



# **Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec wyzwań współczesnej gospodarki**

Raport podsumowujący VI edycję  
badania BKL w latach 2017–2018

# **Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec wyzwań współczesnej gospodarki**

Raport podsumowujący VI edycję  
badania BKL w latach 2017–2018

Bilans Kapitału Ludzkiego – Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec  
wyzwań współczesnej gospodarki – Raport podsumowujący VI edycję badania BKL w latach  
2017-2018

**Autorzy raportu:**

Szymon Czarnik

Jarosław Górniak

Magdalena Jelonek

Krzysztof Kasperek

Marcin Kocór

Katarzyna Lisek

Piotr Prokopowicz

Anna Strzebońska

Anna Szczucka

Barbara Worek

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

© Copyright by Uniwersytet Jagielloński

ISBN: 978-83-7633-416-5

Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego

Warszawa 2019

# Spis treści

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wstęp . . . . .                                                                                                      | 6   |
| Kluczowe wnioski z VI edycji badań Bilansu Kapitału Ludzkiego . . . . .                                              | 15  |
| Pokolenie millenialsów. . . . .                                                                                      | 16  |
| Poza rynkiem pracy. . . . .                                                                                          | 17  |
| Kultura organizacji, strategia i zarządzanie personelem. . . . .                                                     | 19  |
| Potrzeby zatrudnieniowe i kompetencyjne. . . . .                                                                     | 22  |
| Pracownicy, przedsiębiorstwa i podmioty szkoleniowe a rozwój kompetencji . . . . .                                   | 23  |
| W poszukiwaniu millenialsów – pokolenie Y w świetle danych BKL . . . . .                                             | 28  |
| Wprowadzenie . . . . .                                                                                               | 28  |
| Ogólna charakterystyka pokolenia Y . . . . .                                                                         | 30  |
| Millenialsi i odrębne wartości? . . . . .                                                                            | 36  |
| Millenialsi w miejscu pracy . . . . .                                                                                | 42  |
| Kompetencje millenialsów. . . . .                                                                                    | 47  |
| Zakończenie. . . . .                                                                                                 | 53  |
| Bierni, aktywni czy proaktywni? Pracownicy, przedsiębiorstwa i podmioty szkoleniowe<br>a rozwój kompetencji. . . . . | 58  |
| Wprowadzenie . . . . .                                                                                               | 58  |
| Pracownicy rozwijający swoje kompetencje . . . . .                                                                   | 61  |
| Przedsiębiorstwa inwestujące w rozwój kadr . . . . .                                                                 | 67  |
| Formy rozwoju kapitału ludzkiego a stanowiska pracy – perspektywa pracowników<br>i pracodawców . . . . .             | 80  |
| Reaktywny czy proaktywny sektor szkoleniowy? . . . . .                                                               | 84  |
| Podsumowanie . . . . .                                                                                               | 92  |
| Poza rynkiem pracy. Uwarunkowania aktywności zawodowej Polek i Polaków . . . . .                                     | 96  |
| Czynniki warunkujące aktywność zawodową . . . . .                                                                    | 97  |
| Kto pracuje zawodowo? . . . . .                                                                                      | 103 |
| Kto z niepracujących szuka pracy? . . . . .                                                                          | 106 |

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Praca zawodowa a sytuacja rodzinna . . . . .                                                                                 | 108 |
| Czynniki utrudniające znalezienie i podjęcie pracy . . . . .                                                                 | 111 |
| Aktywność zawodowa osób starszych . . . . .                                                                                  | 114 |
| Powody podejmowania i niepodjęmowania pracy w wieku starszym . . . . .                                                       | 118 |
| Plany na przyszłość zawodową . . . . .                                                                                       | 122 |
| Poszukiwanie pracy po 50. roku życia. . . . .                                                                                | 124 |
| Podsumowanie . . . . .                                                                                                       | 126 |
| Kultura organizacji, strategia i zarządzanie personelem. Co napędza innowacyjność<br>w polskich przedsiębiorstwach?. . . . . |     |
| Zarządzanie w przedsiębiorstwach . . . . .                                                                                   | 129 |
| Kultura organizacji . . . . .                                                                                                | 130 |
| Wykorzystanie dobrych praktyk HR . . . . .                                                                                   | 134 |
| Wysokoefektywne praktyki HR i innowacje w organizacjach . . . . .                                                            | 136 |
| Rekomendacje . . . . .                                                                                                       | 143 |
| Podsumowanie . . . . .                                                                                                       | 146 |
| Potrzeby zatrudnieniowe i kompetencyjne<br>średnich i dużych firm . . . . .                                                  |     |
| Potrzeby zatrudnieniowe firm. . . . .                                                                                        | 151 |
| Zawodowa struktura popytu i jej niedopasowanie . . . . .                                                                     | 152 |
| Popyt na kompetencje i jego niedopasowanie. . . . .                                                                          | 155 |
| Podsumowanie . . . . .                                                                                                       | 158 |

**Szanowni Państwo,**

prezentujemy Państwu wyniki szóstej edycji badania przekrojowego Bilans Kapitału Ludzkiego – jednego z największych europejskich projektów badawczych w obszarze kompetencji, zatrudnienia i rynku pracy. Powracamy do Państwa z wynikami badań po ponad 4-letniej przerwie, aby na podstawie danych uzyskanych w badaniach sondażowych przeprowadzonych wśród pracodawców, ludności i instytucji szkoleniowych zaprezentować ocenę sytuacji na polskim rynku pracy.

Od 2010 r. realizując cykliczne badania BKL obserwujemy trendy i wyzwania stojące przed polską gospodarką, ze szczególnym uwzględnieniem jakości kapitału ludzkiego. Aby sprostać postawionym celom badania, dostosowujemy także narzędzia – stąd kilka nowości w szóstej edycji badania. Jedną z nich jest rozszerzenie badania o komponent badań panelowych, które pozwolą obserwować dynamikę wybranych zjawisk na poziomie poszczególnych grup respondentów oraz umożliwią lepsze zrozumienie współzależności między rozwojem kompetencji a rynkiem pracy.

W badaniach ludności rozszerzyliśmy paletę monitorowanych obszarów. Te nowe zagadnienia to: sytuacja w pracy, postawy wobec pracy, relacje z przełożonymi i oczekiwania co do wieku przejścia na emeryturę, wartości ważne w życiu jako tło postaw wobec pracy, ocena zmiany własnej sytuacji na rynku pracy. Gruntownie został zrewidowany moduł dotyczący aktywności edukacyjnej dorosłych. Badania pracodawców i sektora szkoleniowo-rozwojowego zostały rozszerzone o moduł zarządzania i kultury organizacyjnej w firmie, co umożliwiło obserwację wpływu praktyk zarządczych na innowacyjność przedsiębiorstw.

Mamy nadzieję, że przedstawione w raporcie wnioski i rekomendacje będą stanowić cenne źródło inspiracji podczas projektowania interwencji w obszarze kapitału ludzkiego oraz kreowania strategii rozwoju zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach.

Serdecznie zapraszam do lektury Raportu.

Małgorzata Oleszczuk

Prezes

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

# Wstęp

*Jarosław Górniak*

Obecny raport z badań Bilans Kapitału Ludzkiego oparty jest na danych z okresu bardzo dobrej koniunktury gospodarczej w Polsce i powiązanych z nią innych gospodarkach narodowych, co przekłada się na rekordowo niską stopę bezrobocia i rosnącą stopę zatrudnienia oraz aktywności zawodowej. W maju 2019 r. szacowana przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej stopa bezrobocia rejestrowanego wyniosła 5,4%, co oznacza poziom o 0,7 p.p. niższy niż w maju 2018 r. i o 0,3 p.p. niższy niż w najlepszych pod tym względem miesiącach ubiegłego roku (IX–XI). Oznacza to też najniższy wskaźnik bezrobocia w maju od 1991 r. Ważne jest również to, że najsilniejszy względny spadek bezrobocia odnotowano w województwie warmińsko-mazurskim, w którym stopa bezrobocia jest najwyższa w kraju (9,2%)<sup>1</sup>. Według badań Eurostatu, opartych na sondażu aktywności zawodowej ludności, stopa bezrobocia w Polsce wyniosła w kwietniu 3,7% wobec 6,4% w całej Unii Europejskiej. W sytuacji tak niskiej stopy bezrobocia ogółem w kraju, w wielu ośrodkach, w których koncentruje się działalność gospodarcza, możemy mówić praktycznie o zerowym bezrobociu (pewien poziom bezrobocia tzw. frykcyjnego jest związany z procesami zmiany pracy lub aktywizacji zawodowej).

W Polsce istnieje jeszcze pewna rezerwa potencjalnych zasobów pracy wśród osób nieaktywnych zawodowo. Według Eurostatu stopa zatrudnienia w Polsce kształtowała się w 2018 r. na poziomie 72,2% wobec rekordowych 82,6% w Szwecji i przeciętnej w UE na poziomie 73,2%. Jednak czynniki kształtujące typowy dla kraju poziom aktywności zawodowej (pracujący + bezrobotni) są złożone i stanowią kombinację czynników instytucjonalnych, kulturowych oraz będących konsekwencją polityk regulacyjnych i alokacyjnych państwa, dlatego dodatkowa mobilizacja tych zasobów ludzkich jest trudna.

Wprawdzie pojawiają się sygnały wskazujące na osłabienie dynamiki wzrostu gospodarczego i w konsekwencji tworzenia nowych miejsc pracy, a nawet w kwietniu i maju 2019 r. zatrudnienie spadło o 13 tys. osób, ale nie przełożyło się to jeszcze na ogólne warunki

---

<sup>1</sup> MRPiPS, <https://www.gov.pl/web/rodzina/rekordowo-niskie-bezrobocie-w-maju>, dostęp: 22.06.2019.

na rynku pracy<sup>2</sup>. Tej sytuacji na rynku pracy towarzyszy wzrost przeciętnego poziomu wynagrodzeń w przedsiębiorstwach objętych badaniami GUS, co świadczy o presji popytu na pracowników. W badaniu BKL z 2018 r. widać wzrost odsetka firm poszukujących pracowników, zwłaszcza w stosunku do 2013 r. Wzrost tego wskaźnika zaznacza się silniej w przypadku mniejszych podmiotów. Wzrost zapotrzebowania dotyczy szczególnie pracowników fizycznych, natomiast zmniejszył się odsetek firm, zwłaszcza dużych, poszukujących specjalistów. Jest więc za wcześnie, by powiedzieć, czy jest to trwała tendencja.

Wskaźniki sytuacji na rynku pracy pokazują, iż mamy do czynienia z tzw. rynkiem pracownika. Za wartościami przeciętnymi kryje się, oczywiście, zróżnicowanie sytuacji lokalnych. Czytamy też doniesienia prasowe o pracownikach, którzy odchodzą po okresie próbnym lub w jego trakcie i bezpardonowo szukają lepszych warunków pracy – przykładem jest tutaj choćby branża turystyczna, szczegółowo opisana w raporcie podsumowującym branżowy bilans kapitału ludzkiego w branży turystycznej zrealizowany w ramach projektu BKL. Spada też odsetek bezrobotnych wśród młodych osób wchodzących na rynek pracy, choć tradycyjnie jest to stopa wyższa niż w innych kategoriach.

Na pytanie o to, czy zatem mamy do czynienia z rynkiem pracownika, odpowiedź zdaje się oczywiście twierdząca. Jednak zdecydowanie ciekawsze jest pytanie o trwałość tej sytuacji. Co przemawia za utrzymaniem się sytuacji deficytu pracowników w dłuższym okresie? Koniunktura ma zmienny przebieg, choć obecnie mamy do czynienia z przedłużaniem wysokiego tempa wzrostu poza horyzont jeszcze niedawnych prognoz. Na rzecz pracowników działają długofalowo trendy demograficzne. W 2030 r. ludność Polski w wieku 25–64 lata będzie o ok. 2 mln mniej liczna niż obecnie, a w całej Unii Europejskiej o ok. 27 mln. Uzupelnienie tych deficytów przez imigrację akceptowaną społecznie nie będzie łatwe, a poza tym o atrakcyjnych migrantów będą rywalizowały inne gospodarki o wyższym poziomie płac.

Z drugiej strony na rynku pracy będą zachodziły istotne zmiany strukturalne, które zaznaczają się już obecnie, a w przyszłości w różnym stopniu odcisną swe piętno na poszczególnych segmentach pracowników. Globalna gospodarka coraz silniej podlega przemianom wywołanym przez upowszechnianie technologii opartych na sztucznej inteligencji i robotyzacji rutynowych czynności intelektualnych. Nakłada się to na dalszy rozwój pracooszczędnych,

---

<sup>2</sup> Biuro Inwestycji i Cykli Ekonomicznych, <http://biec.org/ceny-rosna-miejsc-pracy-przybywa/>, dostęp: 22.06.2019.



zautomatyzowanych i zrobotyzowanych technologii produkcyjnych. Maszyny zastępują nie tylko siłę mięśni i sprawność operacyjną ludzi, lecz także, w coraz większym zakresie, czynności intelektualne. Oczywiście jest to proces związany z inwestycjami i zmianami organizacyjnymi, jednak jest on już w toku i ma zauważalne konsekwencje dla rynku pracy. Głównym efektem jest zmiana profilu pracowników poszukiwanych przez pracodawców. Na poziomie makro, przy analizie zagregowanych informacji, ten zwrot jest jeszcze maskowany przez zapotrzebowanie na pracowników operacyjnych w sektorze przemysłu, budownictwa czy usług, w warunkach szczytu koniunktury. Jednak dochodzi on już do głosu wówczas, gdy analizujemy przodujące pod względem zmian technologicznych sektory.

Przykładem takich zmian jest sektor finansowy, który w ramach projektu BKL był analizowany przez zespół Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji Sektora Finansowego<sup>3</sup>. Przeprowadzone badania wskazują, że w perspektywie 3–5 lat należy się spodziewać spadku zapotrzebowania na pracowników szczególnie na stanowiskach: sprzedawcy/doradcy/specjalisty ds. klienta detalicznego (i jednocześnie przeprofilowanie aktywności doradców w bankowości korporacyjnej) — najsilniejszy spadek; specjaliści ds. skarbu, dealera bankowego, analityka ryzyk kredytowych, analityka ds. operacji bankowych, HR business partner, specjaliści ds. windykacji należności, specjaliści ds. marketingu czy specjaliści ds. jakości.

W związku z konsolidacją i spłaszczeniem struktur organizacyjnych będzie malało też zapotrzebowanie na osoby na stanowiskach kierowniczych. W obrębie zachowanych stanowisk pracy zmianom będzie podlegał charakter pracy w związku z postępującą robotyzacją czynności rutynowych. Wzrost zapotrzebowania w sektorze finansowym dotyczy stanowisk związanych z cyberbezpieczeństwem, IT, big data, digitalizacją i analizą usług internetowych, projektowaniem produktów i *user experience*, zarządzaniem ryzykiem, a także egzekwowaniem zgodności z regulacjami. Przesunięcie następuje w kierunku profesji wymagających umiejętności informatycznych, analitycznych i zdolności do rozumowania matematycznego, a z drugiej strony wymagających od pracowników kreatywności, umiejętności rozwiązywania problemów, interdyscyplinarności, umiejętności stałego uczenia się, kompetencji interpersonalnych (w tym sprzedażowych i doradczych). Przez pracodawców

---

<sup>3</sup> Wyniki tych analiz zawiera raport: „Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego – Sektor Finansowy”, CEiAPP UJ, Kraków 2018, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/branowy%20bilans%20kapitau%20ludzkiego%20w%20sektorze%20finansowym.pdf>.

tego i innych sektorów akcentowane jest też niezwiązane z przemianami technologicznymi oczekiwanie uczciwości, odpowiedzialności i rzetelności.

Sektor finansowy to tylko jeden z przykładów. O zmianie profilu kompetencyjnego stanowisk pracy mówi się szeroko. W szybko rozwijającym się w Polsce sektorze usług biznesowych, w którym operują zarówno firmy świadczące usługi outsourcingowe w zakresie obsługi procesów biznesowych, jak i nade wszystko centra obsługi procesów biznesowych wielu międzynarodowych korporacji (o czym w dalej części Wstępu), wskazuje się na szybko następujące procesy automatyzacji oraz na wzrost znaczenia pozyskiwania i zarządzania talentami w firmie. Konkurencja o talenty to jedno z kluczowych wyzwań, przed którymi stoją firmy. Akcentuje się wzrost znaczenia kompetencji „miękkich”, do których zaliczane są te znajdujące się na szczycie list publikowanych w raportach z badań Bilansu Kapitału Ludzkiego (por. rozdział V). Wzrost znaczenia ogólnych, transferowalnych kompetencji, w tym umiejętności i motywacji do szybkiego uczenia się, jest także konsekwencją niepewności co do tego, jak ukształtuje się przyszłość. Bezspornie przewagę na rynku pracy będą zyskiwać ci, których umiejętności nie da się łatwo zastąpić maszyną czy komputerowym algorytmem. Konieczna będzie umiejętność szybkiego zdobywania nowych umiejętności, elastycznego dostosowania się (karierę robi termin „agile”) i dobrej współpracy z innymi w procesie rozwiązywania problemów i wdrażania tych rozwiązań.

Dostępność nowych zasobów ludzkich na rynku pracy się kurczy. Firmy mają i będą miały problemy ze znajdowaniem osób o odpowiednich kompetencjach. Nawet jeśli sytuacja na rynku pracy zmieniłaby się na niekorzystną dla pracowników, to — jak pokazują badania BKL realizowane w latach niepewności 2010–2014 — nie należy spodziewać się rozwiązania problemów rekrutacyjnych. W sytuacji wyraźnie wyższego niż obecnie bezrobocia, zwłaszcza wśród osób młodych, 3 na 4 pracodawców i tak wskazywało, że ma problemy ze znalezieniem właściwych pracowników. Kompetencje rozwijane są w okresie edukacji formalnej, ale w dużym stopniu ma to miejsce w toku kariery zawodowej. Dlatego tak cenione jest doświadczenie zawodowe. Jednak samo doświadczenie nie wystarcza. W obliczu presji zmian konieczny jest rozwój kompetencji personelu już zatrudnionego. Trzeba do niego motywować i stwarzać możliwości. To trudne wyzwanie, gdyż — jak pokazuje w swoim rozdziale Piotr Prokopowicz — narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w większości firm oparte są raczej na podstawowych środkach i trudno w ich przypadku mówić o planowaniu i rozwoju ścieżek kariery na szeroką skalę, również dodatkowe szkolenia jako element motywacji stosuje około jednej czwartej średnich i dużych firm. Dodatkowym problemem jest — wskazany w rozdziale

Barbary Worek, Anny Strzebońskiej i Anny Szczuckiej — problem edukacyjnego „prawa św. Mateusza”: najczęściej doksztalcają się ci już lepiej wykształceni, natomiast pracownicy wykonujący prace na niższych stanowiskach, które mogą być zagrożone automatyzacją, w kształceniu uczestniczą zdecydowanie rzadziej.

W perspektywie 5 i więcej lat możemy stanąć przed coraz wyraźniej ukształtowaną dwoistą strukturą rynku pracy: z jednej strony pracodawcy będą szukali talentów i pracowników zdolnych zaadaptować się do nowych wyzwań technologicznych i ich konsekwencji, z drugiej zaś rosnąć będzie liczba pracowników, którzy mogą mieć trudności ze znalezieniem pracy. W Polsce mamy już za sobą okres strukturalnego bezrobocia związanego z procesem transformacji gospodarki, wiemy więc, jak trudno jest mu zaradzić za pomocą instrumentów, którymi dysponuje polityka rynku pracy. Problem ten może powrócić w wyniku zmian technologicznych i towarzyszących im zmian w stosunkach pracy. Tym razem towarzyszyć mu będzie strukturalny deficyt zasobów ludzkich o pożądanym kompetencjach. Działania uprzedzające ten scenariusz będą miały istotny wpływ na konkurencyjność gospodarki.

Dobrze ilustrują tę dwoistość zjawiska zachodzące we wspomnianym już sektorze obsługi procesów biznesowych. Opracowanie zespołu McKinsey & Company *Realigning global support-function footprints in a digital world* wskazuje na to, że dotychczasowa strategia budowania centrów globalnych usług biznesowych (*Global Business Services* — GBS) w lokalizacjach głównie na rynkach wschodzących, zapewniających dopływ świeżych, wykształconych i relatywnie niedrogich kadr zaczyna być niedostosowana do transformacji cyfrowej, która właśnie zachodzi. W raporcie podkreśla się, że mamy do czynienia z eskalacją konkurencji o talenty. „Technologie cyfrowe, takie jak automatyzacja i zaawansowana analityka, zmieniają naturę talentów potrzebnych w centrach GBS. W ostatnich sondażach dyrektorów około 60% powiedziało, że trudniej było wyszukać talenty dla ról związanych z danymi i analityką niż na inne pozycje. Kilka obecnie najpopularniejszych lokalizacji centrów GBS już doświadcza kryzysu talentów (*talent crunch*) (Chheda, Daub, Mathur, & Silver, 2018, p. 2)”. Autorzy opracowania McKinsey szacują, że automatyzacja i digitalizacja wpłyną w najbliższych latach na około 1,5 mln miejsc pracy w sektorze GBS. Odpowiedzią na te wyzwania jest koncentrowanie się na lokalizacjach zasobnych w talenty w zakresie technologii cyfrowych. Takie podejście promuje wysoko kosztowe lokalizacje, np.: Berlin, Madryt, Londyn, Nowy Jork, Boston, Seattle, Tel Aviv, Singapur, Sidney, Tokio czy Bangalore. Najpopularniejsze dotąd lokalizacje oparte na niskich kosztach, takie jak np. Kraków, stają wobec konkurencji tych wyłaniających się centrów opartych na dużych zasobach talentów,

mimo właściwego im wysokiego kosztu pracy. Żeby tej konkurencji sprostać, trzeba przełamać barierę wyczerpania talentów. To oznacza ogromne wyzwanie dla edukacji na poziomie średnim i wyższym oraz kształcenia osób już zatrudnionych. Nie ulega wątpliwości, że konkurencja ta będzie trudna. Menedżerowie centrów GBS ulokowanych w Krakowie mają tego świadomość i szukają możliwości współpracy ze szkołami i uczelniami w celu wspólnego zbudowania odpowiedzi na to wyzwanie<sup>4</sup>. Okazuje się to być zadaniem bardzo trudnym ze względu na bariery po stronie instytucji edukacyjnych.

Świadomość pojawiania się tych nowych wyzwań staje się już wiedzą potoczną, chociaż nie przekłada się, niestety, na podejście do nauczania w szkołach i uczelniach, w których dominuje tradycyjny model podawczy i ciągle z trudem przezwyciężane są następstwa okresu masowego kształcenia wyżu demograficznego. Słaba jest też aktywność społeczna młodych osób, która jest świetnym treningiem w zakresie wymienionych wyżej kompetencji. Reforma edukacji, biorąca pod uwagę zapotrzebowanie na kompetencje XXI wieku, jest ciągle jeszcze zadaniem, które stoi przed nami. Dotyczy to zarówno szkolnictwa niższych szczebli, jak i szkolnictwa wyższego. Reforma tego ostatniego nie przyniosła jeszcze rozwiązań wiążących finansowanie uczelni z jakością kształcenia, gdyż bardzo trudno znaleźć dobre mierniki efektów, które mogłyby wejść do algorytmu podziału subwencji. Problem ten wymaga więc wciąż rozwiązania. Słabo funkcjonuje też, zwłaszcza w sektorze uczelni publicznych, współpraca z pracodawcami w zakresie budowania programów kształcenia i ich realizacji. Chlubnym wyjątkiem są niektóre, dobre uczelnie zawodowe, które dopracowały się programów studiów dualnych i ściśle współpracują z pracodawcami odnośnie do kształcenia, szczególnie jego praktycznej strony.

Polska nie jest krajem szczególnym pod względem niedopasowania kompetencyjnego. Jest to zjawisko globalne. W pewnym stopniu niedopasowanie kompetencyjne w warunkach współczesnej gospodarki występuje zawsze. Jest konsekwencją dynamiki likwidacji i tworzenia nowych miejsc pracy, wprowadzania innowacji i rozbieżności czasu niezbędnego do zbudowania kompetencji i czasu pojawiania się zmian w zapotrzebowaniu na nie. Szerzej zagadnienia te omawia w swojej monografii Marcin Kocór (Kocór, 2019). W niniejszym raporcie prezentuje on, w rozdziale IV, dane dla Polski dotyczące poziomu niedopasowania w zakresie kompetencji (z wyłączeniem kompetencji specjalistycznych powiązanych

<sup>4</sup> Przykładem inicjatywy ze strony firm sektora GBS w Krakowie jest utworzenie specjalizacji „The future of global business services” w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, <https://gap.uek.krakow.pl/kandydaci/gospodarka-i-administracja-publiczna/the-future-of-global-business-services/>.

z danym stanowiskiem pracy). Zwiększanie się niedopasowania kompetencyjnego staje się większe w sytuacji przyspieszenia zmian technologicznych i wywołanych przez nie zmian w organizacji pracy. Problemem jest nie tyle pojawianie się w danym momencie niedopasowań, lecz niezdolność do reakcji na nie po stronie dostępnych zasobów ludzkich w czasie akceptowalnym przez przedsiębiorstwa. Ta zdolność dopasowania jest jednym z ważniejszych czynników konkurencyjności. Za zdolnością dopasowania stoją: z jednej strony jakość działania instytucji edukacyjnych, zarówno prowadzących edukację formalną, jak i pozaformalną, z drugiej zaś strony gotowość do podejmowania kształcenia i dopasowania swoich kompetencji ze strony pracowników. O zaangażowaniu osób dorosłych w procesy kształcenia, szczególnie pozaformalnego i nieformalnego, piszą w swym rozdziale Barbara Worek, Anna Strzebońska i Anna Szczucka. Dorośli Polacy doksztalcają się głównie po to, by poprawić swoją sytuację zawodową. Korekta pomiaru tego zjawiska w obecnym badaniu BKL pozwoliła uzyskać bardziej optymistyczny obraz edukującego się społeczeństwa polskiego, ciągle jednak mamy do czynienia z bardzo dużą przestrzenią do poprawy. Polska szybko się rozwija w znacznej mierze dzięki dostępności zasobów kadrowych o relatywnie wysokich kompetencjach w stosunku do kosztów pracy. Wobec przemian technologicznych ten czynnik wzrostu może znaleźć się w kryzysie. Sygnałem ostrzegawczym są treści zawarte w przytoczonym wyżej opracowaniu zespołu McKinseya: to nie utrata pozycji kraju taniej siły roboczej, lecz niemożność zapewnienia wystarczająco dużej i atrakcyjnej puli talentów może prowadzić do przeniesienia ważnych inwestycji GBS do lokalizacji, które będą mogły zapewnić dostęp do atrakcyjnych kompetencyjnie, choć bardziej kosztownych płacowo pracowników. Ryzyko to nie ogranicza się tylko do sektora GBS, lecz dotyczy także innych branż.

Zdolność do dynamicznego dostosowania się pracowników do zmian wymaga zarówno — po stronie firm — motywacji i potencjału pracowników oraz zainteresowania pracodawców, jak i dostępności oferty po stronie systemu edukacji formalnej oraz sektora szkoleniowo-rozwojowego. W tym kontekście niepokojąca jest — wskazana w rozdziale B. Worek, A. Strzebońskiej i A. Szczuckiej — niska aktywność firm sektora szkoleniowo-rozwojowego w zakresie dostosowywania oferty do zmieniających się potrzeb klientów oraz niski poziom inwestycji w rozwój własnych zasobów kadrowych. Uzasadniane jest to najczęściej zadowoleniem klientów i wynikającym z tego brakiem potrzeby zmian. To niekoniecznie musi świadczyć źle wyłącznie o sektorze szkoleniowo-rozwojowym, lecz jest także przejawem słabej dynamiki po stronie klientów. Publiczne szkolnictwo wyższe, które ma spory potencjał, nie jest szczególnie aktywnym graczem na tym rynku. Sposób wydatkowania środków publicznych, w tym z Europejskiego Funduszu Społecznego, w obszarze kształcenia dorosłych

nie przyniósł wyraźnego przełomu. Polityka kształcenia dorosłych wymaga namysłu, nowego opracowania, adekwatnego finansowania i sprawnej implementacji.

Inne oblicze zachodzących zmian to starzenie się społeczeństwa. Będzie to rodziło wzrost zapotrzebowania na usługi (medyczne, opiekuńcze, rozrywkowe, kulturalne i inne) adresowane do osób starszych, ale pod warunkiem możliwości ich sfinansowania z zasobów prywatnych lub publicznych. W tym obszarze wiele jest jeszcze do zrobienia. Ten typ usług wymaga również szeregu kompetencji ogólnych: interpersonalnych, komunikacyjnych, organizacyjnych. Zarówno w tym obszarze, jak i w ogóle na wszystkich stanowiskach pracy będzie rosło znaczenie kompetencji cyfrowych i umiejętności szybkiego uczenia się nowych rozwiązań, które będą się w tym obszarze pojawiały.

Starzenie się społeczeństwa przyniesie ze sobą wyzwania finansowe dla państwa i dla rodzin w związku z koniecznością utrzymania rosnącej liczby osób biernych zawodowo przez malejącą liczbę osób zawodowo aktywnych. Jest to możliwe tylko w przypadku stałego, istotnego wzrostu wydajności pracy, co wiąże się z inwestycjami w nowe technologie oraz wzrostem kompetencji osób pracujących — ich kapitału ludzkiego. To postęp techniczny i rozwój kapitału ludzkiego muszą wypełnić lukę demograficzną w procesie wzrostu gospodarczego. To stawia potężne wyzwania między innymi przed sektorem edukacji na wszystkich szczeblach i przez całe życie. Starzenie się społeczeństwa skłania więc do podjęcia w ramach polityki publicznej działań sprzyjających trwałemu wzrostowi gospodarczemu, czyli w istocie rzeczy takich, które mogą zwiększyć konkurencyjność gospodarki. Z nich edukacja przez całe życie jest na pierwszym planie, gdyż o ile utrzymane i udoskonalone zostaną warunki instytucjonalne, to zasoby ludzkie przyciągają i mogą nadal przyciągać do polski kapitał i przez to zapewniać wzrost gospodarczy.

W tym wstępie unikam tradycyjnego omawiania zawartości poszczególnych rozdziałów. Funkcję tę spełniają streszczenia najważniejszych ujętych w nich tez. Jak można się zorientować, w raporcie dotykamy kwestii poruszonych wyżej w tym Wstępie. Rozpoczynamy od analizy ważnego segmentu, który zasiliał w ostatnich dwóch dziesięcioleciach rynek pracy, czyli od tzw. millenialsów. Z rynku pracy odchodzą roczniki powojennego wyżu demograficznego. Miejsce najliczniejszej generacji zajmują właśnie millenialsi: osoby urodzone w ostatnim dwudziestoleciu XX wieku, które wchodziły w dorosłość już w wieku XXI. Często wskazuje się na osobliwości tej generacji, próbując skonstrastować ją z tymi starszymi. Rozdział poświęcony temu zagadnieniu, autorstwa Magdaleny Jelonek i Krzysztofa Kasparka,



pokazuje, że doniesienia na temat dużych różnic między tą a starszymi generacjami bywają przesadzone. Jak zwykle na profil społeczno-kulturowy kohorty wiekowej składają się cechy związane z fazą cyklu życia, zmiany, których doświadcza całe społeczeństwo w związku z momentem historycznym, w którym się znajduje, i wreszcie efekt pokolenia, tak skwapliwie wypatrywany. Bardzo trudno od siebie te trzy efekty odseparować, a już na pewno nie da się tego skutecznie zrobić, opierając się na pojedynczych badaniach przekrojowych, zrealizowanych w danym czasie, a takie obserwacje często bywają źródłem tez o osobliwości pokoleń, nie tylko w publicystyce. Drugi rozdział podejmuje kwestię nieaktywności zawodowej, która, jak wspominałem, jest ważna ze względu na ocenę potencjału mobilizacji wewnątrzkrajowych zasobów pracy. Trzeci rozdział pokazuje, jak do zarządzania, w tym zasobami ludzkimi, podchodzi kadra menedżerska działających w Polsce średnich i dużych przedsiębiorstw; to ciekawy obraz. Klasycznie już raport BKL nie może się obejść bez analizy potrzeb zatrudnieniowych pracodawców i oszacowania bilansu kompetencji oczekiwanych i dostępnych (na podstawie samooceny) na rynku. Raport zamyka, nawiązujący do kluczowej konkluzji niniejszych rozważań, rozdział poświęcony inwestowaniu w kapitał ludzki na poziomie firm i osób oraz sektorowi szkoleniowo-rozwojowemu, który obok instytucji kształcenia formalnego, odgrywa istotną rolę w zakresie tworzenia warunków dla takich inwestycji.

Pozostaje mi wyrazić nadzieję, że w swojej kolejnej odsłonie raport z kolejnej fali badania Bilans Kapitału Ludzkiego będzie źródłem wiedzy na temat zjawisk zachodzących na przecięciu rynku pracy i edukacji przydatnej przedsiębiorstwom i instytucjom edukacyjnym oraz inspiracją dla polityki publicznej w tym obszarze.

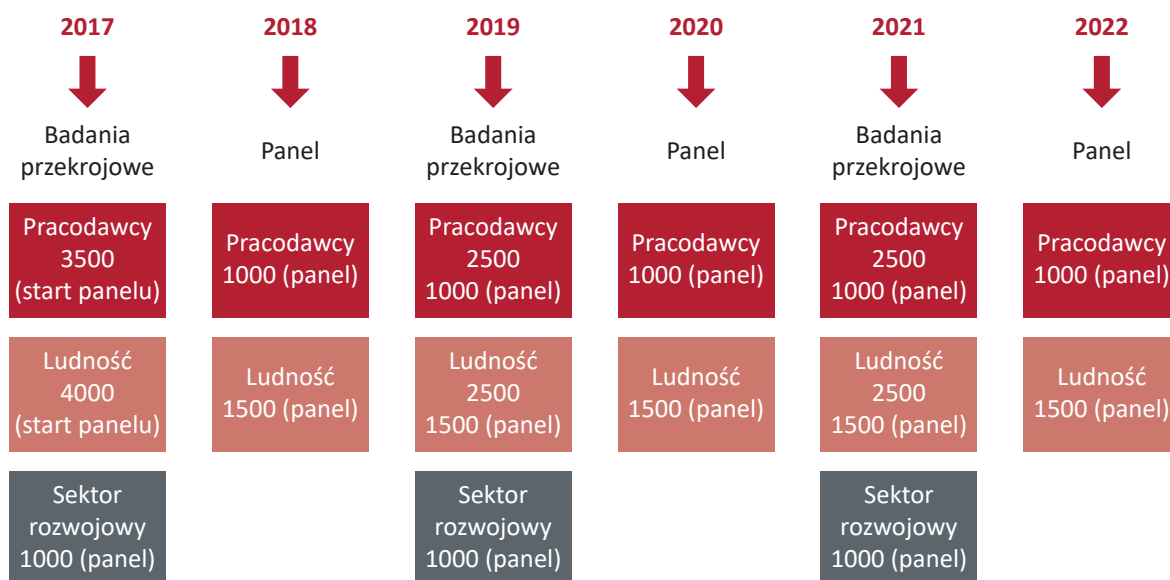
## Literatura

1. Chheda, H., Daub, M., Mathur, M., & Silver, J. (2018). *Realigning global support-function footprints in a digital world*. McKinsey & Company.
2. Górniak, J., Kocór, M., Kwinta-Odrzywołek, J., Maźnica, Ł., Worek, B., & Wróblewski, J. (2018). Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego – Sektor finansowy. Retrieved from <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/branowy%20bilans%20kapitau%20ludzkiego%20w%20sektorze%20finansowym.pdf>
3. Kocór, M. (2019). *Nadwyżka czy deficyt kompetencji? Konsekwencje niedopasowania na rynku pracy*. Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

# Kluczowe wnioski z VI edycji badań Bilansu Kapitału Ludzkiego

Prezentujemy Państwu podsumowanie dwóch fal badania BKL, tj. fali 2017, w której realizowano badania przekrojowe na próbach pracodawców, ludności oraz instytucji sektora rozwojowego, oraz fali 2018, w trakcie której zgromadzono dane dla drugiego punktu pomiaru w badaniach panelowych (pracodawcy oraz ludność). W zależności od tematyki, postawionych pytań badawczych, a także specyfiki zrealizowanej próby autorzy korzystali w swoich rozdziałach z danych z 2017, 2018 lub porównawczo z 2017 i 2018 r.

Plan badań Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce:



Czytelników zainteresowanych szczegółowym opisem metodologii badania Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce zachęcamy do lektury raportu metodologicznego dostępnego na stronie <http://www.bkl.parp.gov.pl>.



## Pokolenie millenialsów

- Zdecydowaną większość powszechnie podzielanych opinii nt. millenialsów (inaczej pokolenia Y) trudno uznać za uzasadnione. Pokolenie to ma niewątpliwie swoją specyfikę związaną z warunkami, w jakich dorastało, na które złożyły się m.in. poprawa warunków bytowych, wzrost przeciętnego wykształcenia (zarówno wśród millenialsów, jak też ich rodziców) i postępujący rozwój technologiczny, jednakże brak jest twardych dowodów, które wskazują na szczególny zestaw kompetencji, cech i postaw związanych z rynkiem pracy charakteryzujący tę grupę.
- Dla millenialsów praca zawodowa jest przeciętnie mniej ważna niż dla pokolenia X; różnice te są jednak niewielkie. Ciekawy wynik przynosi porównanie tego, co w życiu ceni się bardziej: pracę zawodową, czy czas wolny. Okazuje się, że o ile zarówno pokolenie X, jak i Y wyżej ceni czas wolny, to różnice te są wyraźniejsze w przypadku pokolenia millenialsów.

### Millenialsi vs. pokolenie X

**9%**prowadzenie  
własnej firmy**7%**umowa cywilno-prawna  
jako główne  
źródło dochodu**13%**prowadzenie  
własnej firmy**2%**umowa cywilno-prawna  
jako główne  
źródło dochodu

- Millenialsi pracują na etacie tak samo często, jak przedstawiciele pokolenia X. Zdecydowana większość w obu pokoleniach pracuje na pełen etat. Przedstawiciele pokolenia Y rzadziej niż X prowadzą własną działalność gospodarczą (13% vs 9%), a kiedy już to robią, poświęcają na nią niemal tyle samo czasu tygodniowo (ok. 50 h). Wskazywanie umów cywilnoprawnych jako głównego źródła utrzymania było obserwowane częściej u millenialsów niż u przedstawicieli pokolenia X (7% vs 2%), a pracujący w ten sposób millenialsi deklarowali, że poświęcają tygodniowo na tę działalność przeciętnie więcej czasu niż osoby z pokolenia X (46 h vs 37 h).

- Millenialsi pracujący etatowo są zadowoleni z warunków swojej pracy w stopniu co najmniej porównywalnym do pokolenia X. Największe dysproporcje na korzyść millenialsów dotyczyły zadowolenia z zarobków. Zidentyfikowano też obszary, w których to pokolenie X było bardziej zadowolone niż millenialsi. Chodzi o możliwości godzenia pracy z życiem osobistym w przypadku stanowisk kierowniczych oraz możliwości wykazywania się własną inicjatywą i samodzielnością – w przypadku osób pracujących na stanowiskach technicznych i personelu średniego szczebla oraz tzw. robotników niewykwalifikowanych.
- Badani millenialsi nie różnili się od pokolenia X pod względem częstości poszukiwania nowej pracy, będąc już zatrudnionymi, a także pod względem opinii dotyczących sposobów motywowania podwładnych oraz pozostawiania im wolnej ręki w realizacji zadań. Młodszy millenialsi byli natomiast znacznie bardziej sceptyczni niż przedstawiciele pokolenia X, jeśli chodzi o przekonanie, że większość ich pracowników lubi swoją pracę oraz że ich praca nie wymaga ciągłego nadzoru.
- Obserwowane różnice kompetencyjne między pokoleniami tłumaczą dwa czynniki: (1) wykształcenie respondenta oraz (2) skorelowany z wiekiem i stażem pracy moment zawodowy, w którym aktualnie znajduje się badany. Najogólniej rzecz ujmując: im wyższe wykształcenie, tym wyższe kompetencje badanego oraz większa częstotliwość wykorzystania Internetu i komputera w pracy zawodowej. Im dłużej respondent przebywa na rynku pracy, tym większy wpływ na jego kompetencje ma typ wykonywanej pracy zawodowej. Jednak wykorzystanie komputera nie jest w prosty sposób skorelowane z umiejętnością rozwiązywania problemów przy użyciu ICT – zależności są w tym przypadku bardziej subtelne i zapewne wiążą się ze specyfiką zadań zawodowych (rutynowe vs nierutynowe). Poziom umiejętności rozwiązywania problemów przy użyciu ICT jest silniej związany z poziomem wykształcenia niż z faktem posiadania dostępu do komputera.

## Poza rynkiem pracy

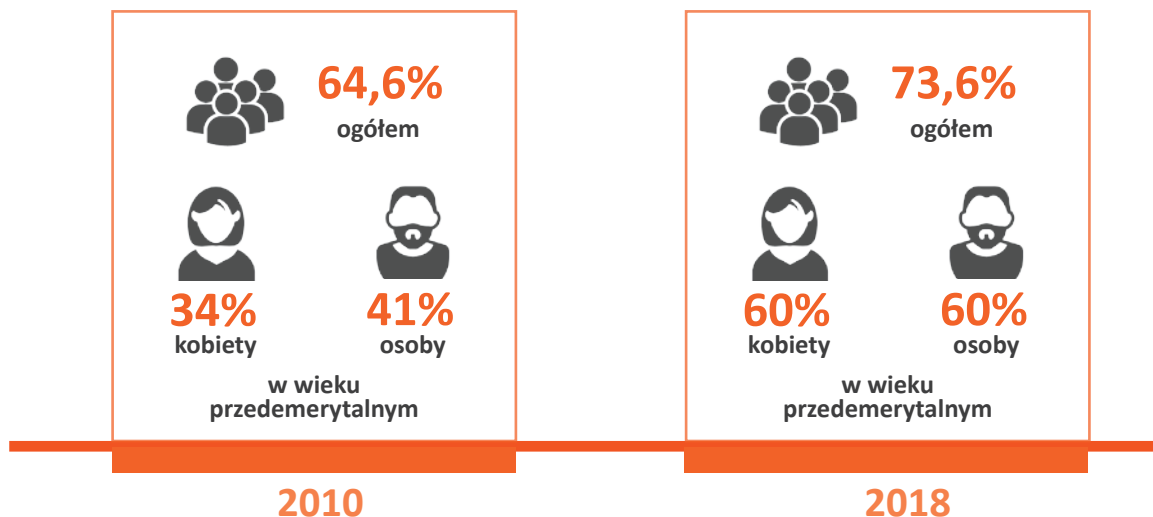
- Między rokiem 2010 a 2018 znacząco wzrósł wskaźnik zatrudnienia ludności w wieku produkcyjnym – ogółem z 64,6% do 73,6% (przy równoczesnym spadku stopy bezrobocia z 9,8% do 4,0%). Szczególnie silny wzrost wystąpił wśród osób w wieku przedemerytalnym (55–59/64) – z 41% do 60%, w tym w grupie kobiet z 34% do 60%.
- Kobiety przeciętnie później niż mężczyźni wchodzi na rynek pracy, gdyż częściej decydują się na kontynuowanie edukacji na poziomie wyższym. Różnica we wskaźniku zatrudnienia

między płciami utrzymuje się w okresie związanym z macierzyństwem i opieką nad małymi dziećmi, czyli do ok. 40. roku życia, kiedy to wskaźnik zatrudnienia dla obu płci zrównuje się, osiągając wartość ok. 87%. Po przekroczeniu tego wieku, różnica między płciami znowu zaczyna się stopniowo pojawiać w związku z wcześniejszym odchodzeniem kobiet z rynku pracy.

- Wykonywanie pracy zawodowej jest bardzo silnie powiązane z wykształceniem: im niższy poziom wykształcenia, tym wyższy odsetek niepracujących. Zależność ta jest szczególnie silna wśród kobiet – przykładowo w grupie wiekowej 25–34 lat nie pracuje 56% pań z wykształceniem poniżej średniego, 38% z wykształceniem średnim i tylko 20% z wyższym. Zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn rola wykształcenia ujawnia się wyraźnie w starszych kohortach: im niższy poziom wykształcenia, tym szybciej następuje odejście z pracy w wieku okołoemerytalnym.

## Rynek pracy

wskaźnik zatrudnienia dla ludności  
w wieku produkcyjnym



- W grupie osób niepracujących mężczyźni wyraźnie częściej niż kobiety szukają zatrudnienia. Maksymalna różnica między płciami lokuje się w przedziale wiekowym 25–34 lat, czyli w czasie, gdy zawierane są związki małżeńskie i na świat przychodzą dzieci.

- Analizy regresji pokazują, że – podczas kontroli wpływu innych czynników, takich jak wiek, wykształcenie, czy stan zdrowia – mężczyźni w związkach małżeńskich istotnie częściej wykonują pracę zarobkową niż mężczyźni, którzy nie są w związkach. W przypadku kobiet znaczenie ma nie tyle sam fakt bycia w związku, ile raczej obecność w rodzinie dziecka do lat 6. Matki małych dzieci istotnie rzadziej pracują zawodowo niż pozostałe kobiety, jak również rzadziej szukają pracy w sytuacji, gdy jej aktualnie nie wykonują.
- Wskaźnik zatrudnienia matek jest istotnie powiązany z wiekiem najmłodszego dziecka na utrzymaniu: wynosi on ok. 50% w grupie kobiet z jednorocznymi dziećmi i stopniowo wzrasta, przekraczając 70% w grupie matek siedmiolatków. Ojcowie znacznie częściej pracują zarobkowo niż mężczyźni niemający dzieci, przy czym najwyższe wskaźniki zatrudnienia osiągają ojcowie małych dzieci.
- Osoby szukające pracy jako największe utrudnienia wskazują brak ofert pracy w okolicy, jak również niedostatek odpowiednich kontaktów i znajomości oraz – w drugiej kolejności – brak uprawnień oraz wystarczającego doświadczenia. Kobiety w przedziale wiekowym 35–49 lat wymieniają też opiekę nad dzieckiem. W przypadku osób nieaktywnych zawodowo na plan pierwszy są wysuwane wiek i stan zdrowia, a w przypadku pań do 50 roku życia – także opieka nad dzieckiem.

## Kultura organizacji, strategia i zarządzanie personelem

- W perspektywie dłuższej niż 3 miesiące planuje 60% średnich i dużych przedsiębiorstw. Duża część firm tej wielkości nie ma planu długoterminowego i nie planuje systematycznie swoich działań. Sytuacja jest szczególnie krytyczna w branżach budowlanej i transportowej, w których działań w perspektywie długofalowej nie planuje większość firm (51%); znacznie lepiej jest w branży usług specjalistycznych, obejmujących m.in. firmy IT i firmy doradcze, w której planuje swoje działania prawie ¾ organizacji.
- W 43% polskich średnich i dużych przedsiębiorstw decyzje podejmowane są bez konsultacji z pracownikami, w 55% pracownicy są angażowani w podejmowanie ważnych decyzji, jedynie w 2% firm pozostawia się decyzje pracownikom. W największym stopniu swoich pracowników angażują w podejmowanie decyzji menedżerowie w branży edukacyjnej, usług specjalistycznych oraz w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej.

- Badaniu poddane zostały wartości kulturowe przedsiębiorstw – klanu (firma jak wielka rodzina), adhokracji (firma energiczna i przedsiębiorcza), rynku (kultura skupiona na wynikach) i hierarchii (firma skupiona na formalnych procedurach). Dominującą kulturą organizacji w badanych firmach jest kultura klanu (33% przedsiębiorstw). Wartości dominujące różnią się jednak ze względu na branżę, w której działają przedsiębiorstwa. W branży budownictwa i transportu najliczniej reprezentowaną kategorią są firmy skupione na wynikach (41%), podczas gdy w pozostałych branżach najczęściej występuje firma jako wielka rodzina (36% dla edukacji, 37% dla handlu i gastronomii, 31% dla opieki zdrowotnej i 39% dla usług specjalistycznych).

## Kultura organizacji, strategia i zarządzanie personelem

### Podjęmowanie decyzji w średnich i dużych przedsiębiorstwach



### Plany w średnich i dużych przedsiębiorstwach



# 75%

średnich i dużych firm stosuje narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, w tym:



57%  
pochwała i awans



30%  
empowerment, czyli zwiększenie zakresu odpowiedzialności pracownika



28%  
dodatkowe szkolenia

- Jednym z najważniejszych aspektów zarządzania badanym w BKL jest zakres, w jakim polskie firmy korzystają z narzędzi i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie z tzw. *High Performance Work Practices* (HPWP, co można przetłumaczyć jako wysokoefektywne praktyki HR). Z jakichkolwiek narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi korzysta 75% polskich średnich i dużych przedsiębiorstw. Znaczne zróżnicowanie wykorzystania narzędzi da się zauważyć między branżami, w których działają badane organizacje. Narzędzia HR najczęściej są wykorzystywane w edukacji (80%), przemyśle i górnictwie oraz opiece zdrowotnej (po 77%). Najmniej rozwinięta pod tym względem jest branża budownictwa i transportu (jedynie 66% przedsiębiorstw z tej branży wykorzystuje narzędzia HR).
- Najczęściej wykorzystywanymi metodami pozafinansowej motywacji w polskich przedsiębiorstwach są: pochwała ze strony przełożonego oraz awans. Z tych stosunkowo prostych metod korzysta 57% polskich firm. Znacznie rzadziej wykorzystuje się w tym celu tzw. *empowerment*, czyli zwiększenie zakresu odpowiedzialności pracownika (30%), dodatkowe szkolenia (28%), bony okazjonalne (28%), zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji (27%) oraz wyjazdy integracyjne (24%). Mniej niż 20% polskich firm wykorzystuje w celu motywowania pracowników: karty i karnety fitness, ustanawianie celów efektywnościowych oraz dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe. 8% firm nie korzysta z żadnego – poza finansowym – mechanizmu motywacji pracowników.
- Zdecydowanie najpopularniejszymi narzędziami rekrutacyjnymi są CV, rozmowy rekrutacyjne i listy motywacyjne – korzysta z nich odpowiednio 78%, 64% i 51% pracodawców.
- W obecnej edycji badania BKL podjęto także próbę odpowiedzi na pytanie – czy innowacyjność przedsiębiorstw jest zależna od praktyk zarządczych? Aby na nie odpowiedzieć, przeprowadzono regresję logistyczną. Służyła ona uzyskaniu odpowiedzi na pytanie – jakie czynniki zwiększają szansę na wprowadzenie przez przedsiębiorstwo w ostatnich 12 miesiącach innowacji produktowej lub usługowej? Czynniki uwzględnionymi w modelu były: kultura organizacji, jej wielkość, branża, indeks HPWP (stworzony na potrzeby analiz) oraz posiadanie planu w perspektywie czasowej dłuższej niż 3 miesiące. Na podstawie analizy modelu można stwierdzić, że hierarchiczna kultura organizacji, wielkość indeksu HPWP oraz posiadanie planu na dłużej niż 3 miesiące w sposób istotny statystycznie zwiększają szansę na wprowadzenie innowacji produktowo-usługowych, podczas gdy branża i wielkość organizacji nie wpływają na podjęcie działań innowacyjnych w sposób istotny.

## Potrzeby zatrudnieniowe i kompetencyjne

- W trzecim kwartale 2018 r. 35% średnich i dużych firm (o zatrudnieniu powyżej 50 osób) poszukiwało pracowników. W porównaniu z 2014 r. więcej podmiotów tej wielkości zatrudnienia szukało osób do pracy – w tamtym okresie 27% takich firm wykazywało potrzeby rekrutacyjne.

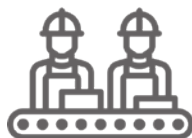
### Potrzeby zatrudnieniowe i kompetencyjne

#### Najbardziej poszukiwani pracownicy

robotnicy  
wykwalifikowani



operatorzy  
maszyn  
i urządzeń



specjaliści



sprzedawcy



pracownicy  
usług



#### Najbardziej cenione kompetencje



##### samoorganizacyjne

odpowiedzialność, zarządzanie czasem i terminowość, samodzielna organizacja pracy, bycie komunikatywnym i jasne przekazywanie myśli, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresujących



##### interpersonalne

bycie komunikatywnym i jasne przekazywanie myśli, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi, praca w grupie, biegłe posługiwanie się językiem polskim



##### kognitywne

uczenie się nowych rzeczy, pomysłowość, kreatywność, analiza informacji i wyciąganie wniosków

- Większe prawdopodobieństwo poszukiwania pracowników wykazują średnie i duże firmy działające w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej oraz o większym potencjale rozwojowym – czyli te, które w ostatnich 12 miesiącach wprowadziły innowacje i wypracowały zysk. Analogicznie podmioty niemające takiego potencjału, a także te

z branży edukacyjnej, cechuje mniejsze prawdopodobieństwo tego, że będą one szukały pracowników.

- Struktura potrzeb rekrutacyjnych nie zmieniła się zasadniczo w porównaniu do poprzedniej edycji BKL z okresu 2010–2014. Nadal pracodawcy najbardziej poszukują pracowników z trzech kategorii zawodowych: robotników wykwalifikowanych i operatorów maszyn i urządzeń, specjalistów oraz sprzedawców i pracowników usług.
- Jeżeli chodzi o wymagania kompetencyjne, to w średnich i dużych firmach najbardziej ceni się u pracowników trzy kategorie kompetencji: samoorganizacyjne (odpowiedzialność, zarządzanie czasem i terminowość, samodzielna organizacja pracy, bycie komunikatywnym i jasne przekazywanie myśli, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresujących), interpersonalne (bycie komunikatywnym i jasne przekazywanie myśli, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi, praca w grupie, biegłe posługiwanie się językiem polskim) oraz kognitywne (uczenie się nowych rzeczy, pomysłowość, kreatywność, analiza informacji i wyciągania wniosków). Kompetencje te są cenione bez względu na zawód.
- Porównanie wymagań kompetencyjnych pracodawców z samooceną kompetencji posiadanych przez pracowników ukazuje dość charakterystyczny podział na zawody umysłowe i fizyczne. W tych pierwszych ujawnia się nieznaczny deficyt kompetencji samoorganizacyjnych, interpersonalnych i kognitywnych oraz nadwyżka sprawności fizycznej i umiejętności technicznych. Odwrotna sytuacja jest w przypadku zawodów fizycznych. Ogólnie można powiedzieć, że po zbilansowaniu potrzeb i zasobów kompetencyjnych występuje nieznaczny niedobór kompetencji najbardziej przydatnych w danych zawodach.

## Pracownicy, przedsiębiorstwa i podmioty szkoleniowe a rozwój kompetencji

- Wyniki badań przeprowadzonych w 2017 i 2018 roku potwierdzają, że aktywność zawodowa, a przede wszystkim zatrudnienie, są głównymi czynnikami stymulującymi do zaangażowania w rozwój kompetencji. Swoje kompetencje zawodowe i niezwiązane bezpośrednio z wykonywaną pracą w jakikolwiek sposób (formalnie, pozaformalnie lub nieformalnie) w 2018 roku rozwijało 91% zatrudnionych, co można uznać za bardzo



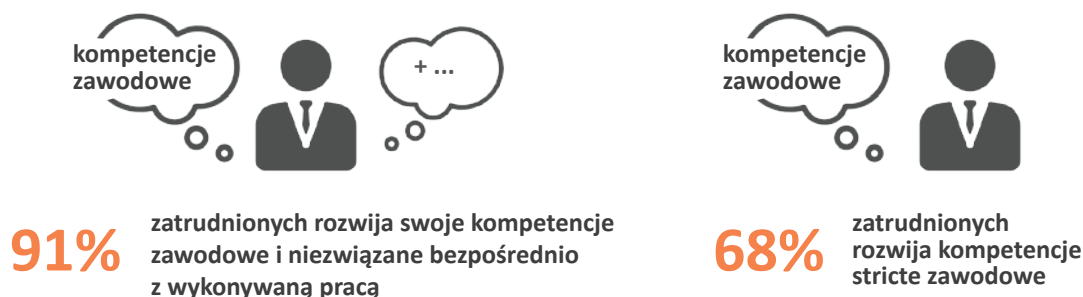
pozytywny rezultat. Wysoki jest także odsetek pracujących deklarujących rozwój kompetencji stricte zawodowych (68%).

- Osoby pracujące uczą się przede wszystkim w sposób nieformalny (72% według BKL 2017) oraz korzystają z różnych form rozwoju kompetencji w miejscu pracy (42%). Uczenie się w sposób formalny jest wśród pracujących bardzo rzadkie, co z jednej strony może wskazywać na niskie zapotrzebowanie na kwalifikacje zdobywane w ramach systemu edukacji formalnej, z drugiej zaś może być traktowane jako wskaźnik słabego dopasowania tego systemu do potrzeb osób pracujących.
- Sposoby uczenia się pracujących wyraźnie różnicuje stanowisko pracy – tradycyjne formy uczenia się, takie jak kursy, szkolenia, seminaria czy konferencje są wykorzystywane przez kadrę kierowniczą i specjalistów. Typowe dla stanowisk robotniczych formy aktywności edukacyjnej to instruktaże, obserwacja innego pracownika czy uczestnictwo w obowiązkowych szkoleniach bhp, ppoż.
- Czynnikiem wyraźnie stymulującym do uczenia się osób pracujących jest możliwość wykorzystania posiadanych i zdobywanych kompetencji w pracy. Osoby aktywne edukacyjnie zdecydowanie częściej niż nieaktywne wskazują, że w pracy wykorzystują swoją wiedzę i umiejętności, że muszą uczyć się nowych rzeczy oraz że praca daje im możliwość wykorzystywania wiedzy i umiejętności, które zdobyli uczestnicząc w szkoleniach czy innych formach uczenia się.
- Skala zaangażowania średnich i dużych pracodawców w rozwój wiedzy i umiejętności pracowników utrzymuje się od kilku lat na porównywalnym poziomie. Inwestycje w tym obszarze prowadzi 89% średnich i 92% dużych firm. Z jednej strony oznacza to, że znakomita większość pracodawców dostrzega potencjał i znaczenie czynnika ludzkiego w organizacji, czego wskaźnikiem są prowadzone inwestycje w kapitał ludzki. Z drugiej strony, warto zwrócić uwagę, że 10% pracodawców pozostaje zupełnie biernych w tym obszarze. Około 3,2 tys. firm średnich i dużych w skali kraju po pierwsze – nie prowadzi strategicznych działań związanych z rozwojem kadr, a po drugie – swoim działaniem nie stymuluje pracowników do samodzielnego rozwijania kompetencji.
- Czynnikiem istotnie różnicującym poziom zaangażowania firm w rozwój kompetencji posiadanych w organizacji jest branża, w której działa przedsiębiorstwo. Jednak w porównaniu z latami poprzednimi, uwiadamniają się pewne różnice w tym zakresie. W sektorze przemysłu i górnictwa zwraca uwagę znacznie wyższy niż w latach poprzednich udział firm aktywnych, za co odpowiada w dużej mierze popularność wykorzystania instruktaży w miejscu pracy w zawodach robotników wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych zatrudnionych w przemyśle i górnictwie.

W ten sposób, górnictwo i przemysł, z udziałem firm inwestujących w kompetencje pracowników na poziomie 94%, dołączyły do grupy branż bardziej aktywnych, obok opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (94%) oraz usług specjalistycznych (96%).

## Pracownicy, przedsiębiorstwa i podmioty szkoleniowe a rozwój kompetencji

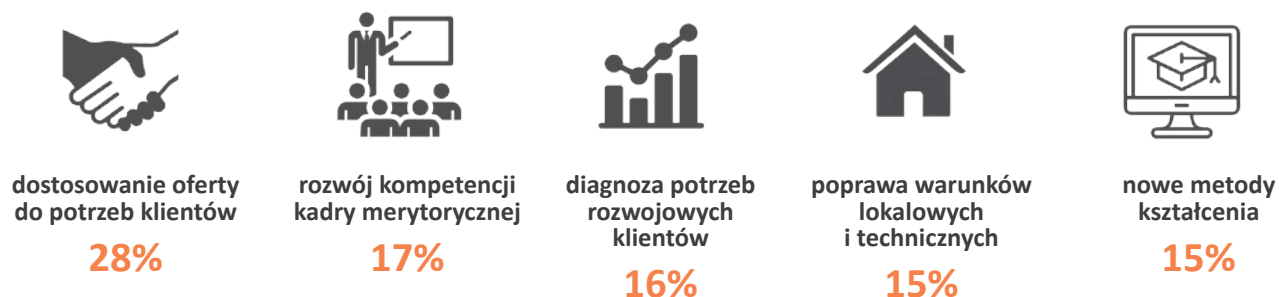
### Rozwój kompetencji



### Osoby pracujące uczą się



### Działania pro jakościowe podejmowane przez podmioty świadczące usługi rozwojowe klientom instytucjonalnym



- Badania BKL potwierdzają także występowanie na gruncie krajowym silnej zależności między inwestycjami w kompetencje zasobów ludzkich a potencjałem innowacyjnym i wzrostem firmy. Firmy, które odnotowują silny rozwój (czyli takie, które wdrażały innowacje, planują kolejne wdrożenia oraz zwiększają zatrudnienie), to jednocześnie podmioty najbardziej aktywne w dziedzinie podnoszenia kompetencji kadr (97%). Na przeciwnym biegunie znajdują się podmioty stagnacyjne (niewdrażające innowacji, nieplanujące takich działań i nierekrutujące pracowników), które aktywność rozwojową deklarowały najrzadziej (64%).
- Przedstawiciele średnich i dużych firm dostrzegają także szeroki wachlarz efektów prowadzonych inwestycji w kompetencje, choć są umiarkowanie optymistyczni, jeśli chodzi o ocenę siły tego wpływu. W większości przypadków ocena oscylowała wokół 2 w skali 0–4, co koresponduje z odpowiedzią: *efekt wystąpił w średnim stopniu*. Relatywnie najsilniejsze efekty uwidaczniały się, zdaniem pracodawców, w obszarze motywacji i zaangażowania pracowników, a także współpracy (2,1). Najslabiej z kolei przekładały się na sprzedaż firmy (1,3). Wydaje się także, że pracodawcy nie dostrzegają potencjału działań rozwojowych w zarządzaniu kadrami, w tym obniżania ryzyka rotacji. Oceniają, że prowadzone działania mają raczej umiarkowany wpływ na ten obszar (średnia ocena 1,7, a w przypadku usług specjalistycznych nawet 1,5).
- Powyższe kwestie mogą wynikać ze specyfiki funkcjonowania krajowych firm, które charakteryzują się stosowaniem krótkoterminowych strategii działania (tylko nieco ponad połowa ma plan na okres powyżej trzech miesięcy) oraz relatywnie rzadko wdrażają organizacyjne instrumenty sprzyjające zarządzaniu rozwojem kompetencji, takie jak budżet szkoleniowy (46%) czy dział szkoleniowy w firmie (30%).
- Ocena potrzeb kompetencyjnych jest stosowana przez 78% firm średnich i dużych, przy czym niemal połowa w tej grupie stosuje ją jedynie sporadycznie (gdy pojawia się konieczność np. wynikająca z rotacji pracowników). Częściej systematyczną ocenę prowadzą firmy duże niż średnie, a także działające w usługach specjalistycznych i edukacji.
- Wyniki wskazują, że aktywność rozwojowa firm jest ulokowana przede wszystkim w obrębie firmy i z wykorzystaniem kapitału ludzkiego firmy – szkolenia wewnętrzne. Prawidłowość tę można zaobserwować niezależnie od wielkości firmy, poziomu rozwoju czy branży. Możemy zauważyć wyraźną tendencję wzrostową w przypadku wykorzystania kursów wewnętrznych w stosunku do lat wcześniejszych. W badanym okresie ich wykorzystanie było jedynie nieco mniej popularne niż kursów zewnętrznych, które kilka lat temu były formą silnie dominującą. Wśród form kształcenia poza

miejscem pracy formą dominującą, wykorzystywaną w połowie badanych firm, są konferencje, seminaria i warsztaty (49%). Wśród form realizowanych w ramach firmy i jej siłami własnymi, zdecydowanie najbardziej popularny jest instruktaż (62%), na kolejnym miejscu mentoring/coaching (55%).

- Wykorzystanie krótkich form kształcenia praktycznego (instruktaż, coaching, job shadowing) jest bardziej charakterystyczne dla branż tzw. tradycyjnej gospodarki oraz w odniesieniu do pracowników niższego szczebla. Z kolei w branżach nowej gospodarki zwraca uwagę częstsze wykorzystanie samokształcenia oraz częstszy udział w konferencjach i seminariach. Takie formy pozyskiwania wiedzy i rozwoju kompetencji częściej charakteryzują także kadry wyższego szczebla i specjalistów.
- Pracodawcy stanowią ważną grupę klientów sektora szkoleniowo-rozwojowego – 83% podmiotów oferujących usługi rozwojowe dla osób dorosłych w Polsce obsługuje klientów instytucjonalnych, przede wszystkim świadcząc swoje usługi w formule zamkniętej.
- Uzyskane wyniki wskazują, że sektor szkoleniowo-rozwojowy w dużej mierze w sposób bierny dostosowuje się do preferencji klientów. Zmiana standardowo oferowanych usług rozwojowych następuje w większości tylko na bezpośrednie życzenie klienta. Oznacza to, że firmy i instytucje szkoleniowe w zbyt małym stopniu wyznaczają nowe ścieżki i sposoby rozwoju, w większym zaś koncentrują się na odpowiedzi na bieżące, czasem pobieżnie analizowane, potrzeby klientów.
- Kluczowe dla zmiany zachowań w sektorze szkoleniowo-rozwojowym – przejścia od reaktywnego sposobu działania do świadomych, proaktywnych zachowań – są inwestycje w jakość. Podmioty, które zainwestowały w działania na rzecz jakości, działają bardziej proaktywnie: lepiej planują strategicznie, lepiej oceniają swoją kadrę zarządzającą oraz cechują się większym poziomem innowacji w porównaniu do całości sektora.

# W poszukiwaniu millenialsów – pokolenie Y w świetle danych BKL

Magdalena Jelonek

Krzysztof Kasperek

## Wprowadzenie

Jedną ze strategii opisu transformacji zachodzących na rynku pracy w kontekście zmieniających się zachowań, oczekiwań czy preferencji względem pracodawców i samej pracy jest podejście bazujące na teorii pokoleń. Podejście to zakłada, że osoby urodzone i żyjące w podobnym czasie posiadają podobne doświadczenia, które kształtowane są poprzez charakterystyczne dla danego momentu w historii czynniki, takie jak na przykład kultura, system polityczny i prawny, ekonomia czy mające miejsce w tym czasie określone zdarzenia historyczne. Doświadczenia te stanowią ważny kontekst, w ramach którego tworzą się oczekiwania, preferencje, wzory i style działania czy dyspozycje, takie jak postawy względem pracy.

Pokoleniem, które cieszy się w ostatnich latach szczególnym zainteresowaniem zarówno wśród badaczy, jak i praktyków, są tak zwani millenialsowie stanowiący obecnie istotną część siły roboczej. Do Generacji Y (inaczej zwanych millenialsami, Echo Boomers, pokoleniem cyfrowym czy następną generacją) zalicza się najczęściej osoby urodzone między 1980 a 2000 r., przy czym – w zależności od indywidualnych preferencji badaczy – granice te elastycznie przesuwane są o kilka lat do przodu lub do tyłu. Na potrzeby niniejszego rozdziału proponujemy jednak klasyczną definicję operacyjną tego pokolenia, przyjmując za jego najstarszych reprezentantów osoby urodzone w 1980 r., a za najmłodszych – osoby urodzone w 2000 r. Pokolenie to dzielić będziemy na dwie grupy: (1) generację młodszych millenialsów (urodzeni między 1990 a 2000 r.) oraz (2) generację starszych millenialsów (urodzeni między 1980 a 1989 r.).

W opinii badaczy jest to pokolenie cyfrowe (tzw. *native speakers of the digital language*), oswojone z nowinkami technologicznymi, silnie związane z wirtualnymi sieciami społecznościowymi, które traktuje jako ważny, równoległy do świata realnego element

życia (Deal, Altman and Rogelberg, 2010; Hershatter and Epstein, 2010; Pyöriä *et al.*, 2017). Pokolenie millenialsów w literaturze nazywane jest pokoleniem świadomych społecznie cyników z cechami narcystycznymi (Twenge *et al.*, 2008) – reprezentanci pokolenia Y posiadają wysokie mniemanie o swoich umiejętnościach, przekonanie o własnej wyjątkowości i często silną awersję wobec krytyki. Jest to grupa osób z tzw. boomu edukacyjnego, stąd przeważają wśród nich dobrze wykształceni (Pyöriä *et al.*, 2017). Równocześnie – zdaniem badaczy – osoby te w większym stopniu są ukierunkowane na doświadczenie, nowe wyzwania, czas wolny, życie rodzinne, a nie stan majątkowy i zarobki (Twenge *et al.*, 2010).

W przypadku pokolenia millenialsów interesować będą nas szczególnie charakterystyki związane z pracą. Zdaniem badaczy osoby te nie przywiązują się zbyt do jednego pracodawcy (tzw. nielojalni pracownicy), często zmieniając miejsce zatrudnienia. W swoich decyzjach ukierunkowują się raczej na rozwój, a nie stabilizację (Broadbridge, Maxwell and Ogden, 2007; Pyöriä *et al.*, 2017), praca zaś na stabilnym etapie nie jest dla nich szczególnym przywilejem, często stanowiąc zbędny balast (Cogin, 2012). Od pracodawcy oczekują dużej swobody i elastyczności. Praca ma im umożliwiać interesujące życie poza pracą, zapewnić środki do spędzania czasu wolnego, a nie być celem samym w sobie (Pyöriä *et al.*, 2017). Często potrzebują zewnętrznego motywowania do wykonywania zadań (Twenge *et al.*, 2010), stąd nazywani są pokoleniem niesamodzielnym, wymagającym jasnych instrukcji w miejscu zatrudnienia. Równocześnie jest to pokolenie, dla którego istotne okazuje się społeczne znaczenie wykonywanej pracy, wartości, jakie prezentuje przedsiębiorstwo, oraz możliwość współkształtowania kultury organizacyjnej (Twenge *et al.*, 2010).

Rozdział niniejszy poświęcony został polskim millenialsom, a jego celem jest odpowiedź na trzy pytania: (1) Czy można zidentyfikować istotne różnice (w kontekście kompetencyjnym i zawodowym) pomiędzy pokoleniami X a Y w Polsce? (2) Czym charakteryzują się strategie i ścieżki zawodowe w grupie polskich millenialsów, czy mają charakter specyficzny oraz co jest ważne dla tej grupy w kontekście zawodowym? (3) Czy grupa ta jest wewnętrznie jednorodna, czy też istnieją wyraźne „segmenty” w obrębie jednego pokolenia?

Inspiracją do przygotowania tekstu były kontrowersje, które wiążą się z przyjętym, miejscami bezrefleksyjnie, podziałem na grupy pokoleniowe i przypisywaniem im (często bez uwzględniania kontekstu krajowego czy charakterystyk indywidualnych, takich jak określona faza życia) pewnych cech uniwersalnych.

Jak wskazują, przykładowo, badania Costanza (Costanza *et al.*, 2012), w przypadku doświadczeń zawodowych oraz postaw związanych z pracą nie ma podstaw naukowych do identyfikowania istotnych różnic między pokoleniami. Nawet jeśli pewne subtelne różnice zostaną zidentyfikowane, to brakuje im porządnego ugruntowania teoretycznego, a stosowanie koncepcji generacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w instytucji wydaje się być – delikatnie mówiąc – dość ryzykowne (Costanza and Finkelstein, 2015). W artykule niniejszym, jak wskazuje tytuł, poszukiwać będziemy na podstawie danych z BKL i PIAAC<sup>1</sup> cech specyficznych pokolenia Y, weryfikując to, czy różnice między grupami wiekowymi rzeczywiście mają wymiar pokoleniowy, czy też wytłumaczyć można je innymi cechami, takimi jak na przykład poziom wykształcenia.

Rozdział ten podzielony został na trzy części. W pierwszej z nich szczegółowo scharakteryzowano pokolenie Y, biorąc pod uwagę wykształcenie oraz opisując pracę zawodową członków tej grupy. Druga część poświęcona jest strategiom zawodowym millenialsów oraz postrzeganiu przez nich wykonywanej pracy, natomiast trzecia część dotyczy ich kompetencji.

W opracowaniu tym pokolenie Y scharakteryzowane zostało na tle pokolenia wcześniejszego, tzw. pokolenia X. Przy czym na potrzeby tego opracowania przyjęliśmy, że przedstawiciele pokolenia X to osoby urodzone między 1965 a 1979 r.

## Ogólna charakterystyka pokolenia Y

### Wykształcenie rodziców

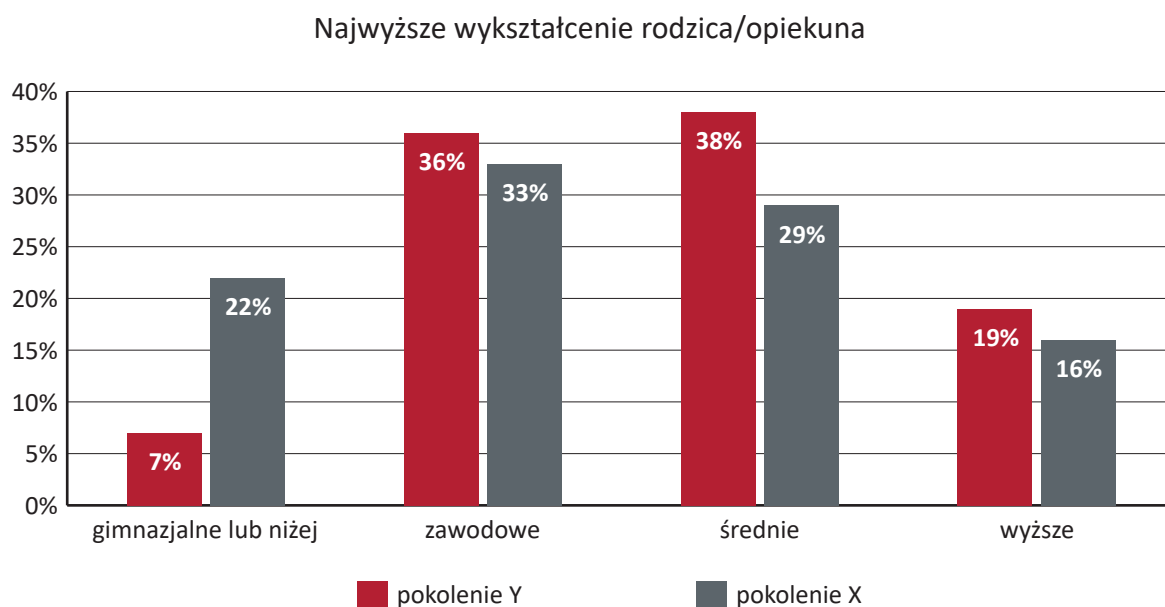
By lepiej zrozumieć pokolenie określane mianem millenialsów, należy uwzględnić w analizach możliwości uczestnictwa w edukacji, które – w tym przypadku – znacznie przewyższają możliwości poprzednich pokoleń.

---

<sup>1</sup> Międzynarodowe Badanie Kompetencji Osób Dorosłych PIAAC (ang. The Programme for the International Assessment of Adult Competencies).

Chyba najlepszym tego przykładem jest porównanie wykształcenia rodziców pokolenia Y (millenialsów) z wykształceniem rodziców pokolenia X, które zaprezentowano na poniższym wykresie.

**Wykres 1.** Najwyższe wykształcenie rodzica/opiekuna w domu respondenta. W zestawieniu umieszczono jedynie dane z rodzin pełnych, gdzie respondenci byli w stanie określić wykształcenie obojga rodziców ( $N_Y = 1291$ ,  $N_X = 1058$ )



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL za rok 2017.

Wykształcenie rodziców odgrywa bardzo ważną rolę w rozwoju dzieci. Poza wiążącym się z nim statusem materialnym kształtuje też postawy względem edukacji i wpływa na osiągnięcia szkolne (Kozłowski, 2013), rozbudza aspiracje życiowe (Dubow, Boxer, i Huesmann, 2009) oraz stanowi nieodzowny element kapitału kulturowego (Lee i Bowen, 2006). Porównując wykształcenie rodziców millenialsów i starszych roczników, bez zbytniej przesady można mówić o dokonaniu prawdziwego skoku cywilizacyjnego. Najdobitniej świadczy o tym odsetek rodziców z wykształceniem gimnazjalnym lub niższym, który występował w przypadku 22% respondentów pokolenia X, a już jedynie 7% w przypadku młodszych roczników.

Obecności rodzica z wykształceniem co najmniej średnim doświadczyło powyżej połowy (57%) millenialsów i 45% członków pokolenia X.



## Młodzi wykształceni

Wykształceni rodzice sami kształtują postawy sprzyjające zdobywaniu coraz wyższych szczebli edukacji, co znajduje swoje odzwierciedlenie w rocznikach millenialsów. Obecny w tym zakresie trend zilustrowano danymi w tabeli 1.

**Tabela 1.** Wykształcenie osób nieuczestniczących obecnie w kształceniu formalnym. Porównanie millenialsów oraz przedstawicieli pokolenia X

| Wykształcenie         | Mężczyźni X | Mężczyźni Y | Kobiety X | Kobiety Y | Ogółem X | Ogółem Y |
|-----------------------|-------------|-------------|-----------|-----------|----------|----------|
| gimnazjalne i poniżej | 10%         | 5%          | 7%        | 6%        | 8%       | 5%       |
| zasadnicze zawodowe   | 33%         | 20%         | 24%       | 11%       | 28%      | 15%      |
| średnie               | 30%         | 45%         | 29%       | 35%       | 29%      | 40%      |
| wyższe                | 27%         | 31%         | 40%       | 48%       | 34%      | 39%      |
| <b>liczebność</b>     | 457         | 518         | 603       | 641       | 1058     | 1161     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL za rok 2017.

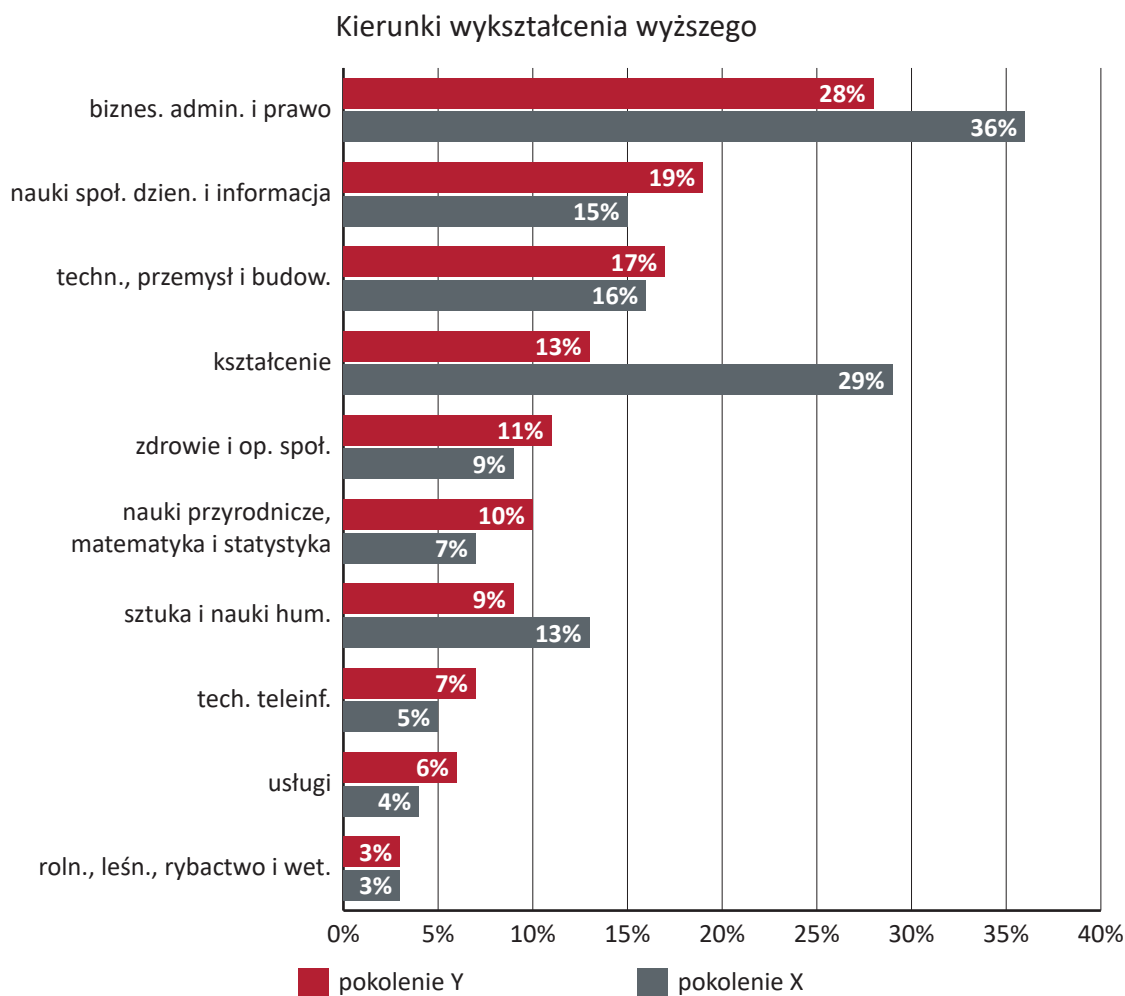
W zakresie stopni wykształcenia osiąganych przez roczniki millenialsów częściej zdobywane było wykształcenie średnie (odpowiednio 40% vs 29%) i wyższe (39% vs 34%), a na popularności wyraźnie straciło szkolnictwo zawodowe (15% vs 28% w pokoleniu X).

Warto zwrócić tutaj uwagę na wyraźne dysproporcje pomiędzy wzrostem odsetka kobiet z wyższym wykształceniem w porównaniu z tym samym odsetkiem w grupie mężczyzn między pokoleniem X a Y. W przypadku pokolenia X mężczyźni z wyższym wykształceniem stanowili 27% w porównaniu do 40% kobiet. Analogiczna różnica dla pokolenia millenialsów rozrosła się aż do 17 punktów procentowych (31% vs 48%). Ta rosnąca dysproporcja w wykształceniu może stanowić w przyszłości problem w postaci coraz bardziej rozmiągających się aspiracji i związanego z nimi stylu życia.

Poza samym odsetkiem osób osiągających wyższe wykształcenie przeobrażeniu uległy również trendy związane z wyborem kierunków studiów, które obrazuje wykres 2. Z uwagi na fakt, że próba badawcza nie została dobrana w sposób reprezentatywny dla kierunków studiów, przedstawione wartości procentowe należy traktować raczej jako wskaźniki pewnego trendu niż jako rzeczywisty odsetek osób z takim wykształceniem w populacji.

Podobnie jak w przypadku pokolenia X wśród millenialsów najpopularniejszymi kierunkami studiów pozostają te z grupy biznes, administracja i prawo.

**Wykres 2.** Ukończone kierunki wykształcenia wyższego osób nieuczestniczących obecnie w kształceniu formalnym  $N_Y = 482$ ,  $N_X = 367$



\*Odsetki nie sumują się do 100% ze względu na możliwość studiowania kilku kierunków.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL za rok 2017.

Jednocześnie widać zmiany zainteresowania poszczególnymi kierunkami między tymi pokoleniami. Najbardziej spektakularny spadek zainteresowania odnotowano w przypadku kierunków przygotowujących do zawodu nauczyciela oraz w przypadku kierunków z grupy biznes, administracja i prawo. Nieznaczny wzrost zainteresowania zaobserwowano także w przypadku kierunków z dziedziny nauk społecznych.

Z uwagi na to, że próba dobierana w badaniu nie była sprawdzana pod kątem reprezentatywności dla poszczególnych kierunków kształcenia, powyższe zestawienie zweryfikowano z danymi GUS. Rezultaty przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Odsetek studentów wybranych grup kierunków studiów

| Grupa kierunków kształcenia  | 1990<br>(Pokolenie X) | 2004<br>(Pokolenie Y<br>starsi) | 2010<br>(Pokolenie Y<br>starsi) | 2017<br>(Pokolenie Y<br>młodzi) |
|------------------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| kształcenie                  | 14,2%                 | 10,9%                           | 11,8%                           | 7,2%                            |
| humanistyczne i sztuka       | 11,5%                 | 8,8%                            | 9,1%                            | 9,8%                            |
| społeczne                    | 4,4%                  | 14,0%                           | 13,3%                           | 11,6%                           |
| biznes administracja i prawo | 17,9%                 | 24,8%                           | 25,7%                           | 21,9%                           |
| techniczne                   | 16,9%                 | 21,4%                           | 18,9%                           | 24,3%                           |
| <b>liczebność</b>            | 403 824               | 1 917 293                       | 1 841 251                       | 1 291 870                       |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS za lata 1990, 2004, 2010 i 2017.

Dane GUS wydają się potwierdzać spadek popularności kierunków związanych z kształceniem w pokoleniu Y. Potwierdza się także większe zainteresowanie studiami w dziedzinie nauk społecznych. Dane GUS nie pozwalają natomiast na potwierdzenie spadku zainteresowania studiami z dziedziny biznes, administracja i prawo.

Ciekawą tendencję zaobserwowano przy uwzględnieniu podziału na płeć badanych. Ilustruje ją tabela 3.

Spadek zainteresowania millenialsów studiowaniem kierunków z grup kształcenie oraz sztuka i nauki humanistyczne dużo silniej odzwierciedla się w wyborach edukacyjnych kobiet niż mężczyzn (to wśród kobiet odnotowano największe spadki). Dane GUS można uznać za częściowo wspierające tę obserwację. Kobiety z grupy kierunków kształcenie stanowiły odpowiednio 14%, 16% i 10% w latach 2004, 2010 i 2017. W młodym pokoleniu wzrósł natomiast odsetek kobiet, które ukończyły studia z zakresu grup kierunków technicznych i usługowych – odpowiednio 7%, 8% i 13% w latach 2004, 2010 i 2017.

**Tabela 3.** Ukończone grupy kierunków studiów osób nieuczestniczących obecnie w kształceniu formalnym, w podziale na płeć

| Grupa kierunków kształcenia   | Mężczyźni X | Mężczyźni Y | Kobiety X | Kobiety Y |
|-------------------------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
| biznes, adm., prawo           | 40%         | 24%         | 33%       | 31%       |
| nauki społ.                   | 9%          | 17%         | 19%       | 21%       |
| technika-przemysł-budownictwo | 31%         | 26%         | 6%        | 10%       |
| kształcenie                   | 19%         | 9%          | 35%       | 17%       |
| roln.-leśn.                   | 2%          | 6%          | 14%       | 14%       |
| nauki przyrodnicze            | 6%          | 8%          | 8%        | 11%       |
| sztuka i nauki humanistyczne  | 7%          | 7%          | 17%       | 11%       |
| IT                            | 9%          | 14%         | 3%        | 1%        |
| usługi                        | 4%          | 4%          | 4%        | 8%        |
| zdrowie i opieka społ.        | 5%          | 4%          | 1%        | 2%        |
| <b>liczebność</b>             | 119         | 174         | 247       | 307       |

\*Odsetki nie sumują się do 100% ze względu na możliwość studiowania kilku kierunków.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL za rok 2017.

Szczególnie interesujące jest to, że wśród mężczyzn największe spadki w odsetkach osób z danym wykształceniem odnotowano właśnie w grupie kierunków biznes, prawo i administracja (16 punktów procentowych). Niestety, z uwagi na brak dostępu do danych dotyczących odsetka mężczyzn studiujących kierunki z tej grupy w latach 90. nie można potwierdzić obserwowanej tendencji.

Największy przyrost odsetka absolwentów nastąpił natomiast dla kierunków z grupy nauki społeczne oraz IT.

Inną wartą wspomnienia obserwacją jest wzrost odsetka kobiet studiujących kierunki z grupy technika-przemysł-budownictwo. Zjawisko to znajduje swoje potwierdzenie w raportach GUS wskazujących na systematyczny przyrost odsetka kobiet wybierających studia z tej dziedziny (6% w 2004 r., 7,7% w 2010 r. i 11% w 2017 r.). Przyrost odsetka studentów kierunków z tej grupy odnotowywano również wśród mężczyzn (20% w 2004 r., 25,1% w 2010 r. i 28% w 2017 r.).

## Millenialsi i odrębne wartości?

### Rzeczy ważne w życiu

Jako jedną z najbardziej wyróżniających się cech millenialsów opisuje się przykładanie przez nich znacznie większej wagi do sposobów spędzania czasu wolnego niż do pracy zawodowej. Jednym ze sposobów weryfikacji tej hipotezy jest sprawdzenie, czy millenialsi bardziej niż przedstawiciele pokolenia X cenią swój czas wolny – i analogicznie – czy przykładają mniejszą wagę do pracy zawodowej, niż ma to miejsce w przypadku pokolenia X.

**Tabela 4.** Porównanie przeciętnej ważności wybranych aspektów życia respondentów, którzy zakończyli naukę formalną (skala od 1 do 6). Minimalne  $N_X = 1062$ ,  $N_{Ystarsi} = 790$ ,  $N_{Ymłodzi} = 353$

|                                   | Średnia<br>(błąd std.)<br>X | Średnia<br>(błąd std.)<br>Y starsi | Średnia<br>(błąd std.)<br>Y młodzi | F    | p     | Eta <sup>2</sup> |
|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------|-------|------------------|
| Praca                             | 5,02 (,027)                 | 4,92 (,031)                        | 4,81 (,047)                        | 7,30 | 0,001 | 0,007            |
| Czas wolny                        | 5,09 (,026)                 | 5,10 (,030)                        | 4,97 (,045)                        | 3,33 | 0,036 | 0,003            |
| d Cohena<br>(praca vs czas wolny) | ,05                         | ,21                                | ,16                                | –    | –     | –                |

W tabeli znajdują się parametry modeli ANOVA. W skład każdego z modeli wchodziły trzy zmienne niezależne: pokolenie (X/starsi Y/młodzi Y), wykształcenie (niższe/średnie/wyższe) oraz sytuacja zawodowa wg BAEL (pracujący/bezrobotny/nieaktywny zawodowo). Oznaczenia: F: wartość testu Fishera, p: poziom istotności statystycznej, eta<sup>2</sup>: wielkość efektu. Wielkość efektu eta<sup>2</sup> należy interpretować wg klucza: 0,02 = mały efekt; 0,12 = przeciętnej wielkości efekt, 0,26 – duży efekt. Interpretacja d Cohena to .2 – mały efekt, .5 – średniej wielkości efekt, .8 – duży efekt.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL za rok 2017.

Zamieszczone w tabeli 4 modele ANOVA potwierdzają, iż millenialsi różnili się w sposób istotny statystycznie od pokolenia X pod względem tego, jak ważne są dla nich praca zawodowa<sup>2</sup> i czas wolny<sup>3</sup>. Jednocześnie w przypadku podgrup millenialsów nie odnotowano znaczących różnic. W przypadku pracy zawodowej są one tak niewielkie (wielkość efektu eta<sup>2</sup>

<sup>2</sup>  $F(4,2200) = 7,30$ ,  $p < ,001$

<sup>3</sup>  $F(4,2210) = 3,33$ ,  $p = ,036$

= 0,007), że trudno budować na ich podstawie teorię na temat unikalnych charakterystyk pokoleniowych w tym zakresie. Nieco innych wniosków dostarcza porównanie wybranej podgrupy wiekowej millenialsów z pokoleniem X. Po pierwsze różnice dla zmiennej czas wolny są nieistotne statystycznie dla porównania starszych millenialsów i pokolenia X<sup>4</sup>, a dla porównania młodszy millenials i pokolenie X ich kierunek jest przeciwny do zakładanego – to młodszy millenials wskazywali na mniejszą wagę czasu wolnego w porównaniu do pokolenia X<sup>5</sup>.

Ciekawe rezultaty przynosi natomiast analiza wielkości różnic pomiędzy ocenami ważności pracy i czasu wolnego w obrębie pokoleń X i Y. Wielkość efektów tych różnic jest większa w przypadku pokolenia Y, przy czym wyraźniejsza w przypadku starszych Y (,21 vs ,16).

Zaobserwowany wynik jest co prawda zgodny z postulatami dotyczącymi millenialsów, jednak różnice te cały czas pozostają w obrębie tzw. małego efektu (wartość d Cohena = 0,2) i trudno dopatrywać się w niej wskaźnika wyraźnej zmiany pokoleniowej.

## Stosunek do pracy zawodowej

Jednym z założeń konstytuujących odrębność millenialsów ma być ich stosunek do pracy zawodowej, która (w opozycji do poprzednich pokoleń) ma stanowić dla nich jedynie środek do osiągnięcia celów, a nie jest już wartością samą w sobie. Przedstawione w poniższej tabeli statystyki dotyczące aktywności zawodowej trudno uznać za jednoznacznie wspierające tę hipotezę.

Z jednej strony, w przypadku tzw. młodszych millenialsów, odnotowuje się wyższy wskaźnik bezrobocia (zwłaszcza wśród tych z niższym wykształceniem), lecz jest to raczej kwestia ogólnie trudniejszej sytuacji młodych, nieposiadających dużego doświadczenia zawodowego absolwentów niż dużej selektywności w doborze miejsc pracy. Warto zauważyć, że odsetek ten spada wyraźnie w kolejnych kategoriach wykształcenia, co wiąże się z coraz wyższym przeciętnym wiekiem osoby badanej oraz wyższymi szansami na znalezienie pracy.

---

<sup>4</sup>  $t(1856) = 0,13$ ,  $p = ,901$

<sup>5</sup>  $t(1478) = 2,42$ ,  $p < ,001$

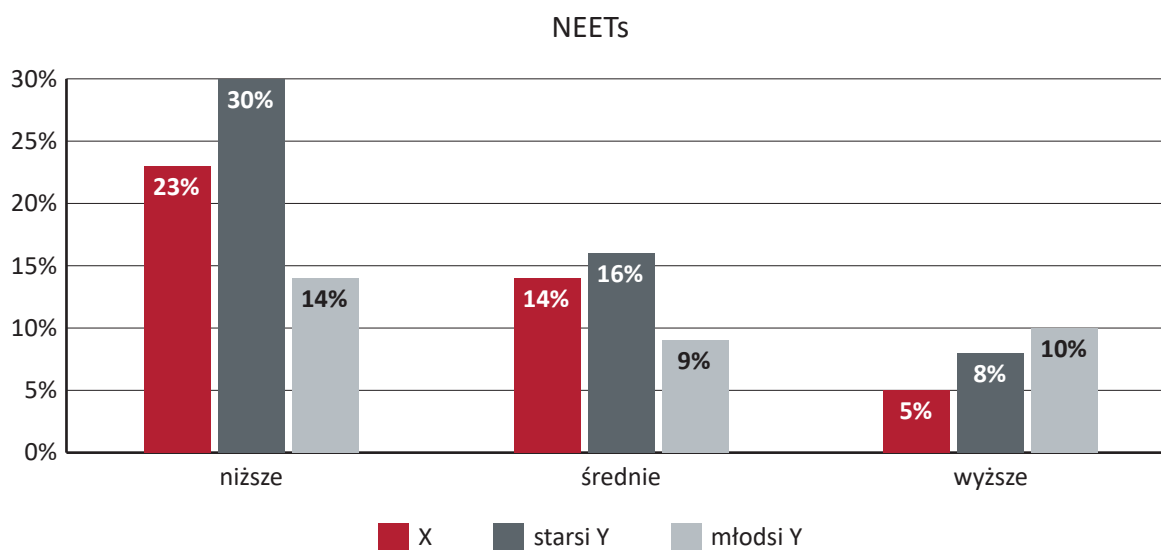
**Tabela 5.** Aktywni zawodowo (pracujący i bezrobotni) wśród osób nieuczestniczących obecnie w kształceniu formalnym

|                  | niższe X | niższe Y starsi | niższe Y młodzi | średnie X | średnie Y starsi | średnie Y młodzi | wyższe X | wyższe Y starsi | wyższe Y młodzi |
|------------------|----------|-----------------|-----------------|-----------|------------------|------------------|----------|-----------------|-----------------|
| aktywni zawodowo | 80,88    | 72,8            | 82,3            | 89,7      | 83,7             | 83,0             | 96,8     | 87,9            | 82,9            |
| pracujący        | 75,4     | 66,0            | 61,5            | 84,0      | 79,2             | 77,3             | 94,8     | 85,6            | 77,1            |
| bezrobotni       | 5,4      | 6,8             | 20,8            | 5,6       | 4,6              | 5,8              | 2,0      | 2,3             | 5,8             |
| liczebność       | 417      | 161             | 96              | 310       | 289              | 177              | 339      | 345             | 85              |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL za rok 2017.

Ponadto w każdej z kategorii wykształcenia odsetek bezrobocia wśród tzw. starszych millenialsów jest wyraźnie niższy od tego obserwowanego u młodszych. Wobec powyższego trudno więc interpretować obserwowane bezrobocie jako obecność unikalnej charakterystyki pokoleniowej, ale raczej jako efekt przejściowy, związany z relatywnie młodym wiekiem wejścia na rynek pracy.

**Wykres 3.** Odsetek kategorii NEET w podziale na kategorie wykształcenia (pokolenie X vs starsi i młodzi millenialsi) (minimalne liczebności  $N_X = 302$ ,  $N_{Y\text{starsi}} = 141$ ,  $N_{Y\text{młodzi}} = 90$ )



Z analizy wykluczono osoby, którym urodziło się dziecko w roku badania lub roku je poprzedzającym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL za rok 2017.

Dodatkową odpowiedź może przynieść analiza pod względem wskaźnika NEET, oznaczającego osoby, które będąc bezrobotne, nie uczestniczyły w żadnych formach kształcenia formalnego ani nieformalnego (*Not in Employment, Education or Training*).

Najczęstsze występowanie kategorii NEET odnotowano wśród respondentów z wykształceniem niższym. Szczególnie interesującym jest fakt, że pomimo stosunkowo wysokiego wskaźnika bezrobocia wśród młodszych millenialsów z tej kategorii, przejawiają oni relatywnie najniższy poziom wskaźnika NEET.

Za wyraźnie niepokojącą można uznać wysoką wartość NEET wśród starszych millenialsów z niższym wykształceniem. W połączeniu z relatywnie niskim wskaźnikiem aktywności zawodowej i niskim odsetkiem bezrobocia można pokusić się o stwierdzenie, że mogą to być osoby decydujące się na pozostanie w domu, przy jednoczesnym zaprzestaniu podnoszenia własnych kwalifikacji. W świetle realiów rynku pracy jest to ryzykowna strategia ze względu na wzrastającą trudność późniejszego dołączenia do niego.

W tabeli 6 przedstawiono wartości wskaźnika NEET w podziale na płeć i poziom wykształcenia respondentów. Wskazują one, że większość NEET-sów w kategorii starszych millenialsów z wykształceniem niższym stanowią kobiety.

**Tabela 6.** Odsetek NEET w pokoleniach X i Y w podziale na wiek i płeć

|                     | X   | Y starsi | Y młodzi | N <sub>X</sub> | N <sub>Y starsi</sub> | N <sub>Y młodzi</sub> |
|---------------------|-----|----------|----------|----------------|-----------------------|-----------------------|
| Mężczyźni – niższe  | 18% | 17%      | 14%      | 220            | 61                    | 103                   |
| Mężczyźni – średnie | 14% | 7%       | 6%       | 136            | 116                   | 154                   |
| Mężczyźni – wyższe  | 1%  | 5%       | 14%      | 104            | 96                    | 25                    |
| Kobiety – niższe    | 30% | 46%      | 15%      | 208            | 66                    | 61                    |
| Kobiety – średnie   | 14% | 26%      | 11%      | 192            | 124                   | 153                   |
| Kobiety – wyższe    | 7%  | 10%      | 9%       | 234            | 162                   | 69                    |

Z analiz wykluczono osoby, którym urodziło się dziecko w roku badania lub roku je poprzedzającym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL za rok 2017.



## Nie tylko etat (*work-life balance*)

Kolejną cechą charakterystyczną dla millenialsów ma być stronienie od pracy etatowej na rzecz bardziej elastycznych form zatrudnienia, dających lepszy *work-life balance*, umożliwiające rozwijanie się poza pracą.

Dane przedstawione w poniższej tabeli trudno uznać za wspierające tę charakterystykę.

**Tabela 7.** Rodzaje wykonywanej pracy wśród osób aktywnych zawodowo nieuczestniczących obecnie w kształceniu formalnym

| Rodzaj pracy                                      | Pokolenie X | Pokolenie Y |
|---------------------------------------------------|-------------|-------------|
| umowa o pracę (% na pełny etat)                   | 72% (93%)   | 73% (93%)   |
| działalność gospodarcza (pozarolnicza)            | 13%         | 9%          |
| umowa cywilno-prawna (jako główne źródło dochodu) | 2%          | 7%          |
| umowa nieformalna (jako główne źródło dochodu)    | 2%          | 3%          |
| liczebność                                        | 930         | 956         |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL za rok 2017.

Badani millenialsi deklarowali zatrudnienie na podstawie umowy o pracę równie często co pokolenie X. Identyczny pozostaje również odsetek osób pracujących w warunkach niepełnego etatu. Millenialsi nieco rzadziej deklarowali natomiast prowadzenie, teoretycznie dającej więcej swobody, własnej działalności gospodarczej.

Element wydający się być zgodny z założeniami dotyczącymi millenialsów to relatywnie większy odsetek badanych deklarujących wykonywanie umów cywilno-prawnych jako głównego źródła dochodu. Jednakże trudno uznać to za dowód wspierający tezę o zakładanych charakterystykach millenialsów z uwagi na dane zawarte w tabeli 8.

Nie odnotowano różnic między szacowaną liczbą godzin poświęcanych tygodniowo na pracę zawodową millenialsów i pokolenia X w przypadku pracy etatowej oraz prowadzenia działalności gospodarczej. Bardzo interesująca sytuacja ma miejsce w przypadku czasu pracy millenialsów traktujących umowy cywilno-prawne jako pracę główną.

**Tabela 8.** Przeciętna liczba godzin spędzanych w pracy przez osoby pracujące nieuczestniczące obecnie w kształceniu formalnym

| Rodzaj zatrudnienia                      | Pokolenie X | Pokolenie Y | N <sub>x</sub> | N <sub>y</sub> |
|------------------------------------------|-------------|-------------|----------------|----------------|
| umowa o pracę                            | 42,9        | 42,5        | 693            | 650            |
| działalność gospodarcza (pozarolnicza)   | 51,4        | 49,6        | 114            | 67             |
| umowa cywilno-prawna (jako główna praca) | 37,0        | 46,0        | 14             | 48             |
| umowa nieformalna (jako główna praca)    | 51,5        | 48,7        | 7              | 15             |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL za rok 2017.

Osoby te deklarują nie tylko, że poświęcają na tę pracę więcej godzin niż pokolenie X, ale też przeciętnie więcej niż osoby pracujące w formie pracy etatowej. Przeczy to hipotezie tłumaczącej pracę millenialsów w formie umów cywilno-prawnych jako poszukiwanie zatrudnienia zapewniającej więcej wolnego czasu.

Ciekawe rezultaty przynosi porównanie przeciętnego wkraczania na rynek pracy. Młodszy millenials z niższym i wyższym wykształceniem nieznacznie szybciej zdobywają doświadczenie w pracy w porównaniu do starszych millenialsów i pokolenia X. Do okoliczności, które sprzyjają takiej strategii, można zaliczyć dobrą koniunkturę rynkową w postaci dużego zapotrzebowania na pracowników, którą napotkali młodzi reprezentanci pokolenia Y w momencie wychodzenia na rynek pracy.

**Tabela 9.** Przeciętny wiek rozpoczęcia pierwszej pracy zarobkowej trwającej dłużej niż 3 miesiące

| Wykształcenie | X    | Y starsi | Y młodzi | N <sub>x</sub> | N <sub>y starsi</sub> | N <sub>y młodzi</sub> |
|---------------|------|----------|----------|----------------|-----------------------|-----------------------|
| niższe        | 20,7 | 20,2     | 18,8     | 402            | 122                   | 89                    |
| średnie       | 20,6 | 21,3     | 20,2     | 334            | 253                   | 231                   |
| wyższe        | 23,3 | 23,1     | 23,3     | 350            | 330                   | 89                    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL za rok 2017.

# Millenialsi w miejscu pracy

## Millenialsi jako pracownicy roszczeniowi?

Kolejną popularnie głoszoną tezę dotyczącą millenialsów jest domniemywanie o ich roszczeniowości. W tabeli 10 przedstawiono wyniki porównania oceny wybranych aspektów pracy etatowej formułowanych przez millenialsów i pokolenie X.

**Tabela 10.** Wielkość różnic pomiędzy przeciętnym zadowoleniem z wybranych aspektów pracy etatowej osób, które zakończyły edukację formalną (d Cohena). Porównanie millenialsów i pokolenia X

| Stanowisko w pracy              | Zarobki | Rozwój osobisty | Work-life balance | Inicjatywa i samodzielność | N <sub>x</sub> | N <sub>y</sub> |
|---------------------------------|---------|-----------------|-------------------|----------------------------|----------------|----------------|
| kierownicy                      | 0,17    | 0,11            | -0,16             | 0,42                       | 60             | 45             |
| specjaliści                     | 0,40    | 0,31            | 0,31              | 0,30                       | 158            | 132            |
| technicy i inny średni personel | 0,16    | -0,01           | 0,03              | -0,18                      | 86             | 84             |
| pracownicy biurowi              | -0,04   | 0,06            | 0,04              | 0,18                       | 40             | 61             |
| pracownicy usług i sprzedawcy   | 0,29    | 0,10            | 0,19              | 0,25                       | 90             | 103            |
| robotnicy przem. i rzemieślnicy | 0,37    | 0,10            | 0,25              | 0,21                       | 108            | 97             |
| operatorzy i monterzy           | 0,16    | -0,01           | 0,00              | 0,05                       | 85             | 69             |
| pracownicy prac prostych        | 0,46    | 0,39            | -0,10             | 0,22                       | 55             | 29             |

Wartości > 0 świadczą o wyższej średniej millenialsów. Interpretacja d Cohena to .2 – mały efekt, .5 – średniej wielkości efekt, .8 – duży efekt.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL za rok 2017.

Główny wniosek płynący z analizy danych w tabeli jest taki, że millenialsi są najczęściej zadowoleni z warunków swojej pracy w stopniu co najmniej porównywalnym do pokolenia X.

Należy zaznaczyć, że nie jest to wynik odosobniony – podobne rezultaty w postaci przeciętnie wyższej satysfakcji millenialsów z wykonywanej pracy publikowali m.in. Kowske, Rasch i Wiley

(2010). Największe dysproporcje w zadowoleniu na korzyść millenialsów dotyczyły zarobków, zwłaszcza wśród specjalistów, robotników niewykwalifikowanych i wykwalifikowanych oraz pracowników sektora usług. Jedyne sytuacje, gdzie millenialsi byli mniej zadowoleni, to możliwość godzenia pracy z życiem osobistym w zawodach kierowniczych oraz możliwość wykazywania się własną inicjatywą i samodzielnością wśród osób pracujących na stanowiskach technicznych i personelu średniego szczebla oraz wśród tzw. robotników niewykwalifikowanych. Siłę efektu odnotowanych różnic we wszystkich omawianych przypadkach można określić jako bardzo niską ( $< 0,2$ ).

Powyższe wyniki stoją w kontrze do obiegowej opinii nt. domniemanej roszczeniowości pokolenia millenialsów, która powinna przejawiać się m.in. w bardziej powściągliwych ocenach niż w przypadku pokolenia X.

## Millenialsi jako nielojalni pracownicy?

Inna obiegowa opinia dotycząca millenialsów traktuje o ich mniejszej lojalności względem pracodawcy, która przejawia się większą gotowością do zmiany miejsca pracy. Celem weryfikacji tej opinii sprawdzono, czy millenialsi częściej niż przedstawiciele pokolenia X szukają pracy, będąc już zatrudnionymi w ramach umowy o pracę.

Na poziomie ogólnym millenialsi nie różnią się od pokolenia X pod względem poszukiwania nowego miejsca pracy, będąc zatrudnionym<sup>6</sup>. Aby przyrzeć się zagadnieniu bardziej szczegółowo, stworzone zostały modele z podziałem na poszczególne kategorie zawodowe ISCO. W modelach z uwzględnieniem wielkich kategorii zawodowych różnice w odsetkach poszukujących pracy – wśród obecnie zatrudnionych – okazały się nieistotne statystycznie wśród wszystkich analizowanych grup.

Również i w tym przypadku trudno uznać wyniki jako potwierdzające domniemaną nielojalność millenialsów. Różnice nie wystąpiły ani na poziomie ogólnym, ani w przypadku poszczególnych grup zawodowych.

---

<sup>6</sup> OR = 1,38,  $p = ,090$

**Tabela 11.** Szansa na szukanie nowej pracy, pomimo bycia zatrudnionym na podstawie umowy o pracę wśród osób pracujących etatowo, które zakończyły kształcenie formalne (millenialsi vs pokolenie X)

|                                 | OR   | OR(SE) | p    | CI 5% | 95%   | N <sub>x</sub> | N <sub>y</sub> |
|---------------------------------|------|--------|------|-------|-------|----------------|----------------|
| ogółem                          | 1,38 | ,261   | ,090 | 0,95  | 2,00  | 662            | 655            |
| kierownicy                      | 0,79 | ,641   | ,770 | 0,16  | 3,89  | 57             | 46             |
| specjaliści                     | 0,74 | ,327   | ,490 | 0,31  | 1,76  | 153            | 138            |
| technicy i inny średni personel | 2,52 | 1,470  | ,113 | 0,803 | 7,905 | 79             | 92             |
| pracownicy biurowi              | 1,89 | 1,166  | ,302 | 0,56  | 6,33  | 37             | 63             |
| pracownicy usług i sprzedawcy   | 1,51 | ,694   | ,369 | 0,61  | 3,72  | 89             | 104            |
| robotnicy wykwalifikowani       | 2,16 | 1,128  | ,139 | 0,78  | 6,01  | 102            | 104            |
| operatorzy i monterzy           | 1,40 | ,703   | ,500 | 0,53  | 3,74  | 77             | 79             |
| sprzedawcy                      | 1,27 | 0,720  | ,671 | 0,42  | 3,86  | 49             | 74             |

W tabeli znajdują się parametry modeli logitowych dla zdarzeń rzadkich (Thomz, King i Zeng, 1999).

Oznaczenia: **OR**: iloraz szans, **OR(se)**: błąd standardowy, **p**: poziom istotności statystycznej, **CI 95%**: 95% przedział ufności dla OR. Wartości OR > 1, świadczą o większej szansie na poszukiwanie pracy, będąc zatrudnionym, wśród millenialsów w porównaniu do pokolenia X. W skład każdego z modeli wchodziły dwie zmienne niezależne: pokolenie X/Y oraz samoocena tego, czy praca jest zgodna z wykształceniem respondenta (mierzona na skali 1–4). Modele dla poszczególnych kategorii ISCO wykonano tylko dla kategorii liczących co najmniej 100 osób i co najmniej 30 osób w podgrupie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL za rok 2017.

**Tabela 12.** Powody poszukiwania nowej pracy wśród zatrudnionych na umowę o pracę

| Powód poszukiwania pracy | Pokolenie X | Pokolenie Y |
|--------------------------|-------------|-------------|
| chęć zmiany              | 75%         | 79%         |
| finanse                  | 34%         | 26%         |
| inne                     | 9%          | 13%         |
| zakończenie umowy        | 0%          | 3%          |
| redukcja zatrudnienia    | 3%          | 3%          |
| przeprowadzka            | 2%          | 1%          |
| liczebność               | 66          | 98          |

Kolumny nie sumują się do 100% (możliwość zaznaczenie 2 odpowiedzi).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL za rok 2017.

Poza aspektem częstości poszukiwania nowej pracy przez cieszących się zatrudnieniem millenialsów i pokolenie X przeanalizowane zostały także zgłaszane przez nich powody szukania nowej pracy.

W zdecydowanej większości powody poszukiwania pracy w obu grupach są podobne z niewielką przewagą powoływania się na motywację finansową po stronie pokolenia X oraz częstszym zgłaszaniem odpowiedzi klasyfikowanych jako „inne” po stronie millenialsów.

## Millenialsi jako zarządzający zespołem

Interesujące rezultaty przyniosło porównanie opinii millenialsów i pokolenia X w zakresie zarządzania ludźmi. Pracownicy etatowi zarządzający innymi pracownikami zostali poproszeni o zaopiniowanie czterech stwierdzeń dotyczących postaw ich podwładnych. Rezultaty przedstawiono w tabeli 13.

**Tabela 13.** Opinie pracowników etatowych zarządzających zespołem nt. postaw ich podwładnych (millenialsi starsi i millenialsi młodszy vs pokolenie X) (minimalne wielkości  $N_x = 192$ ,  $N_{\text{ystarsi}} = 159$ ,  $N_{\text{młodzi}} = 58$ )

| Opinia                                                                                                       | Y<br>starsi – beta | Y starsi – p | Y<br>młodzi – beta | Y młodzi – P |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|
| Aby osiągnąć rezultaty, pracownicy muszą być zmotywowani pieniędzmi lub zagrożeni                            | -0,03              | 0,568        | -0,10              | 0,069        |
| Mogę wyznaczyć pracownikom cel do realizacji, pozostawić wolną rękę i zaufać, że dobrze wykonają swoją pracę | -0,02              | 0,715        | 0,00               | 0,939        |
| Większość pracowników lubi swoją pracę                                                                       | -0,07              | 0,159        | -0,10              | 0,045        |
| Gdyby nie ciągły nadzór, pracownicy objaliby się w pracy                                                     | 0,06               | 0,281        | 0,13               | 0,012        |

W tabeli znajdują się parametry modeli regresji dla zmiennych porządkowych (ordinal logit), gdzie zmienną zależną był stopień zgadzania się z danym stwierdzeniem (skala 1–5). W skład każdego z modeli wchodziły 2 zmienne niezależne: Grupa zawodowa (umysłowa, handel/usługi i praca fizyczna) oraz zmienna identyfikująca porównywane kategorie (millenialsi starsi, młodzi oraz pokolenie X). Oznaczenia: beta: standaryzowany współczynnik regresji, p: istotność statystyczna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL za rok 2017.

Zarówno starsi, jak i młodzi millenialsi nie różnili się od pokolenia X pod względem opinii dotyczących sposobów motywowania oraz pozostawiania podwładnym wolnej ręki w realizacji zadań. Różnice pojawiły się natomiast w stwierdzeniu „większość pracowników lubi swoją pracę”. Młodzi millenialsi byli w tym aspekcie mniej optymistyczni niż pokolenie X<sup>7</sup>. Bardzo podobny efekt zaobserwowano w przypadku stwierdzenia „Gdyby nie ciągły nadzór, pracownicy objaliby się w pracy”. Ponownie kategoria młodszych millenialsów wyrażała tu opinie znacznie bardziej sceptyczne wobec własnych podwładnych niż pokolenie X<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> beta = -0,10, p = ,045

<sup>8</sup> beta = 0,13, p = ,012

## Kompetencje millenialsów

Cześć ta poświęcona została charakterystyce potencjału kompetencyjnego pokolenia Y w odniesieniu do pokolenia X. Przy czym spojrzymy na ten potencjał z dwóch perspektyw: z punktu widzenia wyników obiektywnych pomiarów realizowanych za pomocą testów psychometrycznych w badaniu PIAAC oraz na bazie autoocen kompetencyjnych gromadzonych w ramach badania BKL. Już na wstępie należy zwrócić uwagę na fakt, że zarówno obiektywne, jak i subiektywne oceny kompetencyjne są nie tyle wyznacznikiem prosto pojmowanych różnic pokoleniowych, co zapewne różnic wiekowych pomiędzy reprezentantami pokoleń w momencie realizacji badania<sup>9</sup>. Grupy starsze charakteryzuje odmienna przestrzeń doświadczeń życiowych, zawodowych czy społecznych od grup młodszych, co po części wpływać może na różnice kompetencyjne pomiędzy przedstawicielami pokoleń. Niemniej jednak porównanie ze sobą potencjału obu grup, interpretowane ze świadomością odmienności ich doświadczeń, stanowić może przybliżoną ocenę różnic pokoleniowych w danym punkcie czasu.

Dobrym wskaźnikiem proxy ogólnego potencjału pokolenia jest jego poziom kompetencji związanych z przetwarzaniem informacji (ang. *information processing skills*), tj. rozumienie tekstu (ang. *literacy*), rozumowanie matematyczne (ang. *numeracy*) oraz wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych podczas rozwiązywania problemów (ang. *problem solving in technology rich environment*). W literaturze przedmiotu kompetencje te często traktowane są jako kluczowe składowe zdolności kognitywnych (Mateos-Romero i Salinas-Jiménez, 2017), stąd wskazują nie tyle na konkretne umiejętności, co na ogólny potencjał badanych grup.

Proste zestawienie danych dotyczących poziomu kompetencji przedstawicieli różnych pokoleń wskazuje na kilka interesujących zależności:

1. Widoczna jest ogólna tendencja – im młodsze pokolenie, tym zazwyczaj poziom kompetencji jest wyższy, przy czym im wyższy poziom wykształcenia, tym ta zależność jest słabsza. Trudno w tym przypadku orzec, czy wyższy poziom kompetencji jest wyznacznikiem pokoleniowym, czy też obserwujemy tutaj proces uwsteczniania się wraz

---

<sup>9</sup> Innymi słowy, w analizach naszych nie operujemy danymi wzdłużnymi, które pozwoliłyby na porównanie ocen kompetencyjnych reprezentantów 2 różnych pokoleń w momencie, gdy byli oni w określonym wieku (np. 20 lat).



- z zakończeniem edukacji i rozpoczęciem aktywności zawodowej. Po części potwierdza to fakt, iż różnice widoczne są głównie wśród osób o niższym poziomie wykształcenia.
2. Jak zostało nadmienione, powyższa tendencja jest widoczna głównie wśród osób z wykształceniem niższym i średnim. W przypadku absolwentów uczelni różnice wydają się być zdecydowanie mniejsze. Dodatkowo widać słabą zależność o odwrotnym kierunku: pokolenia starsze uzyskują w tej grupie przeciętnie wyższe wyniki (zwłaszcza w zakresie umiejętności matematycznych).
  3. W przypadku umiejętności rozwiązywania problemów z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych wyższe wyniki uzyskiwały zazwyczaj pokolenia młodsze.

Tę przepaść cyfrową dodatkowo pogłębia fakt, że zdecydowanie większy odsetek osób z pokolenia X w ogóle nie przystąpił do testu, m.in. ze względu na bariery technologiczne (ogółem 47% w stosunku do ok. 30% w młodszych generacjach).

Jak zostało nadmienione, czynnikiem, który tłumaczy powyższe różnice, jest nie tyle odmienność pokoleniowa, co moment, w którym obecnie znajduje się badany (względnie niedawno po opuszczeniu edukacji lub w trakcie kariery zawodowej), a także zapewne specyfika wykonywanej pracy (utrwalająca/rozwijająca już posiadane kompetencje lub je uwsteczniająca). Pokolenie młodsze (millenialsi) traktowane jest często jako pokolenie cyfrowe, obyte z nowymi technologiami i umiejące je stosować w praktyce. Po części potwierdzają to wyniki badania PIAAC, które równocześnie wskazują na duże rozbieżności wewnętrzne w tej grupie. Rozbieżności te silnie powiązane są z poziomem wykształcenia respondenta. Przykładem są tutaj młodszy millenialsi nieposiadający średniego wykształcenia, którzy aż w ok. 48% przypadków rezygnowali z udziału w teście kompetencji dotyczącym rozwiązywania problemów z wykorzystywaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych. Równocześnie w tej samej grupie większość, bo ok. 96% badanych, deklaruje, że kiedykolwiek używało komputera (w porównaniu do 61% przedstawicieli pokolenia X, którzy nie posiadali średniego wykształcenia).

**Tabela 14.** Przeciętne wartości uzyskiwane na skali rozumienia tekstu, rozumowania matematycznego oraz wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych podczas rozwiązywania problemów (dane dla osób, które aktualnie nie uczą się w systemie formalnym)

|                            | Średnia (niższe) | Średnia (średnie) | Średnia (wyższe) | Perc. 25 (niższe) | Perc. 25 (średnie) | Perc. 25 (wyższe) | Perc. 50 (niższe) | Perc. 50 (średnie) | Perc. 50 (wyższe) | Perc. 75 (niższe) | Perc. 75 (średnie) | Perc. 75 (wyższe) | N    |
|----------------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------|
| literacy (Y młodzi)        | 246              | 266               | 288**            | 218               | 242                | 268**             | 247               | 270                | 294**             | 274               | 289                | 306**             | 635  |
| literacy (Y starsi)        | 238              | 261               | 295              | 203               | 237                | 272               | 238               | 265                | 298               | 271               | 288                | 319               | 2503 |
| literacy (X)               | 233              | 254               | 294              | 202               | 230                | 269               | 241               | 256                | 295               | 266               | 281                | 320               | 1221 |
| numeracy (Y młodzi)        | 231              | 253               | 272**            | 207               | 228                | 252**             | 234               | 255                | 275**             | 255               | 279                | 289**             | 635  |
| numeracy (Y starsi)        | 226              | 253               | 283              | 194               | 225                | 260               | 225               | 255                | 285               | 259               | 283                | 309               | 2503 |
| numeracy (X)               | 223              | 250               | 289              | 184               | 224                | 261               | 239               | 254                | 290               | 258               | 279                | 317               | 1221 |
| problem solving (Y młodzi) | 251              | 264               | 284**            | 227               | 237                | 271**             | 250               | 266                | 291**             | 273               | 289                | 302**             | 445  |
| problem solving (Y starsi) | 248              | 263               | 289              | 216               | 234                | 265               | 246               | 266                | 290               | 272               | 290                | 313               | 1774 |
| problem solving (X)        | 240              | 252               | 287              | 193               | 220                | 259               | 239               | 251                | 287               | 282               | 286                | 315               | 652  |

\* Literacy – rozumienie tekstu (ang. *literacy*), numeracy – rozumowanie matematyczne (ang. *numeracy*), problem solving (ICT) – wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych podczas rozwiązywania problemów (ang. *problem solving in technology rich environment*).

\*\* Do interpretacji zaznaczonych wartości podchodzić należy z dużą ostrożnością, ponieważ liczebności w każdej z tych kategorii są mniejsze niż 20 (a większe od 10).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie baz PIAAC dla Polski.

Młodzi millenialsowie są zatem grupą, która ma kontakt z komputerem i mediami cyfrowymi, jednak niekoniecznie kontakt ten przekłada się bezpośrednio na wzrost umiejętności rozwiązywania problemów za ich pomocą.

Spróbujmy zatem sprawdzić, czy czynności zawodowe polegające na wykorzystaniu Internetu i komputera sprzyjają kształtowaniu kompetencji cyfrowych związanych z rozwiązywaniem problemów. To, co od razu rzuca się w oczy, to brak różnic pokoleniowych w zakresie wykorzystywania Internetu i komputera w pracy zawodowej (różnice wśród osób z niższym wykształceniem należy interpretować z dużą ostrożnością ze względu na małe liczebności w tej grupie) oraz obecność bardzo silnych różnic w tym zakresie w zależności od wykształcenia respondenta. Innymi słowy, wydaje się, że w przypadku podstawowych

kompetencji ICT i zastosowania ich do rozwiązywania problemów kluczowe znaczenie odgrywają nie tyle różnice pokoleniowe (i większe obycie młodszych pokoleń z nowinkami cyfrowymi), ale właśnie wykształcenie i wiążąca się z nim szansa na zajmowanie stanowiska, w ramach którego na bieżąco wykorzystuje się takie umiejętności.

**Tabela 15.** Częstotliwość wykonywania danych operacji w pracy zawodowej (obliczona jako średnia arytmetyczna ocen na skali pięciopunktowej dla osób, które aktualnie nie uczą się w systemie formalnym)

|                                                         | niższe | średnie | wyższe | N    |
|---------------------------------------------------------|--------|---------|--------|------|
| Internet – korespondencja mailowa (Y)                   | 1,9    | 3,2     | 4,3    | 1194 |
| Internet – korespondencja mailowa (X)                   | 2,6**  | 3,5     | 4,4    | 586  |
| Internet – informacje związane z pracą (Y)              | 2,3    | 3,1     | 4,0    | 1194 |
| Internet – informacje związane z pracą (X)              | 2,1**  | 3,4     | 4,4    | 585  |
| Internet – transakcje (Y)                               | 1,5    | 1,9     | 2,3    | 1194 |
| Internet – transakcje (X)                               | 1,6**  | 1,9     | 2,3    | 586  |
| Komputer – arkusze kalkulacyjne (Y)                     | 2,1    | 2,4     | 3,3    | 1194 |
| Komputer – arkusze kalkulacyjne (X)                     | 2,4**  | 2,4     | 3,3    | 586  |
| Komputer – Word (Y)                                     | 1,7    | 2,7     | 3,9    | 1194 |
| Komputer – Word (X)                                     | 2,0**  | 2,8     | 4,1    | 585  |
| Komputer – programowanie (Y)                            | 1,1    | 1,3     | 1,4    | 1194 |
| Komputer – programowanie (X)                            | 2,1**  | 1,1     | 1,4    | 586  |
| Komputer – komunikacja z innymi osobami (np. chaty) (Y) | 1,2    | 1,3     | 1,5    | 1194 |
| Komputer – komunikacja z innymi osobami (np. chaty) (X) | 1,1*   | 1,1     | 1,5    | 585  |

\*Średnie obliczone zostały na podstawie skali od 1 – nigdy do 5 – każdego dnia.

\*\*Do interpretacji zaznaczonych wartości podchodzić należy z dużą ostrożnością, ponieważ liczebności w każdej z tych kategorii są mniejsze niż 10.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie baz PIAAC dla Polski.

Powyższą tezę można zilustrować współczynnikami korelacji pomiędzy częstością wykorzystania Internetu i komputera w pracy zawodowej a poziomem na skali umiejętności wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych podczas rozwiązywania problemów (Aneks, Tabela A1). W tym przypadku okazuje się, że zależność ta jest raczej słaba.

Innymi słowy, częstotliwość korzystania z Internetu i komputera w pracy zawodowej nie przekłada się bezpośrednio na wyższe osiągnięcia w teście umiejętności rozwiązywania problemów z wykorzystaniem ICT. Zasadniczo jedynie w przypadku częstotliwości wykorzystania arkuszy kalkulacyjnych zależność ta jest warta jakiegokolwiek uwagi. W tym przypadku jednak możemy się spodziewać, że wyższe osiągnięcia w teście są efektem w większym stopniu specyfiki pracy, w której zadania zawodowe po części wiążą się z rozwiązywaniem problemów (w tym przypadku przy użyciu arkuszy kalkulacyjnych).

Reasumując, różnice kompetencyjne pomiędzy pokoleniami X a Y w dużym stopniu tłumaczone są przez różnice w poziomie wykształcenia, im to wykształcenie jest wyższe, tym wyższe są kompetencje. Równocześnie im wyższe wykształcenie, tym wyższa częstotliwość wykorzystania Internetu i komputera w pracy zawodowej. Wykorzystanie to nie przekłada się jednak bezpośrednio na poziom umiejętności rozwiązywania problemów przy użyciu ICT, zależności są w tym przypadku bardziej subtelne i zapewne wiążą się ze specyfiką zadań zawodowych (rutynowe versus nierutynowe, ukierunkowane na poszukiwanie rozwiązań). Równocześnie poziom umiejętności rozwiązywania problemów za pomocą ICT silniej związany jest z poziomem wykształcenia niż z faktem posiadania dostępu do komputera, co po części wskazuje na pewne uniwersalne podstawy (niekoniecznie natury technologicznej), które wiążą się z podejściem do poszukiwania rozstrzygnięć. Ponadto wyższy poziom dostępu do komputera i Internetu w najmłodszych grupach wiekowych (młodzi millenials) niekoniecznie musi gwarantować ich przygotowanie do kreatywnego wykorzystania technologii. Podobnie jak praca, w której korzysta się z narzędzi ICT, niekoniecznie sprzyjać będzie umiejętności rozwiązywania problemów za ich pomocą. To, co w tym przypadku wydaje się najważniejsze, zarówno w korzystaniu codziennym, jak i zawodowym z Internetu oraz komputera, to cel stosowania tych narzędzi (odtworzenie operacji lub poszukiwanie nowych rozwiązań). To on sprzyjać będzie utrzymaniu/rozwijaniu kompetencji związanych z rozwiązywaniem problemów.

Generalnie w przypadku autooceny kompetencyjnych zgromadzonych w projekcie BKL zaobserwować można bardzo podobne zależności – im wyższy poziom wykształcenia, tym te oceny są wyższe. Można jednak w tym przypadku zauważyć jeden wyjątek. Poziom wykształcenia jest negatywnie skorelowany z autooceną umiejętności w zakresie montażu i naprawy maszyn i urządzeń technicznych.

**Tabela 16.** Średnie autooceny kompetencyjne (skala pięciopunktowa)

| Kompetencja                                                                                                           | niższe (Y młodzi) | niższe (Y starsi) | niższe (X) | średnie (Y młodzi) | średnie (Y starsi) | średnie (X) | wyższe (Y młodzi) | wyższe (Y starsi) | wyższe (X) | N (Y młodzi) | N (Y starsi) | N (X) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------|--------------------|--------------------|-------------|-------------------|-------------------|------------|--------------|--------------|-------|
| Analiza informacji i wyciąganie wniosków                                                                              | 3,2               | 3,3               | 3,2        | 3,7                | 3,7                | 3,5         | 4,1               | 4,2               | 4,1        | 664          | 881          | 1136  |
| Uczenie się nowych rzeczy                                                                                             | 3,7               | 3,7               | 3,4        | 4,0                | 3,9                | 3,7         | 4,2               | 4,2               | 4,1        | 664          | 882          | 1139  |
| Posługiwanie się komputerem, tabletem, smartfonem                                                                     | 4,0               | 3,3               | 2,6        | 4,3                | 3,9                | 3,4         | 4,5               | 4,3               | 4,1        | 664          | 882          | 1142  |
| Obsługa specjalistycznych programów komputerowych                                                                     | 2,8               | 2,0               | 1,7        | 3,4                | 2,9                | 2,5         | 3,6               | 3,6               | 3,4        | 664          | 882          | 1142  |
| Obsługa maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych                                                                      | 3,0               | 3,0               | 3,0        | 3,1                | 3,4                | 3,2         | 3,2               | 3,2               | 3,1        | 664          | 882          | 1135  |
| Montaż i naprawa maszyn i urządzeń technicznych                                                                       | 2,3               | 2,3               | 2,5        | 2,3                | 2,6                | 2,5         | 1,9               | 2,1               | 2,2        | 664          | 882          | 1136  |
| Wykonywanie prostych rachunków                                                                                        | 3,4               | 3,4               | 3,4        | 4,0                | 4,0                | 3,9         | 4,2               | 4,2               | 4,3        | 664          | 882          | 1142  |
| Wykonywanie zaawansowanych obliczeń matematycznych                                                                    | 2,4               | 2,0               | 2,1        | 3,0                | 2,8                | 2,6         | 3,1               | 3,2               | 3,2        | 664          | 882          | 1143  |
| Zdolności artystyczne                                                                                                 | 2,6               | 2,4               | 2,2        | 2,8                | 2,6                | 2,6         | 3,0               | 2,7               | 2,8        | 664          | 882          | 1140  |
| Sprawność fizyczna                                                                                                    | 3,9               | 3,8               | 3,3        | 3,8                | 3,6                | 3,3         | 3,7               | 3,6               | 3,4        | 663          | 882          | 1140  |
| Radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                                                              | 3,5               | 3,4               | 3,4        | 3,6                | 3,7                | 3,6         | 3,7               | 3,8               | 3,7        | 664          | 882          | 1140  |
| Gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań                                                     | 3,6               | 3,7               | 3,7        | 3,9                | 4,0                | 4,0         | 4,2               | 4,1               | 4,2        | 664          | 882          | 1142  |
| Pomysłowość, kreatywność                                                                                              | 3,6               | 3,5               | 3,4        | 3,8                | 3,8                | 3,7         | 4,0               | 4,0               | 4,0        | 664          | 882          | 1140  |
| Zarządzanie czasem i terminowość                                                                                      | 3,3               | 3,5               | 3,6        | 3,7                | 3,9                | 3,8         | 4,0               | 4,0               | 4,0        | 664          | 882          | 1140  |
| Samodzielna organizacja pracy                                                                                         | 3,6               | 3,7               | 3,8        | 3,8                | 4,1                | 4,0         | 4,2               | 4,2               | 4,2        | 664          | 882          | 1140  |
| Praca w grupie                                                                                                        | 3,7               | 3,8               | 3,8        | 4,0                | 4,0                | 3,9         | 4,2               | 4,0               | 4,0        | 664          | 880          | 1138  |
| Łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                                                                                 | 3,8               | 3,9               | 3,9        | 4,0                | 4,1                | 4,0         | 4,2               | 4,1               | 4,1        | 664          | 882          | 1141  |
| Bycie komunikatywnym i jasne przekazywanie myśli                                                                      | 3,7               | 3,8               | 3,8        | 3,9                | 4,0                | 4,0         | 4,2               | 4,1               | 4,1        | 664          | 882          | 1142  |
| Współpraca z osobami różnych narodowości                                                                              | 3,0               | 2,8               | 2,8        | 3,5                | 3,4                | 3,1         | 3,6               | 3,6               | 3,4        | 656          | 866          | 1111  |
| Praca administracyjna i prowadzenie dokumentacji                                                                      | 2,3               | 2,2               | 2,0        | 3,0                | 3,0                | 3,0         | 3,8               | 3,8               | 3,8        | 662          | 880          | 1138  |
| Koordynowanie pracy innych osób                                                                                       | 2,7               | 2,8               | 2,7        | 3,2                | 3,3                | 3,4         | 3,5               | 3,6               | 3,7        | 660          | 876          | 1131  |
| Rozwiązywanie konfliktów między ludźmi                                                                                | 3,2               | 3,0               | 2,9        | 3,3                | 3,4                | 3,4         | 3,6               | 3,5               | 3,6        | 663          | 880          | 1133  |
| Biegłe posługiwanie się jęz. polskim w mowie i piśmie (poprawność językowa, bogate słownictwo, łatwość wyrażania się) | 3,5               | 3,4               | 3,3        | 4,0                | 3,9                | 3,8         | 4,3               | 4,1               | 4,3        | 664          | 882          | 1142  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ludności BKL 2017.

Zasadniczo trudno jest wskazywać na wyraźne różnice pokoleniowe w zakresie ocen kompetencyjnych po skontrolowaniu wpływu na autoocenę poziomu wykształcenia respondenta. Różnice między pokoleniami widać jedynie w zakresie autooceny kompetencji cyfrowych. Młodsze pokolenia wyżej oceniają swoją umiejętność posługiwania się komputerem, tabletem, smartfonem oraz umiejętność obsługi specjalistycznych programów komputerowych. Przy czym pierwsza z tych kompetencji uzyskuje ogólnie wyższe wartości autoocen.

## Zakończenie

Celem rozdziału było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy polscy millenialsi wykazują cechy przypisywane im w dyskursie medialnym. Mowa tu o odmiennych strategiach zawodowych związanych z wyznaniem przez nich systemem wartości oraz wyraźnie większymi kompetencjami w zakresie korzystania z technologii ICT. Weryfikowano również, czy pokolenie millenialsów jest względnie jednorodne pod względem przejawionych postaw i posiadanych kompetencji, czy też, podobnie jak w przypadkach innych pokoleń, można wydzielić w nim wyraźne segmenty.

Jedna z głównych charakterystyk, która miałaby odróżniać millenialsów od pozostałych pokoleń obecnych na rynku pracy, to wyraźne przedkładanie rozwoju osobistego i sfery prywatnej ponad pracę zawodową. Pogląd ten nie znajduje poparcia w świetle zebranych danych. Millenialsi nie różnią się od pokolenia X pod względem przeciętnej liczby godzin poświęcanych tygodniowo na pracę zawodową. Co więcej, gdy ich głównym źródłem utrzymania są tzw. elastyczne formy zatrudnienia, poświęcają na pracę przeciętnie więcej niż pokolenie X. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku postaw względem pracy. Różnice w przeciętnej ocenie ważności pracy zawodowej co prawda występują, jednak są one tak niewielkie, że trudno tłumaczyć je występowaniem zdecydowanie odmiennej hierarchii wartości.

Nie potwierdzają się także opinie dotyczące rzekomej roszczeniowości millenialsów względem warunków zatrudnienia. Ich oceny są w tym zakresie co najmniej takie same lub wyższe niż te formułowane przez pokolenie X. Nie potwierdzona pozostaje też opinia dotycząca mniejszej lojalności millenialsów względem pracodawców. W przypadku żadnej z analizowanych grup zawodowych pracujący na etacie millenialsi nie poszukiwali nowej pracy częściej niż

pokolenie X. Co więcej w przypadku kierowników i specjalistów obserwowano występowanie tendencji odwrotnej (również nieistotnej statystycznie).

W świetle postaw i strategii związanych z poruszaniem się po rynku pracy millenialsi nie stanowią jednolitej kategorii. Podobnie jak w przypadku pokolenia X dużą rolę w tym zakresie odgrywają u nich podziały ze względu na wykształcenie, posiadanie zatrudnienia, przynależność do określonej grupy zawodowej czy też płeć.

W przypadku obiektywnych ocen kompetencyjnych (na podstawie badania PIAAC) widać pewne różnice międzypokoleniowe, jednak są one wytłumaczalne, jeśli weźmiemy pod uwagę dwa elementy: (1) wykształcenie respondenta oraz (2) skorelowany z wiekiem i stażem pracy moment zawodowy, w którym aktualnie znajduje się badany.

Najogólniej można powiedzieć, że im wyższe wykształcenie, tym wyższe są kompetencje. Ponadto im wyższe wykształcenie, tym wyższa częstotliwość wykorzystania Internetu i komputera w pracy zawodowej.

Niestety wykorzystanie komputera nie jest tożsame z umiejętnością rozwiązywania problemów przy użyciu ICT – zależności są w tym przypadku bardziej subtelne i zapewne wiążą się ze specyfiką zadań zawodowych (rutynowe versus nierutynowe). Poziom umiejętności rozwiązywania problemów za pomocą ICT silniej związany jest z poziomem wykształcenia niż z faktem posiadania dostępu do komputera, co po części wskazuje na pewne uniwersalne podstawy (niekoniecznie natury technologicznej), rozwiązywania problemów. Podobnie jest w grupie najmłodszych millenialsów – sam dostęp do komputera i Internetu nie gwarantuje ich przygotowania do kreatywnego wykorzystania technologii, podobnie jak praca, w której korzysta się z narzędzi ICT, niekoniecznie sprzyjać będzie umiejętności rozwiązywania problemów za ich pomocą. Kluczowym elementem w tym przypadku wydaje się specyfika typowych zadań wykonywanych przy użyciu technologii (odtworzenie operacji lub poszukiwanie nowych rozwiązań). Jeśli technologia wykorzystywana jest w życiu codziennym (bez względu na to, czy dla celów zawodowych, czy osobistych) w sposób twórczy sprzyja kształtowaniu kompetencji związanych z rozwiązywaniem problemów.

Podsumowując, na podstawie analizowanych w rozdziale danych, zdecydowaną większość popularnie podzielnych opinii nt. millenialsów trudno uznać za uzasadnione. Pokolenie



to ma niewątpliwie swoją specyfikę związaną z warunkami, w jakich dorastało, na które złożyły się m.in. poprawa warunków bytowych, wzrost przeciętnego wykształcenia i postępujący rozwój technologiczny. Jednakże przedstawione analizy nie pozwalają stwierdzić, aby przekładało się to na nieobecny we wcześniejszych pokoleniach szczególnie zestaw cech, postaw i kompetencji wykazywanych na rynku pracy.

## Aneks

**Tabela A1.** Wielkość współczynników korelacji Spearmana pomiędzy wartością na skali wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych podczas rozwiązywania problemów oraz częstotliwością wykorzystania Internetu i komputera w pracy zawodowej (dane dla osób, które aktualnie nie uczą się w systemie formalnym)

|                                                         | R (średnie) | R (wyższe) | p (średnie) | p (wyższe) | N (średnie) | N (wyższe) |
|---------------------------------------------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
| Internet – korespondencja mailowa (Y)                   | 0,13        | 0,15       | 0,01        | 0,00       | 377         | 573        |
| Internet – informacje związane z pracą (Y)              | 0,08        | 0,12       | 0,15        | 0,00       | 377         | 573        |
| Internet – transakcje (Y)                               | 0,11        | 0,06       | 0,04        | 0,14       | 377         | 573        |
| Komputer – arkusze kalkulacyjne (Y)                     | 0,24        | 0,19       | 0,00        | 0,00       | 377         | 573        |
| Komputer – Word (Y)                                     | 0,21        | 0,10       | 0,00        | 0,01       | 377         | 573        |
| Komputer – programowanie (Y)                            | 0,12        | 0,03       | 0,02        | 0,50       | 377         | 573        |
| Komputer – komunikacja z innymi osobami (np. chaty) (Y) | 0,08        | 0,18       | 0,13        | 0,00       | 377         | 573        |
| Internet – korespondencja mailowa (Y)                   | 0,20        | 0,07       | 0,02        | 0,23       | 132         | 314        |
| Internet – informacje związane z pracą (Y)              | 0,09        | 0,07       | 0,29        | 0,21       | 132         | 313        |
| Internet – transakcje (Y)                               | 0,02        | 0,13       | 0,79        | 0,02       | 132         | 314        |
| Komputer – arkusze kalkulacyjne (Y)                     | 0,23        | 0,22       | 0,01        | 0,00       | 132         | 314        |
| Komputer – Word (Y)                                     | 0,12        | 0,06       | 0,16        | 0,31       | 132         | 314        |
| Komputer – programowanie (Y)                            | -0,02       | 0,15       | 0,79        | 0,01       | 132         | 314        |
| Komputer – komunikacja z innymi osobami (np. chaty) (Y) | 0,07        | 0,24       | 0,46        | 0,00       | 132         | 313        |

\*Z analiz ze względu na małe liczebności wyłączono osoby posiadające wykształcenie poniżej średniego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie baz PIAAC dla Polski.



## Literatura

1. Broadbridge A.M., Maxwell G.A., Ogden S. M. (2007). *Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation*. "Career Development International" 12(6): 523–544.
2. Cugin J., (2012). *Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications*. "International Journal of Human Resource Management" 23(11): 2268–2294.
3. Costanza D.P., Badger J.M., Fraser R.L., Severt J.B., Gade P.A. (2012). *Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis*, "Journal of Business and Psychology" 27: 875–902.
4. Costanza D.P., Finkelstein L.M. (2015). *Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?*. "Industrial and Organizational Psychology". 8(3): 308–323.
5. Deal J.J., Altman D.G., Rogelberg S.G. (2010). *Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything)*. "Journal of Business and Psychology" 25(2): 191–199.
6. Dubow E.F., Boxer P., & Huesmann L.R. (2009). Long-term effects of parents' education on children's educational and occupational success: Mediation by family interactions, child aggression, and teenage aspirations. *Merrill-Palmer quarterly (Wayne State University. Press)*, 55(3), 224.
7. GUS. (2014). Edukacja. Nauka. Społeczeństwo informacyjne [w:] Dmochowska H. (red.), *Polska 1989–2014*. s. 40–47. Zakład Wydawnictw Statystycznych.
8. GUS. (2011). Szkoły wyższe i ich finanse w 2010. Zakład Wydawnictw Statystycznych.
9. GUS. (2018). Szkoły wyższe i ich finanse w 2017. Zakład Wydawnictw Statystycznych.
10. Hershatter A., Epstein M. (2010). *Millennials and the world of work: An organization and management perspective*, "Journal of Business and Psychology" 25(2): 211–223.
11. Kowske B.J., Rasch R., & Wiley J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279.
12. Kozłowski W. (2013). Zaangażowanie rodziców a osiągnięcia szkolne uczniów. *Edukacja*, 122(2), 78-89.
13. Lee J.S., & Bowen N.K. (2006). Parent Involvement, Cultural Capital, and the Achievement Gap Among Elementary School Children. *American Educational Research Journal*, 43(2), 193–218.
14. Pyöriä P., Ojala S., Saari T., Jarvinen K-M. (2017). *The millennial generation: A new breed of labour?*. "SAGE Open" 7(1): 1–14.

15. Tomz M., King G., Zeng L. (1999). RELOGIT: Rare Events Logistic Regression, Version 1.1  
Cambridge, MA: Harvard University, October 1, <http://gking.harvard.edu/>.
16. Twenge J.M., Konrath S., Foster J.D., Campbel W.K., Bushman, B.J. (2008). *Egos Inflating Over Time: A Cross-Temporal Meta-Analysis of the Narcissistic Personality Inventory*.  
"Journal of Personality" 76(4): 875–902.
17. Twenge J.M., Campbell S.M., Hoffman B.J., Lance C.E. (2010). *Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing*,  
"Journal of Management" 36(5): 1117–1142.

# Bierni, aktywni czy proaktywni? Pracownicy, przedsiębiorstwa i podmioty szkoleniowe a rozwój kompetencji

*Barbara Worek*

*Anna Strzebońska*

*Anna Szczucka*

## Wprowadzenie

O znaczeniu zaangażowania w rozwój kompetencji po zakończeniu etapu wstępnej edukacji nie trzeba obecnie nikogo przekonywać. Wiedza i umiejętności zdobyte w szkole czy na studiach szybko się dezaktualizują, ciągle rozwijające się nowe technologie wymagają nowych kompetencji, a do sprostania wyzwaniom jutra nie wystarczają kompetencje zdobyte wczoraj. Uczenie się przez całe życie, które pierwotnie było humanistyczną ideą (Hylland 2012, Aspin 2007), podkreślającą holistyczny rozwój jednostek, jest obecnie bardzo silnie związane z perspektywą kapitału ludzkiego, akcentującą rolę wykształcenia i kompetencji dla szeroko rozumianego rozwoju gospodarczego i społecznego. Liczne badania dowodzą, że zaangażowanie w rozwój kompetencji osób dorosłych przynosi wymierne korzyści ekonomiczne i pozaekonomiczne zarówno uczącym się jednostkom, przedsiębiorstwom, jak i całym społeczeństwom (CEDEFOP 2013, McMahon 2004). W wymiarze ekonomicznym zwraca się uwagę na wpływ aktywności edukacyjnej jednostek na wzrost poziomu wynagrodzenia, zaś w wymiarze pozaekonomicznym wiąże się ją na przykład z poprawą stanu zdrowia i dobrostanu psychicznego (McMahon 2004). Zaangażowanie przedsiębiorstw w rozwój kadr wiąże się z kolei między innymi ze wzrostem produktywności, innowacyjności, zmniejszeniem rotacji i wzrostem lojalności pracowników (CEDEFOP 2013). Można się spodziewać, że przewagi przedsiębiorstw inwestujących w rozwój kadr nad tymi, które tego typu inwestycji nie dokonują, będą się jeszcze powiększać w miarę przekształcania się polskiej gospodarki w gospodarkę opartą na wiedzy (World Bank 2007) czy gospodarkę 4.0 (Mc Kinsey 2015).

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy wiąże się z uczeniem się przez całe życie w dwojaki sposób. Z jednej strony inwestycje w edukację i rozwój kompetencji osób dorosłych wpływają na wzrost innowacyjności, tworząc podstawy do rozwoju nowoczesnej gospodarki konkurującej innowacjami, a nie wydajnością. Z drugiej strony wraz z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy stałe podnoszenie i aktualizacja wiedzy i umiejętności stają się koniecznością dla wszystkich uczestników tego procesu (Worek i Turek 2015, Worek 2019). Nowoczesne technologie, automatyzacja, cyfryzacja wpływają jednak nie tylko na zmianę modeli działania przedsiębiorstw oraz wzrost zapotrzebowania na nowe umiejętności, lecz także otwierają nowe sposoby zdobywania i rozwijania tych umiejętności.

Tradycyjne sposoby uczenia się, wymagające fizycznego spotkania się nauczyciela i osoby uczącej się, zyskują coraz silniejszą konkurencję w postaci możliwości uczenia się zdalnego, zarówno w formie zorganizowanej, jak w przypadku szkoleń czy kursów on-line, jak i mniej zorganizowanej, jak w przypadku samodzielnego znajdowania informacji za pomocą Internetu (Piasecki 2017).

Wskazując współczesne trendy w rozwoju uczenia się osób dorosłych, podkreśla się znaczenie uczenia się w miejscu pracy (Brennan i in. 2006, NCEE 2009, Fong i in. 2017), mikro uczenia się<sup>1</sup>, uczenia się za pośrednictwem Internetu, rolę nowoczesnych technologii nie tylko w ułatwieniu dostępu do informacji, ale także w diagnozie kompetencji i projektowaniu procesów uczenia dostosowanego do potrzeb uczestników. Podkreśla się też zmieniające się role osób uczących, trenerów – z tradycyjnych nauczycieli stają się oni bardziej brokerami wiedzy, coachami, wspierającymi uczących się w samodzielnym poszukiwaniu rozwiązań problemów (NCEE 2009, Fong i in. 20017). W kontekście przemian dokonujących się w sposobach uczenia się osób dorosłych coraz większego znaczenia nabierają kompetencje uniwersalne, takie jak posługiwanie się Internetem, umiejętność wyszukiwania i selekcjonowania informacji, gdyż stają się one niezbędnym zasobem do korzystania z szerokich możliwości rozwijania kompetencji.

---

<sup>1</sup> Mikro uczenie się czy inaczej mikro nauka lub *mikrolearning* to określenia, których używa się do opisu uczenia się poprzez przyswajanie miniaturowych porcji informacji – np. dzięki lekturze wpisów na blogach, przeglądaniu portali internetowych, oglądaniu krótkich instruktaży na YouTube, itp. Pojawienie się i rozpowszechnienie tych nowych form uczenia się jest związane z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych, a przede wszystkim Internetu (Por. NCEE 2006).

W niniejszym rozdziale – korzystając z wyników badań ludności, pracodawców i podmiotów oferujących usługi rozwojowe, realizowanych w ramach BKL – przedstawimy zagadnienie rozwoju kompetencji wśród osób pracujących. Odpowiemy w nim na następujące pytania: Jaki odsetek osób pracujących rozwija swoje kompetencje? Z jakich form rozwoju kompetencji najczęściej korzystają osoby zatrudnione? Jaką funkcję pełni sam fakt zatrudnienia we wspieraniu aktywności edukacyjnej? Następnie na zagadnienia te spojrzemy z perspektywy pracodawców, zwracając uwagę na stymulującą bądź hamującą rozwój kompetencji rolę środowiska pracy. W tej części odpowiemy na pytania dotyczące skali zaangażowania pracodawców w rozwój swoich kadr, czynników różnicujących to zaangażowanie oraz wykorzystywanych instrumentów rozwojowych.

W ostatniej części rozdziału skupimy się natomiast na działaniach sektora szkoleniowo-rozwojowego, starając się przede wszystkim odpowiedzieć na pytania: W jakim stopniu jego działania są dostosowane do zmieniających się potrzeb rozwojowych klientów indywidualnych i zbiorowych? W jakim stopniu sektor ten działa proaktywnie, wyznaczając kierunki działań w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce?

Dane, jakie wykorzystujemy w tym rozdziale, pochodzą z dwóch edycji badania BKL – z 2017 i 2018 r. W przypadku badania ludności korzystamy z danych z 2017 r., a nie z 2018 r., gdyż po pierwsze w 2017 r. badania realizowano na większej próbie (4500 osób w wieku 18–69 lat), a nie 1500 jak w 2018 r. Po drugie – co ma jeszcze większe znaczenie – badania ludności w 2018 r. realizowane były na próbie panelowej, zatem ich głównym celem nie był pomiar wartości wskaźników i obserwacja trendów, ale śledzenie zmian na poziomie jednostek. Stąd dla szacowania skali i charakteru zaangażowania dorosłych pracujących w rozwój kompetencji bardziej odpowiednie są dane z 2017 r.

Z danych pochodzących z badania realizowanego w 2017 r. korzystamy też w przypadku analizy podmiotów oferujących usługi rozwojowe. W tym przypadku wynika to z tego, że badania sektora szkoleniowego realizowane są co dwa lata, a nie corocznie, dlatego też nie posiadamy danych za 2018 r. Natomiast analizy dotyczące pracodawców przeprowadzono na danych z 2018 r., co jest przede wszystkim związane z tym, iż dla tego roku dysponujemy pełniejszymi informacjami dotyczącymi zaangażowania pracodawców w rozwój kompetencji pracowników.

## Pracownicy rozwijający swoje kompetencje

Zatrudnienie jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na zaangażowanie w rozwój i aktualizację kompetencji (Szczucka i in. 2014, Worek i Turek 2015, Worek i in. 2015). Osoby pracujące mają blisko pięciokrotnie wyższe szanse uczestnictwa w edukacji formalnej i pozaformalnej niż osoby nieaktywne zawodowo (Worek 2019), znacznie częściej niż osoby niepracujące uczą się też w sposób nieformalny oraz rozwijają swoje umiejętności niezwiązane bezpośrednio z wykonywaną pracą. Jeśli uwzględnimy wszystkie formy uczenia się (formalne, pozaformalne i nieformalne), to według BKL 2017 88% osób pracujących deklarowało, że w ciągu ostatniego roku rozwijało swoje kompetencje. BKL 2018 potwierdza ten wynik – według wyników tego pomiaru 91% osób pracujących w wieku od 18 do 64 lat deklarowało, że w minionych dwunastu miesiącach rozwijało swoje umiejętności. Należy mieć na względzie, że wartość ta odnosi się nie tylko do wszystkich form uczenia się, ale także do wszystkich rodzajów kompetencji – zarówno zawodowych, jak i niezwiązanych bezpośrednio z wykonywaną pracą. Dane wskazują jednak, że zorganizowana aktywność edukacyjna koncentruje się przede wszystkim na rozwoju zawodowym. Kompetencje zawodowe rozwija się z kolei najczęściej w miejscu pracy z wykorzystaniem takich instrumentów, jak: instruktaże, wspólne rozwiązywanie problemów, coaching, mentoring, obserwacja innych pracowników czy rotacja. W ten sposób, według badania ludności BKL 2017, swoje kompetencje w ciągu ostatniego roku poprzedzającego badanie rozwijało 42% pracujących. Umiejętności związane z wykonywaną pracą osoby pracujące rozwijają też często, ucząc się w sposób pozaformalny, uczestnicząc w kursach, szkoleniach, konferencjach i innych przedsięwzięciach rozwojowych o podobnym charakterze. Według badania ludności BKL 2017 w ten sposób swoje kompetencje zawodowe w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy rozwijało 33% osób pracujących. Podobna liczba badanych (28%) w sposób pozaformalny rozwijała swoje kompetencje niezwiązane z wykonywaną pracą.

Najpowszechniej wykorzystywaną formą uczenia się jest uczenie się nieformalne, przybierające najczęściej postać zdobywania wiedzy i informacji z Internetu, z materiałów drukowanych, z radia, telewizji, uczenia się od innych (rodziny, przyjaciół, współpracowników).

W ten sposób swoje kompetencje rozwijało w ciągu dwunastu miesięcy poprzedzających badanie 72% osób pracujących. Osoby pracujące najrzadziej uczą się natomiast w sposób formalny, czyli w szkołach dla dorosłych lub na studiach (7,8% w ostatnich dwunastu

miesiącach według BKL 2017). Wynik ten w przypadku osób pracujących wydaje się oczywisty, gdyż uczestnictwo w edukacji formalnej wymaga dużego zaangażowania czasowego (zajęcia trwają co najmniej jeden semestr, zazwyczaj jednak przynajmniej dwa semestry), co trudno pogodzić z wykonywaniem obowiązków zawodowych. Ponadto dla aktualizacji i uzupełnienia kompetencji osób, które ukończyły już niezbędny proces wstępnego kształcenia, zazwyczaj wystarczające jest uczestnictwo w krótszych formach uczenia się, samodzielna nauka czy możliwość uczenia się od innych pracowników. Naukę w szkołach dla dorosłych czy w ramach studiów podyplomowych wybierają więc przede wszystkim pracownicy potrzebujący uzupełnić posiadane kwalifikacje czy też zdobyć nowe. Poziom uczestnictwa osób pracujących w wybranych typach aktywności edukacyjnej przedstawia wykres 1.

Dane przedstawione na wykresie 1 można uznać za bardzo optymistyczne i pokazujące pozytywny obraz zaangażowania polskich pracowników w rozwój swoich kompetencji.

Wartości zaprezentowanych wskaźników są znacznie wyższe niż wartości wskaźników uzyskanych w BKL 2010–2014<sup>2</sup> czy w badaniu Kształcenie Dorosłych (KD) w 2016 r.<sup>3</sup> (GUS 2018). Ich wyniki są jednak zbliżone do wyników Europejskiego badania warunków pracy<sup>4</sup>. Według tego badania w 2015 r. 34% pracowników z Polski zadeklarowało uczestnictwo w szkoleniu opłacanym przez pracodawcę. Identyczny odsetek badanych pracowników (34%) deklarował uczestnictwo w szkoleniu w miejscu pracy. Można więc uznać, że choć badania

---

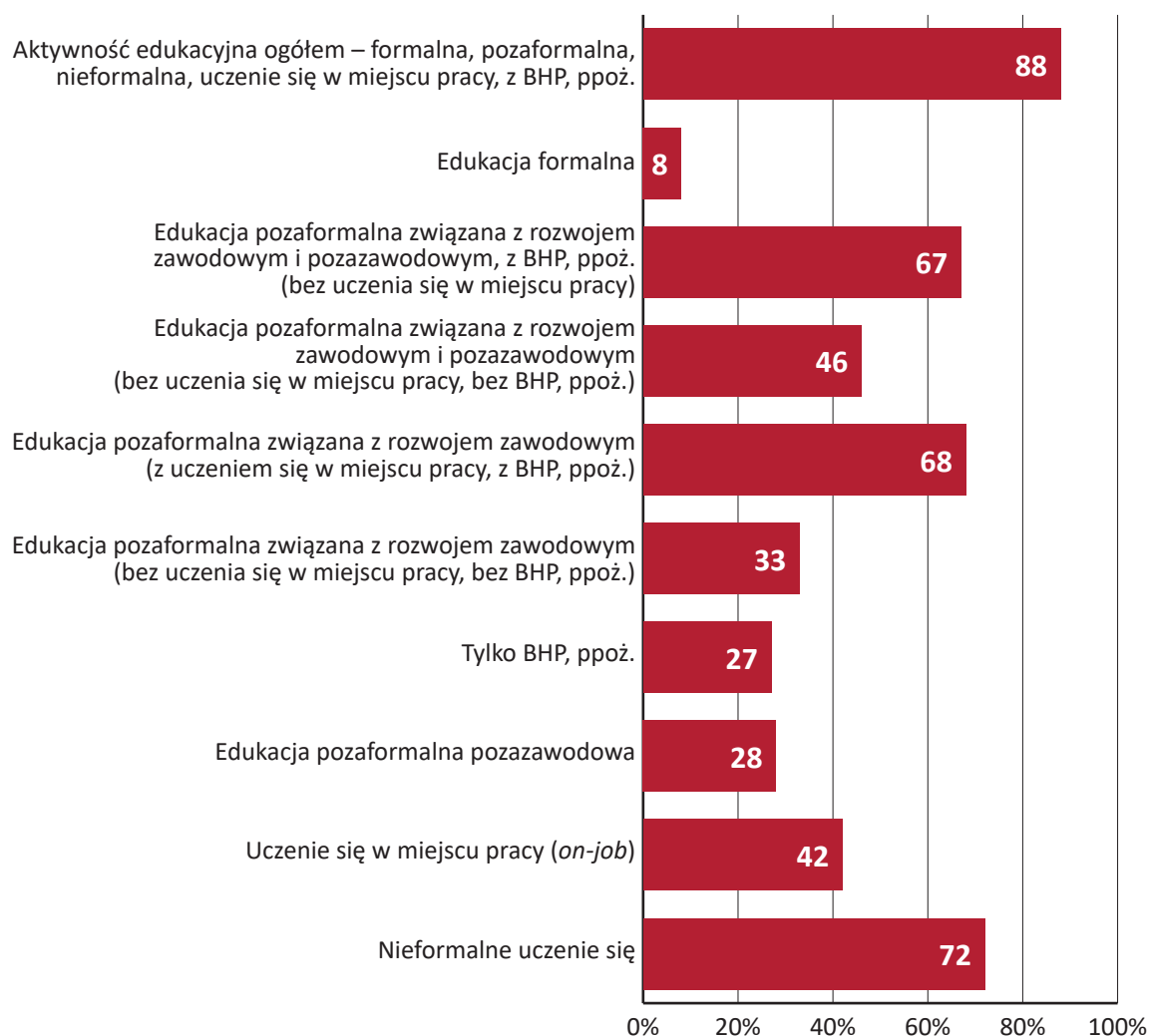
<sup>2</sup> Według badań ludności BKL 2014 w sposób pozaformalny swoje kompetencje rozwijało jedynie 25% osób pracujących, w tym 17% uczestniczyło w kursach i szkoleniach innych niż BHP, ppoż., a 8% tylko w szkoleniach BHP, ppoż. Według BKL 2017 wartość wskaźnika uczestnictwa w edukacji pozaformalnej nieobowiązkowej (z pominięciem BHP, ppoż.) wynosi 46%. Wzrost wartości wskaźników w BKL 2017 jest przede wszystkim konsekwencją zmian, jakie w badaniach ludności BKL 2017 wprowadzono w bloku pytań dotyczących uczenia się osób dorosłych. Zmiany te polegały przede wszystkim na uproszczeniu języka, wprowadzeniu podziału na uczenie się w celach związanych z wykonywaną pracą i niezwiązanych z nią bezpośrednio oraz uwzględnieniu uczenia się w miejscu pracy. Szerzej na temat zmian w pomiarze uczenia się osób dorosłych wprowadzonych w 2017 roku por. Worek 2019.

<sup>3</sup> *Kształcenie Dorosłych* to polska nazwa międzynarodowego badania *Adult Education Survey*, nadzorowanego przez Eurostat, a realizowanego w krajach członkowskich Unii Europejskiej w ramach statystyki publicznej. W Polsce badania te realizuje GUS. Do tej pory przeprowadzono trzy edycje tego badania: w 2007, 2011 i 2016 r. Według wyników tego badania z 2016 r. swoje kompetencje w sposób pozaformalny i formalny rozwijało 33% zatrudnionych, a jedynie w sposób pozaformalny 30,8% (GUS 2018). Wartości te są wyższe niż w BKL 2010–2014, gdyż badanie Kształcenie Dorosłych uwzględnia instruktaż w miejscu pracy jako rodzaj uczenia się pozaformalnego, podczas gdy w BKL 2010–2014 nie był on uwzględniany (por. GUS 2018, Worek 2019).

<sup>4</sup> Informacje na temat tego badania, a także publikacje i wyniki można znaleźć na stronie <https://www.eurofound.europa.eu/pl/surveys/about-eurofound-surveys>.

BKL 2017 pokazują znacznie wyższy poziom zaangażowania pracowników w rozwój swoich kompetencji niż poprzednie edycje BKL czy badania realizowane przez GUS, nie są jedynymi, które pokazują aktywność edukacyjną polskich pracowników w nieco lepszym świetle.

**Wykres 1.** Aktywność edukacyjna osób pracujących – uczestnictwo w wybranych formach uczenia się, wiek 18–69 lat (w %)



Źródło: BKL 2017, badanie ludności.

Na przedstawione dane można jednak spojrzeć z innej strony, koncentrując się nie na osobach rozwijających kompetencje, ale na tych, które pozostają bierne edukacyjnie bądź nie uczą się w określony sposób. Szczególną uwagę warto zwrócić na rozwój kompetencji zawodowych oraz na uczenie się w miejscu pracy, które uznaje się za jedną



z istotniejszych form rozwoju kompetencji pracowników (Brennan i in. 2006). Jak wskazują dane z 2017 r. – 68% pracujących rozwija swoje kompetencje zawodowe. Przy czym dla 58% z nich miejsce pracy nie jest środowiskiem, w którym ma miejsce rozwój i które stymuluje do uczenia się.

## **Zróżnicowanie zaangażowania w rozwój kompetencji wśród pracujących**

Znaczenie pracy zawodowej i jej charakteru dla poziomu aktywności rozwojowej osób dorosłych dobrze pokazuje analiza zależności między zajmowanym stanowiskiem pracy a rozwojem kompetencji. Choć ogólnie sam fakt zatrudnienia bardzo silnie wpływa na poziom aktywności edukacyjnej, to wśród samych osób pracujących, ale zajmujących różne stanowiska, widać bardzo duże zróżnicowanie (Tabela 1). Pod względem obserwowanych prawidłowości BKL 2017 przynosi takie same wyniki, jak BKL 2010–2014 oraz badania realizowane przez GUS (BAEL i KD)<sup>5</sup>.

Najwyższe odsetki osób uczących się znajdziemy wśród specjalistów, a najniższe wśród rolników i to zarówno wśród ogółu osób dorosłych, jak i przy uwzględnieniu podziału na płeć. Wśród robotników wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych oraz operatorów znajdziemy natomiast najwyższe odsetki osób uczestniczących wyłącznie w obowiązkowych szkoleniach BHP, ppoż. W grupach zawodów i stanowisk zaliczanych do kategorii specjalistów i kierowników odsetki osób uczestniczących wyłącznie w szkoleniach obowiązkowych są znacznie niższe. Warto zwrócić uwagę, że osoby zatrudnione na stanowiskach robotniczych, a zwłaszcza robotnicy niewykwalifikowani, cechują się nie tylko niższym poziomem uczenia się w sposób pozaformalny w celach zawodowych, lecz także znacznie rzadziej niż specjaliści, kierownicy i personel średniego szczebla rozwijają w sposób pozaformalny swoje kompetencje pozazawodowe. Potwierdza to stawianą wielokrotnie przez zespół BKL tezę, że zarówno czynników stymulujących rozwój kompetencji, jak i hamujących ten rozwój należy szukać przede wszystkim w środowisku pracy, w kulturze organizacyjnej firmy i w charakterze wykonywanej pracy (Szczucka i in. 2014, Worek i in. 2015, Worek i Turek 2015). Potwierdzają to też wyniki analiz prowadzonych w innych krajach (por. np. Brennan i in. 2006, Desjardins i in. 2006).

<sup>5</sup> Wyniki tych badań są dostępne w publikacjach GUS (np. GUS 2018) oraz na stronie Eurostatu.

**Tabela 1.** Odsetki osób pracujących w wieku 25–64 lata, uczących się w ostatnich 12 miesiącach w sposób pozaformalny w podziale na rodzaj edukacji pozaformalnej i zajmowane stanowisko pracy

|           | Meżczyźni (w %) pozaformalne ogółem (bez BHP, ppoż.) | Meżczyźni (w %) pozaformalne zawodowe (bez BHP, ppoż.) | Meżczyźni (w %) tylko BHP, ppoż. | Meżczyźni (w %) pozaformalne, pozazawodowe | Kobiety (w %) pozaformalne ogółem (bez BHP, ppoż.) | Kobiety (w %) pozaformalne zawodowe (bez BHP, ppoż.) | Kobiety (w %) tylko BHP, ppoż. | Kobiety (w %) pozaformalne, pozazawodowe | Ogółem (w %) pozaformalne ogółem (bez BHP, ppoż.) | Ogółem (w %) pozaformalne zawodowe (bez BHP, ppoż.) | Ogółem (w %) tylko BHP, ppoż. | Ogółem (w %) pozaformalne, pozazawodowe |
|-----------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|
| 1 kier.   | 60                                                   | 45                                                     | 12                               | 41                                         | 76                                                 | 64                                                   | 11                             | 53                                       | 66                                                | 53                                                  | 12                            | 46                                      |
| 2 spec.   | 73                                                   | 60                                                     | 7                                | 46                                         | 80                                                 | 69                                                   | 5                              | 48                                       | 77                                                | 66                                                  | 6                             | 47                                      |
| 3 śred.   | 56                                                   | 45                                                     | 21                               | 36                                         | 53                                                 | 40                                                   | 21                             | 33                                       | 55                                                | 42                                                  | 21                            | 35                                      |
| 4 biur.   | 45                                                   | 29                                                     | 30                               | 22                                         | 55                                                 | 35                                                   | 18                             | 31                                       | 50                                                | 32                                                  | 24                            | 27                                      |
| 5 usłu.   | 41                                                   | 21                                                     | 31                               | 32                                         | 37                                                 | 24                                                   | 24                             | 20                                       | 38                                                | 23                                                  | 26                            | 23                                      |
| 6 roln.   | 17                                                   | 10                                                     | 8                                | 8                                          | 17                                                 | 8                                                    | 3                              | 11                                       | 17                                                | 9                                                   | 6                             | 9                                       |
| 7 rob. w. | 33                                                   | 19                                                     | 38                               | 19                                         | 20                                                 | 6                                                    | 48                             | 18                                       | 31                                                | 18                                                  | 39                            | 19                                      |
| 8 oper.   | 33                                                   | 21                                                     | 35                               | 21                                         | 19                                                 | 15                                                   | 57                             | 9                                        | 30                                                | 20                                                  | 40                            | 19                                      |
| 9 rob. n. | 25                                                   | 18                                                     | 40                               | 10                                         | 18                                                 | 10                                                   | 44                             | 10                                       | 20                                                | 13                                                  | 43                            | 10                                      |

Wielkie grupy zawodowe (pierwszy poziom klasyfikacji ISCO): 1 – kierownicy, 2 – specjaliści, 3 – technicy i średni personel, 4 – pracownicy biurowi, 5 – pracownicy usług osobistych i sprzedawcy, 6 – rolnicy, 7 – robotnicy wykwalifikowani, 8 – operatorzy (w tym kierowcy) i monterzy, 9 – robotnicy niewykwalifikowani.

Źródło: BKL 2017 – badanie ludności.

Choć więc wartości wskaźników uczenia się w BKL 2017 i BKL 2018 są znacznie wyższe niż w BKL 2010–2014, to także te wyniki potwierdzają, że uczenie się i rozwój kompetencji, zarówno zawodowych, jak i pozazawodowych, pozostaje domeną osób lepiej wykształconych i zajmujących bardziej sprzyjające rozwojowi stanowiska pracy (Desjardins i in. 2006, Worek 2019). Dane zamieszczone w tabeli 1 pokazują jeszcze jedną interesującą rzecz – w każdej grupie stanowisk wyższe są odsetki osób uczących się w celach zawodowych, a nie pozazawodowych.

Ta prosta obserwacja jeszcze raz potwierdza znaczenie środowiska zawodowego i specyfiki wykonywanej pracy jako ważnego czynnika stymulującego do rozwoju kompetencji.

Rolę pracy zawodowej i jej charakteru jako czynnika istotnie wpływającego na aktywność edukacyjną widać też, jeśli w grupach pracujących osób uczących się formalnie i pozaformalnie oraz nieuczących się porówna się odpowiedzi na pytania dotyczące możliwości wykorzystania swojej wiedzy w pracy oraz konieczności uczenia się w pracy nowych rzeczy (Tabela 2). Aktywni edukacyjnie istotnie częściej niż nieaktywni wskazują, że ich praca wymaga ciągłego uczenia się nowych rzeczy oraz deklarują, że w pracy wykorzystują swoją wiedzę i umiejętności. Aktywni nieco rzadziej niż nieaktywni edukacyjnie wskazują, że w swojej pracy często wykonują zadania, które są zbyt proste w stosunku do posiadanych umiejętności. Różnice między średnimi z odpowiedzi na te trzy pytania nie są duże między obiema grupami, jednak istotne statystycznie.

Tym, co silnie różni aktywnych i nieaktywnych edukacyjnie, jest przekonanie, że w ciągu ostatnich pięciu lat swojej pracy zdobyli doświadczenia zawodowe i rozwinęli umiejętności. Jak można się spodziewać, aktywni edukacyjnie znacznie częściej niż nieuczący się w sposób formalny lub pozaformalny mają poczucie, że rozwijają swoje umiejętności i zdobywają nowe doświadczenia zawodowe. Nieco mniej oczywisty jest związek pomiędzy aktywnością edukacyjną a chęcią zmiany pracy. Dane pokazują bowiem, że aktywni edukacyjnie pracujący częściej niż nieaktywni deklarują, że chcieliby zmienić swoją pracę. Wynik ten zdaje się przeczyć wskazywanemu w wielu opracowaniach (np. Bishop 1991, 1994) pozytywnemu wpływowi stwarzania pracownikom możliwości rozwoju kompetencji na zmniejszenie poziomu rotacji kadr. Może to jednak wskazywać na to, że w polskich przedsiębiorstwach rozwijający swoje kompetencje pracownicy nie mają wystarczających możliwości wykorzystania swoich umiejętności i uzyskania zwrotów z inwestycji w ich rozwój, dlatego też nieco częściej niż bierni edukacyjnie deklarują chęć zmiany pracy.

Istotne różnice pomiędzy aktywnymi a nieaktywnymi edukacyjnie występują też w przypadku opinii na temat możliwości wykorzystania swojej wiedzy i umiejętności w wykonywanej pracy – aktywni znacznie częściej niż nieaktywni wskazują, że praca daje im takie możliwości. Choć wniosek ten trudno uznać za wyjątkowo odkrywczy, gdyż podobną prawidłowość zaobserwowano choćby, analizując wyniki badań PIAAC (OECD 2016), to jest on kolejnym argumentem potwierdzającym znaczenie środowiska pracy dla stymulowania aktywności edukacyjnej dorosłych.

**Tabela 2.** Ocena wybranych warunków wykonywania pracy a aktywność edukacyjna (tylko osoby pracujące)

| Ocena wybranych warunków pracy                                                                                                                             | Uczenie się w sposób formalny lub pozaformalny w ostatnich dwunastu miesiącach (bez BHP, ppoż.) | N            | Średnia        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|
| Z chęcią zmieniłbym swoją pracę (skala 1–5)                                                                                                                | tak<br>nie                                                                                      | 1317<br>1230 | 2,49*<br>2,31* |
| W pracy muszę ciągle uczyć się nowych rzeczy (skala 1–5)                                                                                                   | tak<br>nie                                                                                      | 1307<br>893  | 3,67*<br>2,97* |
| Czuję, że w pracy wykorzystuję swoją wiedzę i umiejętności (skala 1–5)                                                                                     | tak<br>nie                                                                                      | 1310<br>892  | 4,17*<br>3,89* |
| Często muszę wykonywać zadania, które są zbyt proste w stosunku do moich umiejętności (skala 1–5)                                                          | tak<br>nie                                                                                      | 1309<br>890  | 2,97*<br>3,19* |
| Czasem muszę wykonywać zadania, które są zbyt trudne w stosunku do moich umiejętności (skala 1–5)                                                          | tak<br>nie                                                                                      | 1307<br>889  | 2,49<br>2,44   |
| Czy ma Pan(i) poczucie, że w ciągu tych pięciu lat zdobył(a) Pan(i) cenne doświadczenia zawodowe i znacząco podniósł(ośła) swoje umiejętności? (skala 1–4) | tak<br>nie                                                                                      | 1324<br>956  | 3,20*<br>2,67* |
| W jakim stopniu w swojej obecnej sytuacji zawodowej ma Pan(i) możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności? (skala 1–6)                          | tak<br>nie                                                                                      | 1216<br>300  | 4,61*<br>3,86* |

\*Różnice istotne statystycznie, test U Manna-Whitneya, poziom istotności 0,05.

Źródło: BKL 2017 – badanie ludności.

Aktywnych i nieaktywnych edukacyjnie nie różni natomiast istotnie opinia na temat tego, czy w swojej pracy wykonują zadania zbyt trudne w stosunku do swoich umiejętności.

## Przedsiębiorstwa inwestujące w rozwój kadr

Dane przedstawione w pierwszej części tego rozdziału w sposób wyraźny wskazują, że aby lepiej zrozumieć uwarunkowania rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce, trzeba bliżej przyjrzeć się strategiom działania przedsiębiorstw, ich sposobom zarządzania tym kapitałem i narzędziom stosowanym w celu jego doskonalenia. Choć bowiem istnieje wiele dowodów na to, że inwestycje w rozwój kadr są korzystne dla przedsiębiorstw (por. np. CEDEFOP

2013), to ich efektywność jest uzależniona od wielu czynników, m.in. od charakterystyki przedsiębiorstwa, jego struktury i kultury organizacyjnej, rodzaju działań rozwojowych, specyfiki zatrudnionych, poziomu wydatków na rozwój i sposobów zintegrowania systemu szkoleń z innymi działaniami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (CEDEFOP 2013).

Badania pracodawców BKL pozwalają przybliżyć obraz tego, jaka aktywność rozwojowa stosowana jest przez tych przedsiębiorców, którzy zatrudniają najwięcej pracowników w skali kraju, czyli średnich i dużych pracodawców. Ta grupa pracodawców jest przedmiotem analizy w niniejszym podrozdziale.

W tej jego części przedstawione zostaną dane obrazujące skalę zaangażowania tych firm w rozwój pracowników oraz charakterystyki, które w największym stopniu różnicują to zaangażowanie.

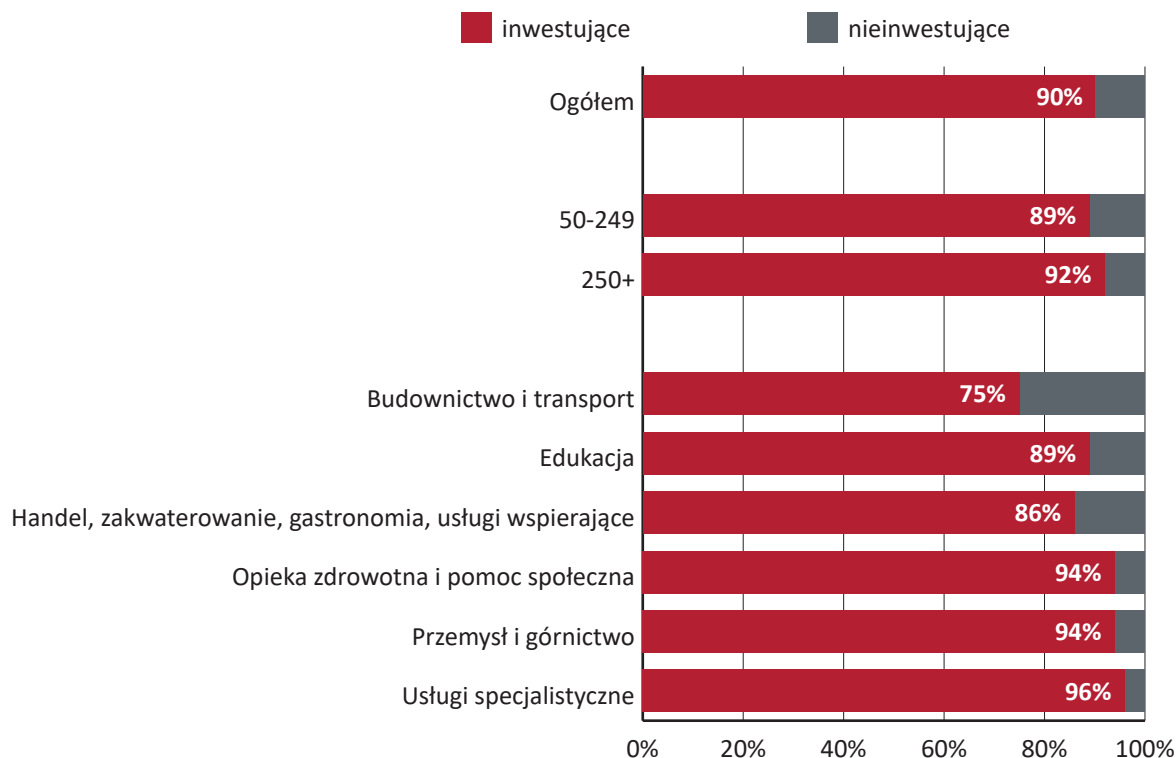
Analizy przeprowadzone w ostatnich dekadach wykazały, że kapitał ludzki i jego jakość jest nie tylko zasobem przypisanym do jednostki i determinuje jej dobrostan, ale stanowi niewątpliwie jeden z kluczowych czynników generujących także wzrost firm. Istnieje szereg badań empirycznych w tej dziedzinie, które wskazują na pozytywny wpływ szkoleń na produktywność firm (Barrett i O'Connell, 2001), na generowanie lepszych wyników finansowych (Glaveli i Karassavidou, 2011) czy zwiększanie potencjału innowacyjnego firm (np. Beugelsdijk, 2008). Oznacza to, że im bardziej firma angażuje się w działania rozwojowe w obszarze kompetencji kadry, tym generalnie osiąga lepsze wyniki. Warto zadać pytanie: W jakim stopniu polscy przedsiębiorcy dostrzegają tę zależność i czy z niej korzystają?

Wyniki badania BKL wskazują, że zdecydowana większość średnich i dużych firm (90%) prowadzi działania rozwijające kompetencje kadry<sup>6</sup> (Wykres 2).

---

<sup>6</sup> Podobnie jak we wcześniejszych edycjach badania zrezygnowano z pytania wprost o fakt podejmowania w firmie jakiegokolwiek działań podnoszących kompetencje i umiejętności pracowników na rzecz zadania zestawu pytań odnośnie konkretnych form wspierania rozwoju pracowników. Nowością w tej edycji było podzielenie form na działania w miejscu pracy i poza nim oraz poszerzenie kafeterii odpowiedzi m.in. poprzez dodanie takich form, jak instruktarze, coaching. Twierdzącą odpowiedź, w odniesieniu do co najmniej jednej z form, oznaczała włączenie do grupy pracodawców prowadzących działania rozwojowe. A zatem jeszcze mocniej niż we wcześniejszych edycjach, zwiększyła się inkluzywność wskaźnika.

**Wykres 2.** Podmioty inwestujące w kompetencje kadry wśród firm ogółem, w podziale na wielkość oraz branże (w %, N = 1035)



Źródło: BKL 2018 – Badanie pracodawców.

Choć intensywność tych inwestycji wśród pracodawców jest zróżnicowana pod wieloma względami, to jednak postawa całkowitej bierności w tym zakresie zdarza się jedynie w około 10% firm. Niemniej jednak należy pamiętać, że ten odsetek dotyczy pracodawców większych, zatrudniających powyżej 50 pracowników, wśród których wartości wskaźników są zwyczajowo wyższe niż w grupach pracodawców małych. Większa liczba zatrudnianych przez nich pracowników automatycznie zwiększa oczekiwania w odniesieniu do aktywności prorozwojowej w firmie, realizowanej w jakiegokolwiek formie. A zatem można stwierdzić, że 10% pracodawców biernych to spory potencjał do zagospodarowania – to około 3,2 tys. firm średnich i dużych w skali kraju, które po pierwsze nie zarządzają odpowiednio kompetencjami, a po drugie nie generują odpowiednich bodźców do samodzielnego rozwijania potencjału przez swoich pracowników.

Wyniki badania wskazują także, że niezmienna pozostała generalna tendencja, która wskazuje, że aktywność w kierunku rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników

częściej podejmowana jest przez podmioty większe, niezależnie od branży działalności przedsiębiorstwa, choć zróżnicowanie w przypadku porównywania wyłącznie firm średnich i dużych nie jest duże – w podmiotach średnich wyniosła ona średnio 89%, a wśród dużych pracodawców 92% (Wykres 2). Wartość tego wskaźnika aktywności nie odbiega znacząco od tego z lat poprzednich.

Czynnikiem istotnie różnicującym aktywność inwestycyjną firm w obszarze kompetencji jest także branża działalności firm.

Choć nieco inaczej kształtuje się dotychczasowy podział na branże tradycyjne (budownictwo i transport, handel, zakwaterowanie i gastronomia oraz przemysł i górnictwo), charakteryzujące się wyraźnie niższą aktywnością w zakresie kształcenia pracowników, oraz branże tzw. nowej gospodarki (edukacja, opieka zdrowotna i pomoc społeczna oraz usługi specjalistyczne), które cechowały się wysokim udziałem pracodawców inwestujących w kadry. W tym obszarze zwraca głównie uwagę niższy ogólny wskaźnik aktywności dla sektora edukacji, który wyniósł w 2018 r. 89%, podczas gdy we wcześniejszych latach oscylował blisko 100% wśród pracodawców średnich i dużych (Wykres 2). Różnica ta wynika m.in. z faktu, że obecnie badanie obejmowało wyłącznie przedsiębiorstwa, a nie instytucje edukacyjne.

W sektorze przemysłu i górnictwa zwraca uwagę znacznie wyższy niż w latach poprzednich udział firm aktywnych, za co odpowiada w dużej mierze popularność wykorzystania instruktaży w miejscu pracy w zawodach robotników wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych zatrudnionych w przemyśle i górnictwie. Oznacza to, że zwiększenie inkluzyjności wskaźnika aktywności, poprzez wskazanie szerszej listy możliwych form rozwoju kompetencji kadry, okazało się trafne w celu lepszego scharakteryzowania tej branży, dla której instruktaże stanowią jedną z powszechniej stosowanych form dopasowania kompetencji do potrzeb miejsca pracy. W ten sposób górnictwo i przemysł, z udziałem firm na poziomie 94%, dołączyło do grupy branż bardziej aktywnych obok opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (94%) oraz usług specjalistycznych (96%).

Na drugim biegunie znalazły się budownictwo i transport, które charakteryzują się najniższym wskaźnikiem aktywności wśród analizowanych sektorów – w tej grupie aktywnie inwestujących w kompetencje jest jedynie 75% firm.

### Wykres 3. Wskaźnik rozwoju firm

Wskaźnik obejmujący aktywność rekrutacyjną i innowacyjną firm, przyjmuje trzy wartości: silny rozwój – umiarkowany rozwój – stagnacja

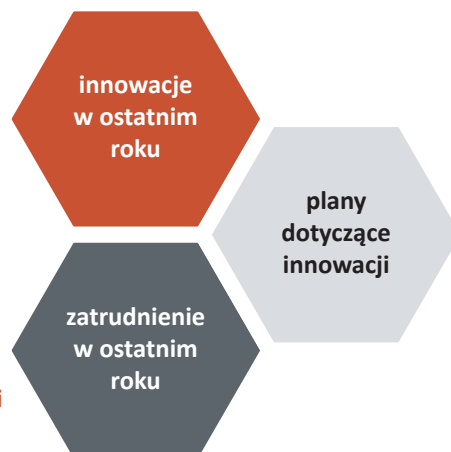
**Silny rozwój** oznacza, że:

1. firma wprowadziła w ostatnim roku innowacje (innowacyjne produkty/ usługi lub inne formy innowacji) oraz
2. planuje wprowadzenie innowacji w kolejnym roku oraz
3. rekrutowała pracowników w ostatnim roku.

**Stagnacja:**

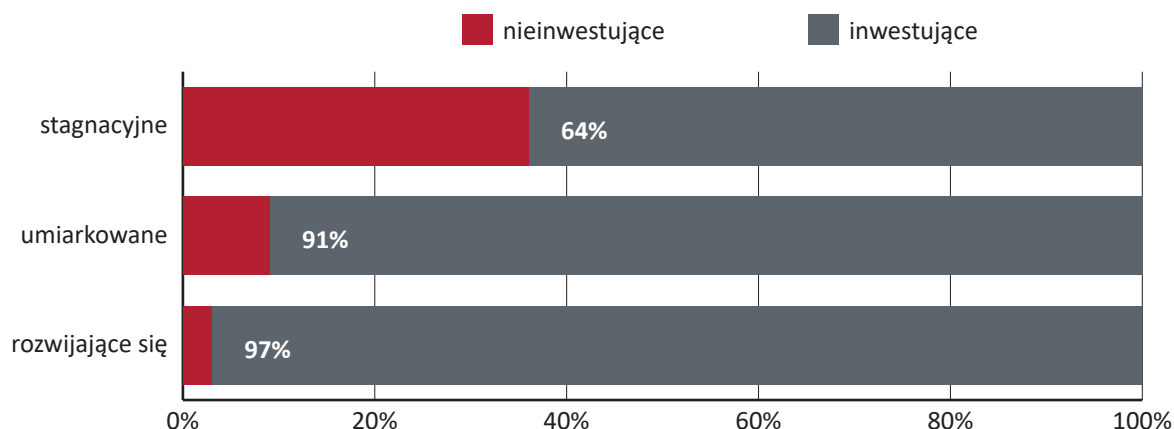
1. firma **NIE** wprowadziła w ostatnim roku **ŻADNYCH** innowacji oraz
2. **NIE** planuje wprowadzenia innowacji w kolejnym roku oraz
3. **NIE** rekrutowała pracowników w ostatnim roku.

**Umiarkowany rozwój:** pozostałe firmy.



### Wykres 4. Aktywność kształceniowa firm w zależności od stopnia rozwoju firmy

(w %, N = 1035)



Źródło: BKL 2018 – Badanie pracodawców.

Trzecim czynnikiem bardzo istotnie różnicującym aktywność firm w obszarze kompetencji jest rozwój firmy (Wykres 3), co potwierdza, że przywołana wcześniej zależność między inwestycjami w kompetencje zasobów ludzkich a potencjałem innowacyjnym i wzrostem



firmy jest widoczna także na gruncie krajowym. Duże i średnie firmy, które odnotowują silny rozwój, to jednocześnie podmioty najbardziej aktywne w dziedzinie podnoszenia kompetencji kadr – takie działania zadeklarowali niemal wszyscy pracodawcy w tej grupie, tj. 97% (Wykres 4). W grupie firm stagnacyjnych, czyli nieinnowacyjnych oraz nierekrutujących pracowników, wskaźnik ten był istotnie niższy – 64%.

## **Zróżnicowanie strategii inwestycji w kadry w zależności od typów firm, sektora działalności**

Poza wpływem działań rozwojowych, obejmującym pozytywne oddziaływanie na efekty ekonomiczne firmy, istnieją także badania wskazujące na efekty inwestycji w kapitał ludzki w obszarze motywacji pracowników (Castellanos i Martín, 2011). Ta ostatnia kwestia prowadzi do szerszego postrzegania efektów inwestycji rozwojowych, także w odwołaniu do strategii personalnych i strategii zarządzania kapitałem ludzkim w firmach. Ta perspektywa przedstawiona zostanie poniżej.

Dlaczego pracodawcy podejmują działania rozwojowe? Wyniki badania BKL wskazują, że pracodawcy dostrzegają wpływ działań rozwojowych także na szerszy wachlarz efektów w firmie. Działania podejmowane na rzecz rozwoju kompetencji pracowników w firmie przekładają się, zdaniem pracodawców, na wspomniany wyżej wzrost motywacji i zaangażowania pracowników. Ten obszar, obok współpracy, jest zdaniem przedstawicieli firm najbardziej widocznym efektem prowadzonych przez nich działań rozwojowych. Średnia ocena tego wymiaru wynosi 2 (efekt wystąpił w średnim stopniu) na skali 0–3, niezależnie od wielkości podmiotu i branży, w której działa firma.

Możliwość oddziaływania polityką rozwojową na motywację i zaangażowanie pracowników ma istotne znaczenie zwłaszcza w dobie rosnącej konkurencji o pracowników na rynku krajowym i intensyfikacji wysiłków kadry zarządzającej firm w celu ochrony swoich zasobów ludzkich, które stanowią cenny zasób firmy. Przykładem takiej branży, w której deficyty i konkurencja o pracownika przybierają niespotykane dotąd ramy, jest branża IT (Szczucka, Lisek i Strycharz, 2019), ale trend ten ma charakter horyzontalny i dotyczy (w różnym stopniu) wszystkich sektorów gospodarki. Pozycję konkurencyjną na rynku będzie więc determinować stopień, w jakim firmy będą w stanie sprostać wyzwaniom związanym z „rynkiem pracownika”, np. zwiększoną rotacją kadry, rosnącymi oczekiwaniami

płacowymi i pozapłacowymi, wśród których na wysokiej pozycji lokuje się możliwość rozwoju zawodowego, a nawet osobistego.

**Tabela 3.** Średnia ocena wpływu przeprowadzonych działań rozwojowych na różne sfery działalności firmy w zależności od branży

| Wpływ działań rozwojowych na           | Budownictwo i transport | Edukacja | Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające | Opieka zdrowotna i pomoc społeczna | Przemysł i górnictwo | Usługi specjalistyczne | Ogółem |
|----------------------------------------|-------------------------|----------|---------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------|--------|
| motywację i zaangażowanie pracowników  | 2,0                     | 2,1      | 1,9                                                     | 2,0                                | 2,0                  | 1,9                    | 2,0    |
| współpracę                             | 2,0                     | 2,2      | 2,1                                                     | 2,0                                | 2,0                  | 2,0                    | 2,1    |
| sprzedaż firmy                         | 1,5                     | 0,7      | 1,6                                                     | 0,8                                | 1,4                  | 1,3                    | 1,3    |
| kreatywność pracowników                | 1,8                     | 2,2      | 1,8                                                     | 1,9                                | 1,9                  | 1,9                    | 1,9    |
| prestż firmy                           | 1,9                     | 2,1      | 1,6                                                     | 1,9                                | 1,9                  | 1,8                    | 1,9    |
| rotacje                                | 1,8                     | 1,6      | 1,8                                                     | 1,6                                | 1,7                  | 1,5                    | 1,7    |
| potencjał tworzenia innowacji w firmie | 1,7                     | 2,0      | 1,7                                                     | 1,6                                | 1,7                  | 1,7                    | 1,8    |
| wydajność pracowników                  | 1,8                     | 2,1      | 1,9                                                     | 1,9                                | 1,9                  | 2,0                    | 1,9    |
| N                                      | 73                      | 186      | 157                                                     | 63                                 | 286                  | 127                    | 892    |

Ocena na skali 0–3, gdzie 0 oznacza: efekt w tym obszarze nie wystąpił, 1 – wystąpił w niewielkim stopniu, 2 – wystąpił w średnim stopniu, 3 – wystąpił w dużym stopniu.

Źródło: BKL 2018 – Badanie pracodawców.

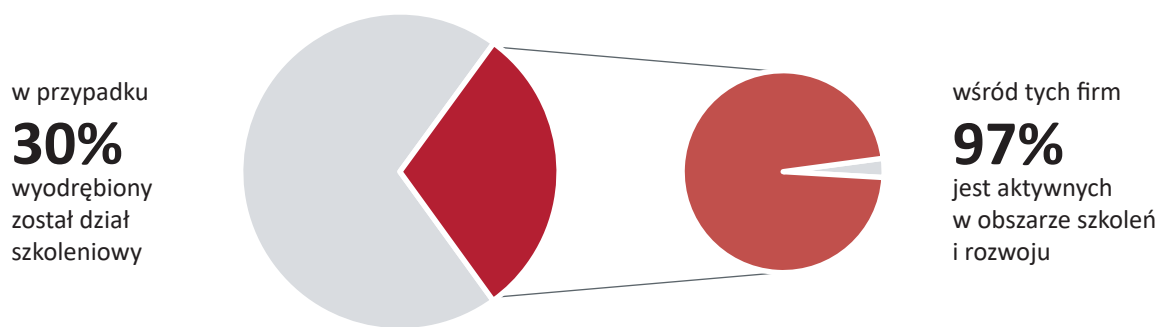
Jak wskazano wcześniej, osoby aktywnie rozwijające swoje kompetencje są mniej skłonne do zmiany swojej pracy, tymczasem pracodawcy raczej nie postrzegają działań szkoleniowo-rozwojowych jako istotnego narzędzia do obniżania poziomu rotacji w firmie. Oceniają, że prowadzone działania mają raczej umiarkowany wpływ na ten obszar (średnia ocena 1,7, a w przypadku usług specjalistycznych nawet 1,5). Przyczyną takiej sytuacji może być niespójnie prowadzona polityka rozwojowa czy personalna, w której działania rozwojowe bywają częściej reakcją na bieżące potrzeby niż długofalową strategią, która pozwala

zwiększyć siłę efektów działań rozwojowych. Na taką interpretację wskazuje fakt, że zaledwie nieco powyżej połowy firm (56%) posiada plan działania na okres dłuższy niż trzy miesiące.

O tym, czy przedsiębiorstwa podchodzą w sposób strategiczny do potrzeb rozwojowych, świadczą również uwarunkowania organizacyjne w firmie, tj. posiadanie działu szkoleniowego czy budżetu szkoleniowego, oraz pewne praktyki organizacyjne, w tym prowadzenie oceny potrzeb kompetencyjnych pracowników czy stosowanie zindywidualizowanych planów rozwoju.

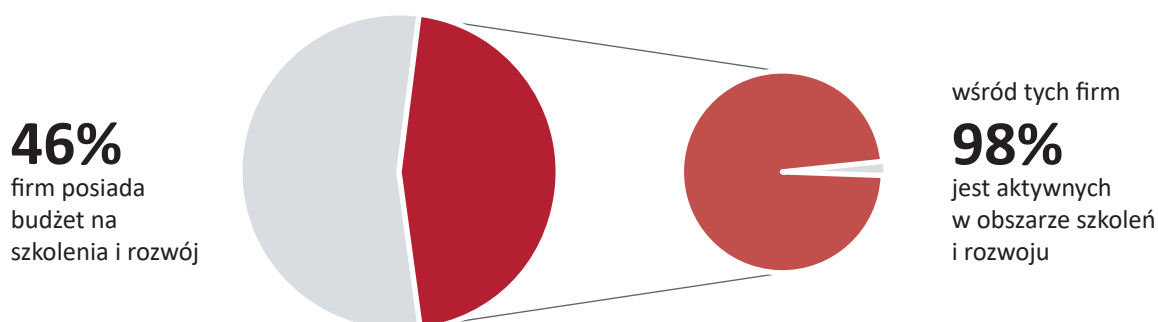
Analizując uwarunkowania organizacyjne, można stwierdzić, że pomimo tego, iż są to podmioty średnie lub duże, czyli zatrudniające co najmniej kilkudziesięciu pracowników, to rozwiązania w tym obszarze nie są stosowane powszechnie. Jednocześnie dane wskazują, że te podmioty, które je stosują, częściej są zaangażowane w rozwój kompetencji pracowników niż firmy z pozostałej grupy.

**Wykres 5.** Odsetek firm posiadających dział szkoleniowy w firmie oraz aktywnych rozwojowo



Źródło: BKL 2018 – Badanie pracodawców.

Posiadanie działu szkoleniowego w firmie zadeklarowało 30% badanych, spośród których niemal wszystkie podmioty były jednocześnie aktywne w obszarze rozwoju kompetencji pracowników (Wykres 5). Odsetek aktywnych w grupie nieposiadającej takiego działu był niższy (87%). Dział szkoleniowy częściej jest domeną firm większych (posiada go niemal połowa z nich) niż średnich (posiada go co czwarta średnia firma), co może wpływać na wyższy odsetek podmiotów szkolących.

**Wykres 6.** Odsetek firm posiadających budżet na rozwój w firmie oraz aktywnych rozwojowo

Źródło: BKL 2018 – Badanie pracodawców.

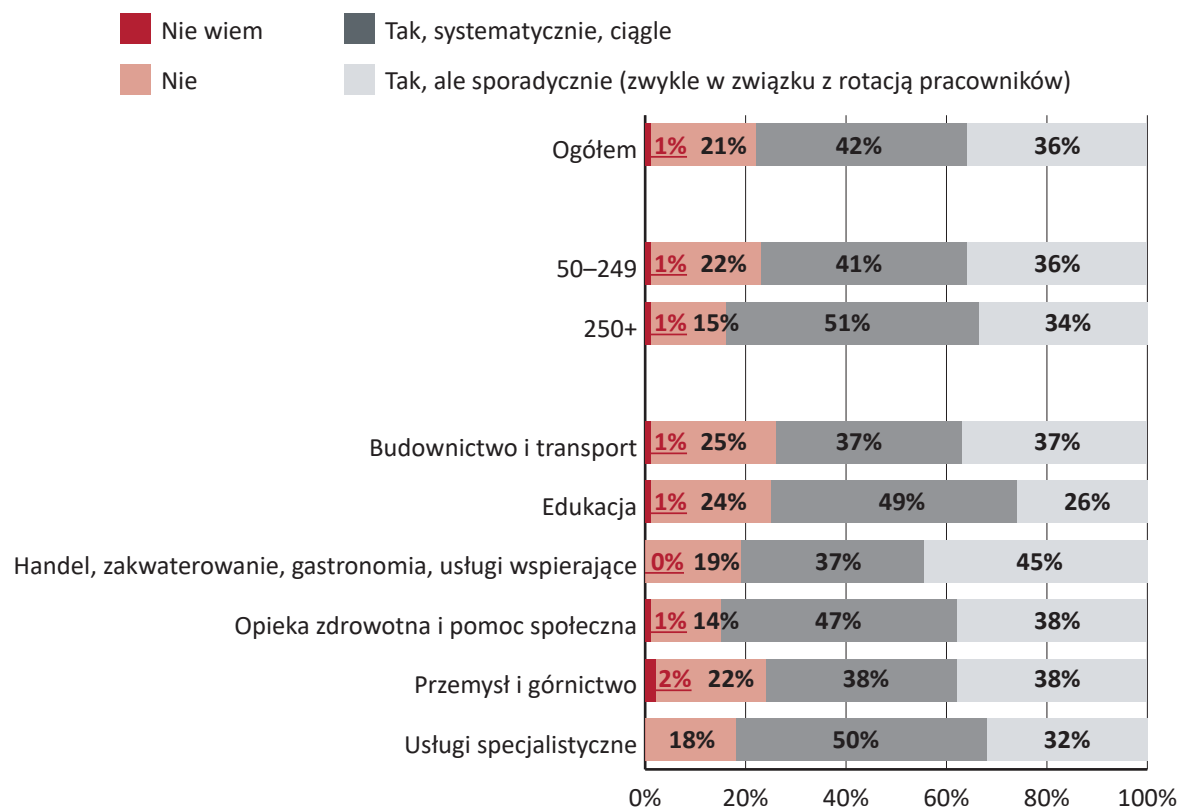
Poniżej połowy badanych firm posiada wydzielony budżet na rozwój. W tej grupie firm prawie wszystkie prowadzą inwestycje rozwojowe (Wykres 6), podczas gdy w pozostałej grupie 20% firm jest biernych rozwojowo.

Podobnie jak w przypadku działu szkoleniowego to duże firmy częściej decydują się na wyodrębnienie takiego budżetu (56%) niż firmy średnie (45%). W ujęciu branżowym wyróżniają się zdecydowanie usługi specjalistyczne – firmy z tego sektora najczęściej wykorzystują obydwa rozwiązania. Na drugim biegunie są firmy z branży budowlanej, które najrzadziej korzystają zarówno ze wsparcia odpowiedniego działu, jak i wyodrębniają z budżetu środki przeznaczone na rozwój. Interesującym przykładem jest edukacja, w której stosuje się podejście mieszane w tym sensie, że rzadko wyodrębniany jest dział rozwojowy (19%), ale częściej niż w innych branżach występuje budżet na rozwój (51%).

Ocena potrzeb kompetencyjnych stosowana jest przez 78% firm średnich i dużych, przy czym niemal połowa w tej grupie stosuje ją jedynie sporadycznie (gdy pojawia się konieczność, np. wynikająca z rotacji pracowników). Częściej systematyczną ocenę prowadzą firmy duże niż średnie, a także działające w usługach specjalistycznych i edukacji. Jednocześnie firmy z branży edukacyjnej charakteryzują się największą, obok budownictwa, grupą firm, które w ogóle nie oceniają potrzeb kompetencyjnych pracowników (24–25%) (Wykres 7).

Z kolei narzędziem do długofalowego zarządzania zasobami ludzkimi, jakim są zindywidualizowane plany rozwoju pracowników, posługuje się tylko 15% badanych firm. Częściej stosują go firmy charakteryzujące się silnym rozwojem (26%) niż firmy stagnacyjne (7%).

**Wykres 7.** Ocena potrzeb kompetencyjnych pracowników w zależności od wielkości oraz branży (w %, N = 1035)



Źródło: BKL 2018 – Badanie pracodawców.

## Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne oraz inne formy rozwoju kadr w przedsiębiorstwach

Porównując popularność różnych form inwestowania w kompetencje w firmie, można stwierdzić, że zdecydowanie bardziej popularne są działania realizowane w miejscu pracy, inne niż kursy i szkolenia, które zostały wyodrębnione jako osobna kategoria w poniższym zestawieniu (Tabela 4). Kursy i szkolenia, w jakiegokolwiek formie, stosuje 70% pracodawców, podczas gdy inne formy rozwoju w miejscu pracy (jak instruktaże, coaching, rotacja i inne – szczegółowo analizowane poniżej) aż 85% firm.

Wyraźnie więc widać, że aktywność rozwojowa firm ulokowana jest przede wszystkim w obrębie firmy i z wykorzystaniem kapitału ludzkiego firmy. Prawdopodobnie tę można

zaobserwować niezależnie od wielkości firmy, poziomu rozwoju czy branży. Wyjątkiem jest branża edukacyjna, w której podobna grupa firm korzysta z obydwu form (82% i 80%).

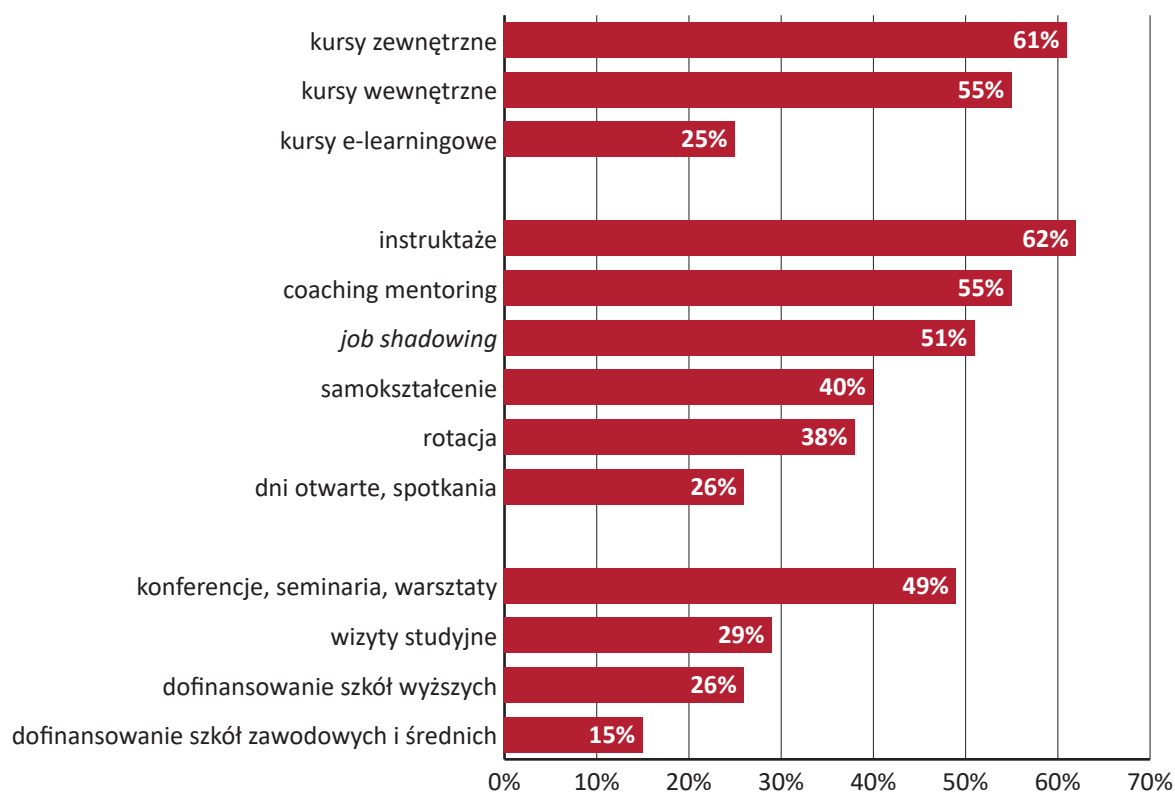
**Tabela 4.** Prowadzenie różnych typów działań rozwojowych w podziale na wielkość firmy, rozwój oraz branżę (w %)

|                                                  | Szkolenia/<br>kursy* | Formy rozwoju poza<br>miejscem pracy | Rozwój<br>w miejscu pracy | N    |
|--------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------|---------------------------|------|
| Ogółem                                           | 70%                  | 62%                                  | 85%                       | 1035 |
| 50–249                                           | 69%                  | 61%                                  | 84%                       | 887  |
| 250+                                             | 73%                  | 64%                                  | 88%                       | 147  |
| rozwojowe                                        | 91%                  | 80%                                  | 95%                       | 224  |
| umiarkowane                                      | 68%                  | 62%                                  | 85%                       | 708  |
| stagnacyjne                                      | 39%                  | 23%                                  | 62%                       | 104  |
| Budownictwo i transport                          | 53%                  | 37%                                  | 72%                       | 103  |
| Edukacja                                         | 70%                  | 80%                                  | 82%                       | 220  |
| Handel, zakwaterowanie, gastron.,<br>usługi wsp. | 65%                  | 52%                                  | 83%                       | 189  |
| Opieka zdrowotna i pomoc społeczna               | 78%                  | 71%                                  | 86%                       | 72   |
| Przemysł i górnictwo                             | 76%                  | 61%                                  | 90%                       | 315  |
| Usługi specjalistyczne                           | 72%                  | 61%                                  | 91%                       | 137  |

\*Szkolenia i kursy zewnętrzne, wewnętrzne i e-learningowe

Źródło: BKL 2018 – Badanie pracodawców.

Na taką samą tendencję wskazuje również rosnąca popularność kursów wewnętrznych względem tych prowadzonych przez zewnętrzne firmy lub instytucje szkoleniowe – różnica wynosząca jeszcze kilka lat temu kilkadziesiąt procent między tymi formami zmniejszyła się w obecnej edycji badania do zaledwie 6% – kursy i szkolenia wewnętrzne prowadziło 55% firm, a zewnętrzne 61%. Wciąż relatywnie niewielką popularnością cieszą się kursy e-learningowe, z których korzysta co czwarta firma z grupy średnich i dużych.

**Wykres 8.** Firmy realizujące różne rodzaje form kształcenia (w %, N = 1035)

Źródło: BKL 2018 – Badanie pracodawców.

Wśród form kształcenia poza miejscem pracy dominującą formą, wykorzystywaną w połowie badanych firm, są konferencje, seminaria i warsztaty. Są one popularne zwłaszcza w branżach: edukacyjnej i opieki zdrowotnej, co jest zgodne z intuicyjnym oglądem dotyczącym sposobu upowszechniania wiedzy w obrębie tych branż. Ta forma rozwijania kompetencji jest także bardziej popularna wśród firm rozwijających się. Na kolejnych miejscach znajdują się wizyty studyjne oraz dofinansowanie szkół wyższych (odpowiednio 29% i 26%), które, oprócz wspomnianych branż, relatywnie popularne są także w firmach świadczących usługi specjalistyczne. Wszystkie z form zewnętrznych najrzadziej wykorzystywane są przez firmy z branży budowlanej (najniższy wynik także odnośnie dofinansowania szkół zawodowych i średnich) oraz podmioty stagnacyjne (Wykres 8).

**Tabela 5.** Wykorzystanie form szkoleniowych w firmach ze względu na rozwój i branżę

| Formy kształcenia                          | rozwijające się | umiarkowane | stagnacyjne | Budownictwo i transport | Edukacja | Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające | Opieka zdrowotna i pomoc społeczna | Przemysł i górnictwo | Usługi specjalistyczne | Ogółem |
|--------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------------------|----------|---------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------|--------|
| dofinansowanie szkół zawodowych i średnich | 25%             | 14%         | 1%          | 12%                     | 17%      | 12%                                                     | 15%                                | 17%                  | 12%                    | 15%    |
| dofinansowanie szkół wyższych              | 41%             | 23%         | 7%          | 12%                     | 52%      | 10%                                                     | 26%                                | 23%                  | 23%                    | 26%    |
| konferencje, seminaria, warsztaty          | 59%             | 50%         | 22%         | 23%                     | 69%      | 38%                                                     | 63%                                | 47%                  | 49%                    | 49%    |
| wizyty studyjne                            | 41%             | 27%         | 12%         | 18%                     | 37%      | 26%                                                     | 31%                                | 26%                  | 32%                    | 29%    |
| coaching mentoring                         | 61%             | 54%         | 45%         | 47%                     | 43%      | 65%                                                     | 56%                                | 57%                  | 62%                    | 55%    |
| rotacja                                    | 49%             | 38%         | 14%         | 37%                     | 15%      | 45%                                                     | 36%                                | 50%                  | 38%                    | 38%    |
| <i>job shadowing</i>                       | 62%             | 50%         | 36%         | 34%                     | 47%      | 66%                                                     | 45%                                | 51%                  | 54%                    | 51%    |
| instruktaże                                | 71%             | 62%         | 42%         | 52%                     | 48%      | 62%                                                     | 63%                                | 74%                  | 64%                    | 62%    |
| dni otwarte, spotkania                     | 44%             | 22%         | 14%         | 16%                     | 44%      | 23%                                                     | 22%                                | 18%                  | 28%                    | 26%    |
| samokształcenie                            | 55%             | 39%         | 20%         | 27%                     | 61%      | 29%                                                     | 45%                                | 34%                  | 43%                    | 40%    |

Źródło: BKL 2018 – Badanie pracodawców.

Wśród form rozwoju kompetencji realizowanych w ramach firmy i jej siłami własnymi zdecydowanie najbardziej popularny jest instruktaż (62%). Kolejną z popularnych form podnoszenia lub dopasowywania kompetencji pracowników do potrzeb firmy jest uczenie się pod kierunkiem innej osoby, trenera lub przełożonego, dotycząca realizacji bieżących zadań lub możliwości długofalowego rozwoju, czyli coaching lub mentoring (55%), następnie bezpośrednia obserwacja innej osoby wykonującej tę pracę, czyli *job shadowing* (51%). 40% firm zadeklarowało także wspieranie samokształcenia pracowników, co wskazuje na rosnącą popularność tej formy względem ostatnich lat.



W ujęciu branżowym, pomimo popularności podobnych form kształcenia, możliwe jest zaobserwowanie pewnego zróżnicowania wariantów łączenia poszczególnych form. W branżach tzw. tradycyjnej gospodarki, czyli przemysłowo-górnictwa, budowlano-transportowej i handlowej dominują formy krótkiej nauki, w formie praktycznej, najczęściej w bezpośredniej relacji z osobą uczącą – instruktą, coaching oraz job shadowing.

W branżach nowej gospodarki (edukacja, zdrowie oraz usługi specjalistyczne) częściej niż pozostałych wspierane jest samokształcenie pracowników (43% w usługach do 61% w edukacji, podczas gdy w pozostałych jest to 27–34% firm). Ponadto bardziej popularne są także formy zewnętrzne pozyskiwania wiedzy, tj. konferencje i seminaria (najczęściej związane z pozyskiwaniem wiedzy specjalistycznej), a także dofinansowanie nauki w szkołach wyższych (szczególnie popularne w edukacji – 52% firm zadeklarowało tę formę kształcenia pracowników) (Tabela 5).

## Formy rozwoju kapitału ludzkiego a stanowiska pracy – perspektywa pracowników i pracodawców

W celu uzupełnienia powyższych informacji warto zwrócić uwagę, jak sposoby rozwoju kompetencji są dostosowywane do charakteru wykonywanej pracy, którego przybliżeniem jest zajmowane stanowisko pracy. Badania BKL pozwalają przeanalizować to zagadnienie zarówno z perspektywy pracowników, jak i pracodawców. Badania ludności pokazują, w jaki sposób swoje kompetencje zawodowe rozwijają osoby zatrudnione na różnych stanowiskach, badania pracodawców z kolei pokazują, jakie formy rozwoju kapitału ludzkiego pracodawcy uznają za odpowiednie dla danego stanowiska pracy.

Według badań ludności BKL 2017 dla stanowisk robotniczych typową formą rozwoju kompetencji jest uczenie się w miejscu pracy – poprzez instruktą, wsparcie uzyskiwane od bardziej doświadczonych pracowników czy rotację. Natomiast wachlarz form uczenia się kierowników i specjalistów jest znacznie szerszy – obejmuje zarówno uczenie się w miejscu pracy, jak i poza nim. Warto zwrócić uwagę, że ponad ¼ specjalistów i kierowników rozwija swoje kompetencje poprzez e-learning, podczas gdy wśród osób zatrudnionych

na stanowiskach robotniczych z tej formy rozwoju korzysta nie więcej niż 2% osób. Wynik ten nie jest zaskakujący, jeśli weźmie się pod uwagę charakter pracy właściwy dla tych dwóch kategorii stanowisk, ale warto brać go pod uwagę, jeśli rozważa się na przykład czynniki wpływające na poziom kompetencji cyfrowych wśród osób o różnym poziomie wykształcenia czy zatrudnionych na różnych stanowiskach pracy. Charakter pracy specjalistów czy kierowników sprzyja posługiwaniu się elektronicznymi narzędziami zdobywania informacji, stając się impulsem do rozwoju takich kompetencji uniwersalnych, jak kompetencje cyfrowe.

Osoby o niższym poziomie wykształcenia, zatrudnione na stanowiskach robotniczych i wykonujące pracę wymagającą innych umiejętności, choć rozwijają swoje umiejętności zawodowe w miejscu pracy, to rozwój ten ma inny charakter niż w przypadku specjalistów czy kierowników.

Również pracodawcy dostosowują swoje strategie rozwojowe do stanowisk pracy, którym są dedykowane. Wskazuje na to wyraźne zróżnicowanie ocen pracodawców dotyczących efektywności poszczególnych form kształcenia pracowników w zależności od grupy, w jakiej dostrzegana jest potrzeba rozwoju kompetencji. Inne działania uznają oni za skuteczne w odniesieniu do kadry menedżerskiej, inne w grupie specjalistów, a jeszcze inne w odniesieniu do pracowników niższego szczebla<sup>7</sup>.

Badania pracodawców z 2017 r. (Prokopowicz i in. 2018) wskazują, że w odniesieniu do kadry menedżerskiej najczęściej stosowane są formy rozwoju poza miejscem pracy. W szczególności najwyższe efekty osiąga się, uczestnicząc w konferencjach lub seminariach (29% wskazań w odniesieniu do tej grupy pracowników) oraz w efekcie dokształcania kadry menedżerskiej w ramach studiów podyplomowych, MBA lub innych prowadzonych przez szkoły wyższe (21%). Z kolei wśród form najbardziej efektywnych w miejscu pracy w stosunku do menedżerów wymieniany jest mentoring i coaching (14%) (Tabela 6).

---

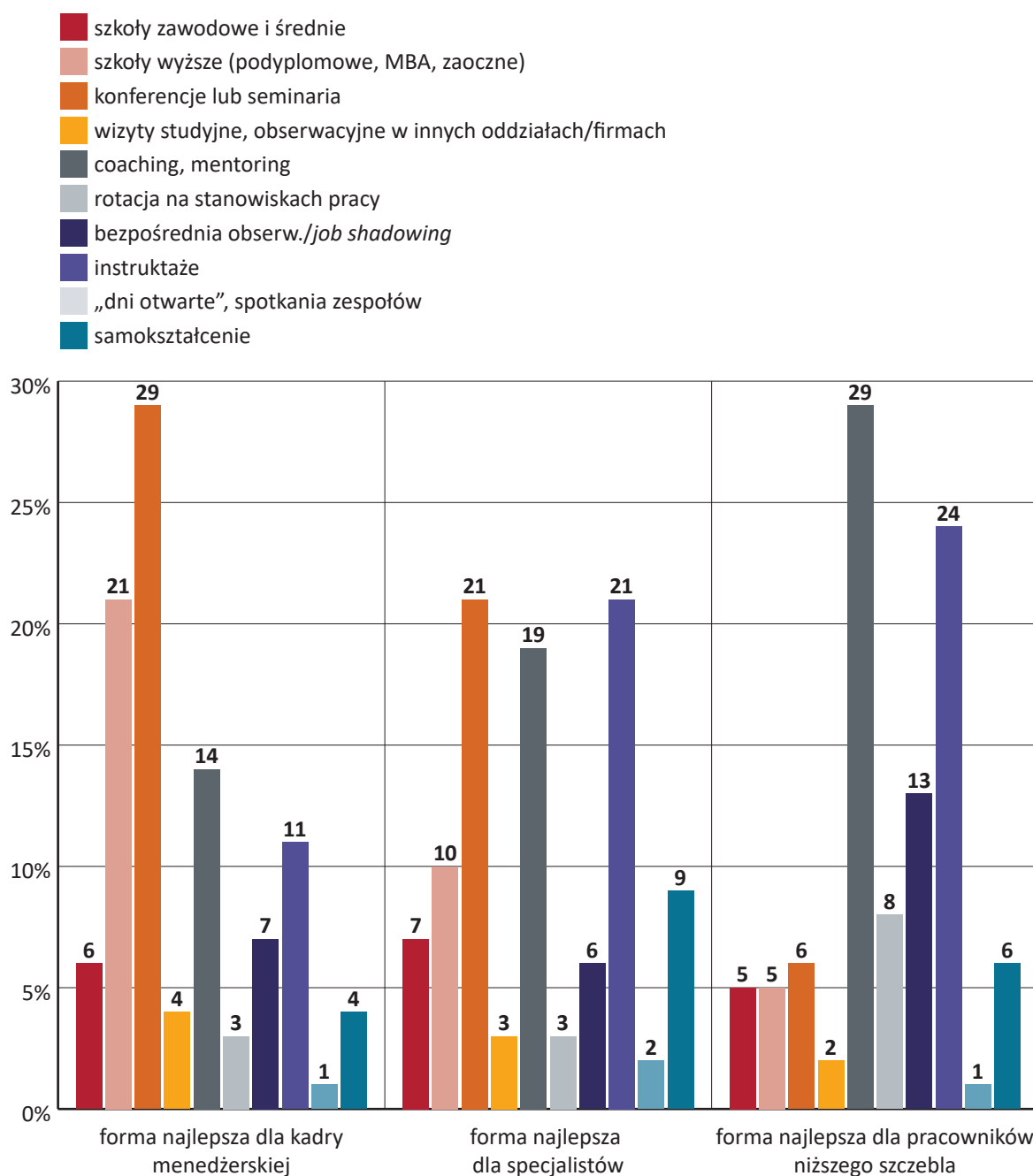
<sup>7</sup> Wyniki zróżnicowania efektywności form kształcenia w zależności od stanowiska pracy są przywoływane na podstawie badań z 2017 r., ponieważ w badaniu panelowym, obejmującym wyłącznie firmy średnie i duże, to pytanie nie jest zadawane. Prezentowane wyniki dotyczą, podobnie jak w całym rozdziale, firm zatrudniających 50 pracowników lub więcej.

**Tabela 6.** Poziom uczestnictwa w różnych formach rozwoju kompetencji związanych z wykonywaną pracą. Ostatnie 12 miesięcy, pracujący w wieku 25–64 lata, dane w %.

|                                                                                                                         | 1 kier. | 2 spec. | 3 śred. | 4 biur. | 5 usu. | 6 roln. | 7 rob.-w. | 8 oper. | 9 rob.-n. | ogółem |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|-----------|---------|-----------|--------|
| Szkolenia BHP, ppoż.                                                                                                    | 62      | 48      | 65      | 72      | 74     | 42      | 80        | 83      | 83        | 66     |
| Kursy i szkolenia stacjonarne poza BHP i ppoż.                                                                          | 51      | 48      | 40      | 28      | 27     | 28      | 20        | 24      | 14        | 34     |
| Instruktaż dotyczący na przykład obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania                                         | 42      | 30      | 30      | 40      | 28     | 23      | 34        | 38      | 25        | 33     |
| Wykonywanie zadań w pracy przy wsparciu innej osoby, na przykład przełożonego lub współpracownika (mentoring, coaching) | 33      | 30      | 26      | 32      | 27     | 17      | 27        | 24      | 18        | 27     |
| Konferencje, seminaria                                                                                                  | 52      | 51      | 31      | 8       | 4      | 9       | 2         | 1       | 2         | 24     |
| Spotkania międzypespółowe, których celem była wymiana wiedzy o pracy innych zespołów                                    | 48      | 40      | 25      | 9       | 14     | 3       | 7         | 7       | 6         | 22     |
| Okresowa obserwacja pracy innego pracownika (tak zwana <i>job shadowing</i> )                                           | 24      | 20      | 16      | 17      | 16     | 11      | 12        | 17      | 5         | 17     |
| Kursy i szkolenia przez internet (e-learning)                                                                           | 26      | 26      | 15      | 9       | 12     | 2       | 2         | 1       | 2         | 14     |
| Czasowe wykonywanie zadań na innym stanowisku pracy w celach szkoleniowych (rotacja)                                    | 13      | 10      | 14      | 17      | 8      | 8       | 16        | 22      | 11        | 13     |
| Wizyty studyjne, obserwacyjne w innych firmach, instytucjach                                                            | 18      | 7       | 8       | 0       | 1      | 6       | 2         | 0       | 1         | 5      |
| Studia podyplomowe, zaoczne, MBA                                                                                        | 6       | 9       | 6       | 2       | 1      | 0       | 1         | 1       | 0         | 4      |
| Staże, praktyki zawodowe                                                                                                | 3       | 7       | 3       | 5       | 5      | 2       | 3         | 2       | 2         | 4      |
| Szkoły dla dorosłych                                                                                                    | 2       | 2       | 1       | 4       | 2      | 0       | 3         | 0       | 3         | 2      |
| N                                                                                                                       | 147     | 416     | 217     | 111     | 179    | 46      | 244       | 159     | 92        | 1610   |

Wielkie grupy zawodowe (pierwszy poziom klasyfikacji ISCO): 1 – kierownicy, 2 – specjaliści, 3 – technicy i średni personel, 4 – pracownicy biurowi, 5 – pracownicy usług osobistych i sprzedawcy, 6 – rolnicy, 7 – robotnicy wykwalifikowani, 8 – operatorzy (w tym kierowcy) i monterzy, 9 – robotnicy niewykwalifikowani. Procenty nie sumują się do 100, gdyż można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: BKL 2017 – badanie ludności.

**Wykres 9.** Najskuteczniejsze formy rozwoju według rodzaju stanowiska (w %, N = 309).

Źródło: BKL 2017 – Badanie pracodawców.

W odniesieniu do specjalistów wykorzystywane są podobne formy kształcenia jak w przypadku kadry menedżerskiej, jednak inaczej rozkładają się akcenty. W przypadku form zewnętrznych największe korzyści spodziewane są również po uczestnictwie w konferencjach i seminariach

(21%), jednak już zdecydowanie rzadziej pojawiają się szkoły wyższe (10%). Wynika to z faktu, że ten poziom kwalifikacji najczęściej oczekiwany jest na wejściu, w momencie rekrutacji na stanowiska specjalistyczne, i raczej nie ma potrzeby jego uzupełniania w ten sposób.

Znacznie częściej za to korzysta się z form rozwoju i dopasowania kompetencji w miejscu pracy – za najbardziej skuteczne w odniesieniu do specjalistów uznawane są instruktaże (21%) oraz uczenie się pod kierunkiem innej osoby, trenera lub przełożonego, dotycząca realizacji bieżących zadań lub możliwości długofalowego rozwoju, czyli coaching lub mentoring (19%). Co warto podkreślić, w odniesieniu do tej grupy najczęściej wskazywano samokształcenie jako efektywną formę podnoszenia kompetencji (9% w porównaniu do 4% w odniesieniu do menedżerów i 6% do pracowników niższego szczebla).

W przypadku pracowników niższego szczebla za najbardziej efektywne formy uznawane są kolejno: uczenie się bezpośrednio od innej osoby w miejscu pracy (29%), instruktaże dotyczące obsługi sprzętu, maszyn czy oprogramowania na stanowisku pracy (24%), bezpośrednia obserwacja (13%) oraz rotacja na stanowiskach pracy (6%) (Wykres 9).

Porównując efektywność poszczególnych form dla różnych grup pracowników, można wyraźnie wskazać, że w przypadku wyższych stanowisk najbardziej skuteczne jest rozwijanie kompetencji poza firmą, a w przypadku niższych stanowisk zdecydowanie w miejscu pracy, z wykorzystaniem własnego know-how. W przypadku specjalistów akcenty rozkładają się porównywalnie między formy zewnętrznego i wewnętrznego rozwijania kompetencji.

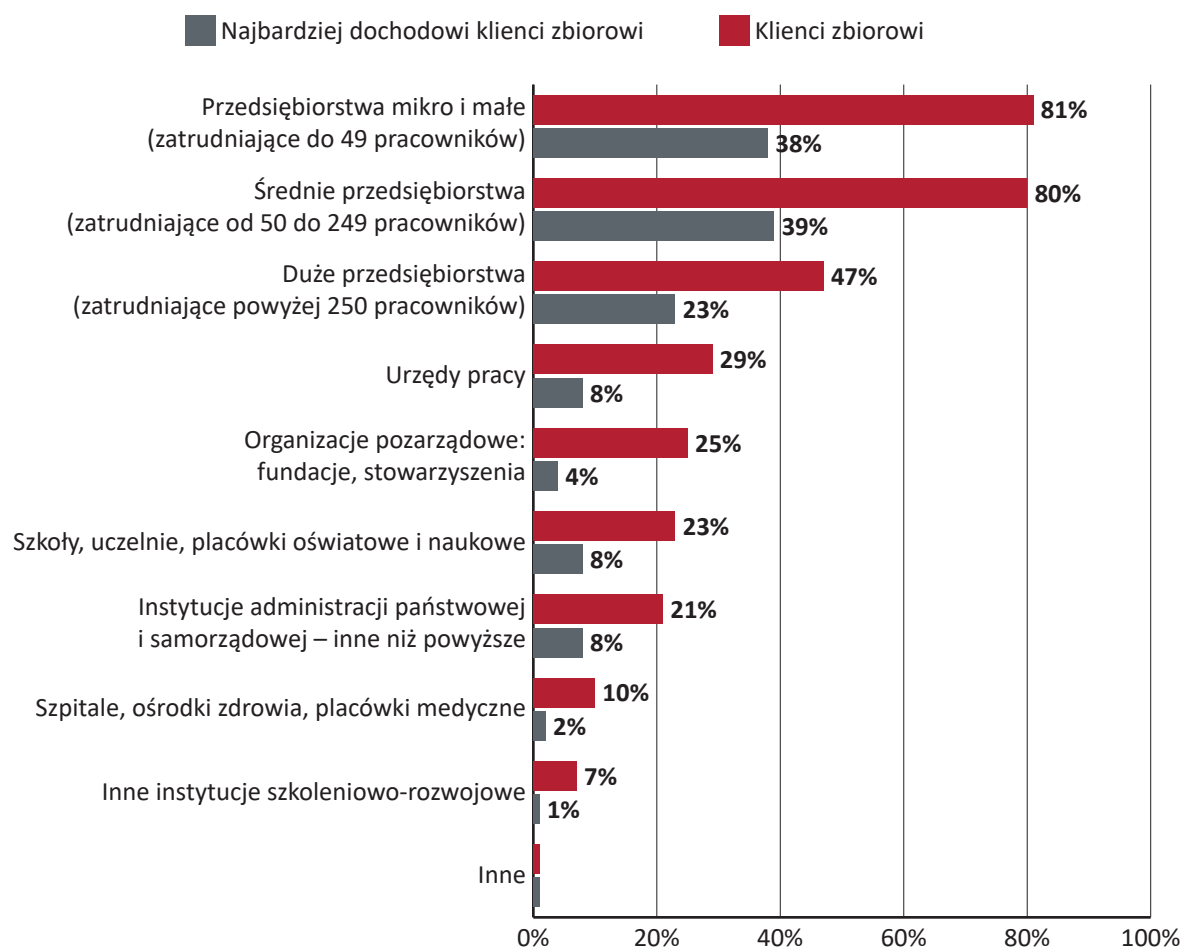
## Reaktywny czy proaktywny sektor szkoleniowy?

Pracodawcy, zwani klientami instytucjonalnymi lub zbiorowymi, stanowią ważną grupę klientów sektora szkoleniowo-rozwojowego (SSR). W 2016 r. klienci instytucjonalni byli obsługiwani przez 83%<sup>8</sup> podmiotów oferujących usługi rozwojowe dla osób dorosłych w Polsce. W omawianej grupie klientów dominowały przedsiębiorstwa mikro i małe,

<sup>8</sup> Dane na podstawie *Badania sektora szkoleniowo-rozwojowego w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego 2017*. Liczebność badanej próby wyniosła 1004, ważona liczebność populacyjna jest równa 5433. Liczebność podmiotów świadczących usługi rozwojowe dla klientów instytucjonalnych wynosi 836 (83% ogółu badanych).

zatrudniające do 50 pracowników, oraz średnie, zatrudniające od 50 do 250 pracowników – obie grupy klientów były obsługiwane przez 80% podmiotów świadczących usługi klientom zbiorowym (Stec i in. 2018). Wymienione kategorie klientów instytucjonalnych należały również do najbardziej dochodowych – ich udział w obrotach badanych podmiotów w skali roku był największy (Wykres 10).

**Wykres 10.** Klienci instytucjonalni podmiotów świadczących usługi rozwojowe w 2016 r. (w %, N = 632)



Źródło: Stec i in. 2018.

Duże rozdrobnienie klientów zbiorowych powinno być odzwierciedlone w elastyczności oferty sektora SSR, wynikającej z potrzeby dostosowania się do preferencji obsługiwanego

przedsiębiorcy. Takie „skrojone na miarę” usługi realizowane są w formule zamkniętej<sup>9</sup>. Nie jest wobec tego zaskoczeniem, że jedynie 10% podmiotów obsługujących pracodawców nie realizowało w 2016 r. usług szkoleniowo-rozwojowych w formule zamkniętej.

Dostosowanie form rozwoju kapitału ludzkiego do specyficznych potrzeb przedsiębiorców jest zatem zjawiskiem obecnym w sektorze uczenia się dorosłych. Diagnozując zdolność sektora SSR do wyznaczania i realizacji celów strategicznych, warto sprawdzić, czy sektor SSR w komunikacji z pracodawcami charakteryzuje się postawą proaktywną, rozumianą jako podejmowanie inicjatywy, wprowadzanie innowacyjnych usług i świadome dopasowywanie się do zmieniających się trendów rozwojowych, czy też jest raczej bierny, reaktywny i zmienia standardowo oferowaną formę usług tylko na bezpośrednie życzenie klienta.

Dane zebrane w badaniu Bilans Kapitału Ludzkiego wskazują, że proces ciągłego doskonalenia się, poprzez bieżące dopasowywanie form rozwoju do potrzeb klientów zbiorowych, nie jest powszechny w omawianym sektorze. W okresie ostatnich 12 miesięcy, poprzedzającym moment badania, tylko 28% firm/instytucji świadczących usługi rozwojowe klientom zbiorowym dostosowywało swoją ofertę do zmieniających się potrzeb pracodawców (Wykres 11). Odnosząc tę informację do zapisów Standardu Usług Szkoleniowo-Rozwojowych SUS 2.0, rekomendowanego przez Polską Izbę Firm Szkoleniowych (PIFS), a dokładniej do standardu 2.1: *Firma opiera swoje działania na wynikach badania potrzeb szkoleniowo-rozwojowych Klienta lub bada samodzielnie jego potrzeby w oparciu o własne, autorskie metody diagnostyczne lub metody rekomendowane przez PIFS*<sup>10</sup>, diagnoza kondycji sektora uczenia się osób dorosłych jest jeszcze bardziej pesymistyczna. Jedynie 16% podmiotów realizujących w 2016 r. usługi dla przedsiębiorców opierało swoje działania na identyfikacji potrzeb rozwojowych pracodawców, przeprowadzonej w ostatnich 12 miesiącach swojej działalności.

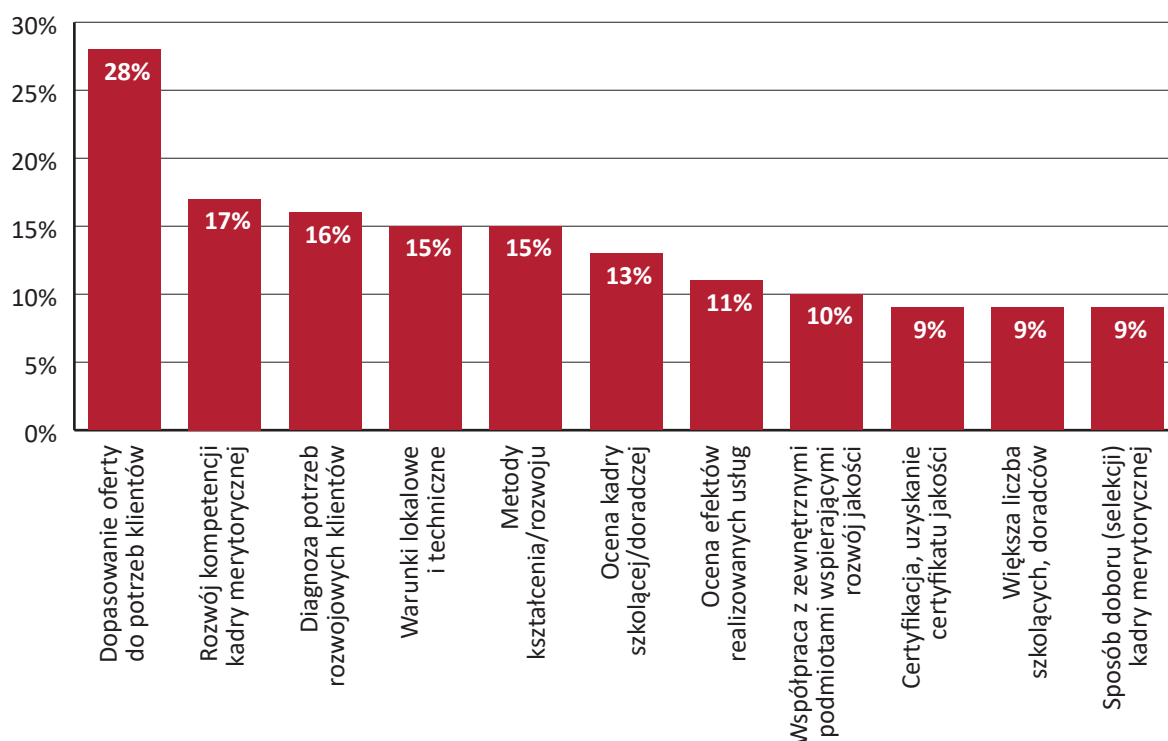
Dominujący, reaktywny sposób komunikowania się z pracodawcami przełożył się na niski poziom inwestycji w potencjał kadry szkolącej i/lub doradczej – jedynie 17% podmiotów obsługujących klientów zbiorowych w 2016 r. podniosło w ciągu roku kompetencje kadry merytorycznej, a 15% rozwinęło oferowane metody kształcenia czy rozwoju (Wykres 11).

<sup>9</sup> Zgodnie ze Standardem Usług Szkoleniowo-Rozwojowych SUS 2.0 *zamknięta usługa szkoleniowo-rozwojowa oznacza usługę dla osób z jednej organizacji z możliwością dostosowania programów, czasu trwania, metod edukacyjnych i sposobów organizacji do potrzeb zamawiającego* (PIFS, SUS 2.0).

<sup>10</sup> Standard Usług Szkoleniowo-Rozwojowych SUS 2.0 dostępny jest pod linkiem <https://pifs.org.pl/pliki/SUS/Standard-SUS-2-0.pdf>.

W tym miejscu warto wspomnieć, że w 2016 r. 1 na 10 podmiotów specjalizujących się w usługach szkoleniowo-rozwojowych wprowadził do swojej działalności ocenę efektów zrealizowanych form rozwoju. Ta ważna dla świadomego rozwoju aktywność jest rekomendowana przez PIFS w ramach choćby wspomnianego standardu SUS 2.0 (standard 2.14<sup>11</sup>).

**Wykres 11.** Działania projakościowe\* podjęte w okresie ostatnich 12 miesięcy przez podmioty świadczące usługi rozwojowe klientom instytucjonalnym w 2016 r. (w %, N = 836)



\*Wartości nie sumują się do 100% ze względu na możliwość udzielenia więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: BKL 2017 – Badanie sektora szkoleniowo-rozwojowego.

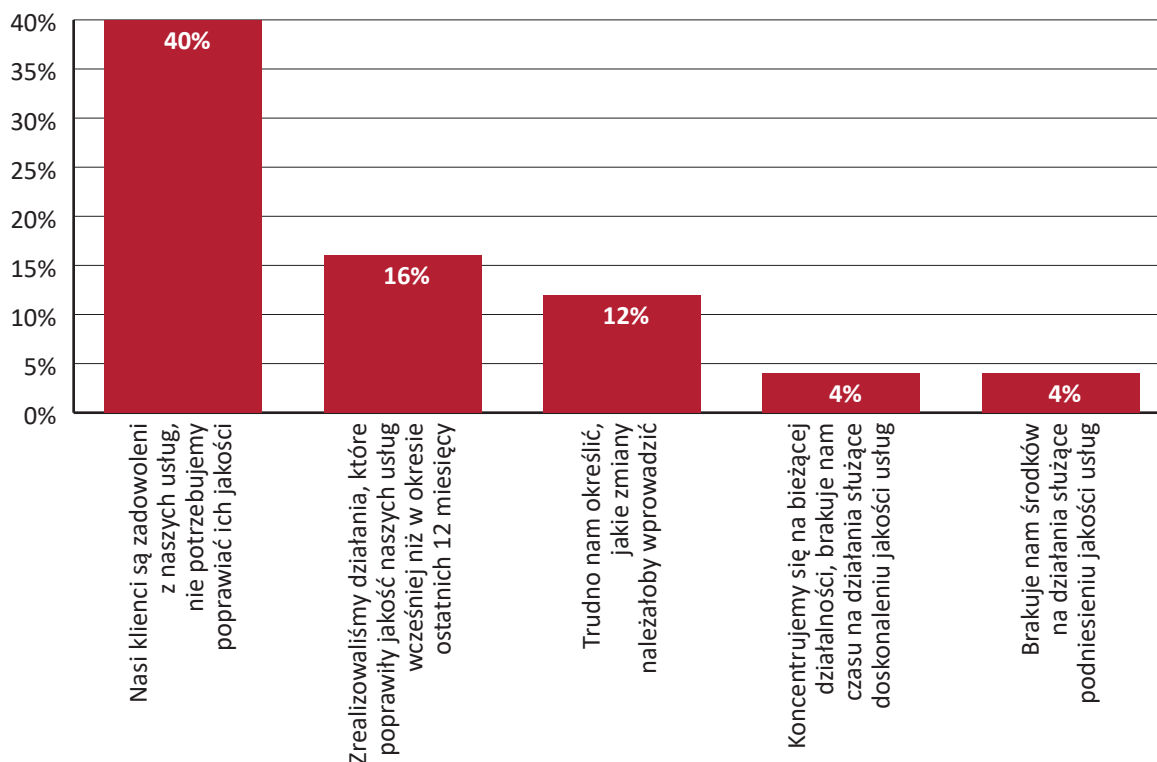
Skoro kluczowym czynnikiem warunkującym rozwój sektora uczenia się dorosłych i poziom inwestycji w działania projakościowe jest uświadomiona potrzeba ciągłego doskonalenia, istotne jest poznanie przyczyn braku podejmowania działań na rzecz jakości.

<sup>11</sup> Standard 2.14 brzmi: *Firma stosuje metody pomiaru efektów działań szkoleniowo-rozwojowych adekwatnie do założonych celów szczegółowych przy zastosowaniu metod ewaluacji rekomendowanych przez PIFS lub własnych autorskich narzędzi (PIFS, SUS 2.0).*



Z danych badania BKL wiemy, że 10% podmiotów obsługujących klientów zbiorowych nie posiadało wiedzy na temat działań podnoszących jakość świadczonych przez nich form rozwoju w ciągu ostatnich 12 miesięcy poprzedzających moment badania. Z kolei 40% badanych przedstawicieli sektora SSR nie widziało takiej potrzeby ze względu na przekonanie o braku konieczności inwestowania w poprawę jakości usług, z jakich ich klienci są już zadowoleni, a 16% zadeklarowało wdrożenie działań projakościowych w przeszłości, wcześniej niż w okresie ostatnich 12 miesięcy (Wykres 12). Przy czym 12% podmiotów obsługujących klientów zbiorowych wskazało równocześnie na dwa wymienione wyżej powody braku podejmowania działań projakościowych, czyli wysokie zadowolenie klientów i podejmowanie działań na rzecz jakości w przeszłości.

**Wykres 12.** Powody braku inwestycji w jakość świadczonych usług w ciągu ostatnich 12 miesięcy wśród podmiotów obsługujących klientów instytucjonalnych w 2016 r. (w %, N = 836)



\*Wartości nie sumują się do 100% ze względu na możliwość udzielenia więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: BKL 2017 – Badanie sektora szkoleniowo-rozwojowego.

Interesujące jest to, że równoliczna grupa podmiotów, w porównaniu do firm/instytucji przekonanych o braku konieczności doskonalenia się, uświadomiła sobie potrzebę rozwoju i ulepszyła swoje działania. Warto zatem systematycznie monitorować podejmowanie działań projakościowych, by zobaczyć, która z omawianych grup podmiotów będzie miała większy udział w rynku SSR w przyszłości.

Na szczególną uwagę zasługuje grupa 12% podmiotów świadczących usługi rozwojowe pracownikom przedsiębiorstw, której brakuje wiedzy na temat zakresu i kierunku inwestycji w jakość świadczonych usług. Obecność tego typu deklaracji świadczy o konieczności podniesienia poziomu wiedzy w sektorze uczenia się dorosłych w zakresie metodologii diagnozy potrzeb klientów oraz procesu przekładania zidentyfikowanych oczekiwań na cele rozwoju firmy/instytucji SSR.

## Kompetencje kadry zarządzającej w sektorze

Wiedza i kompetencje kadry zarządzającej są zatem kolejnym kluczowym czynnikiem warunkującym rozwój sektora uczenia się dorosłych i poziom inwestycji w działania projakościowe. Prześledźmy dane z badania BKL pod kątem diagnozy umiejętności kadry kierowniczej, w zakresie różnych wymiarów zarządzania firmą/instytucją<sup>12</sup>, wraz z oceną ważności wpływu tych wymiarów na działalność sektora SSR.

W celu zweryfikowania poziomu istotności inwestycji w działania projakościowe analizy zostaną przeprowadzone w podziale na dwie grupy podmiotów obsługujących klientów instytucjonalnych: inwestujących (w ciągu ostatnich 12 miesięcy i wcześniej) oraz nieinwestujących w jakość świadczonych usług.

Uzyskane wyniki nie są zaskoczeniem: podmioty, które zainwestowały w działania podnoszące jakość świadczonych usług, nieznacznie wyżej oceniały zarówno kompetencje

---

<sup>12</sup> Do 9 analizowanych wymiarów zalicza się: 1. Zarządzanie sprzedażą, obsługą klienta, marketing, 2. Zarządzanie kapitałem ludzkim, personelem, rekrutacja, rozwój pracowników, 3. Zarządzanie finansami, *controlling*, 4. Znajomość aspektów prawnych prowadzonej działalności gospodarczej, 5. Umiejętność podejmowania decyzji w oparciu o informacje pochodzące z różnych źródeł, 6. Budowanie i wdrażanie strategii firmy, zarządzanie rozwojem produktów, zarządzanie innowacjami, 7. Zarządzanie efektywnością, organizacją pracy, usprawnianiem działań w firmie/instytucji, 8. Zarządzanie projektami oraz 9. Umiejętności przywódcze, np. wywieranie wpływu, motywowanie.

swojej kadry menedżerskiej, jak i ważność wpływu tych kompetencji na kondycję sektora uczenia się dorosłych w każdym z dziewięciu ocenianych wymiarów zarządzania (rozkład średnich ocen badanych prezentuje Wykres 13<sup>13</sup>). Największe różnice w wartościach średnich ocen między analizowanymi grupami notuje się w odniesieniu do umiejętności zarządzania kapitałem ludzkim, personelem, rekrutacją, rozwojem pracowników, jak i budowaniu oraz wdrażaniu strategii firmy, umiejętnym zarządzaniem rozwojem produktów, jak i innowacjami.

Z perspektywy diagnozy zdolności sektora SSR do wyznaczania i realizacji celów strategicznych zastanawia najniższa ocena ważności wpływu planowania strategicznego na kondycję sektora i najniższa ocena poziomu umiejętności kadry menedżerskiej w tym aspekcie zarządzania. Przypomnijmy, że postawę proaktywną warunkuje świadome dopasowanie do zmieniających się trendów rozwojowych oraz zdolność do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Czy wobec tego w sektorze SSR dominuje reaktywny sposób zarządzania?

Z danych BKL wiemy, że ponad 56% podmiotów świadczących usługi rozwojowe klientom instytucjonalnym<sup>14</sup> posiadało plan działań wykraczający poza perspektywę najbliższych 3 miesięcy. Przy czym przyjęty horyzont czasowy działań strategicznych jest krótki: najczęściej plan działania obejmował okres od 6 miesięcy do roku (dotyczy 23% podmiotów obsługujących klientów zbiorowych) oraz od roku, ale nie dłużej niż do 2 lat (dotyczy 20% podmiotów). Nieco optymistyczniej przedstawia się sytuacja w grupie podmiotów inwestujących w jakość świadczonych usług (w okresie ostatnich 12 miesięcy, przed momentem badania, i wcześniej)<sup>15</sup>: 86% z nich posiadało omawiany dokument strategiczny, 32% planowało zadania w perspektywie rocznej, a 31% w perspektywie dwuletniej.

Odnosząc się do działalności innowacyjnej, to w części sektora SSR obsługującej pracodawców tylko 24% podmiotów zadeklarowało w badaniu BKL wprowadzenie nowych

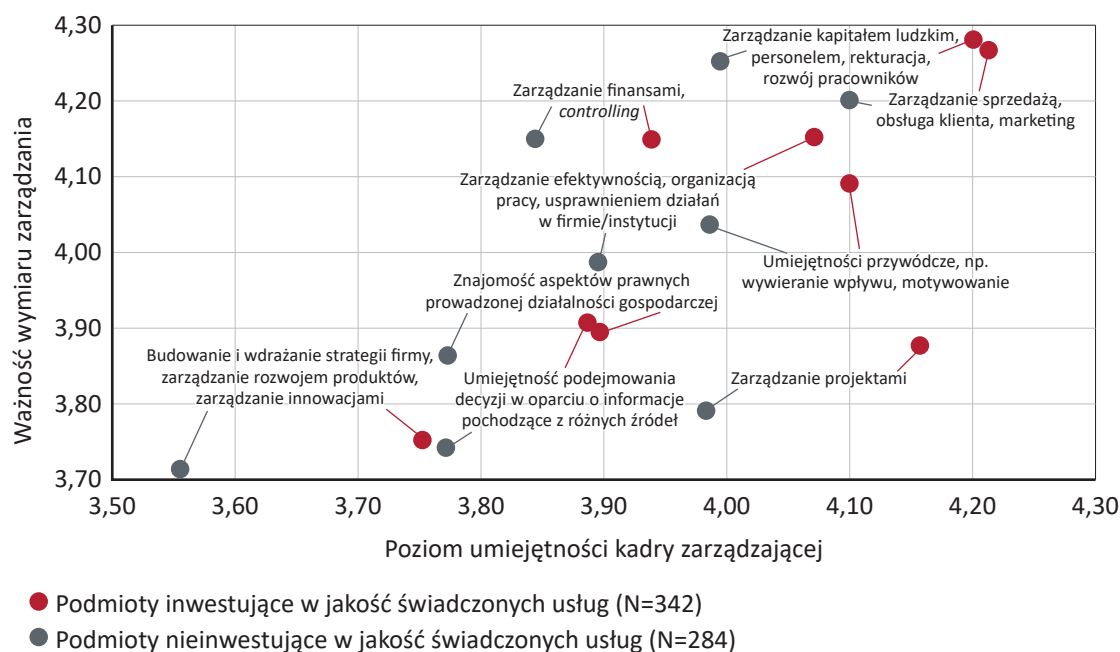
<sup>13</sup> Zasady interpretacji danych w matrycy są następujące: a) kolorem zielonym oznaczono wartości dla podmiotów inwestujących w jakość świadczonych usług, kolorem niebieskim – podmioty nieinwestujące, b) im wyżej umieszczone są punkty reprezentujące dany wymiar zarządzania, tym ich wyższa jest ich waga wpływu na stan sektora SSR w opinii badanych, np. zarządzanie sprzedażą, obsługą klienta i marketing jest ważniejszy od umiejętności podejmowania decyzji na podstawie informacji pochodzących z różnych źródeł, c) Im bardziej na prawo umieszczone są punkty reprezentujące dany wymiar zarządzania, tym wyższa ocena umiejętności kadry zarządzającej w opinii badanych, np. niższe oceny notuje się dla znajomości aspektów prawnych prowadzonej działalności w porównaniu do umiejętności w zakresie zarządzania projektami.

<sup>14</sup> Przypomnijmy: N = 836.

<sup>15</sup> N = 342.

i/lub istotnie ulepszonych usług w ciągu ostatniego roku swojej działalności. W przeważającej większości innowacje obejmowały jedną formę rozwojową. Z kolei 11% podmiotów wprowadziło usprawnienia w sposobie świadczenia form rozwoju<sup>16</sup> oraz w zakresie ich promocji i sprzedaży, a 18% poprawiło sposób funkcjonowania firmy/institucji. W najbliższym roku działalności 32% podmiotów planuje wdrożenie tego typu innowacji.

**Wykres 13.** Średnie ocen umiejętności kadry kierowniczej w zakresie wymiarów zarządzania firmą/institucją wraz ze średnimi ocenami ważności wpływu tych wymiarów na działalność sektora SSR, w podziale na podmioty inwestujące i nieinwestujące w jakość świadczonych usług (ocena na skali 5 punktowej, gdzie 1 oznacza najniższą ocenę a 5 – najwyższą)



Źródło: BKL 2017 – Badanie sektora szkoleniowo-rozwojowego.

Analogicznie do planowania strategicznego poziom inwestycji w nowe, ulepszone sposoby działania jest wyższy w grupie podmiotów, które zainwestowały w swoją jakość, w porównaniu do danych dla całego sektora SRR obsługującego klientów zbiorowych. I tak 43% podmiotów wprowadziło nowe i/lub istotnie ulepszone usługi, 21% ulepszyło sposób ich świadczenia, 19% zainwestowało w nowe metody promocji i sprzedaży oferowanych

<sup>16</sup> Usprawnienia te obejmują nowe sposoby świadczenia usług, urządzenia lub oprogramowanie usprawniające świadczenie usług, inne procesy usprawniające świadczenie usług.

form rozwoju, a 33% podmiotów wprowadziło innowacje w zakresie funkcjonowania firmy/instytucji. To, co napawa jeszcze większym optymizmem, to plany tych podmiotów – ponad połowa z nich (54%) zadeklarowała wdrożenie istotnych ulepszeń bądź nowości.

Przywołane dane dowodzą, że sektor szkoleniowy działa raczej reaktywnie, w zbyt małym stopniu wskazuje kierunki rozwoju i dostosowuje swoją ofertę do zmieniających się potrzeb przedsiębiorstw oraz trendów rozwojowych w sektorze uczenia się osób dorosłych.

Przy czym kluczowe dla zmiany zachowań w sektorze SSR są inwestycje w jakość – podmioty, które zainwestowały w działania na rzecz jakości, działają bardziej proaktywnie: lepiej planują strategicznie, lepiej oceniają swoją kadrę zarządzającą oraz cechują się większym poziomem innowacji w porównaniu do całego sektora SSR świadczącego usługi rozwojowe klientom zbiorowym.

## Podsumowanie

Wartości wskaźników uczenia się osób dorosłych są – według badań ludności BKL 2017 i BKL 2018 – znacznie wyższe niż wartości wskaźników obliczanych na podstawie realizowanego przez GUS badania Kształcenie Dorosłych czy Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności. W przypadku szeroko rozumianej aktywności edukacyjnej, obejmującej także uczenie się nieformalne, za aktywnych w obszarze rozwoju kompetencji należy uznać według BKL 2017 aż 88% pracujących dorosłych Polaków. I choć można argumentować, że nie wszystkie wskazywane przez nich aktywności muszą wpływać na wzrost kompetencji, zwłaszcza tych istotnych z punktu widzenia rynku pracy, tym niemniej uzyskane wyniki nie pozwalają polskich pracowników określać mianem biernych rozwojowo. Szczególną uwagę warto zwrócić na zróżnicowanie sposobów, w jaki swoje umiejętności rozwijają pracownicy zatrudnieni na różnych stanowiskach pracy. Z perspektywy osób pracujących najistotniejsze jest zwłaszcza uczenie się w miejscu pracy, które jest jednym z podstawowych form rozwoju kompetencji zawodowych, zwłaszcza w przypadku niższych stanowisk pracy. Nieuwzględnianie tej formy rozwoju umiejętności w badaniach nie pozwala uchwycić rzeczywistej skali rozwoju kapitału ludzkiego w polskich przedsiębiorstwach.

Wyniki badań pracodawców BKL 2018 pokazują z kolei, że wśród średnich i dużych przedsiębiorstw zaangażowanie w rozwój kadr jest powszechne – 90% z nich za pomocą

różnych instrumentów i na różną skalę podejmuje działania związane z rozwojem kompetencji pracowników. W większym stopniu w tego typu działania angażują się przedsiębiorstwa należące do branż z obszaru tzw. nowej gospodarki oraz przedsiębiorstwa rozwijające się (wprowadzające innowacje i planujące je wprowadzać, zwiększające zatrudnienie). Choć trudno określić, czy to innowacyjność jest przyczyną zaangażowania w rozwój kadr, czy też rozwijające się kadry są źródłem innowacji, uzyskane wyniki wyraźnie wskazują na silny związek pomiędzy tymi dwoma zjawiskami. Wyniki badań pracodawców potwierdzają też wzrost skali i znaczenia uczenia się w miejscu pracy i szkoleń wewnętrznych, które w przypadku firm średnich i dużych realizowane są w dużej mierze przy wykorzystaniu kompetencji zatrudnionej kadry.

Zestawienie perspektywy pracodawców z wynikami badań ludności potwierdza też zróżnicowanie wykorzystywanych form rozwoju kompetencji i dostosowywanie ich do danego stanowiska pracy. Opinie pracodawców na temat skuteczności danej formy rozwoju kompetencji w przypadku poszczególnych stanowisk pracy (badania pracodawców) są zbieżne ze sposobami, w jakie swoje kompetencje rozwijają osoby zatrudnione na takich stanowiskach (badanie ludności). Robotnicy wykwalifikowani czy operatorzy uczą się więc przede wszystkim w miejscu pracy, a pracodawcy tę formę rozwoju uznają za właściwą dla nich. Choć trudno kwestionować słuszność takiego podejścia, trzeba mieć na względzie, że uczenie się w miejscu pracy może być niewystarczające dla rozwoju czy aktualizacji kompetencji uniwersalnych – takich jak choćby wykorzystywanie nowoczesnych technologii czy skuteczne komunikowanie się. A w przypadku tych kompetencji identyfikuje się duże deficyty zwłaszcza wśród osób o niższym poziomie wykształcenia.

W dobie zmieniających się modeli uczenia się osób dorosłych musi też zmieniać się sektor szkoleniowy, aby mógł pełnić funkcje wspierające rozwój i stymulujące do tego rozwoju. Wyniki badań BKL, jak również wyniki audytów jakości przeprowadzanych w związku z certyfikacją usług szkoleniowych wskazują na trudności w realizacji tej funkcji. Choć niewątpliwie w sektorze jest duży potencjał i wiele podmiotów wyznacza nowe kierunki w uczeniu się dorosłych i rozwoju kadr w przedsiębiorstwach, badania BKL pokazują, że dominującą strategią działania większości z nich trudno określić mianem proaktywnej. Jednym z argumentów potwierdzających tę tezę może być to, iż kadrę menedżerską z tego sektora najslabiej oceniono pod względem kompetencji z zakresu zarządzania strategicznego i co ważne – kompetencje z tego obszaru uznano za relatywnie mało istotne z punktu widzenia znaczenia dla rozwoju firmy.

## Literatura

1. Aspin D. (red.). (2007). *Philosophical Perspectives on Lifelong Learning*. Springer. Dordrecht.
2. Barrett A. O'Connell PJ. *Does training generally work? The returns to in-company training*. Industrial and Labor Relations Review. 2001;54:647–662.
3. Beugelsdijk S. *Strategic human resource practices and product innovation*. Organization Studies. 2008;29:821–847.
4. Bishop J.H. (1991). *On-the-job training of new hires*, [w:] D. Stern, J.M.M. Ritzen (red.). *Market Failure in Training: New Economic Analysis and Evidence on Training of Adult Employees*. Springer Verlag, New York.
5. Bishop J. (1994). *The Incidence of and Pay off to Employer Training: A Review of Literature with Recommendation for Policy*. Working paper, No. 94–17. Cornell University.
6. Björklund A. (1994). *Evaluations of labour market policy in Sweden*. „International Journal of Manpower”, 15 (5): 16–31.
7. Brennan J., Little B., Connor H., de Weert E., Delve S., Harris J., Josselyn B. (2006). *Towards a strategy for workplace learning: Report to HEFCE by CHERI and KPMG*. Higher Education. Funding Council for England, Bristol, UK.
8. Castellanos RMM. Martín MYS. *Training as a source of competitive advantage: Performance impact and the role of firm strategy, the Spanish case*. International Journal of Human Resource Management. 2011;22:574–594.
9. CEDEFOP (2013). *Benefits of Vocational Education and Training in Europe for People, Organisations and Countries*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
10. Desjardins R., Rubenson K., Milana M. (2006). *Unequal Chances to Participate in Adult Learning: International perspectives*. UNESCO, Paris.
11. Glaveli N. Karassavidou E. *Exploring a possible route through which training affects organizational performance: The case of a Greek bank*. International Journal of Human Resource Management. 2011;22:2892–2923.
12. Fong J., Halfond J., Schroeder R. (2017). *The Changing Landscape for Professional and Continuing Education in the U.S.* Center for Research and Strategy, UPCEA. <https://upcea.edu/wp-content/uploads/2017/11/The-Changing-Landscape-for-Professional-and-Continuing-Education-in-the-U.S.whitepaper.feb17.v2.pdf> [dostęp 30.04.2019].
13. GUS. (2018). *Kształcenie Dorosłych 2016*. Główny Urząd Statystyczny, Gdańsk.
14. Hyland T. (2012). *Lifelong Learning, Mindfulness and the Affective Domain of Education*, [w:] D.N. Aspin, J. Chapman, K. Evans, R. Bagnall (red.). *Second International Handbook of Lifelong Learning*. Springer, London: 209–226.



15. McKinsey. (2015). *Industry 4.0. How to Navigate Digitization of the Manufacturing Sector*. McKinsey Digital. Munich.
16. McMahon W.C. (2004). *The social and external benefits of education*, [w:] G. Johnes, J. Johnes (red.). *International Handbook of the Economics of Education*. Edward Elgar. Cheltenham.
17. NCEE (National Center on Education and the Economy. (2006). *International Trends in Adult Education and Lifelong Learning*. [https://jfforg-prod-prime.s3.amazonaws.com/media/documents/Adult\\_Ed\\_International\\_FINAL.PDF](https://jfforg-prod-prime.s3.amazonaws.com/media/documents/Adult_Ed_International_FINAL.PDF) [dostęp 30.04.2019].
18. OECD (2016). *Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills*. OECD Skills Studies. OECD Publishing, Paris; <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258051-en> (dostęp: 10.12.2018).
19. Piasecki P. (2017). *Biała księga usług rozwojowych*. Warszawa, PIFS.
20. Prokopowicz P., Kocór M., Szczucka A., Antosz P. (2018). *Raport z badania pracodawców w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim*, PARP, Warszawa.
21. Stec K., Strzebońska A., Worek B., Antosz P. (2018). *Rozwój kompetencji – uczenie się osób dorosłych i podmioty oferujące usługi rozwojowe*. PARP, Warszawa.
22. Szczucka A., Turek K., Worek B. (2014b). *W ogonie Europy – uwarunkowania i strategie rozwoju kompetencji dorosłych Polaków*. [w:] J. Górniak (red.). *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki*. PARP, Warszawa: 77–143.
23. Worek B. (2019). *Uczące się społeczeństwo. O aktywności edukacyjnej dorosłych Polaków*. Kraków. WUJ.
24. Worek B., Turek K. (2015). *Uczenie się przez całe życie – „akcelerator” rozwoju*. [w:] J. Górniak (red.). *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015*. PARP, Warszawa.
25. Worek B., Turek K., Szczucka A. (2015). *Problemy i dylematy rozwoju polskiego systemu uczenia się przez całe życie*. „Edukacja”, 1 (132): 151–167.



# Poza rynkiem pracy. Uwarunkowania aktywności zawodowej Polek i Polaków

*Szymon Czarnik*

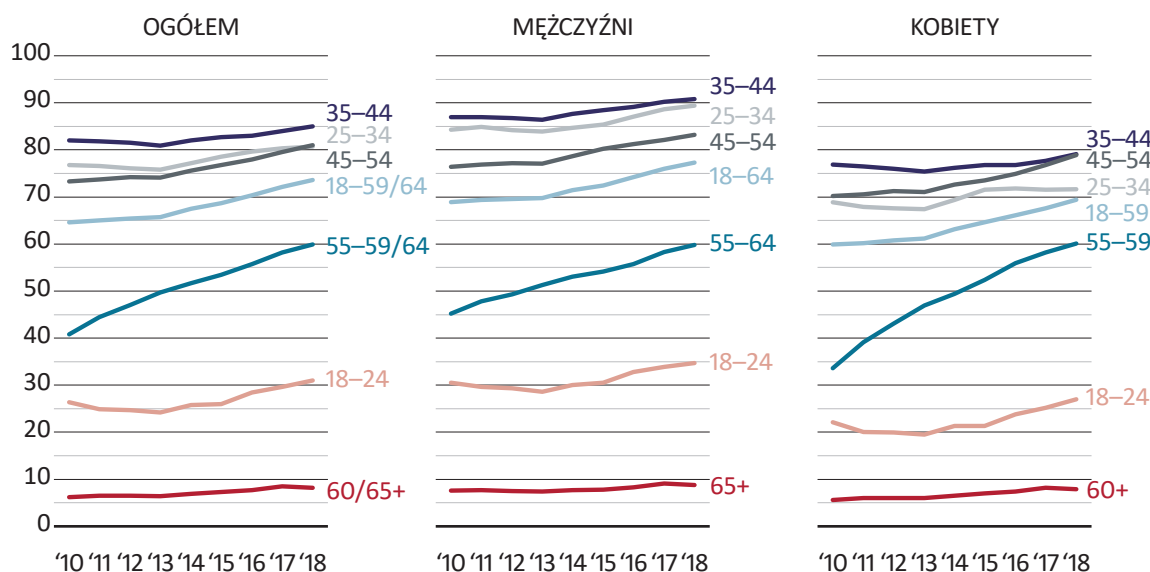
*Katarzyna Lisek*

Skala aktywności i nieaktywności zawodowej w ostatnim dziesięcioleciu ulegała wyraźnym zmianom. Między rokiem 2010 a 2018 GUS odnotował znaczący wzrost wskaźnika zatrudnienia dla ludności w wieku produkcyjnym – ogółem z 64,6% do 73,6% (przy równoczesnym spadku stopy bezrobocia z 9,8% do 4,0%). Wzrost ten dotyczył zarówno mężczyzn, jak i kobiet, jednak zmiany inaczej przebiegały w poszczególnych kategoriach wiekowych (Wykres 1). W przedziałach wiekowych między 18. a 44. rokiem życia widoczny był nieznaczny spadek wskaźnika zatrudnienia w okresie 2010–2013 i następnie wzrost w latach 2013–2018, natomiast w dwóch kolejnych starszych grupach wiekowych (45–54 i 55–59/64) wzrost następował przez wszystkie lata. Tym, co najbardziej rzuca się w oczy, jest radykalny skok wskaźnika zatrudnienia dla osób w wieku przedemerytalnym (55–59/64) – w ciągu rozpatrywanych dziewięciu lat podniósł się on z 40,8% do 59,9%. Szczególnie imponujące jest niemal podwojenie się wartości wskaźnika (z 33,6% do 60,1%) dla kobiet w wieku 55–59 lat, które tym samym zrównały się w 2018 r. z mężczyznami w wieku 55–64 lat. W dużej mierze aktywizacja starszych roczników dokonuje się w wyniku presji demograficznej związanej z postępującym błyskawicznie starzeniem się społeczeństwa. Dodatkowym katalizatorem tego wzrostu było zapewne podwyższenie wieku emerytalnego w ramach ustawy obowiązującej w latach 2013–2017 i intensywna debata społeczna związana z tą – wycofaną później przez kolejny rząd – reformą.

W niniejszym rozdziale przyjrzymy się bliżej uwarunkowaniom aktywności zawodowej na podstawie danych zebranych w ramach projektu Bilans Kapitału Ludzkiego w latach 2017–2018. Analizę przedstawimy w trzech odsłonach. Pierwsza poświęcona będzie ogólnej charakterystyce osób niepracujących; druga – osobom poniżej 50. roku życia, w szczególności kobietom, których przerwa w aktywności zawodowej związana jest najczęściej z macierzyństwem i opieką nad małymi dziećmi, wreszcie trzecia – osobom w wieku od 50.

roku życia wzwyż, których aktywność zawodowa ulega ograniczeniu i zakończeniu w związku ze zbliżającym się osiągnięciem wieku emerytalnego.

**Wykres 1.** Wskaźnik zatrudnienia w podziale na płeć i kategorie wiekowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS<sup>1</sup>.

## Czynniki warunkujące aktywność zawodową

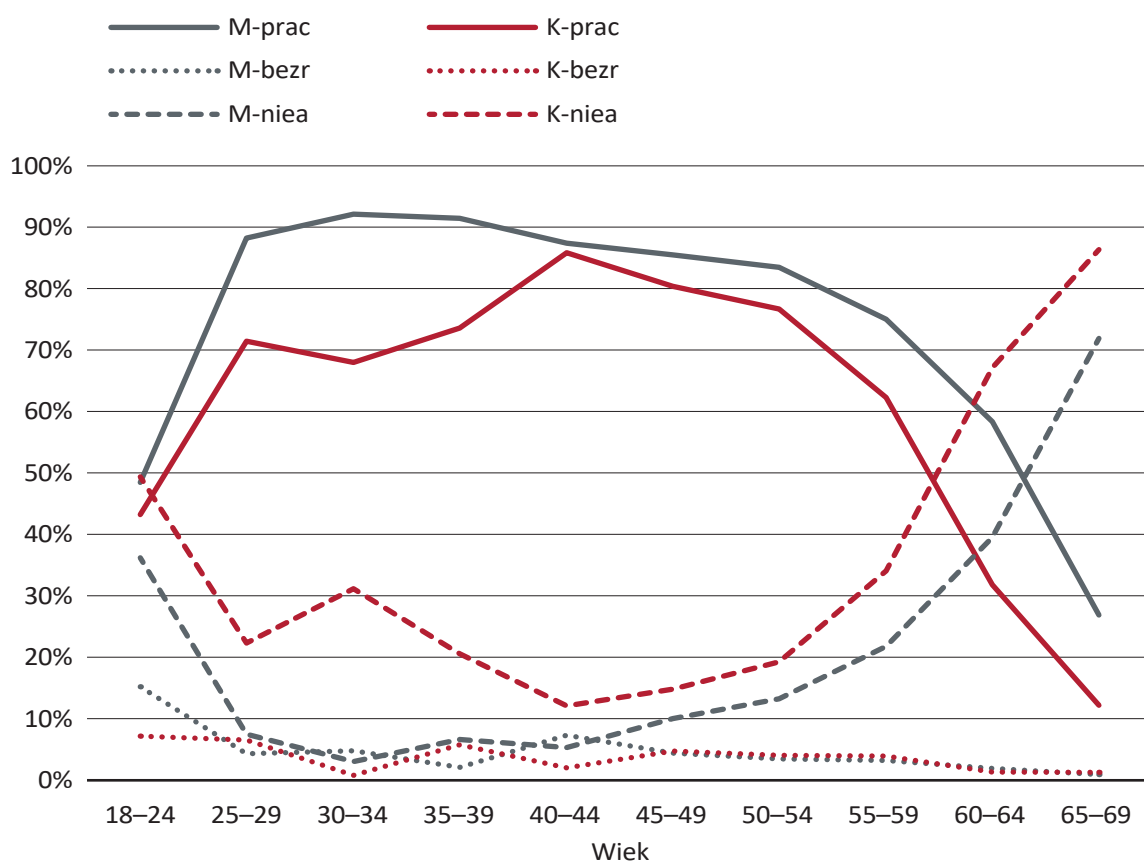
Charakterystykę aktywności zawodowej<sup>2</sup> mężczyzn i kobiet dla poszczególnych grup wiekowych według danych BKL za 2017 r. przedstawia wykres 2. W przypadku mężczyzn wskaźnik zatrudnienia wzrasta szybko przy przekroczeniu 25. roku życia z niespełna 50% do prawie 90% i w kolejnej kategorii wiekowej (30–34) osiąga maksimum (92%). Do wieku 50–54 lat utrzymuje się na poziomie przekraczającym 80%, po czym zaczyna się wyraźnie

<sup>1</sup> <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-iv-kwartal-2018-roku,4,32.html>

<sup>2</sup> Ze względu na sytuację zawodową respondentów podzielono na pracujących, bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo. Za pracujących uznano osoby, które zadeklarowały pracę w pełnym bądź niepełnym wymiarze godzin, w momencie realizacji wywiadu prowadziły własną działalność gospodarczą, pomagały nieodpłatnie w rodzinnej działalności gospodarczej, były zatrudnione na umowę o pracę (i wykonywały ją w ciągu ostatnich trzech miesięcy) bądź realizowały umowę cywilnoprawną. Za bezrobotne uznano osoby, które nie pracowały, ale aktywnie poszukiwały pracy w minionych 30 dniach i były gotowe podjąć ją w ciągu tygodnia. Pozostałe osoby – niepracujące i niebezrobotne – uznano za nieaktywne zawodowo.

obniżyć w starszych rocznikach. W przypadku kobiet wejście na rynek pracy jest wyraźnie wolniejsze. Przed 30. rokiem życia pracuje ok. 70% kobiet i taki stan utrzymuje się w okresie prokreacyjnym do ok. 40. roku życia. Po przekroczeniu tego progu wiekowego wskaźnik zatrudnienia wzrasta wyraźnie w kategorii 40–44 lat, osiągając maksimum (ponad 80%) i praktycznie zrównując się ze wskaźnikiem zatrudnienia mężczyzn.

**Wykres 2.** Odsetek osób pracujących, bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo w podziale na płeć i kategorię wiekową



Płeć: M – mężczyźni, K – kobiety.

N całkowite = 4057. Najmniejsza podgrupa: mężczyźni, 50–54 lat, N = 145.

Aktywność zawodowa: prac – pracujący, bezr – bezrobotni, niea – nieaktywni zawodowo.

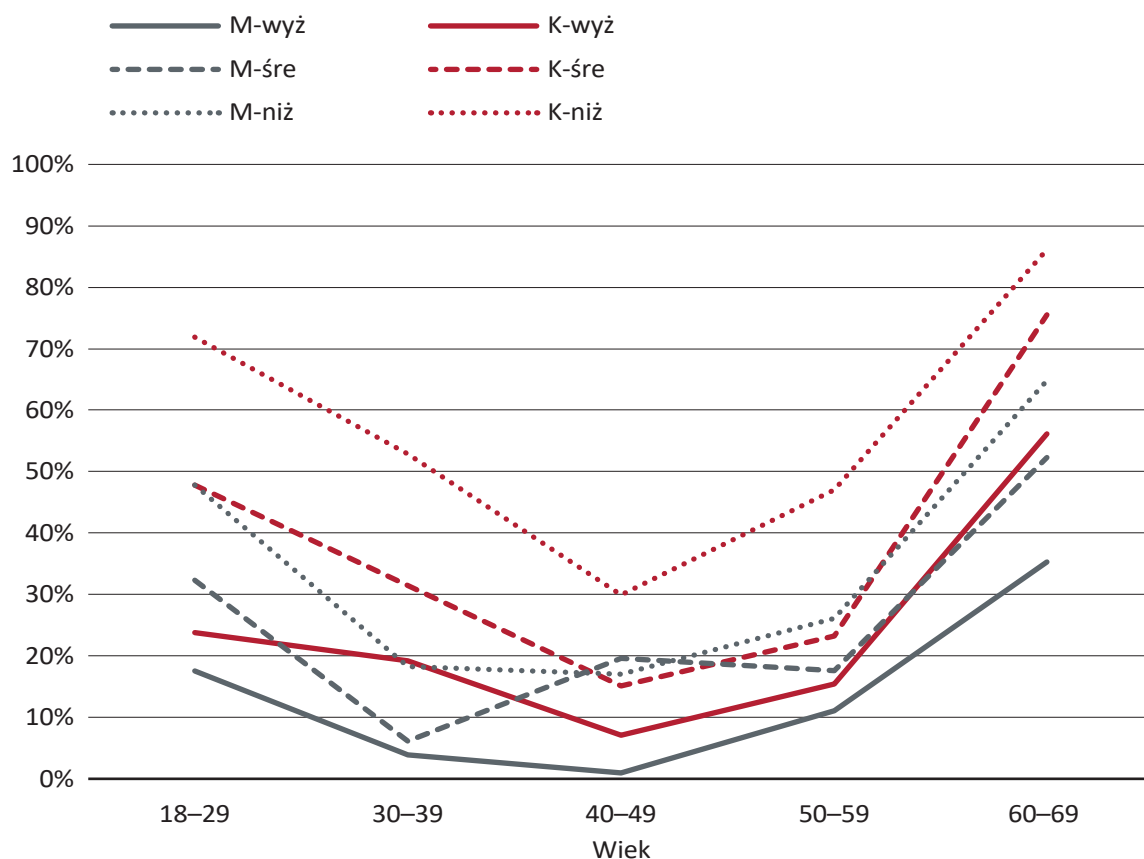
Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2017.

Odsetek osób bezrobotnych najwyższy jest w najmłodszej grupie wiekowej, przy czym wyraźnie wyższy jest wśród mężczyzn, którzy szybciej kończą edukację formalną i zaczynają

szukać swojego miejsca na rynku pracy. W tym czasie większa część kobiet kontynuuje naukę na studiach i w związku z tym pozostaje jeszcze nieaktywna zawodowo.

W przypadku obu płci sytuacja zawodowa bardzo wyraźnie uwarunkowana jest poziomem ukończonego wykształcenia, choć zależność ta jest znacznie bardziej wyrazista wśród kobiet (Wykres 3).

**Wykres 3.** Odsetek osób niepracujących w zależności od płci, wieku i poziomu wykształcenia



Płeć: M – mężczyźni, K – kobiety.

Wykształcenie: niż – niższe (poniżej średniego), śre – średnie, wyż – wyższe.

N całkowite = 4059. Najmniejsza podgrupa: mężczyźni, 50–59 lat, wykształcenie wyższe, N = 45.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2017.

Ogólna prawidłowość jest łatwo przewidywalna: im niższy poziom wykształcenia, tym większy obserwujemy odsetek osób niepracujących. Wśród kobiet zależność ta występuje bez wyjątku w każdej kohorcie wiekowej, a różnice między niższym, średnim i wyższym poziomem

wykształcenia są olbrzymie. W przedziale 18–29 lat odsetki niepracujących kobiet dla kolejnych poziomów kształcenia wynoszą odpowiednio 72%, 48% i 24%, a po przekroczeniu wieku emerytalnego (kategoria 60–69): 86%, 76% i 56%.

W przypadku mężczyzn taka jednoznaczna zależność ujawnia się po 50. roku życia, gdy rynek pracy szybko zaczynają opuszczać panowie z wykształceniem średnim bądź niższym, zaś przez dłuższy czas pozostają na nim nadal ci z wykształceniem wyższym.

Nieco dokładniejszy wgląd w dynamikę aktywności zawodowej w powiązaniu z poziomem wykształcenia daje wykres 4. Dodatnie wartości procentowe (słupki powyżej linii 0%) reprezentują osoby pracujące zarobkowo<sup>3</sup>, natomiast ujemne wartości procentowe (słupki poniżej linii 0%) reprezentują osoby niepracujące zarobkowo. Wśród niepracujących wyróżniono osoby szukające pracy<sup>4</sup>, a wśród pracujących – osoby chcące zmienić pracę (szukające innej pracy). Każdy z respondentów może zatem znajdować się w jednej z czterech możliwych sytuacji (w kolejności od najniżej do najwyższej położonego segmentu danego słupka):

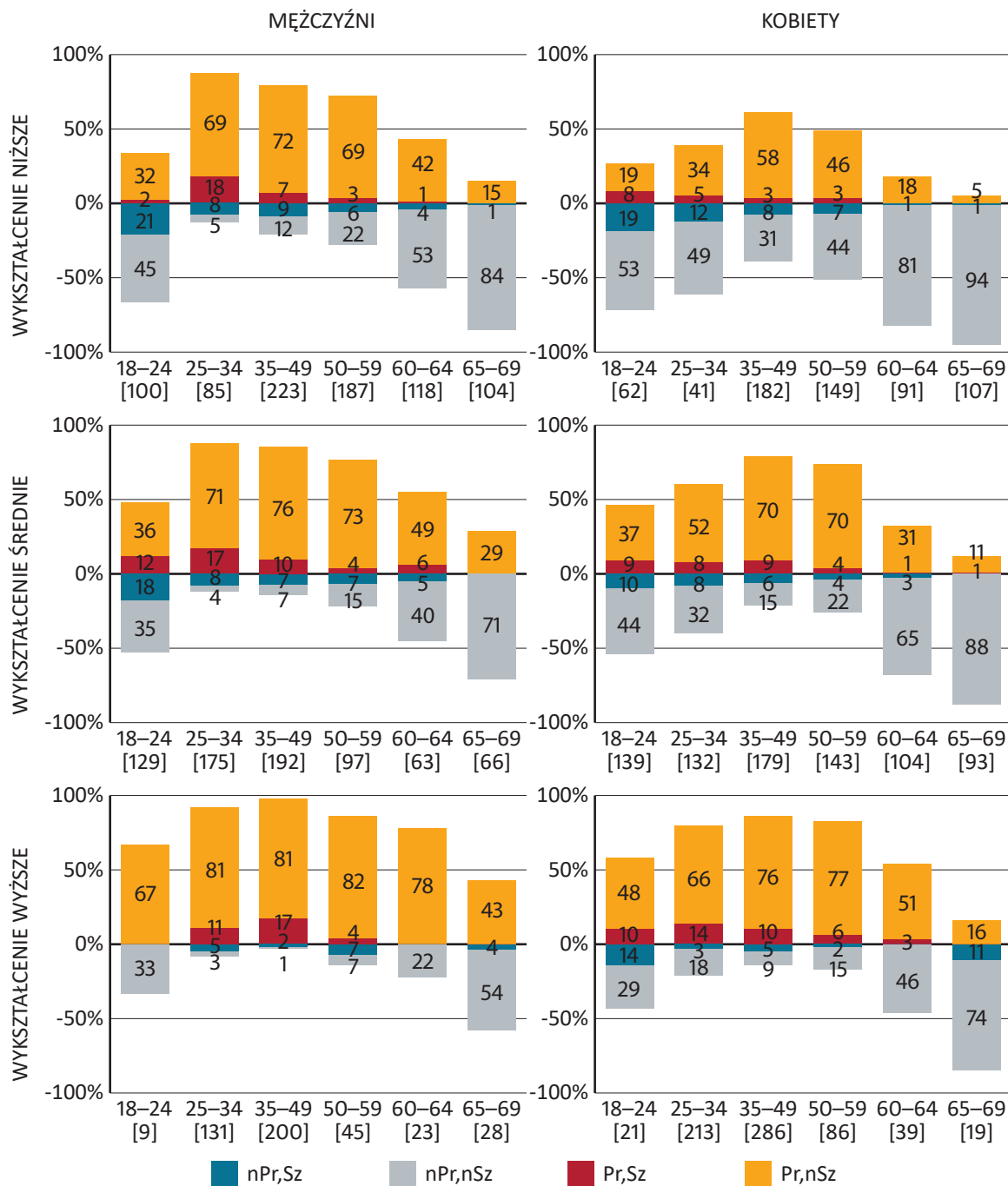
- nie pracuje zarobkowo i nie szuka pracy – [nPr,nSz];
- nie pracuje zarobkowo, ale dąży do podjęcia pracy – [nPr,Sz];
- pracuje zarobkowo, ale nadal szuka innej pracy – [Pr,Sz];
- pracuje zarobkowo i nie szuka już innej pracy – [Pr,nSz].

Można powiedzieć, że ten zestaw kategorii reprezentuje wyidealizowaną sekwencję w życiu zawodowym człowieka, który najpierw w naturalny sposób jest nieaktywny zawodowo, następnie zaczyna szukać pracy, a po jej znalezieniu nadal sprawdza, czy nie znalazłaby się praca bardziej odpowiednia, by wreszcie ustabilizować się zawodowo. Na końcu cykl zatacza pełne koło i w naturalny sposób następuje powrót do stanu nieaktywności zawodowej.

<sup>3</sup> Ta kategoria nie obejmuje osób pomagających nieodpłatnie w rodzinnej działalności gospodarczej, które zaliczają się do pracujących wg metodologii BAEL.

<sup>4</sup> Niekoniecznie są to osoby bezrobotne wg definicji BAEL, ponieważ mogły nie podejmować starań o znalezienie pracy w ostatnich 30 dniach bądź też nie być gotowe do jej podjęcia w najbliższym tygodniu.

**Wykres 4.** Posiadanie pracy zarobkowej i szukanie pracy w zależności od płci, wieku i poziomu wykształcenia



W nawiasach kwadratowych podano liczebność poszczególnych grup.

Oznaczenia: nPr/nSz – nie pracuje i nie szuka pracy, nPr/Sz – nie pracuje, ale szuka pracy,

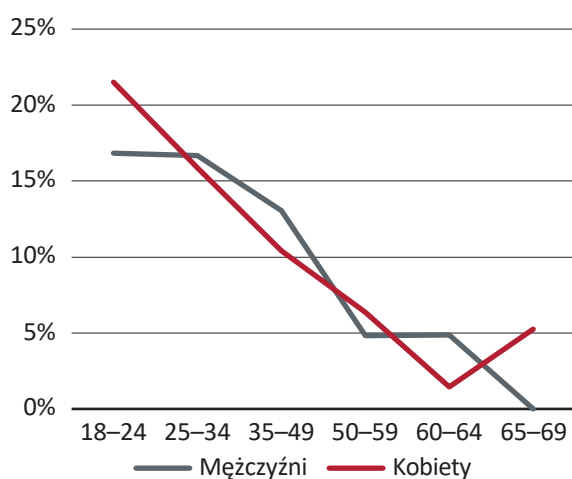
Pr/Sz – pracuje, ale szuka innej pracy, Pr/nSz – pracuje i nie szuka już innej pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2017.

Dane zaprezentowane na wykresie 4 warto uzupełnić dwoma typami wykresów pomocniczych pokazujących odsetek szukających pracy wśród osób pracujących oraz wśród osób niepracujących zarobkowo<sup>5</sup>.

**Wykres 5.** Odsetek osób poszukujących pracy wśród pracujących zarobkowo i niepracujących zarobkowo

Odsetek osób poszukujących pracy wśród pracujących zarobkowo

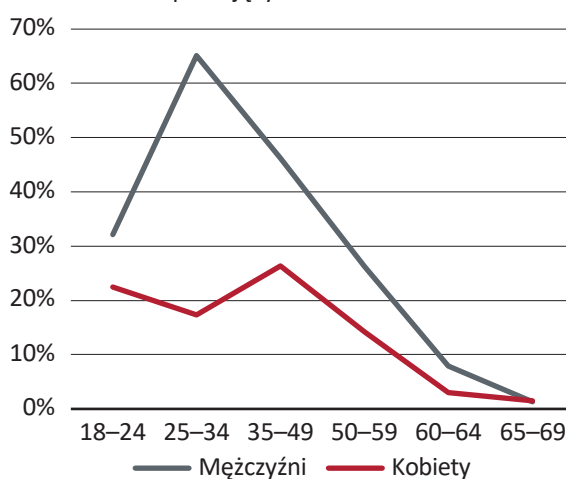


Całkowite N = 1385.

Najmniejsza podgrupa: kobiety, 65–69, N = 19.

Pozostałe podgrupy: N ≥ 47.

Odsetek osób poszukujących pracy wśród niepracujących zarobkowo



Całkowite N = 590.

Najmniejsza podgrupa: mężczyźni, 25–34, N = 43.

Pozostałe podgrupy: N ≥ 78.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2017.

Skupiając uwagę na osobach pracujących zawodowo, możemy zauważyć postępujący proces odnajdywania przez ludzi swojego miejsca na rynku pracy. Odsetek szukających innej pracy (w domyśle: bardziej satysfakcjonującej niż aktualna) jest relatywnie najwyższy w młodszych grupach wiekowych, po czym systematycznie spada w starszych rocznikach. Zjawisko to w jednakowym stopniu dotyczy kobiet i mężczyzn. W przypadku osób niepracujących mężczyźni wyraźnie częściej od kobiet szukają zatrudnienia. Jest bardzo charakterystyczne, że maksymalna różnica między płciami lokuje się w przedziale wiekowym 25–34 lat, czyli w czasie, gdy zawierane są związki małżeńskie i na świat przychodzą dzieci.

<sup>5</sup> Zgodnie z przyjętymi oznaczeniami chodzi odpowiednio o proporcje  $Pr,Sz/(Pr,Sz+Pr,nSz)$  oraz  $nPr,Sz/(nPr,Sz+nPr,nSz)$ .

Różnica w tej grupie wiekowej sprowadza się w przeważającej mierze do wzmożonej mobilizacji niepracujących mężczyzn w kierunku znalezienia pracy, podczas gdy wśród niepracujących kobiet występuje w tym czasie nieznaczny spadek tego rodzaju aktywności.

Wracając do danych na wykresie 4, warto przyjrzeć się osobom poszukującym pracy w kontekście ich bieżącej sytuacji zawodowej. Zwraca uwagę fakt, że znaczna część z nich to nie bezrobotni, ale osoby starające się zmienić pracę, którą aktualnie wykonują. Jest to szczególnie widoczne dla osób z wykształceniem wyższym w przedziale wiekowym 25–49 lat. Firmy rekrutujące pracowników o takiej charakterystyce nie mogą liczyć na łatwo dostępny rezerwuar siły roboczej – zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn wyrażną większość szukających pracy stanowią osoby już zatrudnione. W kategorii wiekowej 25–34 lat sytuacja przedstawia się następująco: wśród aplikujących o pracę mężczyzn z wykształceniem wyższym na każdego niepracującego przypada dwóch już zatrudnionych, a w kategorii 35–49 lat aż jedenastu. Wśród aplikujących o pracę kobiet z wyższym wykształceniem: w przedziale wiekowym 25–34 lat na każdą niepracującą przypada pięć już zatrudnionych, a w przedziale 35–49 lat – ponad dwie<sup>6</sup>. Jest to dobra ilustracja tzw. rynku pracownika, na którym firmy prowadzące rekrutację zmuszone są rywalizować już nie tyle o bezrobotnych, ile o ludzi zatrudnionych gdzie indziej.

## Kto pracuje zawodowo?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, posłużono się modelami regresji logistycznej, w których wykonywanie pracy zawodowej (por. przypis 2) prognozowano na podstawie zmiennych takich jak: płeć, wiek, miejsce zamieszkania (wieś/miasto), poziom wykształcenia (niższe/średnie/wyższe), uczestnictwo w kształceniu formalnym, samoocena stanu zdrowia (dobry lub bardzo dobry/poniżej dobrego), bycie w związku małżeńskim bądź nieformalnym oraz bycie rodzicem dziecka do lat sześciu. Przygotowano dwa osobne modele: jeden dla mężczyzn i drugi dla kobiet (Tabela 1). Zaletą analizy regresji jest ocena tzw. wpływu netto poszczególnych czynników, czyli wpływu wywieranego przez dany czynnik przy kontroli wszystkich pozostałych.

<sup>6</sup> Na wykresie podano dane zaokrąglone do liczb całkowitych; wyliczenia bazują na danych uwzględniających jedno miejsce po przecinku. Dokładniejsze proporcje  $[Pr/Sz]/[nPr/Sz]$  dla wyższego wykształcenia prezentują się następująco: mężczyźni 25–34 lat:  $10,7\%/5,3\% = 2,0$ ; mężczyźni 35–49 lat:  $17,0\%/1,5\% = 11,3$ ; kobiety 25–34 lat:  $13,6\%/2,8\% = 4,8$ ; kobiety 35–49 lat:  $10,5\%/4,5\% = 2,3$ .



Ta statystyczna kontrola oznacza, że porównywać będziemy ze sobą osoby, które nie różnią się pod żadnym z uwzględnionych w modelu czynników poza tym jednym – jest on przedmiotem naszego zainteresowania. Szacować będziemy na przykład, jak różni się prawdopodobieństwo wykonywania pracy zawodowej między dwiema kobietami, z których obie są w tym samym wieku, mają taki sam poziom wykształcenia, jednakowo oceniają swój stan zdrowia itd., ale jedna z nich jest w związku małżeńskim, a druga nie. Tego typu kontrola pozwala określić „czysty” wpływ małżeństwa na fakt wykonywania pracy zawodowej przez kobietę – bez tego typu kontroli zasadne byłoby przypuszczenie, że różnica między mężatkami a kobietami stanu wolnego bierze się np. stąd, że te pierwsze są przeciętnie starsze o kilkanaście lat i w związku z tym gorzej oceniają swój stan zdrowia. Wystąpienie istotnego statystycznie efektu netto oznacza, że dany czynnik (np. małżeństwo) wywiera większy wpływ niż mogłoby to wynikać z jego powiązania z innymi czynnikami (np. z wyższym przeciętnym wiekiem). Oczywiście przy interpretacji wyników należy pamiętać, że efekt danego czynnika może być powiązany z jakimikolwiek innymi cechami, które nie zostały wprost uwzględnione w modelu.

Ogółem w okresie badania pracę zarobkową wykonywało 73,2% mężczyzn i 59,3% kobiet (patrz pierwszy wiersz tabeli 1). Dla każdej z wyżej wymienionych zmiennych przedstawiono najpierw prawdopodobieństwo pracy zarobkowej w kategorii odniesienia (dane pogrubione), po czym porównano do niego prawdopodobieństwa dla innych kategorii tej zmiennej szacowane przy kontroli pozostałych zmiennych.

Mężczyźni mieszkający na wsi pracowali zarobkowo nieco częściej od mężczyzn o porównywalnych cechach, mieszkających w mieście. Jeśli ogólny wskaźnik zatrudnienia dla mężczyzn wynosił w miastach 72,3%, to dla mężczyzn będących w tym samym wieku, na tym samym poziomie wykształcenia, mających podobną samoocenę stanu zdrowia itd., ale mieszkających na wsi, był on przeciętnie o 5,3% wyższy i wynosił 77,6%. Miejsce zamieszkania nie różnicowało w istotny sposób zatrudnienia kobiet. Dane dla wieku pokazują, że obserwowane wcześniej różnice między mężczyznami a kobietami w dużej mierze utrzymują się także, gdy weźmiemy poprawkę na różnice w ścieżce edukacyjnej i odmienny efekt rodzicielstwa.

**Tabela 1.** Odsetek osób pracujących szacowany na podstawie osobnych modeli regresji logistycznej dla mężczyzn i dla kobiet

|                                   |                 | Mężczyźni | Kobiety |
|-----------------------------------|-----------------|-----------|---------|
| <b>Ogółem</b>                     |                 | 73,2      | 59,3    |
| <b>Miejsce zamieszkania</b>       | miasto          | 72,3      | 59,5    |
|                                   | wieś            | *77,6     | 60,7    |
| <b>Wiek</b>                       | 18–24           | 48,6      | 43,3    |
|                                   | 25–34           | ***74,4   | **62,4  |
|                                   | 35–49           | ***71,2   | ***72,9 |
|                                   | 50–59           | *64,9     | **60,8  |
|                                   | 60–64           | 41,7      | ***23,4 |
|                                   | 65–69           | ***13,5   | ***9,3  |
| <b>Aktualnie w związku</b>        | nie             | 65,4      | 53,9    |
|                                   | tak             | ***77,2   | 58,5    |
| <b>Ma dziecko do lat 6</b>        | nie             | 69,4      | 59,8    |
|                                   | tak             | 76,6      | ***26,7 |
| <b>Stan zdrowia</b>               | dobry/b. dobry  | 80,1      | 68,0    |
|                                   | poniżej dobrego | ***63,7   | ***51,1 |
| <b>Nauka w systemie formalnym</b> | nie uczy się    | 76,1      | 60,9    |
|                                   | uczy się        | ***42,9   | **41,2  |
| <b>Ukończone wykształcenie</b>    | niższe          | 62,8      | 40,6    |
|                                   | średnie         | ***73,7   | ***60,5 |
|                                   | wyższe          | ***86,0   | ***75,3 |

N dla mężczyzn = 1790. N dla kobiet = 2260.

R<sup>2</sup> Nagelkerkego = 0,379 (mężczyźni) i 0,380 (kobiety).

Gwiazdkami oznaczono istotność współczynnika regresji logistycznej przyrównującego daną kategorię do kategorii odniesienia (wyróżnionej pogrubioną czcionką):

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001.

Wartości współczynników regresji oraz dokładne istotności współczynników, patrz Aneks: Regresja logistyczna 1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2017.

Maksimum wskaźnika zatrudnienia dla mężczyzn odnotowujemy już w wieku 25–34 lat (74,4%), natomiast dla kobiet – w wieku 35–49 lat (72,9%). Odmienny dla każdej z płci efekt małżeństwa i rodzicielstwa wskazuje na względnie często występujący w związkach podział ról

między kobietą a mężczyzną w okresie prokreacyjnym. Podczas gdy kobieta w większej mierze poświęca czas opiece nad nowymi członkami rodziny, mężczyzna w większej mierze podejmuje wysiłek na rzecz zapewnienia rodzinie środków utrzymania. W przypadku mężczyzn sam fakt bycia w związku z kobietą podnosi prawdopodobieństwo zatrudnienia z 65,4% dla mężczyzn stanu wolnego do 77,2% dla żonatych. Wzrost wskaźnika zatrudnienia w związku z byciem ojcem dziecka do lat sześciu okazuje się już nieistotny statystycznie. W przypadku kobiet jest odwrotnie: sam fakt bycia w związku nie wpływa istotnie na zatrudnienie, natomiast znaczący jest efekt małego dziecka: zarobkowo pracuje 26,7% matek mających pod opieką dzieci do lat sześciu w relacji do 59,8% kobiet o porównywalnych cechach, ale niemających dzieci w tym wieku. W przypadku obu płci zarówno gorszy stan zdrowia, jak i kontynuowanie formalnego kształcenia są czynnikami bardzo wyraźnie obniżającymi prawdopodobieństwo pracy zawodowej. Analiza efektu wykształcenia potwierdza wcześniejsze wnioski: wyższy poziom wykształcenia wiąże się z częstszą pracą zarobkową zarówno w przypadku mężczyzn, jak i kobiet.

## Kto z niepracujących szuka pracy?

Analizy dla mężczyzn i kobiet, podobne do powyższych, przeprowadziliśmy na danych dla osób niepracujących (wg definicji BAEL), starając się ustalić czynniki zwiększające bądź zmniejszające prawdopodobieństwo, że osoba będzie starała się znaleźć zatrudnienie (Tabela 2)<sup>7</sup>.

Wśród mężczyzn istotne statystycznie efekty udało się stwierdzić tylko w przypadku wieku i nauki w systemie formalnym. Warto zwrócić uwagę na fakt, że odsetek szukających pracy systematycznie spada wraz z wiekiem i nie obserwujemy tu radykalnego skoku w kategorii 25–34 lat widocznego na Wykresie 5.

Wynika to stąd, że w obecnej analizie mierzymy efekt netto wieku, biorąc m.in. poprawkę na to, czy ktoś nadal kontynuuje edukację (sytuacja typowa dla osób poniżej 25. roku życia), czy już ją zakończył (osoby w wieku 25 lat wzwyż).

W przypadku kobiet poza wiekiem i kontynuacją nauki efekt netto wywierają także okoliczności rodzinne: zarówno sam fakt bycia mężatką, jak i obecność w domu małego

---

<sup>7</sup> Analiza przeprowadzona jest zatem na grupie osób, które wg terminologii BAEL są albo bezrobotne, albo nieaktywne zawodowo. W tej grupie szacujemy prawdopodobieństwo, że ktoś jest bezrobotny (czyli że raczej szuka aktywnie pracy niż jest zupełnie nieaktywny zawodowo).

dziecka zmniejszają odsetek kobiet aktywnie szukających pracy zarobkowej (przy kontroli innych cech uwzględnionych w modelu).

**Tabela 2.** Odsetek osób szukających pracy (wśród niepracujących) szacowany na podstawie osobnych modeli regresji logistycznej dla mężczyzn i dla kobiet

|                                   |                        | Mężczyźni   | Kobiety    |
|-----------------------------------|------------------------|-------------|------------|
| <b>Ogółem</b>                     |                        | <b>18,4</b> | <b>9,2</b> |
| <b>Miejsce zamieszkania</b>       | <b>miasto</b>          | 16,7        | 9,6        |
|                                   | <b>wieś</b>            | 22,4        | 8,1        |
| <b>Wiek</b>                       | <b>18–24</b>           | 29,3        | 12,7       |
|                                   | <b>25–34</b>           | 20,8        | 9,8        |
|                                   | <b>35–49</b>           | 16,6        | 15,5       |
|                                   | <b>50–59</b>           | ***6,4      | 7,4        |
|                                   | <b>60–64</b>           | ***1,8      | ***1,0     |
|                                   | <b>65–69</b>           | ***0,4      | ***0,8     |
| <b>Aktualnie w związku</b>        | <b>nie</b>             | 27,1        | 13,0       |
|                                   | <b>tak</b>             | 20,9        | **5,3      |
| <b>Ma dziecko do lat 6</b>        | <b>nie</b>             | 17,9        | 9,4        |
|                                   | <b>tak</b>             | 10,2        | **3,0      |
| <b>Stan zdrowia</b>               | <b>dobry/b. dobry</b>  | 26,0        | 12,3       |
|                                   | <b>poniżej dobrego</b> | 17,0        | *6,0       |
| <b>Nauka w systemie formalnym</b> | <b>nie uczy się</b>    | 18,5        | 9,5        |
|                                   | <b>uczy się</b>        | ***2,3      | ***1,3     |
| <b>Ukończone wykształcenie</b>    | <b>niższe</b>          | 14,9        | 7,6        |
|                                   | <b>średnie</b>         | *23,6       | 7,7        |
|                                   | <b>wyższe</b>          | 19,5        | 12,8       |

N dla mężczyzn = 521. N dla kobiet = 939.

R<sup>2</sup> Nagelkerkego = 0,360 (mężczyźni) i 0,241 (kobiety).

Gwiazdkami oznaczono istotność współczynnika regresji logistycznej przyrównującego daną kategorię do kategorii odniesienia (wyróżnionej pogrubioną czcionką):

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001.

Wartości współczynników regresji oraz dokładne istotności współczynników, patrz Aneks: Regresja logistyczna 2.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL.

## Praca zawodowa a sytuacja rodzinna

Wiele na ten temat powiedziano już w poprzednich podrozdziałach. Teraz przyjrzymy się trochę bliżej temu, w jaki sposób na pracę zawodową wpływa fakt posiadania na utrzymaniu dzieci, w zależności od wieku najmłodszego dziecka (Wykres 6). Odmienność ról rodzinnych matek i ojców wyraźnie daje o sobie znać, gdy w rodzinie obecne są małe dzieci.

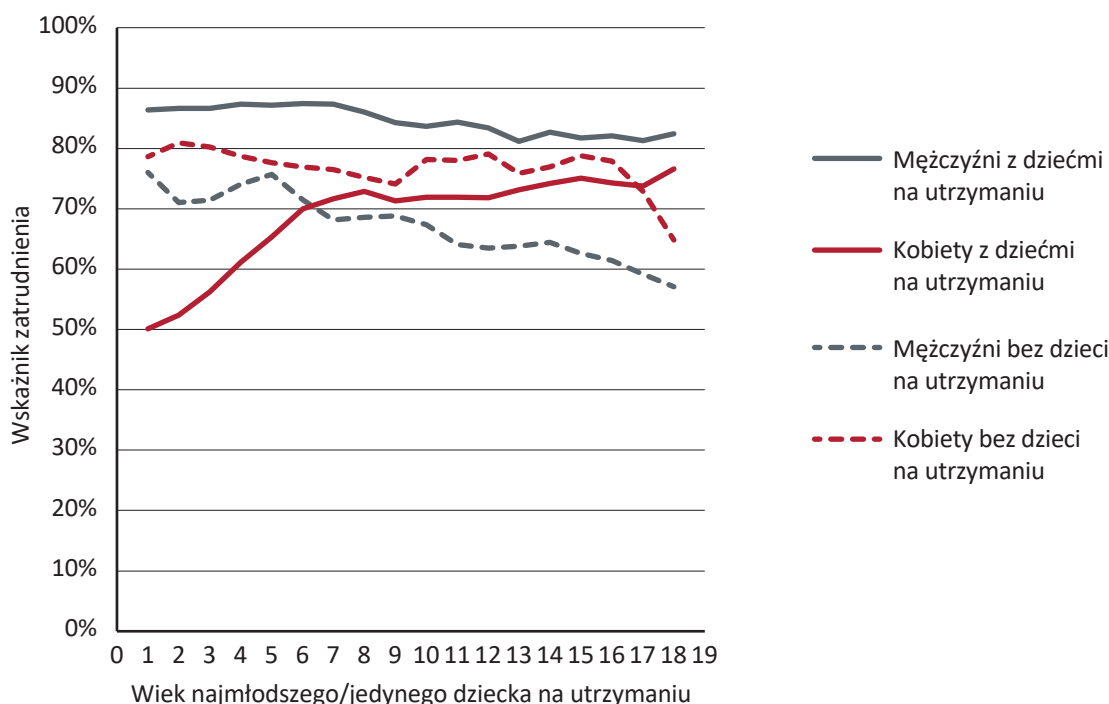
Warto jednak zaznaczyć, że nie jest to bynajmniej różnica absolutna – nawet w przypadku najmłodszych dzieci mniej więcej połowa matek pracuje zawodowo. Jest to natomiast czas, gdy różnica między płciami jest największa, przy wskaźniku zatrudnienia dla ojców sięgającym blisko 90%. O ile wśród ojców wskaźnik ten utrzymuje się na podobnie wysokim poziomie mniej więcej do siódmego roku życia dziecka, po czym ulega nieznacznemu obniżeniu, o tyle wśród matek obserwujemy stały stopniowy wzrost zatrudnienia aż do przekroczenia 70% w momencie, gdy najmłodsze dziecko rozpoczyna naukę w szkole podstawowej. W przeciwieństwie do mężczyzn wśród kobiet zatrudnienie nie zaczyna od tego momentu spadać wraz z dorastaniem dzieci. Aż do osiągnięcia przez potomstwo pełnoletniości odsetek kobiet pracujących zawodowo utrzymuje się na podwyższonym poziomie, a nawet ulega jeszcze niewielkiemu wzrostowi.

„Trajektorie” zawodowe matek i ojców warto zestawić z „trajektoriami” osób bezdzietnych będących w porównywalnym wieku<sup>8</sup>. Po pierwsze od razu widoczny staje się fakt, że bezdzietne kobiety częściej pracują zawodowo od bezdzietnych mężczyzn. Jest tak niezależnie od wieku, ale rozbieżność ta przybiera szczególnie duży rozmiar, gdy kobiety są w wieku 39–46 lat, a mężczyźni w wieku 42–49 lat, czyli w czasie, gdy ich rówieśnicy mają dzieci w wieku ok. 10–17 lat. Bezdzietni mężczyźni są jedyną grupą, dla której wskaźnik zatrudnienia ma systematyczną tendencję malejącą. Po przekroczeniu 40. roku życia ich wskaźnik zatrudnienia spada poniżej matek siedmiolatków i z kolejnymi latami różnica ta coraz bardziej się pogłębia. Po drugie porównując matki z kobietami bezdzietnymi, widać, jak duża początkowa różnica w okresie opieki matek nad małymi dziećmi szybko

<sup>8</sup> W przypadku osób niemających dzieci na utrzymaniu podano wskaźnik zatrudnienia dla osób będących w wieku odpowiadającym średniemu wiekowi rodziców, których najmłodsze dziecko na utrzymaniu ma daną liczbę lat. Przykładowo kobiety, których najmłodsze dziecko ma 2 lata, są przeciętnie w wieku 31 lat, a mężczyźni mający takie dziecko są przeciętnie w wieku 34 lat. W związku z tym dla wieku najmłodszego dziecka równego 2 lata podano odsetek pracujących wśród bezdzietnych 31-latek oraz 34-latków. W analizie wykorzystano dane z badania BKL z lat 2012–2014 (mniejsza próba badawcza w latach 2017–2018 uniemożliwiła przeprowadzenie takich analiz).

topnieje, by w momencie osiągnięcia przez dzieci pełnoletniości zredukować się praktycznie do zera. Po trzecie wreszcie porównując ojców z mężczyznami bezdzietnymi, stwierdzamy największą dysproporcję występującą w danych zatrudnieniowych. Przewaga zatrudnienia ojców w całym rozpatrywanym wycinku czasowym sięga od kilkunastu do ponad 20 punktów procentowych.

**Wykres 6.** Wskaźnik zatrudnienia dla rodziców w zależności od wieku ich najmłodszego dziecka oraz dla osób bezdzietnych będących w wieku porównywalnym do rodziców



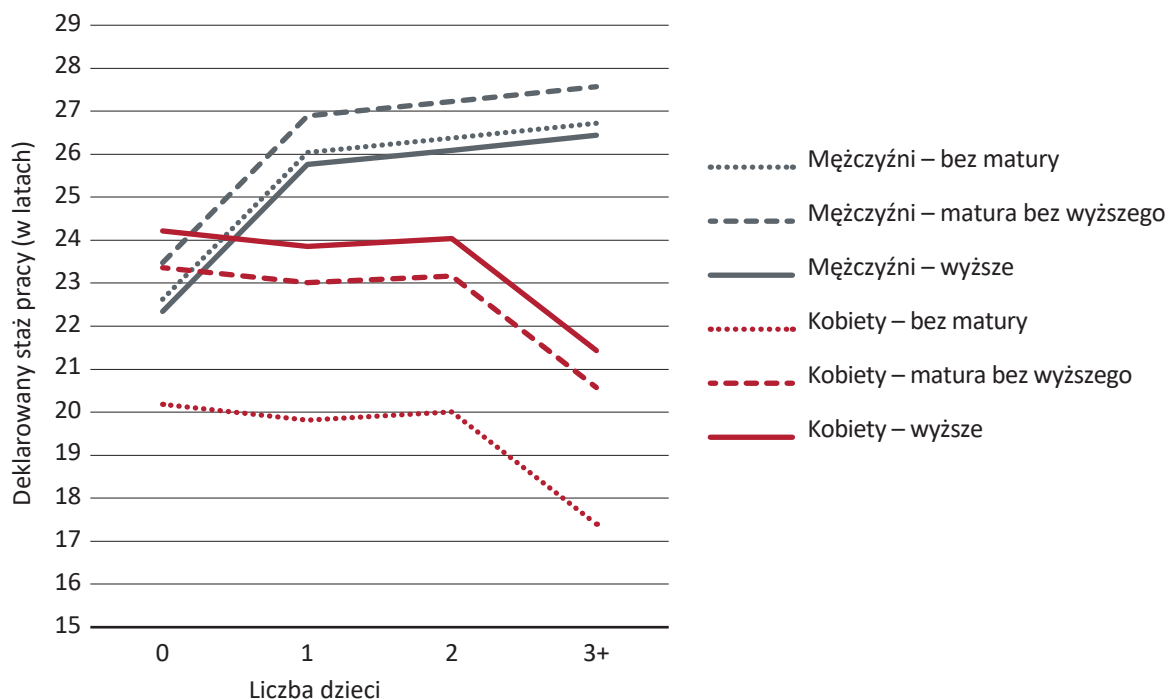
Średnia ruchoma trójokresowa. N całkowite = 26 625.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2012–2014.

Powiązanie pracy zawodowej z obowiązkami wynikającymi z rodzicielstwa znajduje odzwierciedlenie w całkowitej liczbie lat pracy zawodowej, jaką ludzie mają na koncie po upełnoletnieniu się dzieci. W celu przeanalizowania tych zależności wykonano dwa modele regresji liniowej (ponownie jeden dla mężczyzn i jeden dla kobiet), w których staż pracy prognozowano na podstawie wieku, liczby dzieci (w podziale na cztery kategorie: bezdzietnych, mających jedno dziecko, dwoje, albo troje lub więcej), oraz poziomu wykształcenia (kategoryzowanego za pomocą dwóch zmiennych: czy ma maturę oraz czy

ma wyższe wykształcenie)<sup>9</sup>. Wyniki tej analizy posłużyły do przygotowania wykresu 7, na którym przedstawiono szacowany staż pracy dla kobiet i mężczyzn w wieku 50 lat.

**Wykres 7.** Staż pracy w wieku 50 lat, szacowany na podstawie deklaracji respondentów w zależności od płci, wykształcenia i liczby dzieci



N dla mężczyzn = 1942. N dla kobiet = 2069.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2017.

Jak widać, zarówno poziom wykształcenia, jak i liczba dzieci zupełnie inaczej wpływają na życie zawodowe kobiet i mężczyzn. Wśród pięćdziesięciolatek przeciętnie najdłuższy staż pracy mają kobiety z wyższym wykształceniem, nieco niższy te, które edukację zakończyły na maturze, a zdecydowanie najniższy te bez matury. Jest to o tyle paradoksalne, że ukończenie studiów najczęściej o dobrych kilka lat opóźnia wejście na rynek pracy. Różnica ta musi w znacznej mierze wynikać z odmiennej motywacji do pracy cechującej panie z różnym poziomem wykształcenia. Przykładowo aż 85% kobiet z wyższym wykształceniem i tylko 56% z niższym deklaruje, że chciałyby pracować zawodowo, nawet gdyby miały

<sup>9</sup> Ponadto w modelu uwzględniono także interakcje wieku z liczbą dzieci oraz wieku z maturą i wyższym wykształceniem.

dość pieniędzy na utrzymanie przez resztę życia. Powiązanie stażu pracy kobiet z liczbą dzieci ujawnia się przede wszystkim w przeciętnie krótszym stażu kobiet, które odchowwały przynajmniej trójkę dzieci.

W przypadku pięćdziesięcioletnich mężczyzn widzimy, że staż pracy jest dodatnio skorelowany z liczbą dzieci, przy czym zasadniczy skok występuje pomiędzy mężczyznami bezdzietnymi a ojcami przynajmniej jednego dziecka. Utrzymanie rodziny po raz kolejny pojawia się więc jako znaczący czynnik motywujący ojców do pracy zarobkowej. Odnotowujemy też, że mężczyźni po studiach, którzy najpóźniej trafiają na rynek pracy, mają z tego tytułu najniższy staż zawodowy. Różnica ta jest jednak znacznie mniejsza niż można byłoby oczekiwać na podstawie różnicy w długości kształcenia. Wśród mężczyzn też regułą jest, że ci z wyższym wykształceniem czerpią większą satysfakcję z pracy.

## Czynniki utrudniające znalezienie i podjęcie pracy

Osobom niepracującym zadaliśmy pytanie o to, jakie są główne czynniki mogące utrudnić znalezienie lub podjęcie przez nie pracy. Do listy czynników dołączona była skala od 0 do 3, określająca stopień utrudnień związanych z danym czynnikiem:

- 0** – nie utrudnia,
- 1** – utrudnia w małym stopniu,
- 2** – utrudnia w średnim stopniu,
- 3** – utrudnia w dużym stopniu.

Dla grup wyróżnionych ze względu na płeć i wiek wyliczono średnie wartości tych utrudnień. Wyniki przedstawiono w podziale na osoby szukające i nie szukające pracy (Tabela 3 i Tabela 4).



**Tabela 3.** Główne czynniki utrudniające znalezienie pracy (wg osób niepracujących zarobkowo, ale szukających pracy)

|                               | Mężczyźni (M)<br>18–34 | Mężczyźni (M)<br>35–49 | Mężczyźni (M)<br>50–69 | Mężczyźni (M)<br>Ogółem | Kobiety (K)<br>18–34 | Kobiety (K)<br>35–49 | Kobiety (K)<br>50–69 | Kobiety (K)<br>Ogółem | Różnica K – M<br>18–34 | Różnica K – M<br>35–49 | Różnica K – M<br>50–69 | Różnica K – M<br>Ogółem |
|-------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|
| brak ofert pracy w okolicy    | 1,25                   | 2,18                   | 2,01                   | 1,66                    | 1,78                 | 1,84                 | 2,08                 | 1,87                  | 0,53                   | -0,35                  | 0,07                   | 0,21                    |
| brak kontaktów, znajomości    | 0,87                   | 1,69                   | 1,50                   | 1,22                    | 1,54                 | 1,47                 | 1,94                 | 1,61                  | 0,67                   | -0,22                  | 0,45                   | 0,39                    |
| brak certyfikatów i uprawnień | 0,98                   | 0,71                   | 1,06                   | 0,93                    | 1,34                 | 1,09                 | 1,24                 | 1,23                  | 0,36                   | 0,38                   | 0,18                   | 0,31                    |
| niedostateczne doświadczenie  | 1,15                   | 0,77                   | 0,56                   | 0,92                    | 1,38                 | 1,23                 | 0,88                 | 1,22                  | 0,23                   | 0,46                   | 0,32                   | 0,30                    |
| poziom wykształcenia          | 0,69                   | 0,79                   | 0,79                   | 0,74                    | 1,13                 | 0,64                 | 0,91                 | 0,92                  | 0,44                   | -0,15                  | 0,12                   | 0,18                    |
| zły stan zdrowia              | 0,14                   | 0,71                   | 1,31                   | 0,56                    | 0,36                 | 0,37                 | 1,46                 | 0,62                  | 0,23                   | -0,33                  | 0,15                   | 0,06                    |
| opieka nad dzieckiem          | 0,13                   | 0,11                   | 0,21                   | 0,15                    | 0,80                 | 1,38                 | 0,26                 | 0,89                  | 0,67                   | 1,27                   | 0,05                   | 0,74                    |
| nauka lub doksztalcanie       | 0,71                   | 0,22                   | 0,44                   | 0,53                    | 0,65                 | 0,22                 | 0,13                 | 0,40                  | -0,06                  | 0,00                   | -0,30                  | -0,13                   |
| wiek                          | 0,05                   | 0,48                   | 1,47                   | 0,47                    | 0,09                 | 0,36                 | 1,14                 | 0,42                  | 0,04                   | -0,12                  | -0,33                  | -0,05                   |
| zajmowanie się domem          | 0,20                   | 0,13                   | 0,44                   | 0,24                    | 0,29                 | 0,64                 | 0,27                 | 0,40                  | 0,08                   | 0,51                   | -0,17                  | 0,16                    |
| opieka nad członkiem rodziny  | 0,10                   | 0,13                   | 0,39                   | 0,18                    | 0,11                 | 0,11                 | 0,42                 | 0,18                  | 0,01                   | -0,02                  | 0,03                   | 0,00                    |
| zajmowanie się gosp. rolnym   | 0,08                   | 0,17                   | 0,06                   | 0,10                    | 0,08                 | 0,06                 | 0,11                 | 0,08                  | 0,00                   | -0,11                  | 0,06                   | -0,02                   |
| N (min)                       | 57                     | 30                     | 24                     | 111                     | 42                   | 29                   | 22                   | 94                    | 42                     | 29                     | 22                     | 94                      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2017.

Wśród szukających pracy obojga płci na plan pierwszy wysuwają się trudności związane z brakiem ofert pracy w okolicy, jak również z niedostatkami odpowiednich kontaktów i znajomości. W drugiej kolejności wymienić należy brak uprawnień oraz wystarczającego doświadczenia (ten drugi czynnik dotyczy przede wszystkim młodszych osób). W przypadku osób starszych w oczywisty sposób dochodzi do głosu zły stan zdrowia. Porównując płcie, dostrzegamy, że młode kobiety mocniej od mężczyzn akcentują praktycznie wszystkie znaczące utrudnienia. Największa różnica, dość przewidywalna, dotyczy kwestii opieki nad

dzieckiem, co uwidacznia się szczególnie w kategorii wiekowej 35–49 lat. Warto też zwrócić uwagę na to, że kobiety z tej kategorii wiekowej często wracające na rynek pracy po okresie opieki nad dziećmi, silniej od mężczyzn podkreślają trudności związane z niedostatecznym doświadczeniem oraz brakiem certyfikatów i uprawnień.

**Tabela 4.** Główne czynniki utrudniające podjęcie pracy (wg osób niepracujących zarobkowo i pracy nieszukających)

|                               | Mężczyźni (M)<br>18–34 | Mężczyźni (M)<br>35–49 | Mężczyźni (M)<br>50–69 | Mężczyźni (M)<br>Ogółem | Kobiety (K)<br>18–34 | Kobiety (K)<br>35–49 | Kobiety (K)<br>50–69 | Kobiety (K)<br>Ogółem | Różnica K – M<br>18–34 | Różnica K – M<br>35–49 | Różnica K – M<br>50–69 | Różnica K – M<br>Ogółem |
|-------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|
| zły stan zdrowia              | 0,47                   | 1,44                   | 2,00                   | 1,58                    | 0,50                 | 1,04                 | 1,84                 | 1,38                  | 0,03                   | -0,40                  | -0,16                  | -0,21                   |
| wiek                          | 0,18                   | 0,27                   | 1,73                   | 1,21                    | 0,18                 | 0,43                 | 1,87                 | 1,21                  | 0,00                   | 0,16                   | 0,14                   | 0,00                    |
| brak ofert pracy w okolicy    | 0,97                   | 0,91                   | 0,78                   | 0,84                    | 1,37                 | 1,20                 | 1,30                 | 1,30                  | 0,40                   | 0,30                   | 0,51                   | 0,46                    |
| brak kontaktów, znajomości    | 1,01                   | 0,68                   | 0,66                   | 0,75                    | 1,15                 | 1,17                 | 1,04                 | 1,09                  | 0,14                   | 0,49                   | 0,38                   | 0,34                    |
| brak certyfikatów i uprawnień | 1,10                   | 0,94                   | 0,64                   | 0,78                    | 1,04                 | 1,06                 | 1,04                 | 1,04                  | -0,06                  | 0,12                   | 0,40                   | 0,26                    |
| niedostateczne doświadczenie  | 1,40                   | 0,69                   | 0,36                   | 0,66                    | 1,34                 | 1,07                 | 0,79                 | 0,98                  | -0,06                  | 0,38                   | 0,43                   | 0,33                    |
| poziom wykształcenia          | 1,04                   | 0,89                   | 0,50                   | 0,67                    | 1,01                 | 0,81                 | 0,92                 | 0,93                  | -0,03                  | -0,08                  | 0,42                   | 0,25                    |
| opieka nad dzieckiem          | 0,17                   | 0,54                   | 0,18                   | 0,21                    | 1,67                 | 1,87                 | 0,43                 | 0,99                  | 1,49                   | 1,34                   | 0,25                   | 0,77                    |
| nauka lub doksztalcenie       | 1,35                   | 0,32                   | 0,34                   | 0,62                    | 1,08                 | 0,46                 | 0,50                 | 0,66                  | -0,27                  | 0,14                   | 0,16                   | 0,04                    |
| zajmowanie się domem          | 0,46                   | 0,56                   | 0,33                   | 0,39                    | 0,75                 | 1,11                 | 0,72                 | 0,79                  | 0,28                   | 0,56                   | 0,39                   | 0,40                    |
| opieka nad członkiem rodziny  | 0,23                   | 0,55                   | 0,33                   | 0,33                    | 0,39                 | 0,70                 | 0,62                 | 0,57                  | 0,16                   | 0,15                   | 0,28                   | 0,24                    |
| zajmowanie się gosp. rolnym   | 0,36                   | 0,33                   | 0,18                   | 0,24                    | 0,15                 | 0,31                 | 0,25                 | 0,23                  | -0,21                  | -0,02                  | 0,07                   | -0,01                   |
| N (min)                       | 86                     | 32                     | 225                    | 345                     | 150                  | 83                   | 318                  | 552                   | 86                     | 32                     | 225                    | 345                     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2017.

Osoby, które nie pracują zarobkowo i pracy nie szukają, to przede wszystkim osoby w starszym wieku. Nie dziwi więc, że na plan pierwszy wysuwają się kłopoty ze zdrowiem

oraz wiek jako taki. W przypadku kobiet przed 50. rokiem życia dominującym czynnikiem jest opieka nad dziećmi.

## Aktywność zawodowa osób starszych

Osoby powyżej 50. roku życia stanowią niemal 40% dorosłej populacji. Stanowią one jedną czwartą osób w wieku produkcyjnym. Wraz z wydłużającym się okresem życia oraz malejącą liczbą urodzeń, obserwowanymi w niemal całej Europie, proporcja osób starszych na rynku pracy będzie w kolejnych latach wzrastać, a co za tym idzie – będzie też wzrastać ich znaczenie dla kondycji całej gospodarki.

W grupie osób starszych w wieku produkcyjnym niemal 70% pracuje zawodowo. Jest to wynik o 3 punkty procentowe wyższy niż w przypadku całej populacji w wieku produkcyjnym. W tej grupie odsetek pracujących kobiet i mężczyzn jest niemal równy, czego nie można powiedzieć o ogóle populacji, gdzie dysproporcja ta sięga 13 punktów procentowych.

Wśród osób w wieku poprodukcyjnym jedna czwarta respondentów wciąż pracuje zawodowo.

Nieco częściej aktywni zawodowo pozostają mężczyźni, różnica między płciami pozostaje jednak na poziomie zaledwie 5 punktów procentowych. Aż 25% pracujących osób w wieku poprodukcyjnym jeszcze pięć lat temu nie miało zatrudnienia.

Wśród starszych osób w wieku produkcyjnym (50–60 lat dla kobiet i 50–65 lat dla mężczyzn) tylko 4% pracuje i pobiera jednocześnie świadczenia emerytalne (Tabela 5). Emerytów, którzy nie łączą pobierania świadczeń z pracą zarobkową, jest w tej grupie 8%. Znacznie wyższy odsetek emerytów w tej grupie jest obserwowany wśród mężczyzn. Prawdopodobnie jest to spowodowane przywilejami emerytalnymi skierowanymi do zawodów kulturowo uznawanych za męskie, takich jak górniczy czy służby mundurowe.

Wśród osób w wieku poprodukcyjnym trzy czwarte respondentów pobiera świadczenia emerytalne. Emeryturę z pracą zawodową łączy 13% respondentów w wieku poprodukcyjnym, a 11% z nich pracuje, nie pobierając świadczeń.

**Tabela 5.** Łączenie pracy i pobierania świadczeń emerytalnych przez osoby powyżej 50. roku życia

|                                                  | Osoby 50+<br>w wieku<br>produkcyjnym* | Osoby w wieku<br>poprodukcyjnym** | Ogółem osoby<br>w wieku 50+ |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| Pracuje i nie pobiera świadczeń emerytalnych     | 65%                                   | 11%                               | 42%                         |
| Pracuje i pobiera świadczenia emerytalne         | 4%                                    | 13%                               | 8%                          |
| Nie pracuje i pobiera świadczenia emerytalne     | 8%                                    | 63%                               | 32%                         |
| Nie pracuje i nie pobiera świadczeń emerytalnych | 24%                                   | 14%                               | 19%                         |
| N                                                | 843                                   | 651                               | 1494                        |

\* Wiek produkcyjny dla kobiet wynosi 18–59 lat, dla mężczyzn 18–64 lat.

\*\* Wiek poprodukcyjny dla kobiet rozpoczyna się w 60. roku życia, dla mężczyzn w 65. roku życia

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2017.

**Tabela 6.** Formy zatrudnienia osób w wieku produkcyjnym i poprodukcyjnym

|                                                            | Wszyscy pracujący<br>w wieku<br>produkcyjnym* | Osoby pracujące<br>50+ w wieku<br>produkcyjnym | Osoby pracujące<br>w wieku<br>poprodukcyjnym** |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Obecnie prowadzi samodzielną działalność gospodarczą/rolną | 20%                                           | 24%                                            | 24%                                            |
| Obecnie zatrudniony na podstawie umowy o pracę             | 74%                                           | 70%                                            | 46%                                            |
| Obecnie zatrudniony na umowę o dzieło/zlecenie             | 8%                                            | 7%                                             | 20%                                            |
| Obecnie zatrudniony na podstawie umowy nieformalnej        | 3%                                            | 2%                                             | 2%                                             |
| N                                                          | 2646                                          | 575                                            | 152                                            |

\* Wiek produkcyjny dla kobiet wynosi 18–59 lat, dla mężczyzn 18–64 lat.

\*\* Wiek poprodukcyjny dla kobiet rozpoczyna się w 60. roku życia, dla mężczyzn w 65. roku życia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2017.

Podobnie jak wśród ogółu pracujących osób w wieku produkcyjnym siedmiu na dziesięciu starszych pracowników w wieku 50+ jest zatrudnionych na umowę o pracę (Tabela 6). Niemal wszyscy z nich pracują na pełen etat. W grupie pracujących osób w wieku poprodukcyjnym

niedługo mniej niż połowa posiada umowę o pracę, z czego trzy czwarte pracuje w pełnym wymiarze. W młodszej grupie to kobiety częściej pracują na podstawie tego typu umowy. W przypadku osób w wieku poprodukcyjnym, proporcje pomiędzy płciami są dość zbliżone.

Co czwarta osoba w wieku 50+ prowadzi własną działalność gospodarczą, z czego połowa to praca związana z rolnictwem. W przypadku działalności pozarolniczej dwie trzecie firm stanowi formę samozatrudnienia.

Najpopularniejszym obszarem biznesowym pozarolniczych działań osób starszych są handel, zakwaterowanie i gastronomia – działa w nim niemal jedna trzecia z nich. Zarówno w grupie starszych respondentów będących w wieku produkcyjnym, jak i poprodukcyjnym ta forma zatrudnienia jest bardziej popularna wśród mężczyzn.

Zatrudnienie na podstawie umowy cywilnoprawnej nie jest formą szczególnie popularną wśród starszych pracowników w wieku produkcyjnym, zyskuje za to na znaczeniu w grupie starszej (w wieku poprodukcyjnym). Znaczny odsetek osób pracujący w ten sposób, będąc w wieku poprodukcyjnym, łączy takie zatrudnienie z pobieraniem świadczeń emerytalnych.

Warto zauważyć, że jedna piąta pracujących respondentów w wieku poprodukcyjnym w ciągu 12 miesięcy od daty badania pomagała nieodpłatnie w rodzinnej działalności gospodarczej i rolnej. Dla jednej trzeciej z nich była to jedyna forma utrzymania.

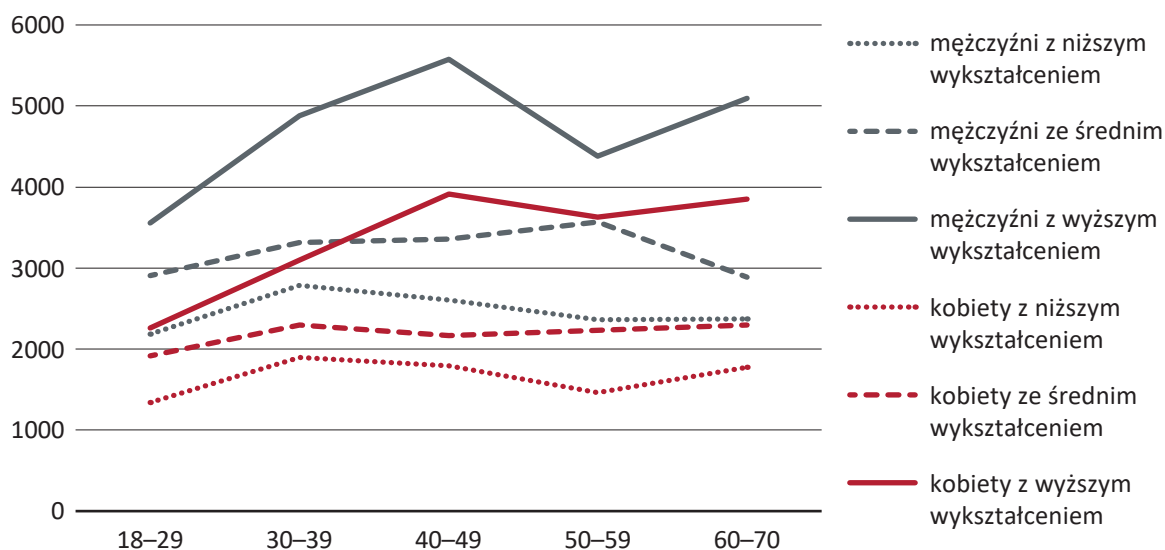
Najwyższy odsetek starszych pracujących (50+) zajmuje się pracą fizyczną – stanowią oni 44% tej grupy. Więcej pracowników fizycznych znaleźć można wśród starszych pracowników w wieku produkcyjnym (47%), za to ich odsetek maleje w grupie pracowników w wieku poprodukcyjnym (33%). Pracą fizyczną zajmuje się znacznie większy odsetek mężczyzn niż kobiet: wśród osób starszych w wieku produkcyjnym było to prawie dwie trzecie mężczyzn, a w wieku poprodukcyjnym niemal połowa z nich. Mężczyźni powyżej 50. roku życia najczęściej są operatorami maszyn lub robotnikami przemysłowymi – ten zawód reprezentuje 40% z nich.

Kobiety po 50. roku życia znacznie częściej niż mężczyźni zajmują się pracą umysłową (54%). Jedna czwarta z nich pracuje na stanowiskach specjalistycznych, kolejne 18% jako średni personel. Często zajmują się również handlem i usługami (17%). Ta ostatnia profesja jest popularna szczególnie wśród kobiet w wieku poprodukcyjnym – zajmuje się nią jedna czwarta z nich.

Średnie miesięczne dochody osób powyżej 50. roku życia, podobnie jak w przypadku innych grup wiekowych, są zróżnicowane w grupach wyznaczonych przez płeć czy poziom wykształcenia. W najstarszych grupach wiekowych najwyższym dochodem odznaczają się osoby z wykształceniem wyższym. Ich przeciętny dochód jest również najbardziej zróżnicowany pomiędzy kolejnymi grupami wiekowymi i to one zaliczają największy spadek dochodów wraz z wiekiem.

Kolejną grupą, w której wiek silnie różnicuje średnie zarobki, są mężczyźni z wykształceniem średnim – różnica pomiędzy średnimi dochodami pięćdziesięciolatków a sześćdziesięciolatków wynosi niemal tysiąc złotych. Dla pozostałych grup płci i wykształcenia różnice pomiędzy grupami wiekowymi nie są aż tak radykalne. Należy zaznaczyć, że jak w każdej grupie wiekowej tak również w najstarszych, średnie zarobki kobiet są niższe niż zarobki mężczyzn (Wykres 8).

**Wykres 8.** Średni miesięczny dochód respondentów w różnych grupach wiekowych w podziale na płeć i poziom wykształcenia



Całkowite N = 1940. Najmniejsze podgrupy: mężczyźni z wyższym, 60–70 lat oraz kobiety z niższym, 18–29 lat i 60–70 lat (N = 19).

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2017.

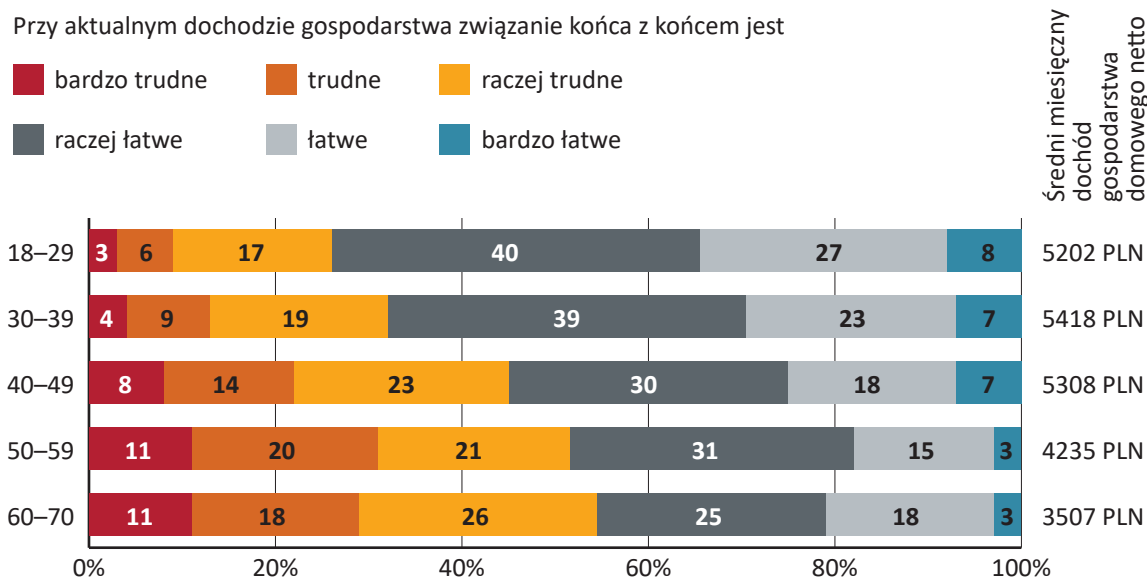
## Powody podejmowania i niepodjętowania pracy w wieku starszym

Według badania GUS z 2012 r. znacząca większość pracujących osób starszych, pobierających świadczenia społeczne, pozostaje aktywna zawodowo ze względów ekonomicznych.

Zaledwie niecała jedna piąta respondentów zadeklarowała, że przyczyny ich pracy są inne niż finansowe (np. skupione wokół satysfakcji zawodowej) (GUS, 2013).

Rzeczywiście, osoby starsze żyją w gospodarstwach domowych o znacznie niższym przeciętnym miesięcznym dochodzie niż młodszy. Gorzej też oceniają wystarczalność posiadanego budżetu wobec swoich potrzeb. Ponad połowa respondentów w wieku powyżej 50 lat twierdzi, że comiesięczne wiązanie końca z końcem przysparza im trudności (Wykres 9).

**Wykres 9.** Ocena wystarczalności budżetu gospodarstwa domowego w różnych grupach wiekowych (w %)



Wiązanie końca z końcem: najmniejsza podgrupa: 40–49 lat, N = 751.

Średni dochód: najmniejsza podgrupa: 18–29 lat, N = 573.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2017.

We wszystkich grupach wiekowych utrzymuje się dysproporcja pomiędzy przeciętnym dochodem gospodarstw kobiet i mężczyzn, przy czym o ile w grupie czterdziesto- i pięćdziesięciolatków

różnica ta nie przekracza 6%, o tyle w najstarszej grupie gospodarstwa respondentek otrzymują dochód o 18% mniejszy od gospodarstw reprezentowanych przez mężczyzn.

Zarówno w grupie osób po 50. roku życia w wieku produkcyjnym, jak i w grupie osób będących w wieku poprodukcyjnym osoby posiadające zatrudnienie żyją w gospodarstwach o wyższym przeciętnym dochodzie. W przypadku osób będących na emeryturze osoby łączące pobieranie świadczeń z pracą żyją w gospodarstwach średnio 39% zamożniejszych niż osoby niebędące aktywne zawodowo. Skok ten jest wyższy wśród gospodarstw reprezentowanych przez kobiety (+38%) niż mężczyzn (+34%) oraz wśród gospodarstw osób z niższym wykształceniem (+36%) niż z średnim (+29%) lub wyższym (+30%). Warto również zwrócić uwagę, jak ważny jest dochód pracujących osób starszych dla ich gospodarstwa domowego.

Niemal jedna piąta pracujących respondentów w wieku powyżej 50. roku życia jest jedyną osobą zarabiającą w gospodarstwie domowym, z czego 39% z nich ma na utrzymaniu innych członków rodziny. W pozostałych przypadkach 50% z pracujących respondentów jest osobami posiadającymi najwyższy dochód w gospodarstwie domowym, a 5% zarabia tyle samo co współmałżonek. Można więc twierdzić, że w wielu przypadkach od dochodu starszych pracowników uzależniony jest nie tylko dobrobyt ich, ale również ich rodzin.

O tym, że praca jest dla części starszych respondentów koniecznością, może świadczyć fakt, że jedna piąta z nich kontynuuje pracę zarobkową, pomimo że ich aktualny stan zdrowia utrudnia jej wykonywanie. Złe samopoczucie nieco częściej jest przeszkodą dla pracowników fizycznych niż umysłowych. Jednocześnie niemal jedna trzecia respondentów w wieku poprodukcyjnym czuje, że ich praca ma zły wpływ na ich zdrowie, a 38% z nich przyznaje, że w pracy muszą wykonywać zadania grożące uszczerbkiem na zdrowiu.

Pomimo silnych uwarunkowań ekonomicznych podejmowania pracy przez osoby starsze trzeba zaznaczyć, że w znacznej większości respondenci powyżej 50. roku życia są zadowoleni z pracy, którą wykonują. Najbardziej chwalą sobie relacje interpersonalne, zarówno ze współpracownikami, jak i przełożonymi, pewność zatrudnienia i merytoryczną stronę wykonywanego zajęcia. Najmniej zadowoleni są z możliwości awansowania, które z przyczyn oczywistych są w ich wieku ograniczone, oraz z zarobków. Chociaż w większości aspektów starsi pracownicy wykazują mniejsze zadowolenie niż osoby młodsze, warto podkreślić, że średnie oceny zadowolenia ze wszystkich elementów zatrudnienia poza możliwościami



awansu osiągnęły poziom znacznie wyższy niż środkowy punkt skali, co może świadczyć o dobrych nastrojach w tej grupie zawodowej.

Aż 92% pracujących respondentów w wieku poprodukcyjnym wierzy, że praca, którą wykonują, ma sens. W tej grupie 85% pracujących czuje, że w pracy wykorzystuje swoją wiedzę i umiejętności. Ponad połowa z nich ma możliwość realizacji w miejscu pracy własnych pomysłów. Niemal wszyscy oceniają atmosferę panującą w pracy za przyjazną.

Praca znajduje się wysoko w hierarchii wartości starszych pracowników. Zarówno w grupie starszych pracujących w wieku produkcyjnym, jak i poprodukcyjnym, zdecydowanie najważniejsze są zdrowie i rodzina. Nieco niższe, ale wciąż wysokie średnie oceny zebrały praca, czas wolny i przyjaciele. Oceny te nie są znacznie zróżnicowane ani przez płeć respondentów ani przez poziom ich wykształcenia.

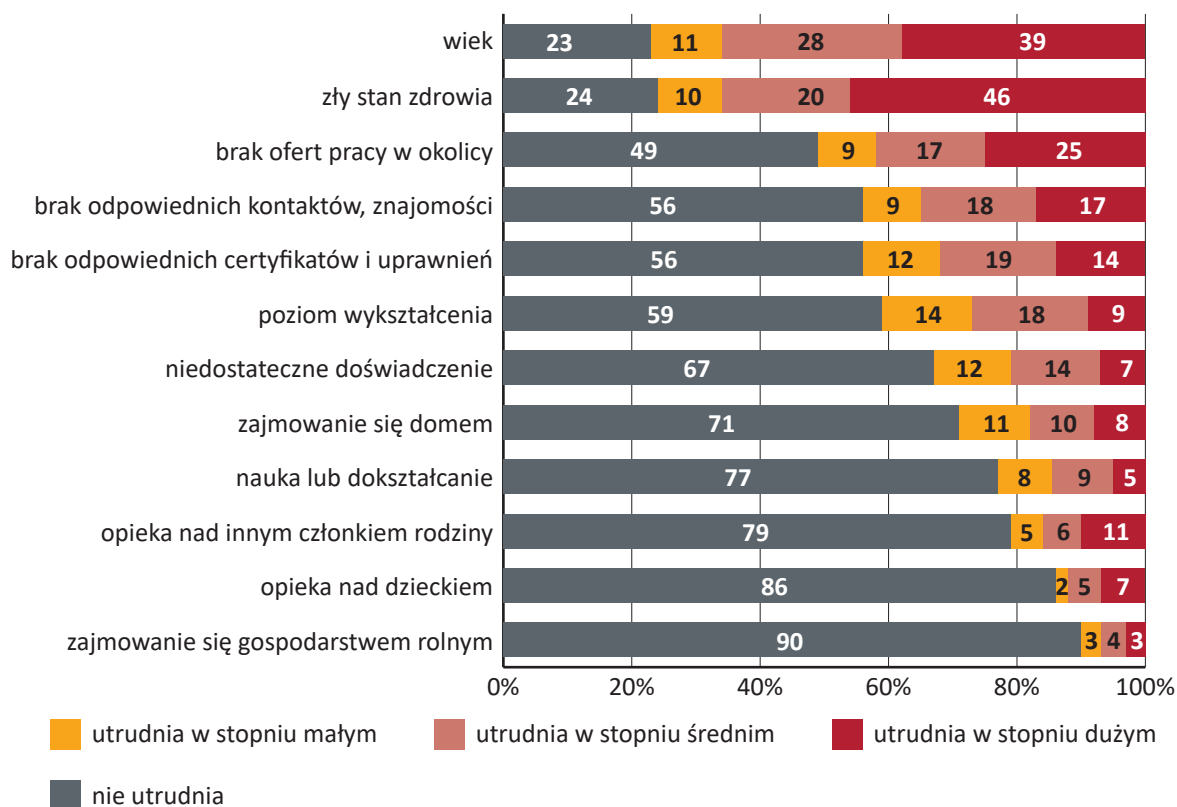
Aż 61% pracujących osób w wieku powyżej 50. roku życia deklaruje, że chciałoby pracować, nawet gdyby mieli dość pieniędzy, aby utrzymać się przez resztę życia. Odsetek ten jest identyczny wśród starszych pracowników w wieku produkcyjnym i poprodukcyjnym. Znacznie częściej aktywnymi zawodowo chcieliby pozostać pracownicy zawodów umysłowych niż fizycznych, szczególnie w grupie osób w wieku poprzemysłowym.

Osoby, które nie chciałyby kontynuować pracy przy wystarczających oszczędnościach, cieszą się nieco słabszą samooceną swojej kondycji fizycznej i psychicznej niż ci, którzy deklarują chęć dalszej pracy. Są też systematycznie mniej zadowoleni z każdego aspektu wykonywanej pracy, choć należy zaznaczyć, że różnice te są marginalne. Żyją w gospodarstwach o niższym miesięcznym dochodzie.

Najważniejszymi powodami, dla których osoby powyżej 50. roku życia nie podejmują pracy zawodowej, są ich starszy wiek oraz zły stan zdrowia. Połowa z nich uważa, że w ich okolicy nie ma odpowiednich dla nich ofert pracy, a niewiele mniej, że brakuje im odpowiednich kontaktów i znajomości. Kolejnymi powodami, podzielanymi przez ponad jedną trzecią starszych respondentów, jest przekonanie o zbyt niskich kompetencjach, przejawiających się w niewystarczającym wykształceniu, braku certyfikatów czy odpowiedniego doświadczenia. Powody ograniczenia możliwości pracy, które w porównaniu do pozostałych pozostają w mniejszości, są związane z opieką nad domem i innymi członkami rodziny (Wykres 10).

Wszystkie powody niepodejmowania aktywności zawodowej w wieku starszym, poza wiekiem i stanem zdrowia, są silniej odczuwane przez kobiety niż przez mężczyzn. Różnica między odsetkiem kobiet i mężczyzn, dla których zajmowanie się domem stanowi przeszkodę do zatrudnienia, wynosi 15 punktów procentowych, a w przypadku zajmowania się innym członkiem rodziny 10 punktów procentowych. Brak odpowiednich ofert w okolicy, niewystarczające wykształcenie czy brak certyfikatów stanowią większą barierę dla kobiet niż mężczyzn (różnica wynosi około 15 punktów procentowych). Słaby stan zdrowia, ale również niedostatki we własnych kwalifikacjach są odczuwalne mocniej przez starsze osoby z wykształceniem niższym w porównaniu do osób z wykształceniem wyższym.

**Wykres 10.** Powody, które utrudniają osobom starszym podjęcie zatrudnienia (w %)



N = 594.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2017.

Podsumowując, sytuacja wysokiego odsetka starszych respondentów sprawia, że praca zawodowa jest dla nich koniecznością. Żyją w gospodarstwach domowych o stosunkowo niższym miesięcznym dochodzie, a ich zarobki często stanowią kluczowy zasób nie tylko dla

nich, ale też ich bliskich. Z drugiej jednak strony dla wielu z nich praca jest wartością samą w sobie: znajduje się wysoko w hierarchii wartości i przynosi satysfakcję. Znaczna większość respondentów nie zrezygnowałaby z niej, nawet gdyby kwestie ekonomiczne nie miały znaczenia. Najważniejszym powodem, dla którego osoby starsze nie podejmują zatrudnienia, jest ich podeszły wiek oraz stan zdrowia. Pozostałe przeszkody są odczuwane mocniej przez kobiety niż przez mężczyzn.

## Plany na przyszłość zawodową

Tempo rozwoju kariery zawodowej znacznie zwalnia po 50. roku życia. Osoby w tej grupie wiekowej w znacznie wyższym odsetku niż osoby młodsze pracowały na stanowisku o podobnej randze jak pięć lat przed badaniem. Nieco więcej z nich doświadczyło spadku wynagrodzenia za pracę, mniejszy odsetek osób starszych dostał od tego czasu podwyżkę dochodu.

Znaczna część respondentów planowała pozostanie na rynku pracy przez kolejnych 12 miesięcy od roku badania. Zakończenie pracy planowała jedna czwarta respondentów w wieku poprodukcyjnym zatrudnionych na umowę o pracę. Za główny powód rezygnacji z pracy wskazywali oni przejście na emeryturę.

W grupie pracujących osób w wieku poprodukcyjnym jedna piąta respondentów chciałaby odłożyć przejście na emeryturę najdalej, jak to możliwe, lub zupełnie z niej zrezygnować. Średni wiek, w którym pozostałe osoby z tej grupy planują przejście na emeryturę, wynosi 63,07 lata. Wśród pracowników powyżej 50. roku życia w wieku produkcyjnym około 9% respondentów nie chciałoby przerywać pracy tak długo, jak to możliwe. Przewidywany wiek emerytalny pozostałych jest zbliżony do deklarowanego w grupie starszej i wynosi 62,74 lata.

Spodziewany wiek przejścia na emeryturę jest różny dla respondentów różnych płci. Mężczyźni w wieku poprodukcyjnym planują średnio przechodzenie na emeryturę w wieku 66 lat, a kobiety z tej grupy wiekowej w wieku 61 lat. Są więc to wartości zbliżone do wieku, w którym większość pracowników nabywa prawa emerytalne. W grupie 50+ w wieku produkcyjnym średni wiek spodziewanego przejścia na emeryturę dla obydwu płci jest niższy i wynosi 64,4 dla mężczyzn i 60,5 dla kobiet.

Ponad połowa pracujących respondentów po 50. roku życia spodziewa się, że po przejściu na emeryturę będzie dorabiać. Tego zdania jest o 5 punktów procentowych więcej kobiet niż mężczyzn. Łączenie pracy i emerytury leży w planach 60% starszych respondentów zajmujących się pracą umysłową i 45% osób wykonujących prace fizyczne.

Osoby, które spodziewają się dorabiać na emeryturze, cieszą się lepszym samopoczuciem zdrowotnym niż osoby, które takich planów nie mają. Średnie miesięczne dochody pierwszej grupy są wyższe niż osób, które nie chcą dorabiać do świadczenia, co może wskazywać na to, że utrata ich dochodu byłaby bardziej znacząca dla gospodarstwa domowego. Osoby planujące kontynuowanie pracy na emeryturze nie różnią się znacząco od pozostałych w ocenie swojego zadowolenia z poszczególnych aspektów aktualnie wykonywanej pracy.

Połowa pracujących respondentów w wieku 50+ zapytana o oczekiwania ich obecnego pracodawcy wobec nabycia przez nich praw emerytalnych wskazała, że preferowałaby zakończenie pracy i przejście na emeryturę. Jedna trzecia pracujących respondentów twierdzi, że oczekiwano by od nich kontynuowania pracy w obecnym zakresie. Oznacza to, że większość pracodawców nie tworzy specjalnych warunków pracy dla osób starszych i widzi dla nich tylko dwie alternatywy: albo zakończenie zatrudnienia, albo kontynuowanie go na niezmienionych zasadach.

Oczekiwanie zakończenia stosunku pracy wraz z osiągnięciem wieku emerytalnego jest kierowane do większego odsetka kobiet (54%) niż mężczyzn (46%). Również to kobietom częściej oferuje się zatrudnienie w dostosowanej do nich formie (18% do 14%). Od mężczyzn częściej oczekuje się, że pozostaną na dotychczas wykonywanym stanowisku (35%).

Jedna piąta pracujących respondentów powyżej 50. roku życia twierdzi, że mogłaby wykonywać swój obecny zawód w wymiarze minimum 20 godzin tygodniowo, najdłużej jak to możliwe. Dla pozostałych osób średni wiek, do którego byliby w stanie pracować w aktualnym zawodzie, to 64 lata. Średnia ta jest uwarunkowana płciowo i wynosi 66 lat dla mężczyzn oraz 63 lata dla kobiet. Mężczyźni wykonujący prace umysłowe deklarują, że mogliby je kontynuować średnio do 67. roku życia, a mężczyźni wykonujący prace fizyczne gotowi byliby je kontynuować do 65. roku życia. W przypadku kobiet praca umysłowa może być przez nie wykonywana średnio do osiągnięcia wieku 63 lat, a fizyczna – do 62 lat.

Jedna trzecia analizowanej grupy respondentów deklaruje, że mogłaby wykonywać jakąkolwiek pracę niewymagającą wysiłku fizycznego w wymiarze 20 godzin tygodniowo, przekraczając granicę wieku produkcyjnego. Jedna czwarta z nich byłaby gotowa pracować w ten sposób do tej granicy wiekowej (wynoszącej 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn), a tylko 9% z nich chciałaby pracować krócej. Niemal jedna trzecia pracujących respondentów powyżej 50. roku życia deklaruje, że przy zmianie warunków pracy mogłaby pozostać dłużej aktywna zawodowo, niż wykonując swoją obecną pracę. Opinia ta jest popularniejsza w grupie pracowników fizycznych (34%) niż umysłowych (30%).

## Poszukiwanie pracy po 50. roku życia

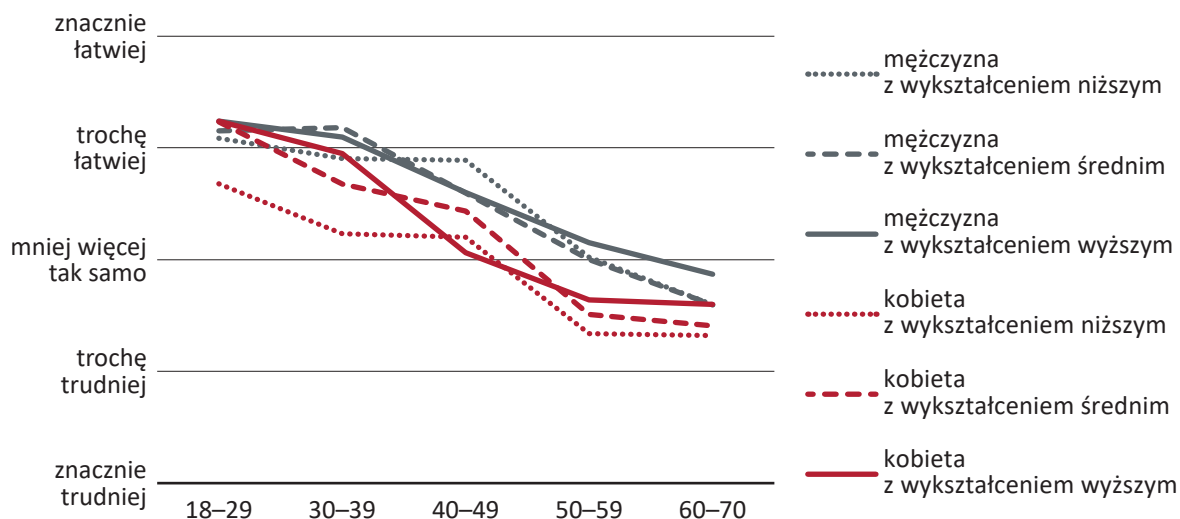
Poszukiwanie pracy po 50. roku życia, pomimo wysokiej koniunktury na rynku pracy, jest dla respondentów dużym wyzwaniem.

Ocena trudności poszukiwania pracy w roku badania w porównaniu do stanu sprzed 5 lat w starszych grupach wiekowych wypadła znacznie słabiej niż w młodszych. Wśród respondentów powyżej 60. roku życia średnie oceny w każdej grupie płciowej i kompetencyjnej wyniosły wartości poniżej środkowego punktu skali.

Podobnie jak w przypadku innych grup wiekowych, również w grupach najstarszych mężczyźni lepiej oceniają swoje szanse na rynku pracy (Wykres 11). Osoby po 50. roku życia, pracujące na umowę o pracę, nie czują się pewnie w obliczu potencjalnej utraty pracy. Ponad 40% z nich uznaje, że gdyby teraz stracili swoje zatrudnienie, znalezienie pracy na podobnych warunkach sprawiłoby im trudność. Z większą niepewnością muszą sobie radzić kobiety: przekonanych o trudności takich poszukiwań jest połowa respondentek i o 10 punktów procentowych mniej respondentów. Wśród starszych mężczyzn występuje też więcej tych, którzy są pewni, że takie stanowisko znaleźliby z łatwością – stanowią oni 15% grupy, w porównaniu do 10% kobiet podzielających to zdanie.

Obawy przed znalezieniem nowej pracy są inaczej rozłożone w grupach wyznaczonych przez charakter wykonywanej pracy. O ile niemal połowa pracowników umysłowych uważa, że miałyby problem ze znalezieniem nowej pracy, o tyle wśród pracowników fizycznych ten odsetek spada o 8 punktów procentowych.

**Wykres 11.** Średnie oceny trudności znalezienia pracy (porównanie z sytuacją sprzed pięciu lat) w różnych grupach wiekowych respondentów



Całkowite N = 3670. Najmniejsze podgrupy: mężczyźni z wyższym, 50–59 lat i 60–70 lat, N = 39.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2017.

Można się domyślać, że jest to spowodowane złożonością wykonywanego przez nich zawodu, dostępnością ofert o obydwu charakterystykach oraz zwiększonej konkurencji płynącej ze strony osób młodszych w przypadku prac umysłowych.

Wśród respondentów w wieku 50 lat i więcej 6% aktualnie poszukuje pracy. Jedna czwarta z poszukujących robi to od ponad roku. Częściej pracy poszukują osoby nieposiadające aktualnego zatrudnienia, ale dysproporcja ta nie jest duża – 60% poszukujących aktualnie pracuje. W obydwu grupach kluczowym powodem poszukiwania pracy jest potrzeba zarobienia dodatkowych pieniędzy – deklaruje ją połowa pracujących i nieco ponad 40% niepracujących poszukujących. Poza tym pracujący kierują się przede wszystkim chęcią zmiany aktualnego zatrudnienia (55%), a niepracujący zamiarem powrotu na rynek pracy po przerwie (53%).

Dwie trzecie respondentów w wieku 50 lat i starszych poszukujących pracy korzysta z rekomendacji znajomych i rodziny. Ta strategia poszukiwania pracy jest popularna we wszystkich grupach wiekowych, jednak tylko wśród najstarszych ankietowanych jest najczęściej stosowana. Chociaż połowa starszych respondentów deklaruje, że do poszukiwań pracy wykorzystuje Internet, w porównaniu do innych grup wiekowych nie jest to duża

grupa. Podobnie jest z deklarowanym przez jedną trzecią starszych badanych bezpośrednim kontaktem z pracodawcą. Popularne w tej grupie jest również korzystanie z oferty urzędów pracy – w ten sposób pracy szuka 30% starszych ankietowanych.

Wśród aktualnie pracujących na podstawie umowy o pracę respondentów 30% otrzymało zatrudnienie u aktualnego pracodawcy po 50. roku życia. Niemal dwóch na pięciu z nich deklaruje, że obecną pracę zawdzięcza poleceniu ze strony rodziny lub znajomych. W 17% przypadków respondenci sami nawiązali bezpośredni kontakt z pracodawcą. Innymi popularnymi drogami do otrzymania zatrudnienia było otrzymanie oferty od pracodawcy bądź agencji rekrutacyjnej (12%) lub skorzystanie z oferty urzędu pracy (12%).

## Podsumowanie

Aktywność i nieaktywność zawodowa są wyraźnie powiązane z płcią i wiekiem, jak również zdrowiem, poziomem wykształcenia i sytuacją rodzinną. Różnice między kobietami a mężczyznami występują przede wszystkim w okresie prokreacyjnym, gdy w związku z opieką nad potomstwem obniża się nieco skala aktywności zawodowej matek. Czynnikiem zdecydowanie sprzyjającym zatrudnieniu jest wykształcenie, co szczególnie widoczne jest wśród kobiet.

W ostatnich latach na polskim rynku pracy jesteśmy świadkami radykalnego wzrostu aktywności zawodowej osób w wieku 50+, w szczególności kobiet. Praca jest dla nich ważna z powodów ekonomicznych: starsze osoby pracujące żyją w gospodarstwach o niższym dochodzie, często mając ważny wkład w utrzymanie rodziny. Ponad połowa pracujących starszych respondentów spodziewa się, że będzie dorabiać do emerytury. Jednocześnie ponad połowa pracujących powyżej 50. roku życia deklaruje, że nawet gdyby pozwalała na to ich sytuacja finansowa, nie chcieliby przerywać zatrudnienia. Znaczna część starszych respondentów spodziewa się, że po osiągnięciu przez nich wieku emerytalnego ich pracodawca będzie oczekiwał pozostania przez nich w pracy na dotychczasowych warunkach lub rezygnacji z pracy. Brak preferencyjnych warunków zatrudnienia (np. skrócenia wymiaru pracy lub zmiany jej charakteru) może być trudne dla starszych pracowników, tym bardziej że starsi respondenci jako główne bariery podejmowania pracy wskazują stan zdrowia i wiek.

## Aneks

### Regresja logistyczna 1.

Zmienna zależna: wykonuje pracę zarobkową (analiza dla wszystkich badanych).

|                                | Mężczyźni                     |           |        | Kobiety                       |           |        |
|--------------------------------|-------------------------------|-----------|--------|-------------------------------|-----------|--------|
|                                | B                             | Istotność | Exp(B) | B                             | Istotność | Exp(B) |
| Stała                          | 0,255                         | 0,253     | 1,291  | -0,273                        | 0,257     | 0,761  |
| Miejsce zamieszkania: wieś     | 0,287                         | 0,024     | 1,332  | 0,051                         | 0,649     | 1,053  |
| Wiek                           |                               | 0,000     |        |                               | 0,000     |        |
| 25–34                          | 1,122                         | 0,000     | 3,072  | 0,777                         | 0,002     | 2,176  |
| 35–49                          | 0,959                         | 0,000     | 2,608  | 1,259                         | 0,000     | 3,521  |
| 50–59                          | 0,670                         | 0,013     | 1,955  | 0,707                         | 0,006     | 2,029  |
| 60–64                          | -0,281                        | 0,325     | 0,755  | -0,918                        | 0,001     | 0,399  |
| 65–69                          | -1,801                        | 0,000     | 0,165  | -2,004                        | 0,000     | 0,135  |
| Aktualnie w związku            | 0,583                         | 0,000     | 1,791  | 0,186                         | 0,144     | 1,204  |
| Dziecko do lat 6 na utrzymaniu | 0,364                         | 0,174     | 1,439  | -1,404                        | 0,000     | 0,246  |
| Stan zdrowia: poniżej dobrego  | -0,828                        | 0,000     | 0,437  | -0,710                        | 0,000     | 0,492  |
| Uczy się w systemie formalnym  | -1,448                        | 0,000     | 0,235  | -0,798                        | 0,001     | 0,450  |
| Ukończone wykształcenie        |                               | 0,000     |        |                               | 0,000     |        |
| średnie                        | 0,506                         | 0,000     | 1,659  | 0,807                         | 0,000     | 2,241  |
| wyższe                         | 1,297                         | 0,000     | 3,657  | 1,494                         | 0,000     | 4,454  |
| Test modelu                    | $\chi^2 = 593,17$ (p = 0,000) |           |        | $\chi^2 = 687,89$ (p = 0,000) |           |        |
| R <sup>2</sup> Nagelkerkego    | 0,379                         |           |        | 0,380                         |           |        |
| N                              | 1790                          |           |        | 2260                          |           |        |



**Regresja logistyczna 2.**

Zmienna zależna: szuka pracy (analiza dla osób niepracujących).

|                                | Mężczyźni                     |           |        | Kobiety                      |           |        |
|--------------------------------|-------------------------------|-----------|--------|------------------------------|-----------|--------|
|                                | B                             | Istotność | Exp(B) | B                            | Istotność | Exp(B) |
| Stała                          | 0,334                         | 0,406     | 1,397  | -0,323                       | 0,491     | 0,724  |
| Miejsce zamieszkania: wieś     | 0,365                         | 0,180     | 1,441  | -0,190                       | 0,494     | 0,827  |
| Wiek                           |                               | 0,000     |        |                              | 0,000     |        |
| 25–34                          | -0,458                        | 0,401     | 0,633  | -0,294                       | 0,571     | 0,745  |
| 35–49                          | -0,735                        | 0,133     | 0,479  | 0,232                        | 0,634     | 1,262  |
| 50–59                          | -1,800                        | 0,001     | 0,165  | -0,596                       | 0,261     | 0,551  |
| 60–64                          | -3,099                        | 0,000     | 0,045  | -2,625                       | 0,000     | 0,072  |
| 65–69                          | -4,546                        | 0,000     | 0,011  | -2,929                       | 0,000     | 0,053  |
| Aktualnie w związku            | -0,338                        | 0,293     | 0,714  | -0,980                       | 0,001     | 0,375  |
| Dziecko do lat 6 na utrzymaniu | -0,654                        | 0,228     | 0,520  | -1,205                       | 0,002     | 0,300  |
| Stan zdrowia: poniżej dobrego  | -0,539                        | 0,100     | 0,583  | -0,776                       | 0,015     | 0,460  |
| Uczy się w systemie formalnym  | -2,272                        | 0,000     | 0,103  | -2,076                       | 0,000     | 0,125  |
| Ukończone wykształcenie        |                               | 0,136     |        |                              | 0,194     |        |
| średnie                        | 0,571                         | 0,046     | 1,770  | 0,010                        | 0,974     | 1,010  |
| wyższe                         | 0,329                         | 0,542     | 1,389  | 0,573                        | 0,102     | 1,774  |
| Test modelu                    | $\chi^2 = 132,00$ (p = 0,000) |           |        | $\chi^2 = 99,28$ (p = 0,000) |           |        |
| R <sup>2</sup> Nagelkerkego    | 0,360                         |           |        | 0,241                        |           |        |
| N                              | 521                           |           |        | 939                          |           |        |

# Kultura organizacji, strategia i zarządzanie personelem. Co napędza innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach?

*Piotr Prokopowicz*

Czy menedżerowie mają znaczenie? To pozornie prowokacyjne pytanie jest w rzeczywistości kwestią, z którą borykają się zarówno nauki o zarządzaniu, jak i najbardziej innowacyjne organizacje na świecie.

Z jednej strony wiele dowodów wskazuje na to, że rola menedżerów, szczególnie wyższej kadry menedżerskiej, jest przeceniana (Wasserman *et al.*, 2010). Niektóre badania sugerują nawet, że zależność między tym, kto zajmuje najwyższe stanowiska w organizacjach, a ich efektywnością finansową, jest marginalna (Fitza, 2014). Z drugiej strony coraz więcej dowodów sugeruje, że zwykle niedoceniany średni szczebel menedżerski ma w rzeczywistości bardzo istotny wpływ na sukces przedsiębiorstw. Jakość kadry kierowniczej szczególne znaczenie ma w branżach innowacyjnych, w których kluczowe znaczenie ma tworzenie i wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych (Mollick, 2012).

Do podobnych wniosków doszła jedna z najbardziej innowacyjnych firm na świecie – Google – która w ramach swojego Projektu Oxygen przebadła zespoły oraz wpływ liderów na efektywność (Garvin *et al.*, 2013). Wykorzystując coś, co nieczęsto jest udziałem naukowców, czyli dostęp do ogromnej ilości wysokiej jakości danych, udało im się ponad wszelką wątpliwość stwierdzić, że w istocie – menedżerowie mają znaczenie.

Dobry menedżer, według badań Google’a, wspiera i angażuje pracowników do podejmowania decyzji, dobrze komunikuje się z pracownikami, wspiera rozwój pracowników, buduje kulturę bezpieczeństwa i ma jasną wizję przyszłości zespołu i organizacji. Ujmując rzecz prosto, dobrzy menedżerowie wpływają na sukces swojej organizacji przez przyjęcie perspektywy

długofalowej, wykorzystanie dobrej jakości narzędzi decyzyjnych, budowanie dobrej kultury pracy oraz dzięki utrzymywaniu pozytywnej relacji z pracownikami.

Jakie strategie i narzędzia zarządzania stosuje kadra menedżerska w Polsce? W jakim zakresie sprzyjają, a w jakim przeszkadzają one pełnemu wykorzystaniu potencjału kadr? Jakiego rodzaju przedsiębiorstwa planują długofalowo i wykorzystują wysokiej jakości narzędzia zarządzania? Czy kultura organizacji, perspektywa długofalowa i wysoka jakość narzędzi zarządzania personelem wpływają na efektywność i innowacyjność przedsiębiorstw? W końcu – jakie działania mogą podjąć biznes, instytucje publiczne i naukowcy, żeby poprawić jakość systemów zarządzania i kadry menedżerskiej polskich przedsiębiorstw? Na te pytania, wykorzystując badania Bilansu Kapitału Ludzkiego, postaram się odpowiedzieć w niniejszym rozdziale.

## Zarządzanie w przedsiębiorstwach

Zarządzanie organizacjami wiąże się z rozwiązywaniem serii dylematów. Czy decyzje powinny być podejmowane przez menedżerów samodzielnie, czy w konsultacji z pracownikami? Czy motywować pracowników finansowo, czy też opierając się na pozafinansowych źródłach motywacji? Czy budować kulturę organizacji, opierając się na wartościach kładących nacisk na więzi interpersonalne, czy efektywność rynkową? To, jak rozwiązuje te dylematy organizacja oraz jej liderzy, decyduje nie tylko o charakterze przedsiębiorstwa – jego wyjątkowym DNA – ale w znacznie mierze determinuje jego sukces rynkowy. Jak odnoszą się do tych wyzwań polskie firmy?

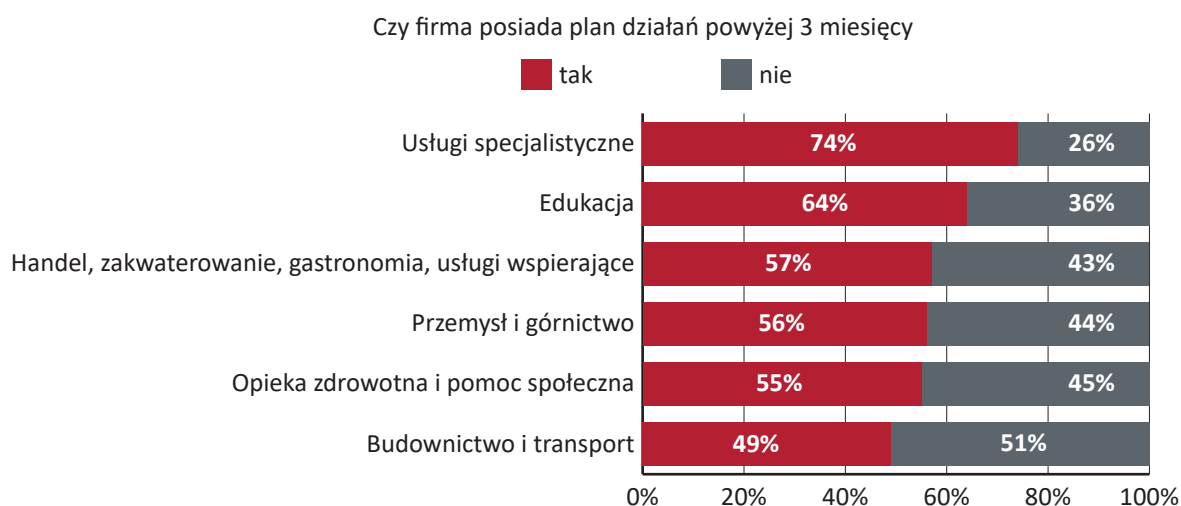
### Perspektywa długofalowa

Jednym z najważniejszych wymiarów pomagających w zrozumieniu różnic między przedsiębiorstwami jest przyjmowana przez nich perspektywa czasowa planowanych działań. Organizacje, które planują w sposób usystematyzowany swoje działania, mają większe szanse na osiągnięcie sukcesu rynkowego. Z czego wynika ta przewaga? Po pierwsze, planowanie w perspektywie długofalowej pozwala w większym stopniu przygotować się na zmiany w środowisku biznesowym oraz reagować z wyprzedzeniem. Po drugie, samo zaangażowanie się w proces planowania przynosi liczne korzyści przedsiębiorcom – pozwala im na lepsze

rozpoznanie potrzeb klientów, zrozumienie swojej branży oraz lepsze rozpoznanie problemów wewnętrznych organizacji.

W jakiej zatem perspektywie czasowej planują swoje działania polskie średnie i duże przedsiębiorstwa? 60% organizacji planuje w perspektywie dłuższej niż 3 miesiące. Oznacza to, że duża część średnich i dużych przedsiębiorstw nie posiada planu długoterminowego i nie planuje systematycznie swoich działań.

**Wykres 1.** Odsetek przedsiębiorstw posiadających plan działań wykraczający poza perspektywę najbliższych 3 miesięcy według branży przedsiębiorstwa (w %)



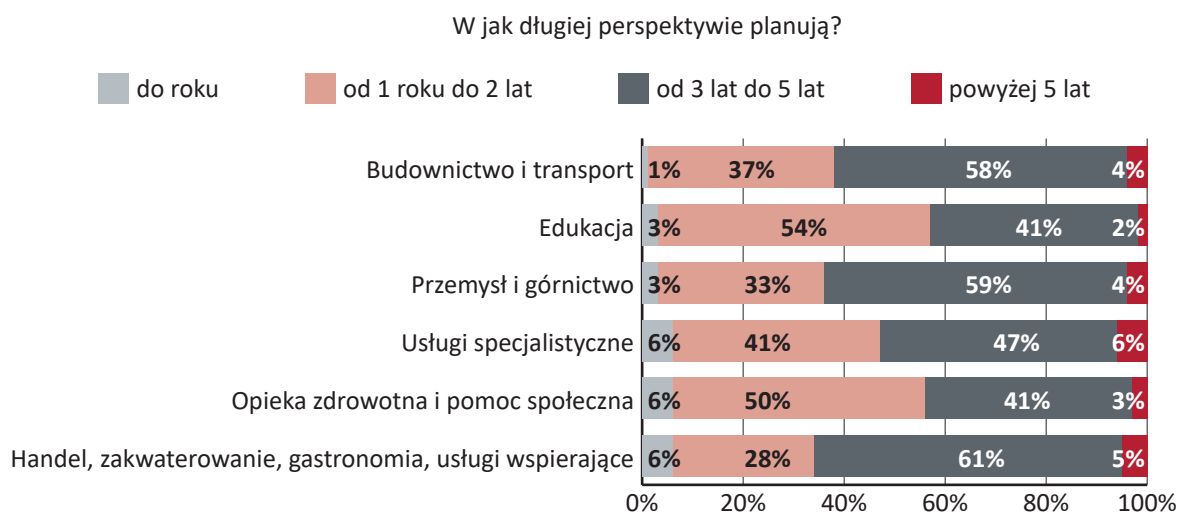
Źródło: BKL badanie pracodawców 2018, próba średnich i dużych przedsiębiorstw, N = 1088. Główna branża działalności według 6 kategorii PKD.

Sytuacja jest szczególnie krytyczna w branży budowlanej i transportowej, gdzie działań w perspektywie długofalowej nie planuje większość firm (51%); znacznie lepiej w branży usług specjalistycznych, obejmujących m.in. firmy IT i firmy doradcze, gdzie planuje swoje działania prawie trzy czwarte organizacji (Wykres 1).

Spośród firm, które planują swoje działania w perspektywie dłuższej niż 3 miesiące, jaka część planuje w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej? 4% badanych firm planuje działania w perspektywie krótszej niż rok, taki sam odsetek planuje działania na dłużej niż 5 lat. Perspektywę planowania od roku do 3 lat przyjmuje 40%, a od 3 do 5 lat 52% średnich i dużych przedsiębiorstw.

W tym wymiarze również da się zauważyć znaczne różnice między branżami. Największą grupą planującą w perspektywie średnioterminowej, czyli od roku do 5 lat, są organizacje z branży budownictwa i transportu – planowanie jest w nich prawdopodobnie konsekwencją wymagań rynkowych. Usługi specjalistyczne to z kolei branża, która w największym stopniu planuje długoterminowo – aż 6% organizacji spośród planujących na przyszłość planuje w perspektywie dłuższej niż 5 lat (Wykres 2).

**Wykres 2.** Odsetek przedsiębiorstw planujących swoje działania w określonej perspektywie czasowej w grupie firm planujących swoje działania na dłużej niż 3 miesiące, według branż (w %)



Źródło: BKL badanie pracodawców 2018, próba średnich i dużych przedsiębiorstw, N = 573. Główna branża działalności według 6 kategorii PKD.

## Zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji

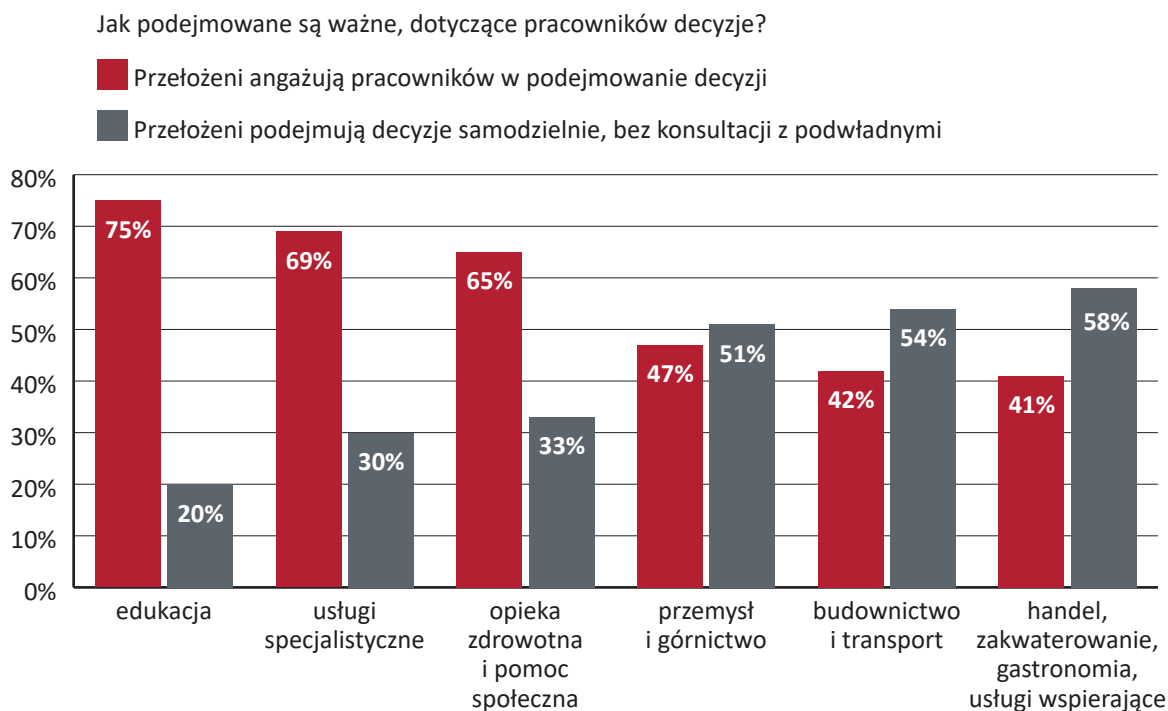
Jednym z najważniejszych wyborów, przed którym stoją menedżerowie w każdej organizacji, jest to, w jakim stopniu włączyć pracowników w podejmowanie decyzji istotnych dla firmy i dla nich samych. Od czasów pionierskich badań Kurta Lewina (Lewin *et al.*, 1939) przyjmuje się, że istnieją trzy podstawowe sposoby rozwiązania tego dylematu: (1) decyzje podejmowane są samodzielnie przez przełożonych, bez konsultacji z pracownikami (model autorytarny); (2) przez przełożonych przy zaangażowaniu pracowników (model demokratyczny lub partycypacyjny); (3) przez samych pracowników, bez nadzoru przełożonych (model leseferystyczny).

W 55% polskich średnich i dużych przedsiębiorstw decyzje podejmowane są bez konsultacji z pracownikami, w 43% pracownicy są angażowani w podejmowanie ważnych dla siebie decyzji, jedynie w 2% firm pozostawia się decyzje pracownikom.

Daje się zauważyć dość małe zróżnicowanie w tym zakresie między przedsiębiorstwami średnimi a dużymi. Znacznie bardziej wyraźne różnice da się zauważyć w zakresie zaangażowania pracowników w podejmowanie decyzji w poszczególnych branżach. Szczegółowe wyniki w tym zakresie przedstawione są na wykresie 3.

W największym stopniu swoich pracowników angażują w podejmowanie decyzji menedżerowie w branży edukacyjnej, usług specjalistycznych oraz w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej. W branżach związanych z przemysłem, górnictwem, handlem, budownictwem i transportem większość firm podejmuje decyzje bez konsultacji z podwładnymi.

**Wykres 3.** Sposób podejmowania decyzji w organizacji pod kątem angażowania w nie pracowników według branż (w %)



Źródło: BKL badanie pracodawców 2018, próba średnich i dużych przedsiębiorstw, N = 1088. Główna branża działalności według 6 kategorii PKD. Na wykresie pominięto model podejmowania decyzji polegający na pozostawianiu decyzji pracownikom ze względu na marginalne liczebności (< 5%).

## Kultura organizacji

Organizacje to nie tylko struktury władzy i wypełniający je ludzie. To również normy, wartości i wzorce zachowań, które sprawiają, że pracownicy danej organizacji zachowują się w określony sposób. Charakterystyczny dla przedsiębiorstwa system norm, wartości i nawyków to kultura organizacji (Prokopowicz *et al.*, 2018).

Istnieją dziesiątki teorii, koncepcji i modeli kultury organizacji. Jednym z najpopularniejszych jest model konkurencyjnych wartości Kima Camerona i Roberta Quinna (2011). Według tej teorii i modelu diagnostycznego każda organizacja zbudowana jest na wartościach zorganizowanych na dwóch oddzielnych wymiarach: elastyczności-kontroli oraz orientacji wewnętrznej-orientacji zewnętrznej. Poprzez nałożenie na siebie tych wymiarów możemy wyodrębnić cztery typy kultur organizacji: klanu, adhokracji, hierarchii i rynku. W założeniu autorów tej koncepcji wartości reprezentujące kulturę są wobec siebie konkurencyjne. Oznacza to, że bardzo trudne jest, aby przedsiębiorstwo było jednocześnie klanem i rynkiem lub adhokracją i hierarchią.

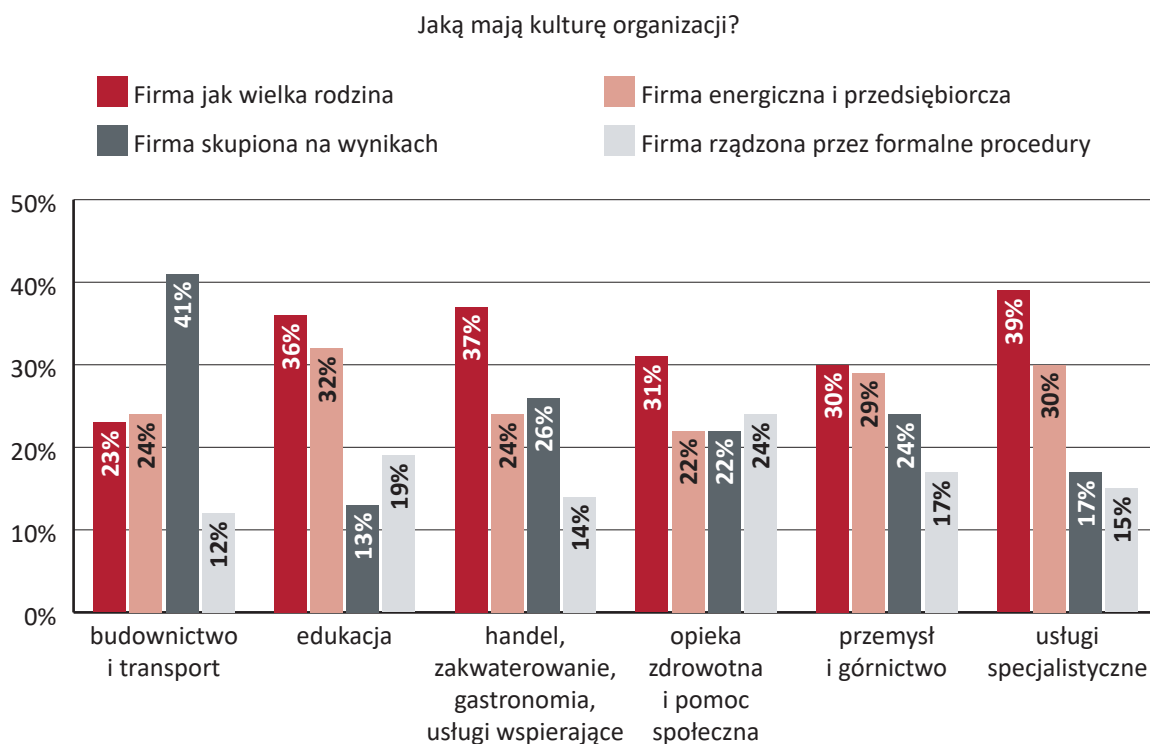
W badaniach Bilansu Kapitału Ludzkiego kultura organizacyjna w rozumieniu modelu konkurujących wartości diagnozowana była na podstawie pytania, w którym badani przypisywali rangę (od 1 do 4) w zakresie tego, w jakim stopniu następujące twierdzenia odzwierciedlały pracę w ich przedsiębiorstwie:

- „Nasza firma/instytucja przypomina wielką rodzinę, a jej kierownictwo opiekuje się pracownikami”. (kultura klanu)
- „Nasza firma/instytucja jest energiczna i przedsiębiorcza, a jej kierownictwo jest nowatorskie i zachęca do podejmowania inicjatyw oraz ryzyka”. (kultura adhokracji)
- „Nasza firma/instytucja jest skupiona głównie na wynikach i skutecznym wykonywaniu zadań, a jej kierownictwo jest stanowcze”. (kultura rynku)
- „Nasza firma/instytucja jest ściśle zorganizowana i rządzią w niej formalne procedury, a jej kierownictwo skupia się na sprawnej organizacji i kontroli”. (kultura hierarchii)

Najbardziej powszechną w polskich przedsiębiorstwach kulturą organizacji jest kultura klanu – w 33% dużych i małych firm pracownicy postrzegają swoją organizację jako wielką rodzinę. Kultura adhokracji dominuje w 28% przedsiębiorstw, a kultury rynku i hierarchii odpowiednio w 22% i 17% badanych firm.

Zgodnie z oczekiwaniami dominujące wartości kulturowe różnią się ze względu na branżę, w której działają przedsiębiorstwa. W branży budownictwa i transportu najliczniej reprezentowaną kategorią są firmy skupione na wynikach (41%), podczas gdy w pozostałych branżach najczęściej występującą kategorią wartości jest firma jako wielka rodzina (36% dla edukacji, 37% dla handlu i gastronomii, 31% dla opieki zdrowotnej i 39% dla usług specjalistycznych). Adhokracja, czyli firma energiczna i przedsiębiorcza, to typ kultury najczęściej występujący w edukacji i usługach specjalistycznych (odpowiednio 32% i 30% firm przyznaje w tych branżach, że są to dominujące dla nich wartości). Najrzadziej występująca kategoria wartości, kultura biurokratyczna (firma rządzona przez formalne procedury), występowała najczęściej w opiece zdrowotnej, edukacji oraz przemyśle i górnictwie (24%, 19% i 17%, odpowiednio). Szczegółowy rozkład kategorii kultury według branż znajduje się na wykresie 4.

**Wykres 4.** Odsetek przedsiębiorstw z dominującymi typami kultury organizacji, według branż (w %)



Źródło: BKL badanie pracodawców 2018, próba średnich i dużych przedsiębiorstw, N = 1088. Główna branża działalności według 6 kategorii PKD.



## Wykorzystanie dobrych praktyk HR

Jednym z najważniejszych aspektów zarządzania badanym w BKL jest zakres, w jakim polskie firmy korzystają z profesjonalnych narzędzi i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, czyli tzw. *High Performance Work Practices* (HPWP, co przetłumaczyć można jako wysokoefektywne praktyki HR).

HPWP to ogół praktyk z zakresu zarządzania personelem, których wpływ na efektywność przedsiębiorstw został udowodniony (Combs *et al.*, 2006). W skład HPWP wchodzi między innymi takie praktyki i narzędzia, jak pomiar efektywności działań HR, wykorzystanie wystandaryzowanych metod rekrutacji i selekcji oraz zaangażowanie pracowników do podejmowania decyzji.

Wykorzystanie zaawansowanych technik HR jest istotne z kilku powodów. Po pierwsze, wpływają one na kluczowe wskaźniki sukcesu organizacji. Bardzo ważnym badaniem przyczyniającym się do zrozumienia wpływu wysokiej jakości praktyk HR na efektywność organizacji jest badanie przeprowadzone przez *The Work Foundation* i *Institute for Employment Studies* z Wielkiej Brytanii (Tamkin, 2004). Według analiz przeprowadzonych przez grono autorów firmy opierające swoje działania personalne na wysokoefektywnych praktykach HRM cieszyły się wyższą marżą oraz wskaźnikami produktywności. Co więcej każde zwiększenie inwestycji w praktyki HRM o 10% prowadziło do wzrostu rocznych zysków na pracownika o 1500 GBP. To nie koniec – dobre praktyki personalne miały również przełożenie na bardziej „miękkie” wymiary działalności organizacji – m.in. zaufanie i wyższe zaangażowanie pracowników.

Po drugie, wysokoefektywne praktyki HRM budują presję rynkową oraz edukują pracowników, którzy oczekując od pracodawcy wykorzystywania najlepszych i najbardziej trafnych narzędzi zarządzania, przyczyniając się wtórnie do zwiększenia jakości zarządzania w przedsiębiorstwach.

Po trzecie, HPWP przekładają się na zwiększenie transparentności systemów zarządzania organizacją, co z kolei prowadzi do zwiększenia satysfakcji potencjalnych i aktualnych pracowników.

Jak wygląda wykorzystanie sprawdzonych metod i praktyk HR przez polskie przedsiębiorstwa biorące udział w badaniach Bilansu Kapitału Ludzkiego? Trzy czwarte polskich średnich i dużych przedsiębiorstw korzysta z jakichkolwiek narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Znaczne zróżnicowanie wykorzystania narzędzi da się zauważyć pomiędzy branżami, w których działają badane organizacje.

Narzędzia HR najczęściej wykorzystywane są w edukacji (80%), przemyśle i górnictwie oraz opiece zdrowotnej (po 77%). Najmniej rozwinięta pod tym względem jest branża budownictwa i transportu (jedynie 66% przedsiębiorstw z tej branży wykorzystuje narzędzia HR) (Wykres 5).

**Wykres 5.** Odsetek firm wykorzystujących narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi (personelem) według głównej branży działalności (w %)



Źródło: BKL badanie pracodawców 2018, próba średnich i dużych przedsiębiorstw, N = 1088. Główna branża działalności według 6 kategorii PKD.

Warto też zwrócić uwagę na to, jakie konkretnie narzędzia HR wykorzystują polskie średnie i duże przedsiębiorstwa. Najczęściej wykorzystywanym narzędziem zarządzania personelem w tych przedsiębiorstwach są opisy stanowisk pracy – korzysta z nich połowa średnich i dużych firm. 4 na 10 firm korzysta z systemu różnicującego wynagrodzenia ze względu na stanowisko, 30% wykorzystuje plan zatrudnienia. W marginalnym stopniu wykorzystywane są następujące narzędzia: wystandaryzowane narzędzia selekcji (12%), narzędzia adaptacji (10%) oraz identyfikacja pracowników o wysokim potencjale (7%) (Wykres 6).

**Wykres 6.** Odsetek firm wykorzystujących określone narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi (personelem) (w %)



Źródło: BKL badanie pracodawców 2018, próba średnich i dużych przedsiębiorstw, N = 1088. Maksymalna wartość na wykresie to 60%.

Jak motywują pracowników polskie firmy? Najczęściej wykorzystywanymi metodami pozafinansowej motywacji w polskich przedsiębiorstwach są pochwała ze strony przełożonego oraz awans. Z tych stosunkowo prostych metod korzysta 57% polskich firm.

Znacznie rzadziej wykorzystuje się w tym celu tzw. *empowerment*, czyli zwiększenie zakresu odpowiedzialności pracownika (30%), dodatkowe szkolenia (28%), bony okazjonalne (28%), zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji (27%) oraz wyjazdy integracyjne (24%). Mniej niż 20% polskich firm wykorzystuje w tym celu karty i karnety fitness, ustanawianie celów efektywnościowych oraz dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe. 8% firm nie korzysta z żadnego – poza finansowym – mechanizmu motywacji pracowników. Szczegółowe wyniki przedstawione są na wykresie 7.

**Wykres 7.** Odsetek organizacji wykorzystujących, poza wynagrodzeniem, określone mechanizmy motywacji pracowników (w %)



Źródło: BKL badanie pracodawców 2018, próba średnich i dużych przedsiębiorstw, N = 1088. Maksymalna wartość na skali: 60%.

Ważnym elementem profesjonalnego systemu zarządzania personelem w przedsiębiorstwach jest prowadzenie regularnej oceny pracy osób zatrudnionych w firmie – prowadzi ją 74% badanych przedsiębiorstw. Wyróżniającymi się w tym zakresie branżami (choć każda z nich prawdopodobnie z innych powodów) są edukacja i usługi specjalistyczne, gdzie ocenę prowadzi prawie 80% przedsiębiorstw.

W opiece zdrowotnej oraz w handlu, zakwaterowaniu i gastronomii ocenę prowadzi 67% przedsiębiorstw, w przemyśle i górnictwie nieco ponad 60%. Negatywnie na tym tle wyróżnia się branża budownictwa i transportu, w których ocenę pracowników prowadzi mniej niż połowa firm.

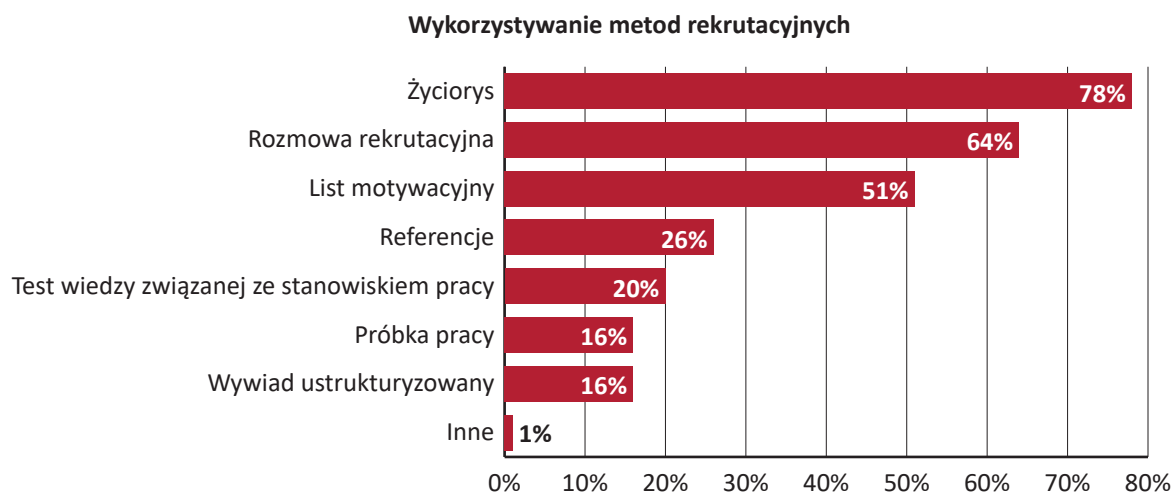
**Wykres 8.** Odsetek firm prowadzących ocenę pracowników według głównej branży działalności (w %)



Źródło: BKL badanie pracodawców 2018, próba średnich i dużych przedsiębiorstw, N = 1088. Główna branża działalności według 6 kategorii PKD.

O potencjale każdej organizacji świadczą nie tylko systemy zarządzania, ale i potencjał pracowników, dlatego tak istotnym obszarem działalności przedsiębiorstw są rekrutacja i selekcja. Z jakich narzędzi rekrutacyjnych korzystają polski średnie i duże firmy?

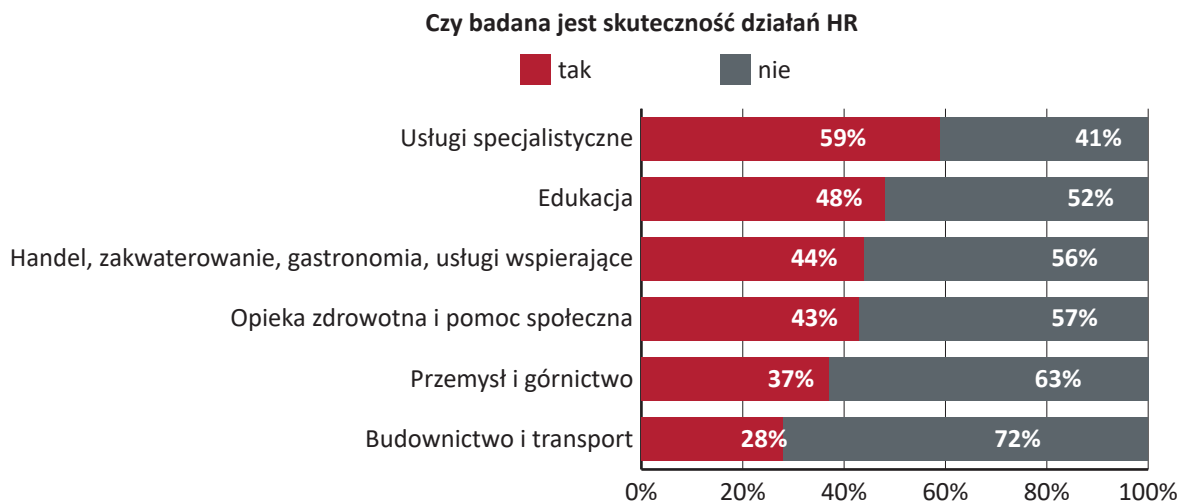
Zdecydowanie najpopularniejszymi narzędziami rekrutacyjnymi są CV, rozmowy rekrutacyjne i listy motywacyjne – korzysta z nich odpowiednio 78%, 64% i 51% pracodawców. Jak na duże i średnie firmy to dość niskie współczynniki procentowe, które skłaniają do zadania pytania: Jeśli firmy te nie korzystają z tej wielkiej trójki rekrutacyjnej, to z czego korzystają? Wynik taki może sugerować, że nawet większe firmy korzystają często z nieformalnych źródeł rekrutacji, takich jak osobiste preferencje, koneksje i nominacje. Szczegółowe wyniki znajdują się na wykresie 9.

**Wykres 9.** Odsetek firm wykorzystujących określone narzędzia rekrutacyjne (w %)

Źródło: BKL badanie pracodawców 2018, próba średnich i dużych przedsiębiorstw, N = 1088.

Ostatecznym kryterium wyboru i retencji metod i praktyk zarządzania personelem w organizacjach powinna być ocena ich skuteczności. Czy polskie przedsiębiorstwa badają skuteczność swoich działań HR? Działania w tym zakresie podejmuje 43% średnich i dużych firm, jedynie w branży usług specjalistycznych robi tak większość organizacji – 59%. W edukacji bada skuteczność swoich działań niespełna połowa firm (48%). W najmniejszym stopniu efektywność działań z zakresu zarządzania personelem badana jest w przemyśle i górnictwie oraz budownictwie i transporcie – odpowiednio 37% i 28%. Szczegółowe wyniki prezentowane są na wykresie 10.

**Wykres 10.** Odsetek firm badających skuteczność działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (personelem) według branż (w %)



Źródło: BKL badanie pracodawców 2018, próba średnich i dużych przedsiębiorstw, N = 1088. Główna branża działalności według 6 kategorii PKD.

Patrząc na przytoczone wyniki badań, można stwierdzić, że jakość procesów zarządczych w średnich i dużych przedsiębiorstwach w Polsce daleka jest od ideału. To prawda. Szczególnie w branży budownictwa i transportu oraz przemysłu i górnictwa da się zauważyć niski stopień wykorzystania dobrych praktyk zarządzania personelem. Warto jednak interpretować te dane w kontekście sytuacji międzynarodowej – niska jakość kadry menedżerskiej i procesów zarządczych to sytuacja występująca pod każdą szerokością geograficzną. Warto przytoczyć tutaj badania wiedzy z zakresu zarządzania personelem, przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych (Rynes *et al.*, 2002) i Holandii (Sanders *et al.*, 2008), sugerujące, że nawet menedżerowie HR, którzy powinni posiadać odpowiednią wiedzę w tym zakresie, są w stanie odpowiedzieć dobrze na jedynie około 60% pytań związanych z wiedzą na temat zarządzania.

Na podstawie licznych badań (Huselid i Becker, 1997) możemy stwierdzić, że jakość procesów, narzędzi i praktyk HR przekłada się na efektywność przedsiębiorstw. Czy podobne zależności da się jednak zaobserwować w próbie badawczej BKL? Temu pytaniu poświęcona jest kolejna sekcja niniejszego rozdziału.

## Wysokoefektywne praktyki HR i innowacje w organizacjach

Jednym z najistotniejszych kryteriów efektywności i budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw jest innowacyjność, czyli tworzenie i wdrażanie nowych rozwiązań, w szczególności w obszarze nowych usług i produktów. W Bilansie Kapitału Ludzkiego pytamy firmy, czy w przeciągu ostatniego roku udało im się wprowadzić na rynek innowacje produktowe lub usługowe. Czy innowacyjność w tym obszarze da się przewidzieć na podstawie wysokoefektywnych praktyk HR? Jak wpływa na tworzenie i wdrażanie nowych produktów i usług kultura organizacji? Czy innowacji sprzyja planowanie długofalowe? A może różnice w innowacyjności dają się wyjaśnić branżą i wielkością organizacji? Aby odpowiedzieć na te pytania na potrzeby tego rozdziału stworzony został indeks HPWP.

### Indeks HPWP

Tak jak wspomniano powyżej, wysokoefektywne praktyki HRM (HPWP, ang. *High Performance Work Practices*) obejmują wszystkie praktyki HR, których wpływ na efekty przedsiębiorstwa został przekonująco udowodniony. Do grupy HPWP należą takie praktyki jak udział pracowników w podejmowaniu decyzji, wykorzystanie wystandaryzowanych testów rekrutacyjnych czy opisów stanowisk pracy (Pfeffer, 1998).

Według metaanalizy Combsa i współpracowników (Combs *et al.*, 2006) zależność między wysokoefektywnymi praktykami HRM widoczna jest szczególnie wtedy, kiedy praktyki te występują razem, tworząc zintegrowany system.

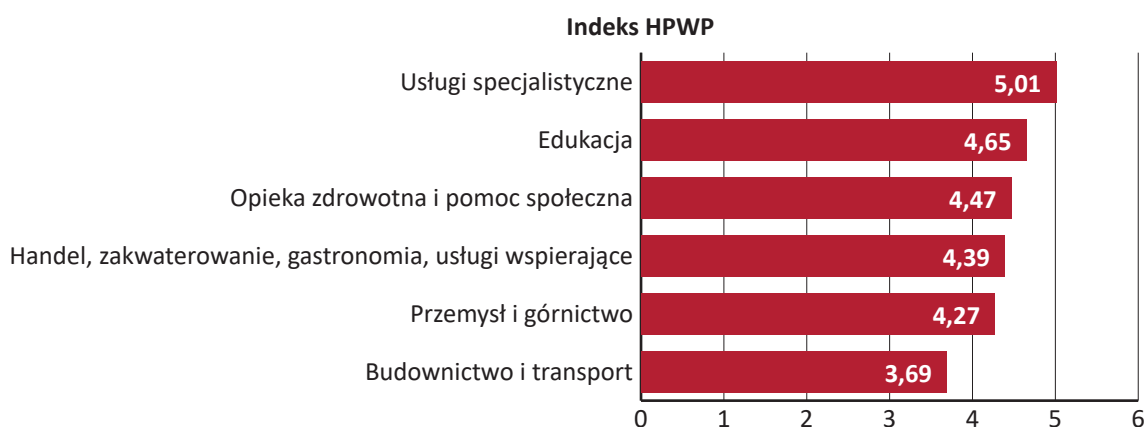
Aby odzwierciedlić tę zależność w danych BKL, stworzony został indeks HPRP. Indeks obliczany jest na podstawie zmiennych przedstawionych w tabeli 1 jako prosta suma zmiennych dychotomicznych. Im większa wartość indeksu, tym większa liczba wysokoefektywnych praktyk HRM w organizacji.



**Tabela 1.** Zmienne wykorzystane do utworzenia indeksu HPWP

| Lp. | Zmienna                                                                          | Wartości          |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1   | Czy decyzje podejmowane są z udziałem pracowników?                               | Tak (1) / Nie (0) |
| 2   | Czy organizacja bada skuteczność działań HR?                                     | Tak (1) / Nie (0) |
| 3   | Czy organizacja prowadzi ocenę pracy pracowników?                                | Tak (1) / Nie (0) |
| 4   | Czy organizacja wykorzystuje jakiekolwiek narzędzie zarządzania personelem?      | Tak (1) / Nie (0) |
| 5   | Czy organizacja stosuje jakiekolwiek pozafinansowe metody motywacji pracowników? | Tak (1) / Nie (0) |
| 6   | Czy organizacja posiada budżet rekrutacyjny?                                     | Tak (1) / Nie (0) |
| 7   | Czy organizacja korzysta z CV w procesie rekrutacji?                             | Tak (1) / Nie (0) |

Średnia wielkość indeksu w próbie badanych przedsiębiorstw to 4,43, przy czym w kategorii przedsiębiorstw średnich to 4,38, a dużych 4,76. Dość znaczne zróżnicowanie wartości indeksu da się również zauważyć w poszczególnych branżach. Zdecydowany prym w tym zakresie wiezie branża usług specjalistycznych, z wartością powyżej 5, najgorzej wypada budownictwo i transport z wartością indeksu 3,69. Szczegółowe wartości indeksu dla branż prezentowane są na wykresie 11.

**Wykres 11.** Wartość indeksu HPWP według branż

Źródło: BKL badanie pracodawców 2018, próba średnich i dużych przedsiębiorstw, N = 1088. Główna branża działalności według 6 kategorii PKD. Maksymalna wartość indeksu to 7, minimalna to 0.

## HPWP a innowacje

Innowacyjność firm to ich potencjał do tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań, głównie w obszarze produktowo-usługowym. Na podstawie przedstawionych wcześniej analiz przewidywać można, że firmy, które z sukcesem wdrażają innowacje, będą miały w dużym stopniu rozwinięte procesy HR, będą planować długofalowo oraz będą posiadały określoną, opartą na wartościach innowacyjności kulturę organizacji.

Aby przetestować te przewidywania, przeprowadzona została regresja logistyczna. Zmienną zależną w modelu była odpowiedź na pytanie o to, czy przedsiębiorstwo wprowadziło w ostatnich 12 miesiącach innowacje produktową lub usługową. Zmiennymi niezależnymi uwzględnionymi w modelu były: kultura organizacji, jej wielkość, branża, indeks HPWP oraz posiadanie planu w perspektywie czasowej dłuższej niż 3 miesiące. Szczegóły modelu przedstawia tabela 2.

Na podstawie analizy modelu stwierdzić można, że hierarchiczna kultura organizacji, wielkość indeksu HPWP oraz posiadanie planu na dłużej niż 3 miesiące w sposób istotny statystycznie przewidują szanse na wprowadzenie innowacji produktowo-usługowych, podczas gdy branża i wielkość organizacji nie przewidują innowacji w sposób istotny.

W stosunku do kultury klanu, będącej najbardziej rozpowszechnioną kulturą organizacji w Polsce, kultura hierarchii zwiększa szanse o 142%. Każdy kolejny poziom indeksu HPWP zwiększa szanse wprowadzenia innowacji o około połowę (46%), podczas gdy posiadanie planu zwiększa szansę o 110%.

O ile zarówno wynik dotyczący indeksu HPWP, jak i perspektywy planowania działań można uznać za zgodny z przewidywaniami, o tyle w przypadku kultury organizacyjnej można mówić o pewnym zaskoczeniu.

Okazuje się, że kultura adhokracji, po której moglibyśmy spodziewać się wyższego poziomu innowacyjności przedsiębiorstw, nie zwiększa szans na ich innowacyjność. Dlaczego? Odpowiedź tkwić może w tym, co stoi za kulturą hierarchii, a co jest w istocie kluczowym elementem każdego innowacyjnego przedsięwzięcia. Aby wdrożyć innowację, konieczny jest nie tylko dobry pomysł – tych bardzo często organizacje mają aż nadto – ale i efektywny proces zamiany pomysłu w rzeczywistość rynkową. W tym kluczowym obszarze firmy

skupione na wynikach oraz zarządzanie przez formalne procedury mogą osiągnąć przewagę nad firmami energicznymi i przedsiębiorczymi oraz takimi, które budują swoje kultury na wartościach przypominających rodzinę.

**Tabela 2.** Czynniki wpływające na wprowadzenie innowacji produktowej lub usługowej

| Zmienne                      |                                                         | B      | Exp(B)  | Błąd standardowy |
|------------------------------|---------------------------------------------------------|--------|---------|------------------|
| Kultura organizacji          | Adhokracja / Firma energiczna i przedsiębiorcza         | 0,25   | 1,284   | 0,211            |
|                              | Rynek / Firma skupiona na wynikach                      | 0,354  | 1,425   | 0,23             |
|                              | Hierarchia / Firma rządzona przez formalne procedury    | 0,883  | 2,417** | 0,232            |
| Indeks HPWP                  |                                                         | 0,414  | 1,461** | 0,06             |
| Plan powyżej 3 miesięcy      |                                                         | 1,016  | 2,105** | 0,195            |
| Wielkość organizacji         |                                                         | 0,16   | 1,197   | 0,225            |
| Branża                       | Edukacja                                                | -0,285 | 0,752   | 0,328            |
|                              | Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające | -0,037 | 0,964   | 0,33             |
|                              | Opieka zdrowotna i pomoc społeczna                      | -0,307 | 0,735   | 0,415            |
|                              | Przemysł i górnictwo                                    | -0,061 | 0,941   | 0,31             |
|                              | Usługi specjalistyczne                                  | 0,017  | 1,017   | 0,347            |
| Stała                        |                                                         | -3,476 | 0,031** | 0,404            |
| Podsumowanie modelu          |                                                         |        |         |                  |
| R <sup>2</sup> Coxa i Snella | 0,126                                                   |        |         |                  |
| R <sup>2</sup> Neglekerke'a  | 0,182                                                   |        |         |                  |
| Liczebność                   | 915                                                     |        |         |                  |

\* Współczynnik istotny przy  $p < 0,05$ .

\*\* Współczynnik istotny przy  $p < 0,01$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL 2018. Zmienna zależna to wprowadzenie przez organizację innowacji produktowych lub usługowych.

## Rekomendacje

Na podstawie analizy wysokoefektywnych praktyk HR zaprezentowanych w tym rozdziale oraz wyników analiz opartych na materiale empirycznym zgromadzonym w ramach projektu

Bilans Kapitału Ludzkiego można sformułować kilka ostrożnych rekomendacji, mających na celu poprawę jakości zarządzania w polskich przedsiębiorstwach.

## Otoczenie biznesowe

Podmiotami, które w sposób bezpośredni mogą wpływać na jakość zarządzania w organizacjach biznesowych, są w oczywisty sposób one same. Aby poprawić procesy zarządzania ludźmi, przedsiębiorstwa mogą w szczególności:

- tworzyć programy szkoleniowe koncentrujące się na rozwoju fundamentalnych kompetencji menedżerskich i przywódczych, takich jak motywowanie i zaangażowanie pracowników, rekrutacja i selekcja czy myślenie i planowanie strategiczne;
- budować systemy zarządzania personelem oparte na dowodach, wykorzystując jako dźwignie takie metody, jak *empowerment* pracowników, stawianie celów czy wystandaryzowane metody rekrutacji, selekcji i rozwoju;
- nawiązywać relacje z instytucjami publicznymi i naukowymi zajmującymi się rozwojem kompetencji w zakresie zarządzania, w zakresie uczestnictwa menedżerów w licznych programach podyplomowych lub tworzenia programów odpowiadających na konkretne zapotrzebowanie przedsiębiorstwa;
- korzystać szerzej ze wsparcia doświadczonych firm szkoleniowo-rozwojowych;
- wyodrębnić jednostkę organizacyjną zajmującą się badaniem organizacji, procesami personalnymi oraz budowaniem i wdrażaniem zintegrowanej strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

## Instytucje publiczne

Instytucje publiczne na poziomie lokalnym i centralnym mogą pełnić rolę facylitatora oraz łącznika między organizacjami posiadającymi ekspertyzę w zakresie zarządzania oraz organizacjami potrzebującymi wsparcia. Instytucje takie mogą w szczególności:

- tworzyć platformy komunikacji i przepływu wiedzy pomiędzy instytucjami edukacyjnymi, szkołami wyższymi i biznesem, w których przedsiębiorstwa o mniejszym stopniu rozwoju kompetencji menedżerskich będą mogły przejmować najlepsze wzorce od organizacji na wyższym poziomie rozwoju kompetencji oraz uczyć się od ekspertów z zakresu współczesnych nauk o zarządzaniu;

- zakładać, prowadzić i monitorować konsorcja przedsiębiorstw, instytucji edukacyjnych i firm szkoleniowych pozwalające na prowadzenie długofalowych programów rozwojowych budujących kompetencje menedżerskie i wystandaryzowane systemy HR;
- oferować finansowe i instytucjonalne wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie rozwoju kompetencji menedżerskich przez organizację konferencji, wizyt studyjnych etc.;
- tworzyć celowe fundusze na rozwój kompetencji zarządczych w branżach, które potrzebują tego najbardziej.

## Nauka i edukacja

Instytucje edukacyjne i szkoły wyższe mają szczególną odpowiedzialność za kształcenie kompetencji menedżerów pracujących w polskich przedsiębiorstwach. Instytucje edukacyjne mogą w szczególności:

- wprowadzać w swoich programach – jako przedmioty obowiązkowe i nieobowiązkowe – zajęcia z zarządzania prowadzone przez praktyków z przygotowaniem badawczym i teoretycznym;
- zachęcać swoich badaczy do prowadzenia badań z zakresu efektywności przedsiębiorstw oraz tworzenia modeli innowacji odpowiadających na specyficzne potrzeby określonych branż;
- otwierać programy MBA oraz studia podyplomowe na innowacyjne metody zarządzania personelem, włączając w to nowoczesne modele partycypacji i autonomii pracowniczej;
- budować współpracę z biznesem poprzez tworzenie wspólnych programów badawczych w zakresie innowacji organizacyjnych.

O przewadze konkurencyjnej gospodarek narodowych decyduje innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw je tworzących (Porter, 2011). Najskuteczniejszym sposobem jej budowania jest więc współpraca instytucji publicznych, edukacyjnych i otoczenia biznesowego w kierunku rozwoju kluczowego elementu sukcesu organizacji – kompetencji menedżerskich – w obszarze wysokoefektywnych praktyk personalnych, planowania strategicznego oraz budowania zaangażowania pracowników w zarządzanie.

## Podsumowanie

Kultura organizacji, perspektywa czasowa ich działań oraz jakość procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi to ważne, choć często pomijane aspekty determinujące innowacyjność przedsiębiorstw. Biorące udział w tej edycji BKL firmy charakteryzowały się dość dużym zróżnicowaniem w tym zakresie, co z kolei przekładało się na różnice w osiąganym poziomie wprowadzenia innowacji usługowych i produktowych.

Czy średnie i duże przedsiębiorstwa odróżniają się pozytywnie na tle mniejszych przedsiębiorstw w Polsce w zakresie jakości systemów zarządzania personelem, kultury organizacji i planowania strategicznego? Czy zmiany w gospodarce i na rynku pracy znajdują swoje odzwierciedlenie w procesach ZZL organizacji? W jakim tempie postępują zmiany w zakresie procesów zarządzania w Polskich przedsiębiorstwach? Odpowiedzi na te pytania przyniosą analizy prowadzone w ramach kolejnej edycji badań panelowych BKL.

## Literatura

1. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
2. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). *How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528.
3. Fitza, M.A. (2014). *The use of variance decomposition in the investigation of CEO effects: How large must the CEO effect be to rule out chance?* *Strategic Management Journal*, 35(12), 1839–1852.
4. Garvin, D.A., Wagonfeld, A.B., & Kind, L. (2013). *Google's Project Oxygen: Do Managers Matter?* Harvard Business School.
5. Huselid, M.A., & Becker, B.E. (1997). *The Impact High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, And Alignment with Strategy On Shareholder Wealth*. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1997, No. 1, pp. 144–148). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
6. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.

7. Mollick, E. (2012). *People and process, suits and innovators: The role of individuals in firm performance*. Strategic Management Journal, 33(9), 1001–1015.
8. Pfeffer, J. (1998). *Seven practices of successful organizations*. California Management Review, 40, 96–124.
9. Porter, M.E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
10. Prokopowicz, P., Rudnicki, S. i Pawlak-Mihułka, J. (2018). *Siła kultury innowacji*. Kraków: Freenovation.
11. Rynes, S.L., Colbert, A.E., & Brown, K.G. (2002). *HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice*. Human Resource Management, 41(2), 149–174.
12. Sanders, K., van Riemsdijk, M., & Groen, B. (2008). *The gap between research and practice: a replication study on the HR professionals' beliefs about effective human resource practices*. The International Journal of Human Resource Management, 19(10), 1976–1988.
13. Tamkin, P. (2004). *High performance work practices*. Brighton, England: Institute for Employment Studies.
14. Wasserman, N., Anand, B., & Nohria, N. (2010). *When does leadership matter? W: Handbook of leadership theory and practice*. Boston: Harvard Business Press, 27–63.

# Potrzeby zatrudnieniowe i kompetencyjne średnich i dużych firm

*Marcin Kocór*

Podstawowym celem badań Bilansu Kapitału Ludzkiego jest określenie potrzeb zatrudnieniowych oraz kompetencyjnych polskich firm. Następnie informacje te – po zestawieniu z wynikami badania Polaków w wieku produkcyjnym – pozwalają sformułować wnioski na temat możliwych niedopasowań zarówno w zakresie pracowników potrzebnych w określonych zawodach, jak i niedoborów czy deficytów kompetencyjnych. Na podstawie wyników analiz prowadzonych na podstawie danych z poprzednich edycji badań z lat 2010–2014 można było stwierdzić, że zarówno problemy rekrutacyjne dotyczące określonych kategorii pracowników, jak i niedopasowanie kompetencyjne ma dość wyraźny i stabilny charakter. W ciągu tych pięciu lat objętych badaniami stosunkowo niewielu pracodawców poszukiwało pracowników, na co wskazywał mniej więcej co piąty z nich. Struktura tego zapotrzebowania była podobna przez cały ten czas – najczęściej poszukiwano robotników wykwalifikowanych, specjalistów oraz sprzedawców i pracowników usług (Kocór, Strzebońska i Dawid-Sawicka 2015). Około 75% pracodawców poszukujących osób do pracy w okresie 2010–2014 wskazywało, że napotyka na problemy w znalezieniu odpowiednich pracowników, głównie z powodu nieposiadania przez nich odpowiednich kompetencji (Kocór, Strzebońska i Dawid-Sawicka 2015). Najbardziej pożądanymi kompetencjami, a jednocześnie tymi najczęściej brakującymi były specyficzne dla poszczególnych stanowisk umiejętności zawodowe, kompetencje interpersonalne oraz samoorganizacyjne (Czarnik, Kocór 2015; Kocór 2017). Od ostatniego pomiaru w poprzedniej edycji BKL, w 2014 r., do kolejnego badania w drugiej edycji projektu minęło 4 lata. W związku z tym warto przedstawić, jak aktualnie wygląda rynek pracy z perspektywy pracodawców. Czy w obecnych warunkach gospodarczych zmieniły się potrzeby rekrutacyjne polskich firm i kogo one szukają? Czy rynek pracy może sprostać ich potrzebom, dostarczając odpowiednich pracowników? Jakich trudności rekrutacyjnych doświadczają polskie firmy? I wreszcie jak wyglądają potrzeby kompetencyjne pracodawców i czy związane z tym jest jakieś niedopasowanie?



Rozdział ten jest próbą odpowiedzi na powyższe pytania w świetle danych BKL pochodzących z badania przeprowadzonego w 2018 r.

## Potrzeby zatrudnieniowe firm

Jednym z głównych pytań zadawanych w badaniach BKL przedstawicielom pracodawców jest to, czy ich firma w danym momencie poszukuje pracowników. W poprzedniej edycji badania – w okresie od 2010 do 2014 r. – mniej więcej co piąty pracodawca deklarował poszukiwanie osób do pracy. W dość oczywisty sposób ta gotowość rekrutacji nowych pracowników zależała od wielkości firmy – im większy podmiot, tym częściej szukano osób do pracy (Tabela 1). Ponieważ w 2018 r. badano tylko firmy średnie i duże, aby porównać dane z obu okresów, należy uwzględnić tylko takie podmioty. W tym przypadku można powiedzieć, że nastąpił wzrost potrzeb rekrutacyjnych i aktualnie więcej średnich i dużych firm poszukuje pracowników niż w okresie 2010–2014. Jednocześnie przyglądając się przedstawionym w tabeli 1 wynikom, można ekstrapolować ten trend i powiedzieć, że także w małych firmach – zatrudniających mniej niż 50 osób – te potrzeby zatrudnieniowe będą obecnie większe niż przed czterema latami.

Omawiając potrzeby rekrutacyjne polskich firm, warto zadać sobie pytanie, jakie czynniki mogą na nie wpływać – zwiększając bądź zmniejszając gotowość średnich i dużych firm do poszukiwania pracowników. W tym celu wykorzystano analizę za pomocą regresji logistycznej, która pozwala pokazać, jak poszczególne czynniki uwzględnione w modelu wpływają na prognozowaną wartość zmiennej zależnej – w tym przypadku prawdopodobieństwo, że dana firma poszukuje pracowników.

Dużą zaletą regresji logistycznej jest syntetyczne ujęcie różnych zmiennych i określenie ich indywidualnego wpływu na poszukiwanie pracowników, przy kontroli pozostałych zmiennych wyjaśniających. Oznacza to, że biorąc pod uwagę dwie firmy pochodzące z regionu centralnego i, powiedzmy, południowego, można określić, jak ta różnica obszaru, na którym one działają, decyduje o prawdopodobieństwie poszukiwania pracowników przy zachowaniu pozostałych czynników na takim samym poziomie. Poza tym, że jedna firma pochodzi z południa, a druga z centrum Polski, inne zmienne pozostają bez zmian – czyli firmy te działają w tej samej branży, wykazują się takim samym poziomem osiągania zysków, takim samym poziomem innowacji i planów działań w okresie powyżej 3 miesięcy. Istotny

statystycznie wynik wpływu netto danego czynnika oznacza, że oddziałuje on w pozytywny lub negatywny sposób w porównaniu do innych zmiennych uwzględnionych w modelu. Przy czym należy pamiętać, że na prawdopodobieństwo poszukiwania pracowników mogą również mieć wpływ inne czynniki, które nie zostały uwzględnione w modelu.

**Tabela 1.** Odsetek firm o różnej wielkości zatrudnienia poszukujących pracowników

| Wielkość | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2018 |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 1–49     | 16%   | 17%   | 17%   | 14%   | 17%   | x    |
| 50–249   | 21%   | 22%   | 22%   | 18%   | 22%   | 32%  |
| 250+     | 43%   | 43%   | 42%   | 37%   | 45%   | 49%  |
| 50+      | 27%   | 28%   | 28%   | 23%   | 27%   | 35%  |
| Ogółem   | 16%   | 17%   | 17%   | 14%   | 17%   | 35%  |
| N        | 15840 | 16158 | 15999 | 15999 | 16013 | 1036 |

Źródło: BKL badanie pracodawców 2010-2014, BKL badanie pracodawców 2018.

Przedstawione w tabeli 2 wyniki pokazują, jak zmienia się prawdopodobieństwo poszukiwania pracowników w zależności od uwzględnionych w analizie czynników. Pełen model regresji logistycznej wraz z najważniejszymi parametrami został przedstawiony w tabeli A.1 w aneksie. Jak przedstawiono powyżej, ogólnie 35% średnich i dużych firm w III kwartale 2018 r. poszukiwało pracowników. Uwzględniając branże ich działalności, można zauważyć, że w porównaniu do stanowiącego kategorię odniesienia sektora budowlanego i transportowego (38%), częściej poszukiwano pracowników w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej (48%). W opiece zdrowotnej sytuacja zatrudnieniowa jest dość trudna i brakuje wielu pracowników, stąd też tak duże zapotrzebowanie (Manpower 2019). Natomiast relatywnie najmniej firm działających w branży edukacyjnej poszukiwało osób do pracy (19%).

**Tabela 2.** Odsetek średnich i dużych firm poszukujących pracowników na podstawie modelu regresji logistycznej (w %)

| Ogółem                                | 35   |
|---------------------------------------|------|
| budownictwo i transport               | 38** |
| edukacja                              | 19** |
| handel, gastronomia, hotelarstwo      | 41   |
| opieka zdrowotna i pomoc społeczna    | 48*  |
| przemysł i górnictwo                  | 38   |
| usługi specjalistyczne                | 34   |
| brak innowacji w ostatnich 12 m-cach  | 30   |
| innowacje w ostatnich 12 m-cach       | 46** |
| brak zysku w ostatnich 12 m-cach      | 23   |
| zysk w ostatnich 12 m-cach            | 39*  |
| brak planów działań powyżej 3 m-cy    | 29   |
| posiadają plan działań powyżej 3 m-cy | 40   |
| centralny                             | 31   |
| południowy                            | 44*  |
| wschodni                              | 32   |
| północno-zachodni                     | 51*  |
| południowo-zachodni                   | 9**  |
| północny                              | 41   |

Gwiazdkami oznaczono istotność współczynnika regresji logistycznej przyrównującego daną kategorię do kategorii odniesienia (wyróżnionej pogrubioną czcionką): \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ . Brak gwiazdki oznacza brak istotności (efekt nie będzie występował w populacji).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL pracodawcy 2018.

Bardzo wyraźnie na większe prawdopodobieństwo, że średnie i duże firmy będą szukały pracowników, wpływały perspektywy rozwojowe podmiotów – przy kontroli pozostałych czynników. Te firmy, które deklarowały, że w ostatnich 12 miesiącach wprowadziły innowację i wypracowały zysk, częściej szukały osób do pracy (odpowiednio 46% i 39%).

Interesująco wygląda geograficzne zróżnicowanie prawdopodobieństwa, że pracodawcy z średnich i dużych podmiotów poszukują osób do pracy. W porównaniu do stanowiącego

punkt odniesienia regionu centralnego (województwa mazowieckie i łódzkie) – i przy kontroli pozostałych czynników – pracodawcy z południa Polski (województwa śląskie i małopolskie) i północnego zachodu (województwa lubuskie, warmińsko-mazurskie i zachodniopomorskie) częściej szukali pracowników – odpowiednio 44% i 51%. Natomiast wyraźnie rzadziej poszukiwano pracowników w średnich i dużych firmach z południowego zachodu (województwa dolnośląskie i opolskie) – prawdopodobieństwo tego było zaledwie 9% przy kontroli pozostałych czynników.

## Zawodowa struktura popytu i jej niedopasowanie

Niemniej ważne jak omówienie poziomu ogólnego zapotrzebowania na pracowników jest określenie struktury tego popytu poprzez wskazanie, do jakich zawodów czy stanowisk pracodawcy poszukują osób. Zestawienie aktualnych wyników z rezultatami uzyskanymi w 2014 r. przedstawia tabela 3. Podkreślić tutaj trzeba ponownie, że badania przeprowadzone w 2018 r. objęły tylko średnie i duże podmioty, dlatego porównując dane z poprzednich edycji badania BKL należy uwzględniać tylko podobnej wielkości firmy.

Tym niemniej cztery lata, jakie upłynęły pomiędzy tymi badaniami, wskazują na interesujące różnice w zakresie popytu na określonych pracowników. Widoczne jest zmniejszenie się popytu na specjalistów wśród średnich i dużych firm – szczególnie wśród podmiotów zatrudniających powyżej 250 osób (spadek o prawie 15 p.p. w porównaniu do 2014 r.). Towarzyszy temu wzrost zapotrzebowania na pracowników fizycznych – zarówno tych wykwalifikowanych (w tym operatorów i monterów), jak i niewykwalifikowanych. Zmiana ta jest dość znacząca, gdyż o ile w 2014 r. 50% średnich i dużych pracodawców szukających osób do pracy wskazywało na potrzebę zatrudnienia pracowników fizycznych, to w 2018 r. 60% z nich poszukiwało osób na takie stanowiska. Szczególnie wyraźne jest to widoczne wśród największych podmiotów o zatrudnieniu powyżej 250 osób. Aby jednak móc stwierdzić, czy jest to tylko chwilowa zmiana dość wyraźnego trendu istniejącego w poprzednim okresie badania BKL (Kocór, Strzebońska i Dawid-Sawicka 2015), należy poczekać na kolejne wyniki, zwłaszcza że możliwość powtórnego zadania pytań tym samym podmiotom (w ramach tzw. próby panelowej) pozwoli precyzyjniej uchwycić ewentualne zmiany. Na tę chwilę można jednak stwierdzić, że obecnie wśród średnich i dużych firm

popyt na pracowników fizycznych zrównał się z popytem na pracowników specjalistycznych (kierowników, specjalistów i personel średniego szczebla) i 60% pracodawców szukających osób do pracy deklaruje potrzebę zatrudnienia w tych zawodach.

Zestawienie potrzeb rekrutacyjnych pracodawców z potencjalnie dostępnymi pracownikami pozwoli na oszacowanie ewentualnych obszarów w strukturze takiego niedopasowania rekrutacyjnego. Należy jednak pamiętać o dwóch rzeczach. Po pierwsze, ze względu na przyjętą metodologię badania w 2018 r. o potrzeby zatrudnieniowe pytani byli pracodawcy z średnich i dużych firm (zatrudniających przynajmniej 50 osób). W związku z tym takie oszacowanie nie uwzględnia potrzeb najmniejszych podmiotów gospodarczych. Po drugie, potencjalni pracownicy mogą wywodzić się zarówno z osób nieaktywnych zawodowo (bezrobotni<sup>1</sup>, absolwenci), jak i zatrudnionych osób, które myślą o zmianie pracy. W przedstawionych analizach zostaną uwzględnione obie te kategorie.

**Tabela 3.** Struktura zapotrzebowania na pracowników w różnych zawodach zależności od wielkości firmy (w %)

| Zawód                                     | 2018   |      |        | 2014 |        |      |        |
|-------------------------------------------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|
|                                           | 50–249 | 250+ | Ogółem | 1–49 | 50–249 | 250+ | Ogółem |
| 1 Wyżsi urzędnicy i kierownicy            | 7      | 9    | 7      | 4    | 8      | 13   | 4      |
| 2 Specjaliści                             | 35     | 39   | 35     | 21   | 40     | 53   | 22     |
| 3 Technicy i inny średni personel         | 18     | 21   | 19     | 15   | 15     | 22   | 15     |
| 4 Pracownicy biurowi                      | 11     | 14   | 12     | 8    | 11     | 14   | 8      |
| 5 Pracownicy usług i sprzedawcy           | 16     | 14   | 15     | 22   | 13     | 12   | 21     |
| 7 Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy    | 21     | 32   | 24     | 30   | 29     | 23   | 30     |
| 8 Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń | 16     | 25   | 18     | 14   | 15     | 15   | 14     |
| 9 Pracownicy przy pracach prostych        | 16     | 21   | 17     | 8    | 7      | 6    | 8      |
| N                                         | 284    | 73   | 357    | 2485 | 110    | 61   | 2656   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL badanie pracodawców 2014, 2018.

<sup>1</sup> W badaniach BKL do określenia statusu osoby bezrobotnej stosowana jest definicja GUS, według której osobami takimi są ci, którzy w momencie badań pozostają bez pracy, ale aktywnie jej poszukują i byłoby skłonni taką pracę podjąć w ciągu następnego tygodnia.

Przedstawione w tabeli 4 dane wskazują, że w przypadku bezrobotnych deklarują oni przede wszystkim gotowość do podjęcia pracy w zawodach o niższej specjalizacji – biurowych, jako sprzedawcy i pracownicy usług oraz robotnicy do prac prostych. Wynika to przede wszystkim z faktu, że osoby będące w takiej sytuacji na rynku pracy charakteryzują się niższym wykształceniem i ogólnie ich pozycja rynkowa jest gorsza. Tym niemniej biorąc pod uwagę zawodową strukturę popytu na pracowników, może występować luka zatrudnieniowa zarówno w obrębie pracowników fizycznych, jak i przede wszystkim umysłowych, szczególnie w profesjach specjalistycznych.

Nawet uwzględniając gotowość części aktualnych pracowników do zmiany zatrudnienia, popyt na najbardziej poszukiwane przez pracodawców zawody może nie być zaspokojony. Warto też zauważyć, że pracujący deklarujący gotowość do zmiany pracy będą jej najprawdopodobniej szukać w zawodach, które aktualnie wykonują lub w zbliżonych do nich pod względem zakresu zadań.

**Tabela 4.** Struktura zawodowa bezrobotnych oraz pracowników poszukujących innej pracy (w %)

| Zawód                                     | Bezrobotni | Pracujący | Ogółem |
|-------------------------------------------|------------|-----------|--------|
| 1 Wyżsi urzędnicy i kierownicy            | 3          | 4         | 4      |
| 2 Specjaliści                             | 6          | 29        | 19     |
| 3 Technicy i inny średni personel         | 11         | 13        | 12     |
| 4 Pracownicy biurowi                      | 25         | 6         | 14     |
| 5 Pracownicy usług i sprzedawcy           | 16         | 13        | 14     |
| 7 Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy    | 11         | 17        | 14     |
| 8 Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń | 9          | 3         | 5      |
| 9 Pracownicy przy pracach prostych        | 20         | 15        | 18     |
| N                                         | 84         | 64        | 148    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL badanie pracodawców 2018.

Ogólnym podsumowaniem tego zestawienia struktur popytu i podaży pracy może być przedstawienie wskaźnika niedopasowania w zakresie zatrudnienia, jaki został przyjęty

w raportach z poprzednich edycji badań – wskaźnik odmienności określający poziom niedopasowania strukturalnego (Czarnik, Kocór 2015; Czarnik, Kocór i Strzebońska 2014)<sup>2</sup>.

Wartości tego wskaźnika oznaczają w przybliżeniu, jaki najmniejszy odsetek osób poszukujących pracę musiałby jej szukać w innych zawodach, tak aby potrzeby zatrudnieniowe pracodawców zostały zaspokojone.

W 2018 r. i w odniesieniu do potrzeb zatrudnieniowych średnich i dużych firm wartość tego indeksu wynosiła 39%, uwzględniając osoby bezrobotne szukające pracy, 23% – jeśli spojrzeć na możliwe przesunięcia osób pracujących, a myślących o zmianie zatrudnienia, i 26% – jeżeli uwzględnić obie te grupy osób. Oznacza to, że aby zaspokoić bieżące potrzeby zatrudnieniowe pracodawców, około jednej czwartej osób musiałoby szukać pracy w innych zawodach lub się przekwalifikować.

## Popyt na kompetencje i jego niedopasowanie

Omawiając popyt na kompetencje i występujące w jego zakresie niedopasowania trzeba na wstępie zaznaczyć, że wyniki obecnej edycji badań BKL z 2018 r. oraz te uzyskane w poprzednich edycjach z lat 2010–2014 nie są bezpośrednio porównywalne ze względu na zastosowaną inną klasyfikację kompetencji.

<sup>2</sup> Miara ta zaproponowana została przez Otisa Dudleya Duncana i określana jest jako *dissimilarity index* – dlatego dla oznaczenia jej wielkości przyjęto literę *D*. Indeks ten jest formalnie obliczany jako:

$$D = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^k \left| \frac{b_i}{b} - \frac{w_i}{w} \right|$$

gdzie: *k* to liczba uwzględnionych kategorii zawodowych, *b<sub>i</sub>* – liczba bezrobotnych poszukujących pracy w zawodzie *i*, *b* – liczba bezrobotnych ogółem, *w<sub>i</sub>* – liczba wakatów w zawodzie *i*, a *w* – liczba wakatów ogółem. Indeks ten przyjmuje wartości z zakresu od 0 do 100 (lub od 0 do 1, jeżeli liczony jest dla proporcji). Wartość zerowa wskazuje na całkowite dopasowanie obu struktur procentowych (popytu i podaży na pracę), a wartość 100 wskazuje na sytuację, w której ludzie szukają pracy wyłącznie w zawodach, do których pracodawcy nie poszukują pracowników – obie struktury różnią się całkowicie.

**Tabela 5.** Wymagania kompetencyjne pracodawców w poszczególnych grupach zawodów (wielkie kategorie zawodowe ISCO 08, średnie na skalach od 1 – kompetencje niepotrzebne w danym zawodzie do 5 – kompetencje potrzebne w bardzo wysokim stopniu)

| Kompetencje                                          | KIER | SPEC | TECH | BIUR | USLU | ROBW | OPER | ROBN | Ogółem |
|------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| gotowość do brania na siebie odpowiedzialności       | 4,54 | 4,36 | 4,32 | 4,18 | 3,84 | 3,96 | 3,77 | 3,64 | 4,18   |
| zarządzanie czasem i terminowość                     | 4,53 | 4,27 | 4,33 | 4,22 | 4,00 | 3,65 | 3,67 | 3,66 | 4,12   |
| samodzielna organizacja pracy                        | 4,45 | 4,32 | 4,14 | 4,26 | 3,92 | 3,80 | 3,55 | 3,78 | 4,10   |
| bycie komunikatywnym i jasne przekazywanie myśli     | 4,46 | 4,42 | 4,25 | 4,40 | 4,12 | 3,47 | 3,46 | 3,56 | 4,10   |
| łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                | 4,29 | 4,34 | 4,21 | 4,36 | 3,89 | 3,51 | 3,42 | 3,62 | 4,03   |
| radzenie sobie w sytuacjach stresujących             | 4,42 | 4,27 | 4,03 | 4,29 | 3,83 | 3,57 | 3,71 | 3,35 | 4,02   |
| praca w grupie                                       | 4,27 | 4,19 | 3,90 | 4,13 | 3,92 | 3,74 | 3,59 | 3,53 | 3,98   |
| uczenie się nowych rzeczy                            | 4,26 | 4,18 | 4,04 | 3,97 | 3,59 | 3,78 | 3,36 | 3,18 | 3,92   |
| pomysłowość, kreatywność                             | 4,26 | 4,12 | 4,03 | 3,97 | 3,58 | 3,53 | 3,24 | 2,99 | 3,84   |
| analiza informacji i wyciągania wniosków             | 4,38 | 4,15 | 4,01 | 4,08 | 3,35 | 3,30 | 3,05 | 2,96 | 3,81   |
| biegłe posługiwanie się językiem polskim             | 4,35 | 4,20 | 3,91 | 4,06 | 3,17 | 2,70 | 2,82 | 2,66 | 3,67   |
| posługiwanie się komputerem, tabletem, smartfonem    | 4,34 | 3,93 | 3,55 | 4,16 | 2,87 | 2,72 | 2,39 | 1,95 | 3,44   |
| sprawność fizyczna                                   | 3,02 | 3,11 | 3,31 | 3,13 | 3,43 | 3,80 | 3,82 | 3,82 | 3,35   |
| rozwiązywanie konfliktów między ludźmi               | 4,24 | 3,76 | 3,33 | 3,20 | 2,97 | 2,49 | 2,31 | 2,27 | 3,28   |
| wykonywanie prostych rachunków                       | 3,89 | 3,36 | 3,43 | 3,88 | 3,03 | 2,67 | 2,68 | 2,41 | 3,22   |
| obsługa maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych     | 3,26 | 2,90 | 3,47 | 2,86 | 2,54 | 3,96 | 3,52 | 2,92 | 3,21   |
| koordynowanie pracy innych osób                      | 4,40 | 3,50 | 3,06 | 3,12 | 2,81 | 2,33 | 2,06 | 2,04 | 3,12   |
| gotowość do pracy w nietypowych godzinach            | 3,32 | 3,00 | 3,18 | 2,89 | 2,94 | 3,17 | 3,22 | 2,98 | 3,11   |
| obsługa specjalistycznych programów komputerowych    | 3,99 | 3,55 | 3,23 | 3,10 | 2,48 | 2,55 | 2,17 | 1,77 | 3,10   |
| praca administracyjna i prowadzenie dokumentacji     | 4,22 | 3,47 | 3,27 | 3,76 | 2,91 | 2,15 | 2,07 | 1,66 | 3,10   |
| współpraca z osobami różnych narodowości             | 3,42 | 3,16 | 2,79 | 3,22 | 2,89 | 2,40 | 2,07 | 2,40 | 2,87   |
| wykonywanie zaawansowanych obliczeń matematycznych   | 3,69 | 2,95 | 2,83 | 2,50 | 2,19 | 1,97 | 1,79 | 1,56 | 2,64   |
| gotowość do częstych wyjazdów i zmiany miejsca pracy | 3,17 | 2,60 | 2,82 | 2,26 | 2,21 | 2,47 | 2,56 | 1,88 | 2,62   |
| montaż i naprawa maszyn i urządzeń technicznych      | 2,39 | 2,16 | 2,65 | 1,74 | 1,76 | 3,72 | 2,90 | 2,21 | 2,51   |
| zdolności artystyczne                                | 2,39 | 2,45 | 2,02 | 2,05 | 2,03 | 1,87 | 1,62 | 1,53 | 2,12   |
| N                                                    | 163  | 314  | 123  | 41   | 59   | 130  | 125  | 56   | 1015   |

KIER: kierownicy, SPEC: specjaliści, TECH: technicy i średni personel, BIUR: pracownicy biurowi, USLU: pracownicy usług osobistych i sprzedawcy, ROBW: robotnicy wykwalifikowani, OPER: operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń, ROBN: robotnicy niewykwalifikowani.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL badanie pracodawców 2018.



Wprowadzie część z kompetencji w obu podziałach pokrywa się<sup>3</sup>, ale ten wykorzystany obecnie jest znacznie bardziej szczegółowy.

W opiniach pracodawców – i to bez względu na kluczowy zawód, o który pytano – najbardziej potrzebne do pracy są kompetencje związane z **samodzielnnością i terminowością** (gotowość do brania na siebie odpowiedzialności, zarządzanie czasem i terminowość, samodzielna organizacja pracy, radzenie sobie w sytuacjach stresujących), **zdolności interpersonalne** (bycie komunikatywnym i jasne przekazywanie myśli, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi, praca w grupie, biegłe posługiwanie się językiem polskim) oraz **umiejętności kognitywne** (uczenie się nowych rzeczy, pomysłowość, kreatywność, analiza informacji i wyciągania wniosków).

W ocenie przydatności poszczególnych kompetencji daje się zauważyć dość specyficzny podział na zawody umysłowe i fizyczne. W przypadku tych pierwszych pracodawcy znacznie bardziej podkreślali znaczenie tych trzech ogólnych kategorii umiejętności – samodzielności, kompetencji interpersonalnych i kognitywnych. W zawodach fizycznych są one również istotne, jednak mniej niż w zawodach umysłowych. Ponadto w zawodach fizycznych jako wysoce przydatne do pracy oceniane są także sprawność fizyczna oraz umiejętności techniczne: obsługa maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych oraz montaż i naprawa maszyn i urządzeń technicznych.

Patrząc na poszczególne zawody, trudno wskazać takie, dla których wymagane byłyby specyficzne kompetencje. Pewnym wyjątkiem są jedynie kierownicy, w przypadku których – oprócz relatywnie najwyższego poziomu oczekiwań w zakresie trzech wskazanych już powyżej kategorii kompetencji – pracodawcy wymagają także wyraźnie wyższego niż w innych zawodach poziomu kompetencji związanych z: rozwiązywaniem konfliktów między ludźmi, wykonywaniem prostych rachunków, koordynowaniem pracy innych osób, obsługi specjalistycznych programów komputerowych oraz pracą administracyjną i prowadzeniem dokumentacji.

---

<sup>3</sup> Kompetencje, o które pytano w edycjach z lat 2010–2014 i 2018–2023 w tej samej formie, to: analiza informacji i wyciągania wniosków, biegłe posługiwanie się językiem polskim, sprawność fizyczna, zdolności artystyczne. Natomiast nieco inaczej pytano w obu edycjach o następujące kompetencje (w nawiasach brzmienie kompetencji z badań z lat 2010–2014): samodzielna organizacja pracy (samoorganizacja pracy i przejawianie inicjatywy, terminowość), praca administracyjna i prowadzenie dokumentacji (organizowanie i prowadzenie prac biurowych). O pozostałe kompetencje pytano w nowy, uszczegółowiony sposób.

Warto też zwrócić uwagę na fakt, że pomimo zmiany klasyfikacji kompetencji stosowanych w badaniach BKL obecnie i w okresie lat 2010–2014 wymagania pracodawców związane z najbardziej przydatnymi w pracy kompetencjami zasadniczo się nie zmieniły. W ciągu poprzednich edycji badań oraz w badaniach z 2018 r. pracodawcy za szczególnie przydatne uznawali bowiem, poza specyficznymi kompetencjami zawodowymi, kompetencje samoorganizacyjne, interpersonalne i kognitywne (Kocór, Strzebońska, Dawid-Sawicka 2015).

W raportach i analizach podsumowujących poprzednie edycje badania BKL z lat 2010–2014 struktura potrzeb kompetencyjnych pracodawców zestawiana była ze strukturą samoocen kompetencji posiadanych przez osoby bezrobotne lub poszukujące pracy w określonych zawodach. Pozwalało to na oszacowanie, jakie potrzeby kompetencyjne pracodawcy są w stanie ewentualnie zaspokoić poprzez pozyskanie osób nieaktywnych lub myślących o zmianie pracy. Takie analizy były pomocne dla pracodawców poszukujących pracowników, którzy mogliby, dzięki zatrudnieniu osób posiadających wymagane kompetencje, zapełnić istniejące deficyty kompetencyjne. Niedopasowanie kompetencyjne przybierać może jednak różne formy i występować jako nadwyżka/deficyt kompetencji bądź też luka kompetencyjna (Kocór 2019). Nadwyżka czy deficyt kompetencji będą występować wówczas, kiedy wymagania pracodawców dotyczące wiedzy, umiejętności czy zdolności będą odpowiednio niższe bądź wyższe niż kompetencje posiadane przez pracowników dostępnych na rynku pracy. Natomiast luka kompetencyjna wystąpi wówczas, gdy w jakiejś konkretnej firmie lub ogólnie branży zatrudnieni pracownicy będą posiadać niższy poziom kompetencji, niż jest od nich wymagany. Tak więc deficyt/nadwyżka kompetencji dotyczyć będzie sytuacji jednostek – to określeni ludzi posiadać będą zbyt niskie lub zbyt wysokie kompetencje – a zjawisko luki dotyczyć może firm, sektora lub całej gospodarki.

**Tabela 6.** Samooceny kompetencyjne pracowników zatrudnionych w poszczególnych grupach zawodów (wielkie kategorie zawodowe ISCO 08, średnie na skalach od 1 – niski poziom kompetencji do 5 – wysoki poziom kompetencji)

| Kompetencje                                          | KIER | SPEC | TECH | BIUR | USLU | ROBW | OPER | ROBN | Ogółem |
|------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| samodzielna organizacja pracy                        | 4,46 | 4,21 | 4,12 | 4,19 | 3,88 | 4,03 | 4,11 | 3,63 | 4,10   |
| łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                | 4,25 | 4,08 | 4,01 | 4,15 | 4,15 | 4,04 | 3,98 | 3,98 | 4,07   |
| praca w grupie                                       | 4,22 | 4,09 | 4,11 | 4,04 | 3,95 | 4,03 | 3,93 | 4,01 | 4,05   |
| gotowość do brania na siebie odpowiedzialności       | 4,48 | 4,12 | 4,13 | 4,02 | 3,87 | 4,06 | 3,85 | 3,61 | 4,04   |
| bycie komunikatywnym i jasne przekazywanie myśli     | 4,33 | 4,12 | 3,99 | 3,99 | 4,11 | 3,89 | 3,91 | 3,73 | 4,03   |
| wykonywanie prostych rachunków                       | 4,29 | 4,31 | 4,12 | 4,07 | 3,84 | 3,73 | 3,93 | 3,39 | 4,01   |
| uczenie się nowych rzeczy                            | 4,29 | 4,19 | 4,08 | 3,96 | 3,74 | 3,86 | 3,70 | 3,55 | 3,96   |
| zarządzanie czasem i terminowość                     | 4,28 | 4,08 | 3,93 | 3,88 | 3,81 | 3,75 | 3,83 | 3,59 | 3,92   |
| biegłe posługiwanie się językiem polskim             | 4,22 | 4,24 | 3,95 | 3,91 | 3,70 | 3,56 | 3,58 | 3,17 | 3,86   |
| analiza informacji i wyciągania wniosków             | 4,22 | 4,21 | 3,99 | 3,91 | 3,50 | 3,61 | 3,51 | 3,09 | 3,82   |
| pomysłowość, kreatywność                             | 4,06 | 3,95 | 3,91 | 3,76 | 3,61 | 3,82 | 3,58 | 3,29 | 3,79   |
| posługiwanie się komputerem, tabletem, smartfonem    | 4,30 | 4,18 | 4,00 | 4,00 | 3,52 | 3,37 | 3,45 | 2,62 | 3,77   |
| radzenie sobie w sytuacjach stresujących             | 4,15 | 3,75 | 3,68 | 3,49 | 3,49 | 3,62 | 3,68 | 3,36 | 3,67   |
| rozwiązywanie konfliktów między ludźmi               | 3,90 | 3,55 | 3,69 | 3,44 | 3,31 | 3,23 | 3,29 | 2,83 | 3,44   |
| sprawność fizyczna                                   | 3,56 | 3,37 | 3,42 | 3,24 | 3,34 | 3,65 | 3,59 | 3,21 | 3,43   |
| koordynowanie pracy innych osób                      | 4,26 | 3,45 | 3,51 | 3,28 | 3,11 | 3,01 | 3,05 | 2,51 | 3,30   |
| obsługa maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych     | 3,46 | 3,09 | 3,43 | 3,32 | 2,66 | 3,76 | 3,74 | 2,84 | 3,29   |
| współpraca z osobami różnych narodowości             | 3,78 | 3,43 | 3,29 | 3,25 | 3,07 | 3,10 | 3,26 | 2,88 | 3,27   |
| gotowość do pracy w nietypowych godzinach            | 3,48 | 3,07 | 3,09 | 2,94 | 3,25 | 3,23 | 3,37 | 3,21 | 3,19   |
| praca administracyjna i prowadzenie dokumentacji     | 3,95 | 3,62 | 3,67 | 3,62 | 2,78 | 2,35 | 2,51 | 2,06 | 3,14   |
| gotowość do częstych wyjazdów i zmiany miejsca pracy | 3,60 | 3,16 | 2,92 | 2,81 | 2,81 | 2,84 | 3,13 | 2,89 | 3,02   |
| obsługa specjalistycznych programów komputerowych    | 3,64 | 3,54 | 3,42 | 3,12 | 2,48 | 2,47 | 2,37 | 1,62 | 2,95   |
| wykonywanie zaawansowanych obliczeń matematycznych   | 3,31 | 3,13 | 2,94 | 2,89 | 2,57 | 2,46 | 2,49 | 1,95 | 2,78   |
| zdolności artystyczne                                | 2,58 | 2,90 | 2,67 | 2,65 | 2,57 | 2,20 | 2,41 | 2,11 | 2,56   |
| montaż i naprawa maszyn i urządzeń technicznych      | 2,48 | 2,01 | 2,34 | 2,36 | 1,81 | 3,18 | 3,03 | 2,05 | 2,40   |
| N                                                    | 69   | 192  | 124  | 70   | 110  | 131  | 88   | 49   | 834    |

KIER: kierownicy, SPEC: specjaliści, TECH: technicy i średni personel, BIUR: pracownicy biurowi, USLU: pracownicy usług osobistych i sprzedawcy, ROBW: robotnicy wykwalifikowani, OPER: operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń, ROBN: robotnicy niewykwalifikowani.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL badanie ludności 2017, 2018.

Na początek warto przedstawić, jak wygląda struktura deficytu bądź nadmiaru kompetencji w Polsce. W tym celu wymagania pracodawców w zakresie pożądanego poziomu kompetencji do pracy w danym zawodzie została zestawiona z poziomem samooceny kompetencji posiadanych przez pracowników pracujących na odpowiednich stanowiskach (porównanie w obrębie tzw. wielkich kategorii zawodowych klasyfikacji ISCO 08 odzwierciedlonych przez kody jednocyfrowe tej klasyfikacji)<sup>4</sup>. Wyniki samooceny kompetencji pracowników zatrudnionych na etacie przedstawiają dane w tabeli 6.

Ogólnie można powiedzieć, że struktura samoocen kompetencji osób pracujących odpowiada strukturze zapotrzebowania na kompetencje. Nie oznacza to, że poziom wymaganych kompetencji jest zgodny z posiadanym przez pracowników – taka struktura dopasowania jest przedstawiona poniżej w tabeli 7. Pracownicy oceniają jednak relatywnie wysoko te same kategorie kompetencji, które są najbardziej przydatne do pracy – **kompetencje interpersonalne, samoorganizacyjne i kognitywne**. Inaczej są jednak rozłożone akcenty, czyli to, jak pracownicy w różnych zawodach deklarują, w jakim stopniu posiadają te poszczególne kompetencje. Lepiej jest to widoczne po porównaniu obu struktur – popytu i posiadanych kompetencji.

Oszacowanie struktury niedopasowania w zakresie poszczególnych kompetencji zostało wykonane poprzez zestawienie danych na temat struktury potrzeb kompetencyjnych deklarowanych przez pracodawców oraz samoocen kompetencji, o które pytano pracowników (dane z tabel 5 i 6). Jednak bezpośrednie porównanie wymagań pracodawców i deklarowanego przez pracowników poziomu posiadanych kompetencji może prowadzić do nieprawdziwych wniosków. Na przykład nauczyciel może ogólnie wysoko oceniać swoją sprawność fizyczną, ale bez odniesienia jej do kontekstu pracy fizycznej w zawodzie, powiedzmy, ślusarza, będzie to informacja niezbyt przydatna w warunkach pracy tego

<sup>4</sup> Ponieważ badania ludności realizowane były w 2018 r. na próbie panelowej, badanych pytano nie o samoocenę poziomu ich kompetencji, ale samoocenę zmian ich poziomu w porównaniu do pierwszego pomiaru z 2017 r.. W związku z tym jako punkt wyjścia potraktowano samooceny poziomu kompetencji z 2017 r., które modyfikowano w zależności od deklarowanego przez badanych poziomu ich zmiany. Jeżeli zdaniem respondentów kompetencje podnosiły się znacznie, wówczas dodawano jeden do bazowego poziomu. Jeżeli tylko nieznacznie – wówczas dodawano pół stopnia do poziomu kompetencji z 2017 r. Podobnie postępowano w przypadku deklarowanego obniżenia poziomu kompetencji – odejmując 1 lub 0,5 w przypadku ich znacznej lub tylko nieznacznej obniżki. Jeżeli badani deklarowali brak zmian poziomu kompetencji, to pod uwagę brano ich poziom z 2017 r. bez zmian. Uzyskane wyniki dopasowano do oryginalnej, pięciostopniowej skali na podstawie rozkładów empirycznych.

zawodu fizycznego. Dlatego aby urealnić zarówno wymagania pracodawców, jak i samooceny pracowników przed porównaniem tych dwóch wyników zostaną one odniesione do wymagań oraz ocen pozostałych kompetencji i w pozostałych zawodach. Uzyskane w ten sposób wymagania pracodawców co do poziomu kompetencji odczytać będzie można jako relatywne w stosunku do innych zawodów, ale też innych kompetencji. Na przykład pracodawcy wymagają od specjalistów kompetencji „analiza informacji i wyciąganie wniosków” na przeciętnym poziomie 4,15 (na pięciostopniowej skali), to taka informacja sama w sobie niewiele mówi. Jednak jeśli zauważymy, że od tych specjalistów wymagają oni przeciętnego poziomu 3,63 wszystkich kompetencji, to okazuje się, że stosunkowo wyżej na tle innych kompetencji liczy się dla pracodawców umiejętność analizy informacji i wyciągania wniosków (różnica 0,52). Nadal jednak nie wiadomo, czy w przypadku innych zawodów nie wymagają oni wyższego poziomu tej kompetencji. Jeżeli uwzględnić fakt, że przeciętnie dla wszystkich stanowisk średni poziom wymagań tych umiejętności wynosi 3,66 (różnica 0,49), to można stwierdzić, że od specjalistów wymagany jest wyższy poziom analizy informacji i wyciągania wniosków na tle innych zawodów.

Ten sam zabieg – tzw. podwójnego centrowania<sup>5</sup> – należy też powtórzyć przy wnioskowaniu o poziomie kompetencji posiadanych przez pracowników i dopiero wówczas można zestawić ze sobą popyt i podaż kompetencji, co przedstawia tabela 7.

Wartości dodatnie (kolor czerwony) oznaczają relatywną nadwyżkę kompetencji wobec wymagań pracodawców, natomiast wartości ujemne (zaznaczone kolorem niebieskim) oznaczają relatywny deficyt posiadanych kompetencji wobec wymagań pracodawców. Im większa wartość komórki, tym większa jest wielkość nadwyżki/deficytu danej kompetencji w określonym zawodzie.

<sup>5</sup> Podwójne centrowanie – zarówno w obrębie kategorii zawodowych, jak i kompetencji – umożliwia zatem pokazanie, na ile w określonym zawodzie dana kompetencja jest ważna na tle innych kompetencji, jak i to, na ile jest ona ważna w tym zawodzie na tle innych zawodów. Matematycznie działanie to można opisać formułą:

$$c_{kz} = x_{kz} - \bar{x}_z - \bar{x}_k + \bar{x}$$

W równaniu tym  $x_{kz}$  oznacza przeciętny poziom kompetencji wymaganej w zawodzie  $z$ ,  $\bar{x}_z$  – przeciętny poziom wszystkich wymagań kompetencyjnych w zawodzie  $z$ ,  $\bar{x}_k$  – przeciętny poziom wymagań kompetencji  $k$  we wszystkich zawodach, a  $\bar{x}$  – ogólny przeciętny poziom wszystkich wymagań wśród ogółu zawodów. Po podwójnym wycentrowaniu zerowa wartość oznacza przeciętny poziom wymagań lub samooceny rozpatrywanej w odniesieniu do wszystkich kompetencji i zawodów łącznie.

**Tabela 7.** Bilans kompetencyjny jako różnica między samooceną a wymaganiem (dane podwójnie centrowane)

| Kompetencje                                          | KIER  | SPEC  | TECH  | BIUR  | USLU  | ROBW  | OPER  | ROBN  |
|------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| gotowość do brania na siebie odpowiedzialności       | 0,19  | -0,05 | -0,05 | 0,05  | 0,08  | 0,03  | -0,18 | -0,07 |
| zarządzanie czasem i terminowość                     | 0,09  | 0,09  | -0,17 | -0,04 | -0,05 | 0,12  | -0,02 | -0,02 |
| samodzielna organizacja pracy                        | 0,15  | -0,03 | 0,01  | 0,03  | -0,10 | 0,05  | 0,19  | -0,30 |
| bycie komunikatywnym i jasne przekazywanie myśli     | 0,07  | -0,16 | -0,17 | -0,25 | -0,01 | 0,30  | 0,14  | 0,08  |
| łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                | 0,03  | -0,25 | -0,24 | -0,18 | 0,12  | 0,28  | 0,11  | 0,14  |
| radzenie sobie w sytuacjach stresujących             | 0,20  | -0,11 | 0,01  | -0,36 | -0,07 | 0,20  | -0,07 | 0,19  |
| praca w grupie                                       | 0,00  | -0,11 | 0,15  | -0,07 | -0,12 | 0,02  | -0,12 | 0,24  |
| uczenie się nowych rzeczy                            | 0,10  | 0,01  | 0,00  | 0,02  | 0,01  | -0,17 | -0,11 | 0,15  |
| pomysłowość, kreatywność                             | -0,04 | -0,07 | -0,07 | -0,09 | -0,01 | 0,13  | -0,02 | 0,17  |
| analiza informacji i wyciągania wniosków             | -0,06 | 0,10  | -0,03 | -0,11 | 0,04  | 0,09  | 0,04  | -0,06 |
| biegłe posługiwanie się językiem polskim             | -0,25 | -0,14 | -0,18 | -0,30 | 0,21  | 0,43  | 0,13  | 0,10  |
| posługiwanie się komputerem, tabletem, smartfonem    | -0,29 | -0,06 | 0,09  | -0,45 | 0,20  | 0,08  | 0,30  | 0,13  |
| sprawność fizyczna                                   | 0,74  | 0,40  | 0,20  | 0,27  | -0,09 | -0,27 | -0,55 | -0,70 |
| rozwiązywanie konfliktów między ludźmi               | -0,48 | -0,41 | 0,11  | 0,06  | 0,00  | 0,28  | 0,32  | 0,13  |
| wykonywanie prostych rachunków                       | -0,20 | 0,29  | -0,02 | -0,45 | 0,01  | 0,14  | 0,14  | 0,09  |
| obsługa maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych     | 0,28  | 0,21  | -0,07 | 0,51  | 0,00  | -0,44 | -0,21 | -0,29 |
| koordynowanie pracy innych osób                      | -0,31 | -0,28 | 0,18  | -0,04 | -0,07 | 0,20  | 0,31  | 0,01  |
| gotowość do pracy w nietypowych godzinach            | 0,23  | 0,08  | -0,12 | 0,09  | 0,18  | -0,18 | -0,29 | 0,01  |
| obsługa specjalistycznych programów komputerowych    | -0,14 | 0,14  | 0,30  | 0,20  | 0,01  | -0,18 | -0,10 | -0,23 |
| praca administracyjna i prowadzenie dokumentacji     | -0,21 | 0,15  | 0,35  | -0,12 | -0,27 | -0,06 | -0,01 | 0,17  |
| współpraca z osobami różnych narodowości             | 0,09  | -0,06 | 0,12  | -0,28 | -0,29 | 0,11  | 0,40  | -0,08 |
| wykonywanie zaawansowanych obliczeń matematycznych   | -0,47 | 0,03  | -0,09 | 0,26  | 0,09  | 0,08  | 0,09  | 0,01  |
| gotowość do częstych wyjazdów i zmiany miejsca pracy | 0,10  | 0,17  | -0,34 | 0,18  | 0,07  | -0,28 | -0,28 | 0,39  |
| montaż i naprawa maszyn i urządzeń technicznych      | 0,32  | 0,01  | -0,19 | 0,81  | 0,07  | -0,63 | -0,16 | -0,22 |
| zdolności artystyczne                                | -0,13 | 0,06  | 0,22  | 0,24  | 0,01  | -0,31 | -0,05 | -0,03 |

Aby ułatwić odczytanie takiego bilansu, spójrzmy na kompetencję „obsługa maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych” w przypadku pracowników biurowych. Dodatnia wartość oznacza, że posiadają oni nadwyżkę takich umiejętności. Jest to nadwyżka względna, gdyż odniesiona jest do oceny wszystkich innych kompetencji pracowników biurowych, ale też oceny tej kompetencji dokonanej przez pracowników innych zawodów. Nadwyżka w tym przypadku wynika z faktu, że pracodawcy względnie niżej oceniają przydatność takich umiejętności w pracy biurowej na tle innych kompetencji (wyżej na przykład oceniane jest wykonywanie prostych rachunków), ale też na tle innych zawodów (wyżej cenione są te umiejętności w przypadku robotników wykwalifikowanych). Z drugiej natomiast strony sami pracownicy biurowi stosunkowo wysoko ocenili poziom posiadanych umiejętności z zakresu obsługi maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych na tle innych posiadanych kompetencji, jak również w porównaniu do przedstawicieli innych zawodów.

Oceniając w ten sposób bilans wykorzystanych w badaniu kompetencji w podziale na wielkie kategorie zawodowe, można sformułować kilka wniosków na temat struktury niedopasowania. Podobnie jak w poprzednich edycjach badania BKL daje się zauważyć pewien podział na zawody umysłowe i fizyczne (Czarnik i Kocór 2015). W tych pierwszych pracodawcy bardziej akcentują przydatność kompetencji związanych z samoorganizacją, interpersonalnych oraz kognitywnych i choć ogólnie są one najbardziej przez nich pożądane w każdym zawodzie, to pracownicy umysłowi zdają się posiadać stosunkowo niższe samooceny tych kompetencji, a przez to ujawnia się ich nieznaczny deficyt. Z kolei w pracy fizycznej te kompetencje są mniej przydatne, a robotnicy różnych specjalności, mimo że oceniają je relatywnie niżej na tle swoich innych kompetencji, to ogólnie posiadają ich nadwyżkę. Taka specyficzna różnica w bilansowaniu różnych kompetencji pomiędzy zawodami umysłowymi i fizycznymi ujawnia się jeszcze wyraźniej w przypadku dwóch innych kompetencji – sprawności fizycznej i posługiwania się komputerem, tabletem i smartfonem. Sprawność fizyczna jest mniej przydatna w zawodach umysłowych niż w pracy fizycznej, ale kierownicy, specjaliści, technicy i średni personel oraz pracownicy biurowi relatywnie wysoko oceniają jej poziom, stąd też w ich przypadku nadwyżka tej cechy. Natomiast w zawodach robotniczych sprawność fizyczna jest bardzo ważna i wobec wysokich wymagań z nią związanych ze strony pracodawców okazuje się, że pracownicy mają jej deficyt.

Zupełnie odwrotnie jest w przypadku umiejętności obsługi nowoczesnych urządzeń elektronicznych (komputera, tabletu i smartfonu). Ta kompetencja jest szczególnie ważna w zawodach umysłowych i okazuje się, że pracownicy tych zawodów przejawiają jej deficyt



(z wyjątkiem techników i pracowników średniego szczebla). W zawodach robotniczych umiejętność ta jest stosunkowo mniej przydatna w opinii pracodawców i wobec relatywnie wysokiej samooceny przez zatrudnionych w takich zawodach okazuje się, że posiadają oni jej nadwyżkę.

Inną dość charakterystyczną różnicą pomiędzy przedstawicielami zawodów umysłowych i fizycznych jest gotowość do pracy w nietypowych godzinach i częstych wyjazdów oraz zmiany miejsca pracy. W przypadku obu tych cech pracownicy umysłowi (z wyjątkiem techników i średniego personelu) posiadają nadwyżkę – czyli relatywnie wyżej oceniają oni swoją dyspozycyjność, niż wymagają tego pracodawcy w tych zawodach. Z kolei pracownicy fizyczni (z wyjątkiem robotników niewykwalifikowanych) posiadają deficyt tak rozumianej dyspozycyjności, co oznacza, że są stosunkowo mniej gotowi do zmiany godzin i miejsca pracy, niż oczekują tego pracodawcy w przypadku tych zawodów.

Jako podsumowanie przedstawionego bilansu kompetencji może posłużyć **syntetyczny wskaźnik** niedopasowania, dający ogólną informację dotyczącą tego, jak wygląda aktualne niedopasowanie kompetencyjne. Przedstawione w tabeli 8 oszacowania niedopasowania zostały obliczone jako przeciętna różnica średniego poziomu wymagań pracodawców w zakresie danej kompetencji w poszczególnych zawodach oraz średniego poziomu oceny posiadanych kompetencji przez pracujących w tym zawodzie<sup>6</sup>. Od przeciętnego poziomu wymagań odjęto przeciętny poziom posiadanych kompetencji – wartość dodatnia oznacza przewagę posiadanych kompetencji nad wymaganym ich poziomem w danym zawodzie (nadwyżka kompetencji), a wartość ujemna – posiadanie niższego poziomu kompetencji, niż jest on wymagany w danym zawodzie (deficyt kompetencji).

Otrzymane wartości procentowe wskazują, jaki przeciętnie odsetek zatrudnionych osób posiada wyższy poziom kompetencji w porównaniu do potrzeb pracodawców w przypadku ich nadwyżki (uwzględniając wszystkie kompetencje, o których wymagania pytano pracodawców i jednocześnie o ich samoocenę pracowników), jaki odsetek posiada przeciętnie dopasowane kompetencje do potrzeb pracodawców oraz jaki odsetek pracowników ma przeciętnie niższy poziom kompetencji w odniesieniu do wymaganego przez pracodawców. W rezultacie można oszacować, jaka ogólnie część, w tym przypadku pracujących, posiada kompetencje odpowiadające wymogom pracodawców, a jaka ma ich nadwyżkę czy deficyt w takim zestawieniu.

<sup>6</sup> Szczegóły dotyczące tej miary wraz ze wskazaniem jej wad i zalet zostały omówione w: Kocór 2019.



**Tabela 8.** Poziom niedopasowania kompetencyjnego pracowników (w %)

| Rok  | deficyt kompetencji | dopasowanie kompetencji | nadwyżka kompetencji | N    |
|------|---------------------|-------------------------|----------------------|------|
| 2010 | 17                  | 69                      | 14                   | 7522 |
| 2011 | 15                  | 71                      | 15                   | 7477 |
| 2012 | 16                  | 70                      | 14                   | 7546 |
| 2013 | 15                  | 69                      | 16                   | 7565 |
| 2014 | 13                  | 68                      | 18                   | 7662 |
| 2018 | 14                  | 70                      | 15                   | 834  |

Uwaga: dla lat 2010–2014 szacunki dotyczą wszystkich podmiotów, natomiast ze względu na strukturę próby te z 2018 r. tylko średnich i dużych firm.

Ogólnie można powiedzieć, że w 2018 r. poziom niedopasowania kompetencyjnego był nieco niższy niż w poprzednich latach, ale może to wynikać z faktu, że w 2018 r. badania objęły jedynie średnie i duże firmy, a z innych analiz wynika, że w tych podmiotach zatrudniani są pracownicy o bardziej odpowiednich kompetencjach (Kocór 2019). Dlatego z wnioskami dotyczącymi tej różnicy należy być ostrożnym i poczekać do kolejnych edycji badania.

## Podsumowanie

W ciągu czterech lat, jakie minęły od ostatniej edycji badania BKL zrealizowanego w 2014 r. na rynku pracy nastąpiły pewne zmiany, głównie polegające na wzroście trudności rekrutacyjnych (Manpower 2018).

Te rosnące trudności rekrutacyjne pokazują również dane obecnej edycji badania BKL, gdyż wskazuje na to 68% pracodawców z firm zatrudniających powyżej 49 osób w porównaniu do 58–67% w latach 2010–2014. Jednocześnie wzrósł odsetek firm poszukujących pracowników, chociaż trudno powiedzieć, czy jest to następstwo właśnie tych trudności rekrutacyjnych, czy ich przyczyna – z odpowiedzią na to pytanie będzie trzeba poczekać na kolejne edycje badania.

W świetle tego nie zmieniły się jednak ogólne wymagania kompetencyjne i ich struktura. Wprawdzie pomiędzy dwoma edycjami badania zmieniono klasyfikację kompetencji

stosowaną w BKL (uszczegóławiając ją), to jednak cały czas dla pracodawców w przypadku kluczowych stanowisk w firmie liczą się te same kategorie kompetencji: samoorganizacyjne, interpersonalne i kognitywne.

Na wagę przywiązywaną do tych właśnie kompetencji – i to właściwie bez względu na stanowisko pracy – wskazują też inne badania z tego okresu (CEAAP i IDEA Instytut 2019; Manpower 2015, 2018). Można zatem powiedzieć, że posiadanie takich kompetencji jest podstawą do znalezienia pracy w Polsce. Oczywiście nie znaczy to, że kompetencje zawodowe nie mają znaczenia – właściwe dla poszczególnych stanowisk wiedza, umiejętności, zdolności czy postawy związane z danym zawodem są niezbędne, ale to kompetencje ogólne w oczach pracodawców wydają się tym, do czego przywiązują oni większą uwagę.

Podobnie jak wymagania w zakresie kompetencji, również charakter niedopasowania kompetencyjnego na polskim rynku pracy wydaje się mieć stabilny charakter. Jego ogólny rozmiar pozostaje na podobnym poziomie – i mniej więcej po 15% pracowników posiada albo zbyt wysokie kompetencje w porównaniu do wymagań stanowiska pracy (nadwyżkę kompetencji), albo zbyt niskie (ich deficyt). Struktura niedopasowania kompetencyjnego przypomina tę z poprzedniego okresu badania BKL – za kształt tego niedopasowania odpowiada przede wszystkim charakter pracy, w podziale na stanowiska umysłowe i fizyczne. Pracowników umysłowych cechuje relatywnie nieco większy deficyt kluczowych kompetencji samoorganizacyjnych, interpersonalnych i kognitywnych. Natomiast w przypadku pracowników fizycznych daje się zauważyć deficyt w zakresie postaw związanych z gotowością do elastycznego czasu pracy i zmiany miejsca tej pracy.

## Literatura

1. CEAAP and Instytut IDEA. 2019. *Analiza zapotrzebowania na kompetencje w gospodarce i na rynku pracy wraz z badaniem wartości docelowej wspólnego wskaźnika długoterminowego POWER w obszarze szkolnictwa wyższego*. Warszawa.
2. Czarnik, Szymon and Marcin Kocór. 2015. *Zawody i kompetencje – konfrontacja popytu z podażą*. Pp. 19–38 in *(Nie)wykorzystany potencjał. Szanse i bariery na polskim rynku pracy*. Vol. 2015, edited by J. Górniak. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
3. Czarnik, Szymon, Marcin Kocór, and Anna Strzebońska. 2014. *Bilans potrzeb pracodawców i możliwości rynku pracy w sytuacji dekonunktury*. ss. 19–47 in

*Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki*, edited by J. (red.) Górniak.

Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

4. Kocór, Marcin. 2017. *Skills Shortages and Mismatches on the Polish Labour Market and Public Policy Recommendations*. *Zarządzanie Publiczne* 4(42):38–52.
5. Kocór, Marcin. 2019. *Nadwyżka czy deficyt kompetencji? Przyczyny i konsekwencje niedopasowania na rynku pracy*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
6. Kocór, Marcin, Anna Strzebońska, and Monika Dawid-Sawicka. 2015. *Rynek pracy widziany oczami pracodawców*. Warszawa.
7. Manpower. 2015. *2015 Talent Shortage Survey*.
8. Manpower. 2018. *Solving the Talent Shortage*.
9. Manpower. 2019. *Niedobór talentów w branży medycznej*.

## Aneks

**Tabela A.1** Czynniki wpływające na poszukiwanie przez firmy pracowników (wyniki modelowania z wykorzystaniem regresji logistycznej)

| Zmienne                                                      |                                    | B      | Exp(B)         | Błąd stand. |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------|----------------|-------------|
| Główna branża działalności<br>(ref. budownictwo i transport) | edukacja                           | -0,901 | <b>0,406**</b> | 0,347       |
|                                                              | handel, gastronomia, hotelarstwo   | 0,415  | <b>1,514</b>   | 0,307       |
|                                                              | opieka zdrowotna i pomoc społeczna | 0,833  | <b>2,301*</b>  | 0,403       |
|                                                              | przemysł i górnictwo               | -0,112 | <b>0,894</b>   | 0,292       |
|                                                              | usługi specjalistyczne             | -0,149 | <b>0,861</b>   | 0,328       |
| Innowacje produktowe<br>lub usługowe w ostatnim roku         | tak                                | 0,740  | <b>2,096**</b> | 0,227       |
| Osiągnięcie zysku w ostatnim roku                            | tak                                | 0,497  | <b>1,643*</b>  | 0,229       |
| Plany wprowadzenia innowacji<br>w kolejnym roku              | tak                                | -0,402 | <b>0,669</b>   | 0,223       |
| Posiadanie planu działań dłuższego<br>niż 3 miesiące         | tak                                | 0,378  | <b>1,459*</b>  | 0,188       |
| Region wg klasyfikacji GUS<br>(ref. centralny)               | południowy                         | 0,650  | <b>1,915*</b>  | 0,258       |
|                                                              | wschodni                           | 0,464  | <b>1,590</b>   | 0,251       |
|                                                              | północno-zachodni                  | 0,628  | <b>1,874*</b>  | 0,267       |
|                                                              | południowo-zachodni                | -1,197 | <b>0,302**</b> | 0,449       |
|                                                              | północny                           | 0,431  | <b>1,539</b>   | 0,240       |
| Stała                                                        |                                    | -1,519 | <b>0,219*</b>  | 0,336       |
| <b>Podsumowanie modelu</b>                                   |                                    |        |                |             |
| R <sup>2</sup> Coxa i Snella                                 |                                    |        |                | 0,124       |
| R <sup>2</sup> Neglekerke                                    |                                    |        |                | 0,171       |
| Test Hosmera i Lameshowa                                     |                                    |        |                | p=0,647     |
| Liczebność                                                   |                                    |        |                | 1035        |

Współczynnik istotny: \* przy  $p < 0,05$ , \*\* przy  $p < 0,01$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL pracodawcy 2018.

Zmienna zależna, czyli prawdopodobieństwo poszukiwania pracowników przez daną firmę może przyjąć dwie wartości: 1 – jeśli w momencie realizacji badań firma szuka pracowników lub 0, jeśli nie szuka.



[www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

