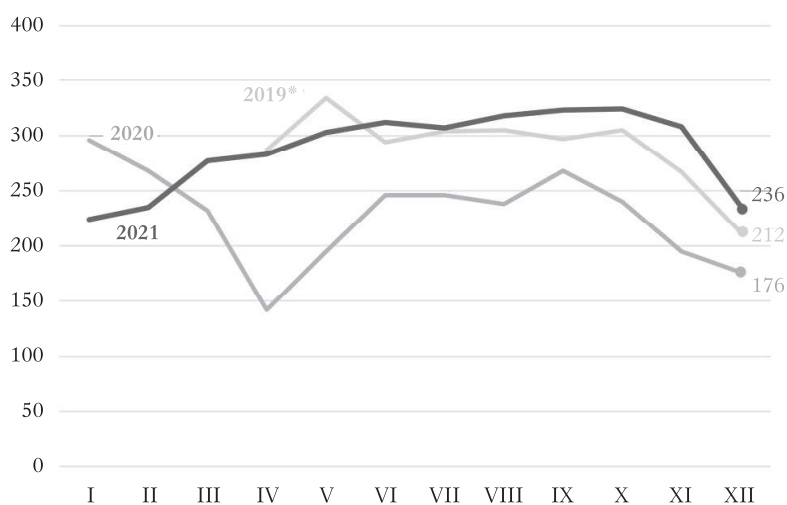
¹⁷ Por. K. Mózgowiec, *Duży wzrost zapotrzebowania na pracowników HR*, kadry.infor.pl 25.03.2022, <https://kadry.infor.pl/wiadomosci/5441334,Duzy-wzrost-zapotrzebowania-na-pracownikow-HR.html> (13.05.2022).

Wykres 2. Oferty pracy (stan w końcu miesiąca, urzędy pracy)



Źródło: Główny Urząd Statystyczny, *Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w lutym 2022 r. ...*

Wykres 3. Liczba nowych ofert pracy opublikowanych na 50 największych portalach rekrutacyjnych (w tys.)



* Brak porównywalnych danych za styczeń–marzec 2019.

Źródło: Raport Grant Thornton i Element: *Rynek pracy w czasie COVID-19, edycja XXI: grudzień 2021*, <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2022/01/Rynek-pracy-w-czasie-koronawirusa-w-grudniu-2021.pdf> (29.03.2022).

Wyżej przytoczone wielkości świadczą o pozytywnym trendzie na polskim rynku pracy w drugiej połowie 2021 r. i pierwszych kwartałach 2022 r. W drugiej połowie 2021 r. występowały na nim tendencje wzrostowe w zakresie zatrudnienia i popytu na pracę, a na początku 2022 r. rynek zaczął się stabilizować. Świadczy o tym powrót do popytu na

pracę z wielkości rekordowych do przeciętnych, występujących w latach przedpandemicznych. Ten powrót do normalności był tym szybszy, że w ostatnich latach nie było masowych zwolnień. Wprawdzie następowały dynamiczne ruchy w strukturze produkcji i usług – niektóre firmy upadały, ale równocześnie powstawały nowe, a wiele z istniejących znalazło swoją niszę i nowe obszary aktywności.

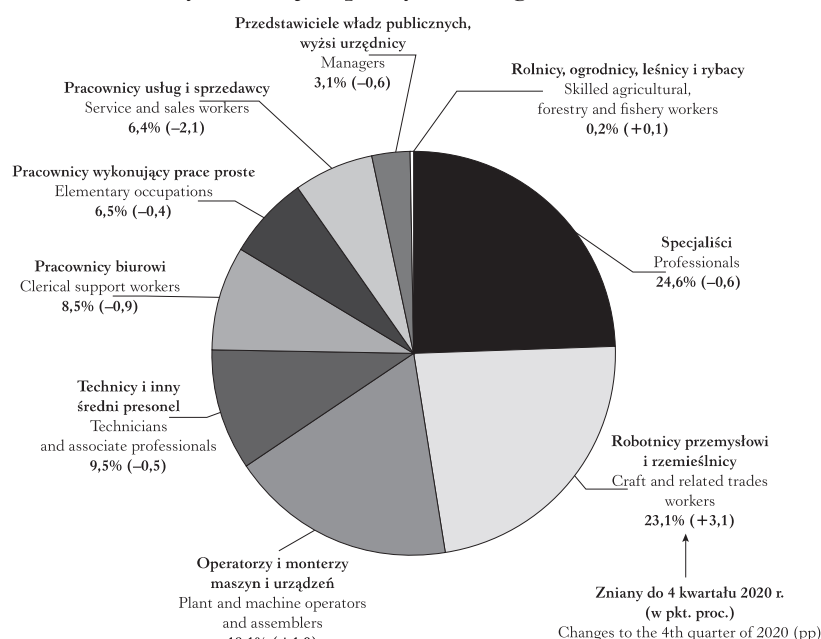
W przedstawionym wyżej pozytywnym obrazie stanu polskiej gospodarki, obok rosnących niedoborów pracowników, istotnie niepokojącym wskaźnikiem ekonomicznym stał się również rosnący współczynnik inflacji. Zgodnie z różnymi szacunkami, może on przekroczyć w całym 2022 r. poziom 9–10%. Zaburza to generalnie pozytywny obraz polskiej gospodarki, pomimo tego, że wpływają na niego w znacznym stopniu czynniki zewnętrzne: inwazja Rosji na Ukrainę oraz rosnące na całym świecie ceny, w tym zwłaszcza surowców energetycznych, co generuje wzrost kosztów praktycznie w całej światowej gospodarce. Jest to zresztą czynnik, który wpływa w sposób nieprzewidywalny na stan polskiego rynku pracy. Trudno jest przewidzieć, w jaki sposób wojna na Ukrainie ostatecznie uwarunkuje kondycję rynkową w kolejnych latach. Prognozy ekonomiczne wskazują na możliwe obniżenie wzrostu polskiego PKB oraz zahamowanie innych, pozytywnych tendencji, w tym występujących na rynku pracy¹⁸. Dodatkowo, negatywnym zjawiskiem, które może dotknąć polską gospodarkę, jest zahamowanie aktywności w zakresie inwestycji. Zmniejszona chęć przedsiębiorstw do ponoszenia ryzyka związanego z inwestowaniem, może spowodować przesunięcie zainteresowania projektami innowacyjnymi o niskim TRL, w kierunku kategorii prac rozwojowych o wyższych TRL¹⁹. W sensie rozwojowym stanowi to sygnał ostrzegawczy dla zmiany struktury gospodarki, jednak pomimo tego z perspektywy rynku pracy, może to oznaczać utrzymanie się zapotrzebowania na pracowników o wysokich kompetencjach. Nie tylko tzw. informatyków, ale przede wszystkim wyspecjalizowanej kadry (techników, specjalistów, ekspertów) w obszarze produkcji przemysłowej oraz naukowo-badawczym i wdrożeniowym. Na którą bezustannie i od lat zgłaszane jest zapotrzebowanie rynkowe, dodatkowo zwiększające się w okresie szybkich przemian technologicznych. Pracownicy z kwalifikacjami mieszczącymi się w katego-

¹⁸ Por. T. Żółciak, G. Osiecki, *Nasza gospodarka też ucierpi*, *dziennik.pl*, 07.03.2022, <https://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/8373209,gospodarka-ukraina-rosja-wojna-wladimir-putin.html> (13.05.2022).

¹⁹ TRL – ang. *Technology Readness Level*, Poziom Gotowości Technologicznej.

riach takich jak „specjaliści” czy „technicy i średni personel”, jak również (wykwalifikowani) robotnicy przemysłowi są bardzo pożądanymi we wszystkich obszarach produkcji. Co więcej, zjawisko zwiększonego popytu na kadry z zakresu IT, automatyzacji, elektroniki, robotyki i innych obszarów nowoczesnych technologii, to istotna cecha zmian polskiego rynku pracy w okresie pandemii. Ilustruje to poniższy wykres.

Wykres 4. Struktura wolnych miejsc pracy według zawodów (koniec 2021 r.)



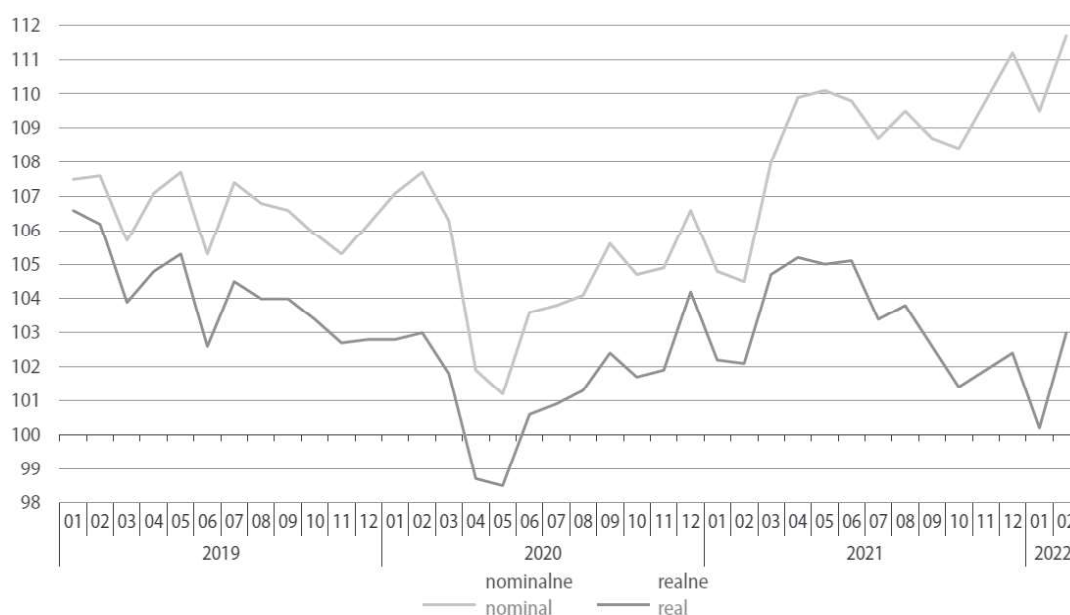
Źródło: Główny Urząd Statystyczny, *Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w lutym 2022 r. ...*

Niestety, zwiększone zapotrzebowanie na specjalistów napotyka na przeszkodę w postaci zbyt małej podaży tego rodzaju wykwalifikowanych osób. Rodzi to poważne ryzyko powstania bariery rozwoju gospodarczego. Na obecnie występujący niedobór zasobów ludzkich nakładają się gospodarczo-społeczne reperkusje spowodowane wojną, w tym w szczególności, dający się zaobserwować powszechnie w ramach branży budowlanej, odpływ pracowników – mężczyzn będących obywatelami Ukrainy, którzy wyjechali z Polski w celu obrony swojej ojczyzny²⁰. Podobne zjawisko, tzn. trudności w pozyskaniu pracowników, dotyczy całej branży IT. Ukraina, Rosja i Białoruś to państwa, których specjaliści zaspokajali około

²⁰ Odpływ ukraińskich pracowników najgroźniejszy dla sektora budowlanego, inwestycje.pl, 17.03.2022, <https://inwestycje.pl/biznes/odplyw-ukrainskich-pracownikow-najgrozniejszy-dla-sektora-budowlanego/> (13.05.2022). Por. *Budowlanka traci pracowników. Kielnie przekuwane na miecze*, rp.pl 2022.03.03, <https://www.rp.pl/budownictwo/art35802931-budowlanka-traci-pracownikow-kielnie-przekuwane-na-miecze> (13.05.2022).

1/3 potrzeb na usługi IT w Europie Środkowej²¹. Działania wojenne spowodowały przesunięcie zamówień do Polski, co pozytywnie wpływa na wolumen sprzedaży polskich firm, ale jednocześnie czyni samych specjalistów IT trudniej dostępnymi²². Skutkuje to dodatkową presją płacową w tym sektorze, która składa się na – od II kwartału 2021 r. nominalny, a pomimo inflacji w ostatnich dwóch miesiącach także realny – wzrost wynagrodzeń²³. Potwierdza to tendencje, dotyczące wzrostu wynagrodzeń, które zostały zilustrowane na poniższym wykresie 5.

Wykres 5. Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw (analogiczny okres poprzedniego roku = 100)



Źródło: Główny Urząd Statystyczny, *Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w lutym 2022 r. ...*

Presja płacowa nie stanowi zaskoczenia w kontekście inflacji, która towarzyszy chronicznie niezaspokojonemu popytowi na pracę. Uwidacznia się on w dostępnych, liczących obecnie na wolnym rynku prawie 600 tys. ofertach zatrudnienia. Dotyczą one głównie usług (kierowcy, sprzedawcy, kasjerzy, magazynierzy), finansów (księgowi) oraz IT (programiści), ale też marketingu i sprzedaży, obszaru zdrowia (lekarze,

²¹ *Wojna nasili niedobór kadr w IT. Napływ nowych zleceń do Polski*, «Rzeczpospolita» 13.03.2022, <https://www.rp.pl/rynek-pracy/art35856021-wojna-nasili-niedobor-kadr-w-it-naplyw-nowych-zleceń-do-polski> (13.05.2022).

²² Tamże.

²³ Na marginesie, napływ ukraińskich imigrantów z terenów objętych wojną nie złagodził tego zjawiska, tj. nie spowodował oczekiwanego spadku oczekiwań płacowych.

pielęgniarki) oraz branży HR²⁴. W dalszym ciągu na rynku pracy występują niedobory zarówno zawodów specjalistycznych, jak też pracowników budowlanych, wykwalifikowanych robotników (spawacze, ślusarze, stolarze, pracownicy produkcji, obsługa maszyn), stanowisk w sektorze usług, handlu, turystyki, gastronomii, transportu, logistyki, e-handlu, księgowości itd.²⁵ Z tego powodu polskie firmy prowadzą intensywne procesy rekrutacyjne, skierowane także do cudzoziemców. Jedynie w 2021 r., czyli jeszcze przed wojną na Ukrainie, zarejestrowano ponad 393 tys. wniosków (prawie o 28% więcej niż w 2020 r.) o udzielenie zezwolenia na pobyt w Polsce, głównie z Ukrainy i Białorusi (oraz Gruzji, Mołdawii i Indii). Wydano też 504 tys. zezwoleń na pracę (ponad 20% więcej niż w 2020 r.). W końcu 2021 r. zarejestrowano ponad 2 mln oświadczeń o zamiarze powierzenia zatrudnienia (o 25% więcej niż w poprzednim roku i 13,5% więcej niż w rekordowym pod tym względem 2019 r.), z czego ponad 1,7 mln przypadało na obywateli Ukrainy. Wzrostowe tendencje w tym zakresie są zbieżne z informacjami z innych źródeł. Dla przykładu, zgodnie z danymi Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) liczba ubezpieczonych cudzoziemców przekroczyła w końcu 2021 r. 864 tys. osób (wobec 688 tys. w 2020 r.), w tym najwięcej właśnie wśród Ukraińców, Białorusinów i Gruzinów. Na koniec grudnia 2021 r. ZUS odnotował w Centralnym Rejestrze Ubezpieczonych 875 090 cudzoziemców, w tym 627 028 Ukraińców. W styczniu 2022 r. było to odpowiednio 871 599 osób (620 771 Ukraińców), a w lutym 898 080 osób (641 276 Ukraińców)²⁶. Tym niemniej nieoficjalne szacunki, oparte o statystyki dotyczące tzw. oświadczeń o powierzeniu zatrudnienia, wskazują na to, że w Polsce może pracować nawet ponad 1,5 miliona Ukraińców, czego nie zmieniła sytuacja wynikająca z pandemii – do dotychczasowego grona pracujących w Polsce Ukraińców jedynie w niewielkiej liczbie dołączyły nowe osoby. Sam fakt masowego napływu ludności z Ukrainy²⁷ oraz,

²⁴ Raport Grant Thornton i Element: 600 tys. miejsc pracy dostępnych dla uchodźców z Ukrainy, 04.03.2022, <https://grantthornton.pl/publikacja/600-tys-miejsc-pracy-dostepnych-dla-uchodzcow/> (13.05.2022).

²⁵ P. Otto, P. Nowosielska, *Jest gigantyczny popyt na pracowników, ale chętnych także coraz więcej*, «Dziennik Gazeta Prawna» 09.03.2022.

²⁶ Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Departament Statystyki i Prognoz Aktuariatnych, Liczba ubezpieczonych (osoby fizyczne), którzy w zgłoszeniu do ubezpieczeń emerytalnego i rentowych podali obywatelstwo inne niż polskie w okresie 01-02.2022 r.

²⁷ Według oficjalnych informacji MPiPS w połowie maja 2022 r. na mocy tzw. specustawy, podjęło zatrudnienie w Polsce 132 tys. obywateli Ukrainy, co jedynie w niewielkim stopniu wpłynęło na liczbę oferowanych miejsc pracy.

notabene niezwykle szybkiego, wejścia w życie ustawy umożliwiającej im podjęcie pracy²⁸, nie spowodował masowej absorpcji nowych pracowników z tego kierunku. Prawdopodobnie dlatego, że po pierwsze uciekający przed wojną Ukraińcy emigrację do Polski uznali za tymczasową, po drugie, część z nich migrowała dalej, w kierunku Europy Zachodniej, a po trzecie, ponieważ podjęcie zatrudnienia możliwie adekwatnego do posiadanych kompetencji wymaga czasu²⁹. Biorąc zwłaszcza to ostatnie pod uwagę, można przypuszczać, że dopiero w kolejnych miesiącach sytuacja w tym zakresie wyklaruje się i będzie można z mniejszym marginesem błędu oszacować prawdziwą skalę zatrudnienia uchodźców z Ukrainy w Polsce. Przypuszczalnie jednak, co potwierdza badanie zrealizowane przez Narodowy Bank Polski, zgodnie z którym zaledwie 16% deklaruje pozostanie w Polsce na stałe, w dłuższym okresie wojna za wschodnią granicą Polski nie spowoduje znaczącego napływu osób zdolnych i gotowych do podjęcia zatrudnienia na naszym rynku pracy³⁰.

Společne skutki pandemicznego kryzysu

Pomimo stosunkowo optymistycznej diagnozy na poziomie makroekonomicznym, dotyczącej wskaźników ekonomicznych i rynku pracy, a przy tym mgliste prognozy odnośnie rozwoju gospodarczego, należy zauważyć negatywne skutki społeczne COVID-19. Frustracja, stres, wypalenie zawodowe, niepewność a nawet strach, towarzyszą polskiemu społeczeństwu od początku pandemii³¹. Obecnie negatywne konsekwen-

²⁸ Rządowy projekt ustawy został wniesiony do Sejmu 7 marca, a ustawa została przyjęta przez Sejm i Senat, podpisana przez Prezydenta i weszła w życie z dniem ogłoszenia w ciągu 5 dni, czyli 12 marca, z mocą od dnia 24 lutego 2022 r. Zgodnie z przepisami jej art. 22, obywatel Ukrainy jest uprawniony do wykonywania pracy przez 18 miesięcy, jeżeli przebywa legalnie na terytorium RP (czyli opuścił Ukrainę po 24 lutego) i pod warunkiem, że pracodawca powierzający wykonywanie pracy powiadomi w ciągu 14 dni (w systemie informatycznym praca.gov.pl, który zaczął działać niemal równoległe z wejściem w życie ustawy) właściwy powiatowy urząd pracy o powierzeniu wykonywania pracy temu obywatelowi.

²⁹ Stanowi to osobną kwestię, związaną z procesami integracji cudzoziemców, w tym przełamywania barier kulturowych, językowych, ale też formalnych, jak np. uznawanie dyplomów, kwalifikacji itd.

³⁰ Narodowy Bank Polski, *Sytuacja życiowa i ekonomiczna uchodźców z Ukrainy w Polsce. Raport z badania ankietowego zrealizowanego przez Oddziały Okręgowe NBP*, Warszawa 2022.

³¹ United Nations Policy Brief: *COVID-19 and the Need for Action on Mental Health*, 13.05.2020, <https://unsdg.un.org/resources/policy-brief-covid-19-and-need-action-mental-health> (13.05.2022).

cje zagrożenia chorobą są dodatkowo wzmacniane przez sytuację geopolityczną – po kilku stabilnych miesiącach z przełomu 2021 i 2022 r. ich efekty powracają ze wzmożonym efektem wraz z działaniami wojennymi na Ukrainie, niosąc ze sobą negatywne konsekwencje także w obszarze rynku pracy.

Obok wspomnianej wcześniej presji płacowej, wiążą się one z zauważalnym przesunięciem oczekiwań pracowników w obszarze środowiska pracy. Jakkolwiek w Polsce trudno jest zaobserwować w skali masowej zjawisko tzw. *great resignation*, które charakteryzuje np. rynek amerykański, to jednak dostrzegalne jest zmiana postaw pracowników. Dotyczy to, obok kluczowego wzrostu wynagrodzeń, oczekiwań wobec wymiaru czasu pracy, warunków pracy, benefitów pracowniczych oraz innych kwestii związanych z możliwością pracy zdalnej. Jednocześnie, bez względu na przyjętą formę pracy, brakuje wsparcia ze strony pracodawcy w obliczu depresji, poczucia zagrożenia, lęku przed utratą nie tylko pracy, ale nawet zdrowia i życia. Znoszenie antypandemicznych obostrzeń, przywyknienie do zmienionej sytuacji, czy upowszechnianie się pracy zdalnej nie stłumiło niestety poczucia niepokoju wywołanego oddalającą się perspektywą powrotu do „tego co było wcześniej”. Jest to już obecnie i będzie to rosnący problem. Daje się zauważyć, że pracownicy zatrudnieni w formie zdalnej, co stało się powszechną praktyką w dobie pandemii, nie potrafią znaleźć balansu pomiędzy domem a obowiązkami zawodowymi.

Z powyższych powodów, pomimo prób wdrażania nowych metod i narzędzi, w tym uelastycznienia stosunków pracy, zastosowania tzw. pracy zdalnej lub hybrydowej, wyraźna staje się potrzeba wsparcia w obszarze długofalowych społecznych skutków kryzysu, szczególnie o podłożu psychologicznym i występujących w obszarze zdrowia psychicznego. To z kolei rodzi konieczność odnalezienia instrumentów prawnych, technologicznych, a także społecznych, które posłużą przewartościowaniu myślenia o zarządzaniu środowiskiem i warunkami pracy. Powinny one posłużyć nie tylko uelastycznianiu czasu i zmianie metod pracy, ale też zadbanie o obszar pełnego dobrostanu człowieka, zarówno w miejscu pracy jak i poza nim oraz na styku tych dwóch środowisk. Zwłaszcza że wspomnianym zjawiskom, które można traktować jako bezpośrednie skutki społeczne pandemii, towarzyszą obserwowane od lat, ale w dalszym ciągu niezmiennie niepokojące tendencje i zmiany:

Po pierwsze społeczne, w tym demograficzne, ze starzeniem się społeczeństwa na czele. Ich efektem jest wzrost zapotrzebowania na nowe usługi i produkty, w tym zwłaszcza opiekuńcze, jak również – wobec zmieniających się modeli konsumpcji – na usługi i towary związane

z branżą rehabilitacyjną, sportową, fitness oraz ogólnie z efektywnym spędzaniem wolnego czasu. To ostatnie ma też związek z koniecznością poprawy dobrostanu nie tylko fizycznego osób zależnych, niepełnosprawnych czy w podeszłym wieku, ale także z jakością życia psychicznego osób pracujących. Skutecznemu wykonywaniu pracy zdalnej czy hybrydowej powinno towarzyszyć bardziej efektywne i uwzględniające jakość życia pracownika zarządzanie czasem pracy, jak również próba mitygowania negatywnych skutków zewnętrznych zagrożeń.

Po drugie ekonomiczne, związane ze zmianami w strukturze gospodarki. Jak zauważono wyżej, obserwować można ponowne uprzemysłowienie, które prawdopodobnie nabierze większego tempa w kontekście konfliktu zbrojnego. Towarzyszy mu, przynajmniej deklarowane w dokumentach strategicznych³², przechodzenie na gospodarkę niskoemisyjną, o obiegu zamkniętym, która pociąga za sobą rosnące znaczenie tzw. zielonych branży. Równocześnie z tym następuje przyspieszona robotyzacja, automatyzacja, informatyzacja branż i miejsc pracy, co wpływa zarówno na warunki ekonomiczne jak i społeczne. Rodzi to zmiany w strukturze produkcji, ale też wzmożone zapotrzebowanie na nowe kwalifikacje i kompetencje oraz konieczność dostosowania warunków pracy do wymogów gospodarki, ale i do nowych oczekiwań pracowników.

Zaakcentowane tu, zasadnicze wyzwania wymuszają zmianę polityk publicznych, począwszy od struktury kształcenia, a w ramach procesów rynku pracy coraz bardziej pilne poszukiwanie kapitału ludzkiego, zdolnego podjąć nowe zadania i nowe wyzwania w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy. Albowiem opisywane procesy już teraz silnie wpływają na sytuację rynkową i na niedobory pracowników. Na skutek niekorzystnych procesów demograficznych, nadal niskiego poziomu aktywności zawodowej (zwłaszcza w grupach takich jak osoby starsze, niepełnosprawne, kobiety) występuje brak podaży pracy w sensie ilościowym. Brak ten, jak wskazano wcześniej, przynajmniej w krótkim i średnim okresie może być zatrzymany dzięki napływowi imigrantów, jednak tylko w ograniczonej skali i tymczasowo. W długim okresie może to bowiem skutkować, obserwowanym przecież nawet w trakcie pandemii, zwiększającym się niedoborem siły roboczej. Niedostatek odpowiednio przygotowanych pracowników w skali makro i w dłuższym horyzoncie czasowym spowoduje niższe wpływy podatkowe, niższy PKB, a zatem i niższą możliwość transferów publicznych. Z kolei w sensie mikroekono-

³² Por. *A European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent*, https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (04.08.2022).

micznym mniejszy przyrost zatrudnienia powodować będzie w przyszłości mniejsze dochody z pracy poszczególnych gospodarstw domowych, zwłaszcza z osobami zależnymi, niższą szansę na powrót na rynek pracy poszczególnych osób, a ostatecznie ryzyko niskiego świadczenia emerytalnego. Wynika z tego pilna potrzeba podnoszenia kwalifikacji i kształcenia w nowych i pożądanym gospodarczo obszarach dla osób, które formalnie są aktywne na rynku, lecz nie posiadają wymaganych kwalifikacji. To ostatnie zwłaszcza wiąże się z zmianami zachodzącymi w sektorach gospodarki, w tym z uprzemysłowieniem, rozwojem obszaru B+R, ogólnym wzrostem innowacyjności a przynajmniej unowocześniania technologii i zmianami narzędzi pracy, w tym połączeniem umiejętności cyfrowych z umiejętnościami miękkimi. Co istotne, dotyczy to wszystkich pokoleń, także tych, które dopiero wchodzi na rynek pracy³³. Równie ważnym i wcześniej podkreślanym wątkiem w tym zakresie jest także konieczność zmiany paradygmatu relacji pracodawca-pracownik w przyszłych działaniach w obszarze zatrudnienia, zwłaszcza wobec wywołanych lub wzmocnionych pandemią niekorzystnych zjawisk psychospołecznych.

Konkluzje – przyszłość i perspektywa post-pandemicznego rynku pracy

Wyżej opisane wyzwania, wynikające z przemian społeczno-gospodarczych przyspieszonych kryzysem pandemicznym, a obecnie wojną na Ukrainie, rodzą potrzebę podjęcia działań w kilku ogólnie zdefiniowanych obszarach:

Pierwszy z nich stanowią procesy informatyzacji, automatyzacji, cyfryzacji. Powodują one jednocześnie silny wzrost branży oraz zwiększenie popytu na ekspertów z dziedziny uczenia maszynowego (*machine learning*, ML), sztucznej inteligencji (*artificial intelligence*, AI), przetwarzania dużych zbiorów danych (BigData), technologii chmurowych, czy *blockchain*, jak również z zakresu robotyzacji, wirtualizacji (*virtual reality*, VR; *augmented reality*, AR), grywalizacji. Jednocześnie, ze względu na specyfikę technologii opracowywania i wdrażania produktów o charakterze cyfrowym, niezbędne stają się umiejętności miękkie, w tym zarządzania projektowego, wdrażania i komercjalizacji, ochrony własno-

³³ Por. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, *Niedopasowanie kompetencyjne w programach wsparcia studentów i doktorantów*, <https://www.gov.pl/web/ncbr/wiemy-w-jakie-kompetencje-studentow-warto-dzis-inwestowac-raport-z-doswiadczen-ncbr> (13.05.2022).

ści intelektualnej, zarządzania wiedzą itd. Zagrożeniem dla rynku pracy a jednocześnie barierą rozwoju gospodarczego, są niedostatki w zakresie kompetencji cyfrowych oraz umiejętności wykorzystywania technologii w branżach i przedsiębiorstwach – zarówno przez firmy jak i przez samych ludzi. Stanowi to pilne wyzwanie dla systemu edukacji, a jest ono naglące ze względu na długość procesu kształcenia. Niezbędna jest tu jakościowa zmiana kompetencji i kwalifikacji społeczeństwa, dostosowanie do technologii i zmiany struktury rynku – informatyzacja, zielona gospodarka, nowe kompetencje cyfrowe.

Drugim obszarem wymagającym strategicznego podejścia jest organizacja pracy, w tym ustanowienie mechanizmów i procedur umożliwiających pracę zdalną i tzw. hybrydową (czyli częściowo wykonywana zdalnie, a częściowo na miejscu) w możliwie wielu branżach i na różnych stanowiskach. Biorąc pod uwagę, że w okresie pandemii znaczna część pracowników – w zależności od wyliczeń i od branży od jednej piątej nawet do ponad połowy – wykonywała obowiązki zawodowe zdalnie, ze strony pracodawców rodzi to konieczność systemowego podejścia, w tym zmiany nawyków i procedur oraz konkretnych nakładów finansowych. Jednocześnie wyraźna jest potrzeba inicjatyw prawnych, związanych z precyzyjnymi regulacjami w zakresie prawa pracy, w tym przepisów bhp, warunków pracy, możliwości i warunków świadczenia pracy zdalnej. Dość powiedzieć, że niemal od początku pandemii trwają prace nad zmianami przepisów kodeksu pracy w zakresie pracy zdalnej. Być może dopiero w drugiej połowie 2022 r. zastąpią one tymczasowe przepisy ustanowione w specjalnej ustawie związanej z pandemią³⁴. Pokazuje to, że prawo nie nadąża za realiami a przede wszystkim oczekiwaniami rynku pracy, bowiem już obecnie znaczna część pracowników nie chce wracać do starego, stacjonarnego trybu wykonywania swoich obowiązków³⁵. Preferowane jest podejście co najmniej hybrydowe, które powoduje konieczność dostosowania instrumentów prawnych i liczne wyzwania legislacyjne. Jednocześnie niezbędne staje się porozumienie pomiędzy partnerami społecznymi, dialog oraz płynące z niego, konkretne instrumenty wspierania pracowników i przedsiębiorstw, w tym np. odnośnie wyposażenia miejsc pracy, ekwiwalentów za pracę w domu, a równocześnie podnoszenia kompetencji (także cyfrowych) w cyklu uczenia się przez całe życie.

³⁴ Art. 3 ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji, Dz.U. z 2020 r., poz. 374 ze zm.

³⁵ *Praca zdalna: raport*, infor.pl <https://kadry.infor.pl/wiadomosci/5443062,Praca-zdalna-raport.html> (13.05.2022).

Z powyższą kwestią łączy się kolejny obszar wymagający nowych inicjatyw, a mianowicie konieczność stworzenia i zastosowania nowych metod zarządzania, związanych z motywowaniem do pracy, rozliczaniem jej efektów, zatrzymaniem w miejscu pracy specjalistów (w tym w pracy za granicą bez konieczności przemieszczania się). Z perspektywy pracownika istotne staje się przyłożenie większej uwagi do możliwości godzenia życia zawodowego i rodzinnego, prywatnego. Osiąganie równowagi (*work-life balance*) dzięki nowym narzędziom oraz elastyczności w pracy. Uwzględnić należy również, akcentowaną wyżej, konieczność lepszego i pełniejszego zadbania o dobrostan psychofizyczny kadry pracowniczej.

Kolejnym obszarem jest, występująca zwłaszcza wobec ciągłych niedoborów pracowników, potrzeba aktywizacji grup znajdujących się poza rynkiem pracy a jednocześnie utrzymywania na rynku osób, które mogą z niego wypadać – ze względu na czynniki demograficzne i biologiczne, w tym wiek, niepełnosprawność, ale też ze względu na niedostatek kompetencji lub zmieniające się wymagania wobec kwalifikacji. Długofalowo powinno służyć temu lepsze wykorzystanie niepublicznych instytucji rynku pracy. Chodzi tu nie tylko o agencje zatrudnienia, ale o budowanie współpracy instytucji rynku pracy z partnerami społecznymi, w tym organizacjami trzeciego sektora oraz z samymi pracodawcami, z perspektywą przekazywania im zadań publicznych. Podobnie, w długiej perspektywie, zwiększenie dostępności zasobów ludzkich może przynieść wyrównanie luki płacowej, zwłaszcza w grupach pod względem płacowym czy warunków pracy defaworyzowanych (kobiety, niepełnosprawni, seniorzy). Wzrost aktywności powinny pobudzić również systemowe działania, związane z większą dostępnością infrastruktury społecznej, począwszy od żłobków i opieki przedszkolnej, usług wspierających opiekę nad osobami zależnymi (seniorami, niepełnosprawnymi), jak również zdrowotnej, w tym zwłaszcza zaniedbanej profilaktyki. Uwzględnić należy również, akcentowane w poprzednim punkcie, elastyczne zmiany w sposobie organizowania pracy.

Piątym obszarem, wymagającym strategicznych zmian w kontekście rynku pracy, jest polityka migracyjna. Jak wspomniano wyżej, intensywny napływ imigrantów z Ukrainy może spowodować jedynie częściowe zaspokojenie popytu na pracę, zgłaszane od wielu miesięcy przez polskich pracodawców. Stanowi to czynnik pozytywny dla rynku i polskiej gospodarki. Przyczynia się bowiem do chwilowego złagodzenia zjawiska niedoboru pracy, które wpływa negatywnie na wzrost gospodarczy. Dodatkowo, konflikt zbrojny może pozytywnie wpłynąć na niektóre sektory produkcji, np. na branżę chemiczną, w tym farmację, rolnictwo, paliwa, jak też na

wspominaną IT, nie mówiąc o przemyśle zbrojeniowym i pokrewnych mu dziedzinach. Stawia to istotne wyzwanie przed całymi sektorami produkcji, wymaga bowiem pilnych dostosowań w zakresie struktury zatrudnienia oraz zaplanowania rozkładu przestrzennego siły roboczej, jako że imigranci skupiają się zasadniczo w największych aglomeracjach i ośrodkach przemysłowo-usługowych. Istnieje zatem pilna potrzeba rozpoznania kapitału ludzkiego, w tym możliwości zatrudnieniowych, przybywających do Polski potencjalnych pracowników. Istotną rolę w tym zakresie powinna odegrać ścisła współpraca władz publicznych, w tym służb zatrudnienia, z ośrodkami badawczymi w celu zdiagnozowania istniejącego stanu oraz prognozowania podaży pracy Ukraińców w długim okresie. Kiedy bowiem zaspokojone zostaną pierwsze potrzeby popytowej i podażowej strony polskiego rynku pracy, a mówiąc wprost, kiedy pracę znajdą osoby najszybciej *zatrudnialne*, np. dotychczasowi współpracownicy polskich przedsiębiorstw lub Ukraińcy o poszukiwanych kwalifikacjach, niezbędne stanie się szerokie badanie potencjału oraz kompleksowe działania aktywizacyjne kolejnych, napływających fal imigrantów lub tej części z nich, którzy postanowią pozostać w Polsce. Istotne jest, aby przygotowania do tych działań rozpoczęto w sposób systemowy i już teraz. Polskie przedsiębiorstwa jeszcze nie w pełni zaspokoili swój popyt na pracę, tymczasem istnieje w tym zakresie duży potencjał.

Przyspieszone a niekiedy wymuszone pandemią zmiany ekonomiczne spowodowały, obok konieczności dostosowania się struktur i przepływów gospodarczych do nowych warunków, zmiany paradygmatów polityki rynku pracy, w tym zwłaszcza – postulowane od dawna, lecz realizowane z różnymi skutkami – odejście od działań osłonowych w kierunku aktywizacji, włączania i poszukiwania nowych źródeł kapitału ludzkiego. Zmiany strukturalne na rynku pracy i, towarzysząca rozwijającej się gospodarce, dynamiczna transformacja technologiczna, spowodowały też szybkie przekształcenia w strukturze, metodach i narzędziach zarządzania zasobami ludzkimi. Począwszy od nastawienia pro-klienckiego czy pro-pracowniczego, począwszy od aktywnego poszukiwania pracowników a na *work-life balance* kończąc. Dotyczy to coraz większej liczby przedsiębiorstw z niemal wszystkich branż gospodarki, działających nie tylko w kraju, ale i na rynkach międzynarodowych. Wpłynęły też na rozwój całej branży związanej z rekrutacją i selekcją kadr. Pandemia zrodziła liczne wyzwania dla polityk publicznych. Należy jednak podkreślić, że efekty spowodowanych nią przemian zrodziły nie tylko zagrożenia, ale i szanse na przyspieszony rozwój oraz pozytywne zmiany rynku pracy i szerzej, całej polskiej gospodarki.

Bibliografia

- A European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent, https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (4.08.2022).
- Melich A., *Rosyjski kryzys finansowy 1998 r. Przyczyny i skutki*, «Prace Naukowe», tom „Kryzysy finansowe, ich przyczyny, skutki i sposoby przezwyciężania”, Katowice 2000.
- Nadolska J., *Europejski model społeczny wobec wyzwań globalizacji, demografii i kryzysu gospodarczego 2008+*, [w:] J. Nadolska, T. Wallas, K.A. Wojtaszczyk (red.), *Z kim, którego i dokąd? Dylematy integracyjne Polski i Unii Europejskiej*, ASPRA-JR, Warszawa 2018.
- Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, *Niedopasowanie kompetencyjne w programach wsparcia studentów i doktorantów*, <https://www.gov.pl/web/ncbr/wiemy-w-jakie-kompetencje-studentow-warto-dzis-inwestowac-raport-z-doswiadczen-ncbr> (13.05.2022).
- Narodowy Bank Polski, *Sytuacja życiowa i ekonomiczna uchodźców z Ukrainy w Polsce. Raport z badania ankietowego zrealizowanego przez Oddziały Okręgowe NBP*, Warszawa 2022.
- Nazarczuk J.M., *Wpływ światowego kryzysu finansowego na gospodarkę Polski i jej regionów*, [w:] R. Kisiel, M. Wojarska (red.), *Wybrane aspekty rozwoju regionalnego*, Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach”, Olsztyn 2013.
- Praca zdalna: raport*, infor.pl <https://kadry.infor.pl/wiadomosci/5443062,Praca-zdalna-raport.html> (13.05.2022).
- Raport Grant Thornton i Element: *600 tys. miejsc pracy dostępnych dla uchodźców z Ukrainy*, 4.03.2022, <https://grantthornton.pl/publikacja/600-tys-miejsc-pracy-dostepnych-dla-uchodzcow/> (13.05.2022).
- Raport Grant Thornton i Element: *Rynek pracy w czasie COVID-19, edycja XXI: grudzień 2021*, <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2022/01/Rynek-pracy-w-czasie-koronawirusa-w-grudniu-2021.pdf> (13.05.2022).
- Raport Michael Page, *Ankieta CandidatePulse: Praca zdalna i relokacja*, <https://www.michael-page.pl/advice/porady-dla-pracodawc%C3%B3w/rekrutacja-i-selekcja/ankieta-candidate-pulse-praca-zdalna-i> (13.05.2022).
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960.
- Shang Y., Li H., Zhang R., *Effects of Pandemic Outbreak on Economies: Evidence From Business History Context*, «Frontiers in Public Health» 2021, <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.632043> (13.05.2022).
- United Nations Policy Brief: *COVID-19 and the Need for Action on Mental Health*, 13 may 2020, <https://unsdg.un.org/resources/policy-brief-covid-19-and-need-action-mental-health> (13.05.2022).