

Prognozowane zmiany na rynku pracy. Przegląd scenariuszy

raport tematyczny



Spis treści

Wstęp	3
1. Determinanty rynku pracy	5
2. Trendy kształtujące pracę.....	11
3. Scenariusze rozwoju na rynku pracy	19
3.1. Infuture Institute, Samsung Polska, PwC: „Pracownik przyszłości”	19
3.2. PwC: Workforce of the future	24
3.3. Polski Instytut Ekonomiczny: Foresight kompetencji przyszłości.....	26
3.4. Deloitte: The worker-employer relationship disrupted	32
Podsumowanie.....	34
Bibliografia.....	38

Prognozowane zmiany na rynku pracy. Przegląd scenariuszy

Raport opracowany przez Instytut Analiz Rynku Pracy, w oparciu o przegląd literatury przedmiotu, na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Warszawa, maj 2022

Wstęp

Rynek pracy należy do jednego z wielu istniejących w gospodarce. Wiąże się z nim zespół zagadnień dotyczących kształtowania podaży i popytu pracy, obejmujących m.in. warunki, na jakich zawierana jest transakcja między osobami oferującymi pracę za określoną płacę (pracobiorcami) a jej nabywcami (pracodawcami)¹.

Jest wiele czynników, które kształtują rynek pracy: o charakterze społecznym (jak dostęp do powszechnej edukacji, jej jakość czy rozwój medycyny), środowiskowym (np. zmiany klimatyczne), ekonomicznym (np. popularność ekonomii współdzielenia), politycznym czy technologicznym². Prognozuje się jednak, że w ciągu najbliższych lat największy wpływ na rynek pracy wywrą procesy związane z robotyzacją, automatyzacją i wykorzystaniem sztucznej inteligencji.

Już w latach 70. i 80. XX w. Toffler, wybitny futurolog i twórca nowych koncepcji biznesu przewidywał pojawienie się ogromnej ilości dostępnych informacji, niemożliwych do przetworzenia dla większości ludzi, co przyczyni się do wyłączenia tych osób z życia zawodowego³. Dziś, w związku z popularyzacją automatyki i systemów działających w oparciu o sztuczną inteligencję, uważa się, że niektóre zawody, zwłaszcza niewymagające specjalistycznej wiedzy i kwalifikacji, zaczną zanikać. Jednak prognozyki są dość zróżnicowane:

- według ekspertów Światowego Forum Ekonomicznego (The World Economic Forum, WEF) tempo wdrażania technologii w kolejnych latach pozostanie niezmiennie, a w niektórych sektorach wzrośnie. Ich szacunki przewidują, że do 2025 r. nawet 85 mln miejsc pracy na całym świecie może zostać zastąpionych przez maszyny i procesy automatyzacji, a jednocześnie powstanie 97 mln nowych ról. Oznacza to dla wielu osób konieczność przekwalifikowania lub przebranżowienia⁴;
- Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) prognozuje, że 65% dzieci rozpoczynających obecnie edukację będzie pracować w zawodach, które jeszcze nie istnieją⁵;
- według instytutu badawczego McKinsey Global Institute, dostępne już dziś lub aktualnie opracowywane w laboratoriach badawczo-rozwojowych rozwiązania

¹ Rynek pracy, https://mfiles.pl/pl/index.php/Rynek_pracy, dostęp 24.05.2022.

² Przyczyny zmian – pod wpływem jakich czynników zmieni się rynek pracy? epale.ec.europa.eu, dostęp 28.04.2022.

³ Toffler A. (2006), *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań; Toffler A. (2007), *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań.

⁴ WEF (2020), *The Future of Jobs Report 2020*

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf, dostęp 20.04.2022.

⁵ OECD (2016) <https://www.oecd.org/forum/issues/forum-2016-issues-the-future-of-education.htm> dostęp 20.04.2022.

technologiczne, do 2055 r. mogą umożliwić zastąpienie ok. 49% czynności wykonywanych obecnie przez pracowników⁶;

- naukowcy z Oxfordu przewidują, że do 2061 r. sztuczna inteligencja zdominuje rynek pracy, ale w pełni zastąpi ludzi dopiero w roku 2136⁷.

Mimo budzących zarówno lęk, jak i nadzieję eksperckich przewidywań i medialnych doniesień o zanikających i nowych zawodach, trzeba pamiętać, że o ile kierunek prognoz dotyczących zawodów przyszłości można uznać za słuszny, o tyle do konkretnych szacunków dotyczących tak odległej perspektywy należy podchodzić ostrożnie. Niemniej poznanie i zrozumienie istoty zmian wywołanych przez wspomniane wyżej czynniki, w tym postępującą automatyzację i robotyzację, a przede wszystkim określenie wpływu tych przeobrażeń na pracowników oraz pracodawców jest kwestią nader ważną.

Trzeba też mieć na uwadze zdarzenia nieoczekiwane, tzw. czarne łabędzie, trudne do przewidzenia a często mające ogromny wpływ na świat i gospodarkę (vide pandemia).

Naszą przyszłość tworzymy dziś. W październiku 2021 r. Mark Zuckerberg zaprezentował projekt technologiczny Metaverse – przestrzeni wykorzystującej wirtualną i rozszerzoną rzeczywistość do tworzenia miejsc, w których ludzie (awatary) będą mogli się spotykać i wykonywać czynności, które są domeną nie tylko internetu, ale także realnego świata. Prace nad ukończeniem projektu mogą potrwać nawet 15 lat⁸, ale – o ile nie zostaną zarzucone – wystąpienie szefa Meta (d. Facebook) to zapowiedź zupełnie nowego rynku pracy, choć za wcześnie o tym mówić...

⁶ McKinsey Global Institute (2017) *A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity* <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx>, dostęp 20.04.2022.

⁷ Europejski Fundusz Leasingowy. Grupa Crédit Agricole (2019) *Które zawody mogą zniknąć w najbliższej przyszłości?* <https://www.efl.pl/pl/biznes-i-ty/artykuly/ktore-zawody-moga-zniknac-w-najblizszej-przyszlosci>, dostęp 20.04.2022.

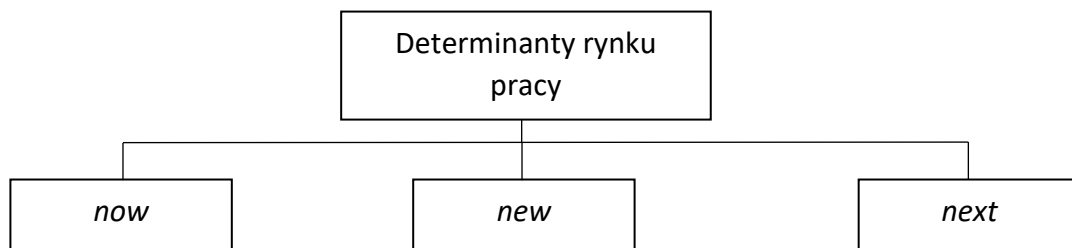
⁸ <https://pl.beincrypto.com/metaverse-nasza-praca-w-przyszlosci/>, dostęp 28.04.2022.

1. Determinanty rynku pracy

Rynek pracy kształtuje wielu różnych bodźców. Infuture Institute wspólnie z ekspertami podjął się identyfikacji tych, które już wpływają oraz w przyszłości będą znacząco oddziaływać na pracowników i rynek pracy. Podzielono je na trzy grupy⁹:

- **now** – czynniki zmian już odczuwane i zauważalne przez pracowników i pracodawców,
- **new** – czynniki coraz mocniej odczuwane i zauważalne,
- **next** – czynniki już brane pod uwagę, ale wciąż traktowane jako ciekawostka czy nowość (Schemat 1).

Schemat 1. Determinanty rynku pracy



- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • szybki rozwój technologii • mobilny internet • cyfryzacja pracy • automatyzacja pracy • cloud computing • Big Data i postęp w mocy obliczeniowej • urbanizacja • konsumpcjonizm • zmiany pokoleniowe w środowisku pracy • elastyczne warunki pracy | <ul style="list-style-type: none"> • rosnące nierówności społeczne • ekonomia freelancingu • zjawisko cyfrowego nomadyzmu • work & life balance • minimalizm • wydłużający się czas życia • starzejące się społeczeństwo • lifelong learning • women empowerment i gender parity • rozszerzona i wirtualna rzeczywistość • idea zrównoważonego rozwoju | <ul style="list-style-type: none"> • sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe • monitoring i kontroling • cyberprzestępczość • zmiany klimatyczne • zero waste economy • przeludnienie • firmy turkusowe • ekonomia współpracy • państwo opiekuńcze • transparentność |
|---|---|--|

Źródło: Samsung, *Pracownik przyszłości*¹⁰, data dostępu 10.05.2022.

⁹ Samsung (2019), *Pracownik przyszłości*
https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/pl/campaign/brand/pracownik-przyszlosci/pracownik_przyszlosci_2019infuturesamsung.pdf, dostęp 10.05.2022.

¹⁰ Tamże.

Opisując wpływ wyżej wymienionych czynników na rynek pracy, eksperci Infuture Institute pogrupowali je według metodologii STEEP na: technologiczne, społeczne, środowiskowe, ekonomiczne, polityczne.

Rozwój technologii to jeden z najważniejszych, a zarazem najbardziej oczywistych bodźców wywołujących ogromne zmiany w środowisku pracy¹¹.

Rozwój automatyzacji procesów, mocy obliczeniowej, Big Data, wszechobecność mobilnego internetu, coraz bardziej zaawansowane rozwiązania mobilne i chmurowe, cyfryzacja etc. już spowodowały zmiany w istniejących modelach biznesowych i funkcjonowaniu całych organizacji, np. wrowadzając ekonomię współdzielenia (sharing economy), gospodarkę sieciową (network economy), zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym, digitalizację biznesu. Przyczyniają się również do tworzenia nowych miejsc pracy, nowych zawodów i specjalności, m.in. w celu ochrony rosnącej liczby danych przechowywanych w chmurach czy na serwerach.

Omawiając technologiczne czynniki modyfikujące rynek pracy warto zwrócić uwagę na **media społecznościowe, które nie tylko generują nowe miejsca pracy, ale także usprawniają komunikację firm i marek**. Zaawansowane urządzenia mobilne i aplikacje pozwalają pracownikom szybciej i łatwiej komunikować się w obrębie zespołu i całej organizacji, oddziałują też na sposób zarządzania – kierowanie zespołem z wykorzystaniem tego typu narzędzi staje się zdecydowanie prostsze. Wszystko wskazuje też na to, że najbliższe lata przyniosą rozwiązania, które jeszcze bardziej wpłyną na zakresy obowiązków i sposób wykonywania pracy.

Warto jednak pamiętać, że **postęp technologiczny, cyfryzacja, automatyzacja, robotyzacja, internet rzeczy (IoT) itd. nie tylko wspomagają ludzi w wykonywaniu ich obowiązków, ale również przyczyniają się do zmniejszenia zapotrzebowania na pracę fizyczną, szczególnie w takich sektorach, jak produkcja czy rolnictwo**.

Drugą grupą czynników, które według badanych i ekspertów współpracujących z Infuture Institute będą miały decydujący wpływ na zmiany na rynku pracy oraz zakres pożądaných kompetencji, są **czynniki społeczne**. Wśród nich bardzo ważne są **zmiany pokoleniowe**.

Współcześnie na rynku pracy można zaobserwować cztery pokolenia: najstarsi baby boomersi (1946 – 1964), pokolenie X (1965 – 1984), pokolenie Y (1985 – 1995) oraz najmłodsze – pokolenie Z (1995 – do teraz). Ich przedstawiciele mają odmienne oczekiwania, wyznawane wartości oraz podejście do kwestii związanych z zatrudnieniem i pracą. Baby boomersi „pracują, żeby przetrwać”. Przedstawiciele tego pokolenia na rynku pracy wyróżniają się dużą lojalnością wobec pracodawcy, cenią sobie stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia. Pokolenie X jest z kolei określane mianem „niebieskich kołnierzyków”. Najważniejsze są dla nich: prestiż, pełniona funkcja i praca jako wartość sama w sobie – czyli

¹¹ David P.A. (1990), *The Dynamo and the Computer: An Historical Perspective on the Modern Productivity Paradox*, The American Economic Review vol. 80.

„żyją, żeby pracować” Bardzo istotnym aspektem dla pokolenia X są finanse, które stanowią jeden z ważniejszych motywatorów. Pokolenie Y, czyli millenialsi, „pracuje, żeby żyć”. Osoby z tej generacji wychowały się mając dostęp do internetu. Wyróżniają się mobilnością, elastycznością, a także optymizmem. Dla nich najważniejszą wartością stanowi tzw. work-life balance. Pokolenie Z, nazywane niekiedy cyfrowymi nomadami, jest najmniej zbadane, ale pracodawcy uważają je za bardzo roszczeniowe, które nie chce – czy wręcz boi się – ciężko pracować. Praca łączy się dla nich z pasją. Mają wiele atutów: są bardzo otwarci, elastyczni, mobilni, dobrze odnajdują się w świecie wirtualnym i radzą sobie z technologią cyfrową. Jednak mogą mieć trudności z utrzymaniem koncentracji, dostosowaniem się do oczekiwań pracodawcy, może także powstać problem z ich lojalnością¹². Cztery różne pokolenia, funkcjonujące w ramach jednej organizacji, wymagają godzenia i rozwijania różnorodnych wartości, kompetencji, podejścia do pracy i zadań.

Z jednej strony na rynek pracy wciąż wchodzi energiczni młodzi ludzie, z drugiej – od wielu lat **maleje populacja w wieku produkcyjnym**¹³ – według najnowszych danych Eurostatu¹⁴ w Polsce prognozuje się jej spadek z poziomu ponad 25,2 mln osób w 2020 r. do poziomu 23,6 mln w roku 2030 i 19,7 mln w 2050 r. Jednocześnie wzrasta liczba potencjalnie dostępnych pracowników powyżej 60. r.ż. i trend ten będzie się stale utrzymywał¹⁵. Zmiany te są także związane z **wydłużającym się czasem życia** – wynika to m.in. z postępów w medycynie, innowacji technologicznych, poprawy warunków sanitarnych, zmiany sposobu żywienia, dostępu do powszechnej edukacji.

Dłuższa obecność pracowników na rynku pracy wiąże się z koniecznością ciągłego podnoszenia kompetencji związanych z wykonywanym zawodem czy przekwalifikowania się. Uczenie się przez całe życie (lifelong learning) staje się jednym z kluczowych warunków stałej szansy na znalezienie pracy.

¹² Samsung (2019), *Pracownik przyszłości*

https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/pl/campaign/brand/pracownik-przyszlosci/pracownik_przyszlosci_2019infuturesamsung.pdf, dostęp 14.04.2022; Hrnews.pl. *Na rynku pracy są już cztery różne pokolenia. To ogromne wyzwanie dla pracodawców* <https://hrnews.pl/na-ryнку-pracy-sa-juz-cztery-rozne-pokolenia-to-ogromne-wyzwanie-dla-pracodawcow/>, dostęp 14.04.2022; Randstad (2021), *Jakie są pokolenia na rynku pracy i czym wyróżnia się każde z nich?* <https://www.randstad.pl/strefa-pracownika/praca-na-co-dzien/jakie-sa-pokolenia-na-ryнку-pracy-i-czym-wyroznia-sie-kazde-z/>, dostęp 14.04.2022.

¹³ Według Eurostat wiek produkcyjny obejmuje lata 18–64.

¹⁴ Eurostat, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/proj_19np/default/table?lang=en, dostęp 12.05.2022.

¹⁵ Lewandowski P., Rutkowski J. (2017), *Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce*, wyd. Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa.; Jamka B. (2009), *Zarządzanie wiekiem 50+ jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw*, [w]: B. Jamka, S. Konarski (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

W siłę rośnie także coraz bardziej powszechniejszy trend **womenomics**. Uczestnictwo kobiet na rynku pracy jest coraz większe, co w dużej mierze przekłada się na ich rosnącą rolę w gospodarce i tworzenie tym samym gender parity.

Zwiększona mobilność pracowników w ujęciu geograficznym i zawodowym, zmiany demograficzne powodują, że środowisko pracy jest coraz bardziej zróżnicowane. W niektórych firmach (np. Google czy Intelu) już dziś istnieją specjalne zespoły odpowiedzialne za **zarządzanie różnorodnością i strategią inkluzywności**, pomagające menedżerom efektywnie godzić potrzeby pracowników w różnym wieku, różnej płci czy narodowości.

Coraz częściej mówi się o potrzebie zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym (**work-life balance**). Można to powiązać z szeroko pojętą kategorią wellbeing. Pracodawcy coraz powszechniej zaczynają zmieniać przestrzeń pracy w przyjazne i atrakcyjne miejsce, przypominające wręcz domowe salony czy kawiarnie, tworzą tzw. chillout roomy z hamakami, salki do cichej pracy, wprowadza się więcej naturalnego światła i zieleni. Popularne stają się też tzw. zielone dachy jako przestrzeń wspólna dla pracowników i miejsce spotkań¹⁶.

Zmienia się sposób funkcjonowania organizacji. Coraz częściej słychać o turkusowym zarządzaniu czy koncepcjach firm turkusowych. Firmy te charakteryzują się brakiem hierarchii, postawieniem na otwarty dialog, partnerskie podejście i wzajemne zaufanie oraz zaangażowaniem w pracę. Przekłada się to bezpośrednio na jakość wykonywanej pracy, niezależnie czy mowa jest o usłudze czy produkcji, a także na wzrost innowacyjności.

Kolejnymi czynnikami, które znacząco zmieniają rynek pracy, są postępująca **urbanizacja oraz zmiany klimatyczne i wyczerpywanie się zasobów naturalnych**. Zmiany klimatyczne szczególnie mocno odbijają się na sektorach, które są silnie uzależnione od określonych temperatur i poziomów opadów, takie jak rolnictwo, leśnictwo, energetyka czy turystyka¹⁷. Rządy, organizacje i firmy, muszą poszukiwać i wdrażać rozwiązania, które co najmniej złagodzą skutki szkód wyrządzanych planecie. Wyzwania związane z pogarszającym się stanem środowiska naturalnego i kurczeniem się zasobów przyczyniają się do powstawania kolejnych innowacyjnych koncepcji w zakresie oszczędzania energii i surowców naturalnych. **Następuje powrót do minimalizmu**. Organizacje i społeczności zaczynają żyć według filozofii **zero waste**, co zmienia też rynek pracy. Zyskuje na popularności **idea zrównoważonego rozwoju**¹⁸. Powstaje coraz więcej firm, których modele biznesowe i strategie oparte są na idei sustainability, gdyż zarówno klienci, jak i rekrutowani do pracy zwracają uwagę na to, czy firmy, do których aplikują, pozytywnie wpływają na środowisko.

¹⁶ Samsung (2019), *Pracownik przyszłości*

https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/pl/campaign/brand/pracownik-przyszlosci/pracownik_przyszlosci_2019infuturesamsung.pdf, dostęp 10.05.2022.

¹⁷ https://ec.europa.eu/clima/climate-change/climate-change-consequences_pl

¹⁸ Więcej na temat zrównoważonego rozwoju <https://www.un.org/pl/>, dostęp 11.05.2022.

Wyniki badania Climate Sentiment Index¹⁹ realizowanego przez Deloitte dowodzą, że 75%²⁰ pracowników jest skłonnych zmienić pracę, jeśli pracodawca nie będzie wprowadzał zrównoważonych praktyk biznesowych. Co więcej, 78% respondentów zgodziłoby się na niższą pensję, jeśli mogłoby pracować w firmie przyjaznej środowisku (49% „zdecydowanie się zgadzam”, 29% „raczej się zgadzam”). **Wyniki badania Pracuj.pl**²¹ również potwierdzają, że osoby poszukujące pracy zwracają uwagę na postawę proekologiczną organizacji. 4 na 10 Polaków jest bardziej skłonnych wziąć udział w rekrutacji, jeśli firma, do której aplikują, prowadzi działania proekologiczne.

Według szacunków Organizacji Narodów Zjednoczonych do 2030 r. odsetek mieszkańców miast na świecie zwiększy się do 66% (w 2018 r. odsetek ten wynosił 54%)²². **Procesy urbanizacyjne** prowadzące do wzrostu liczby ludności miejskiej wiążą się z nagromadzeniem w miastach zakładów pracy, firm i przedsiębiorstw przy jednoczesnym zmniejszeniu liczby gospodarstw rolnych. Taka realokacja zasobów pracy powoduje m.in. transformację struktury zatrudnienia w sektorach, przyczynia się do zwiększenia dysproporcji wynagrodzeń osób zatrudnionych na terenach wiejskich i miejskich, jak również wpływa na poziom bezrobocia na tych obszarach.

Do zasadniczych czynników ekonomiczno-politycznych determinujących zmiany na rynku pracy należy zaliczyć obecną transformację z gospodarki fizycznej do wirtualnej, co potwierdza m.in. rosnąca wartość globalnego rynku freelancingu i liczby freelancerów²³.

Innym czynnikiem przeobrażeń w obszarach związanych z pracą są **nierówności społeczne, rozumiane jako cechy zarówno ekonomiczne (dochody), jak i nieekonomiczne (kompetencje, zdrowie czy zadowolenie)**. Osoby nierówno traktowane na rynku pracy borykają się z niższą stabilnością zatrudnienia, są bardziej narażone na bezrobocie, osiągają niższe dochody, mają mniejszy dostęp do szkoleń i rozwoju zawodowego. Dodatkowo po osiągnięciu wieku emerytalnego otrzymują niższe świadczenia. Nierówny dostęp do rynku pracy oraz niski poziom uzyskiwanych dochodów lub ich brak zwiększają ryzyko skrajnego ubóstwa.

¹⁹ Deloitte, Obawy o klimat z perspektywy konsumentów, pracowników i wyborców, 2021, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Index_Obaw_Klimatycznych.pdf

²⁰ Suma odpowiedzi „raczej zgadzam się”, „zdecydowanie się zgadzam”.

²¹ Pracuj.pl, Pro-eko i praca, Polacy o wpływie ekologii na rekrutację, <https://media.pracuj.pl/135280-pro-eko-i-praca-polacy-o-wplywie-ekologii-na-rekrutacje>, 2021.

²² The World's Cities in 2018, https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/files/documents/2020/Jan/un_2018_worldcities_databooklet.pdf, dostęp 25.04.2022

²³ Useme (2021), *Freelancing w Polsce i na świecie 2021 Raport* https://multimedia.mailing.useme.com/useme-B/documents/36eeab39-2660-438d-8898-d23a0f23a8bd.pdf?utm_medium=email&utm_source=Raport%2B%22Freelancing%2Bw%2BPolsce%2Bi%2Bna%2Bwiecie%2B2021%22%2Bdla%2BCiebie&utm_term=useme-dev&utm_campaign=Wiadomo%2Bz%2Braportem%2B2021, dostęp 15.04.2022.

Jednym ze sposobów wyrównywania nierówności społecznych jest wdrożenie koncepcji państwa opiekuńczego lub państwo dobrobytu (tzw. welfare state) czyli takiego, które zapewnia obywatelom poczucie bezpieczeństwa, skupiając się na rozwiązywaniu problemów społecznych. Jedną z form zabezpieczenia społeczeństwa narażonego na ryzyka życiowe (m.in.: chorobę, bezrobocie czy niepełnosprawność) jest dochód podstawowy²⁴.

Niewątpliwie istotny dla rynku pracy, zwłaszcza w ostatnich latach, jest także **kryzys migracyjny, silnie oddziałujący na liczbę miejsc pracy, zarówno lokalnie, jak i globalnie**. Brak stabilności ekonomicznej i aktualne problemy natury politycznej zmuszają coraz więcej osób do poszukiwania schronienia i pracy w nowych miejscach i krajach. Nasilającym się zjawiskiem są również migracje klimatyczne. Brak obecnie szacunków jak bardzo to zjawisko dotknie Polskę w kolejnych dekadach, ale warto mieć jego świadomość. Z jednej strony, wraz z postępującymi zmianami klimatu można prognozować migracje wewnątrz, wynikające np. ze wzrostu poziomu wody w Bałtyku czy niedoborów wody w niektórych regionach Polski. Z drugiej strony, Polska może stać się krajem docelowym emigrantów z państw najbardziej narażonych na dotkliwe skutki zmian klimatu²⁵.

Warto też pamiętać, że następują również zdarzenia trudne do przewidzenia, nad których przebiegiem nie do końca można zapanować, a które znacząco oddziałują na rynek pracy. W ostatnim czasie takimi katalizatorami zmian były pandemia i agresja Rosji na Ukrainę.

²⁴ Programy pilotażowe dla uniwersalnego dochodu podstawowego przeprowadzono już w kilku krajach. Jednym z pierwszych była Finlandia, gdzie program taki przez dwa lata (od początku 2017 roku do końca 2018 roku) obejmował "próbę" 2000 losowo wybranych bezrobotnych. W 2021 r. swój eksperyment rozpoczęły Niemcy. Teraz takie testowe rozwiązanie wprowadzi również Polska. Eksperyment przeprowadzi Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurskich Gmin Pogranicza. Źródło: wydarzenia.interia.pl, 18.05.2022.

²⁵ <https://raport.togetair.eu/czlowiek/ludzie-swiat-klimat/migracje-klimatyczne-na-czym-polegaja-i-czy-dotyczy-polski>, dostęp 15.04.2022.

2. Trendy kształtujące pracę

Od 2021 r. transformacja rynku pracy napędzana zmianami wywołanymi przez pandemię znacznie przyspieszyła. Najbliższe lata przyniosą prawdopodobnie kontynuację obserwowanych **trendów, dotyczących przede wszystkim niedoboru pracowników wykwalifikowanych i rosnącej presji płacowej**. Oprócz tego, zdaniem ekspertów **ADP**²⁶, w 2022 r. światowy rynek pracy będą również kształtować następujące globalne trendy:

- **zwiększenie widoczności zatrudnionych, czyli monitorowanie pracowników.** Pandemia COVID-19 znacząco wpłynęła na rozlokowanie pracowników. W ujęciu globalnym 75% zatrudnionych zmieniło lub ma w planach zmianę miejsca zamieszkania, w tym najliczniejszą grupą (85%) była młodzież w wieku 18-24 lat (generacja Z), a na drugim miejscu (82%) przedstawiciele pokolenia Y (25-34 lata)²⁷. W celu optymalizacji działań zespołów pracujących w trybie zdalnym lub hybrydowym, firmy będą inwestowały w rozwiązania monitorujące;
- **ludzie i cele będą napędzać kulturę miejsca pracy.** Zmiany w modelach pracy powodują **wzrost elastyczności pracowników**. Integracja stanie się główną miarą kultury zawodowej. **Strategie różnorodności, równości i integracji będą jeszcze bardziej ewoluować**, więc pracodawcy zostaną zmuszeni do skupienia się na potrzebach swoich podwładnych, tworzenia miejsc pracy, w których każdy może się rozwijać oraz znalezienia metod lepszej integracji pracowników;
- **większa innowacyjność przyspieszy rozwój technologiczny.** Aby podnieść wydajność, firmy coraz aktywniej zaczną korzystać z rozwiązań technologicznych, np. z narzędzi samoobsługowych dla pracowników²⁸, dzięki którym pracownicy działu HR mogą ograniczyć funkcje informacyjne na rzecz ważniejszych zadań. Kolejne innowacje będą napędzane również przez nabywanie i rozwój nowych kompetencji. Z powodu pandemicznych zmian na rynku pracy 28% pracowników w ujęciu globalnym przyjęło nową lub zmieniło dotychczasową rolę w firmie. Otworzyło ich to na poszukiwanie nowych możliwości, pozwalających im na wykorzystanie swoich atutów, co może przełożyć się na ich rozwój zawodowy i (związane z tym) większe/lepsze zarobki²⁹.

²⁶ ADP Polska jest największą na polskim rynku firmą oferującą profesjonalne usługi w obszarze kadr i płac, będąc jednocześnie częścią światowego lidera w tym zakresie.

²⁷ADP (2021), *People at Work 2021: A Global Workforce View* <https://fnope.org.pl/dokumenty/ADP.pdf>, dostęp 16.04.2022.

²⁸ ESS – Employee Self-Service. Do narzędzi ESS należą m.in.: zarządzanie strukturą organizacyjną wraz z opisami stanowisk, funkcje informacyjne i samoobsługowe dla pracowników; <https://dmz.pl/aktualnosci/artykuly/co-warto-wiedziec-o-narzedziach-wspierajacych-prace-dzialow-hr>, dostęp 16.04.2022.

²⁹ ADP (2021), *People at Work 2021: A Global Workforce View* https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2021/04/17124050/Updated_WFV-Global_2021_US_Screen_697691_162389_FV.pdf, dostęp 16.04.2022.

Jak wynika z bardziej dalekosiężnych analiz, przeprowadzonych przez firmę Michael Page wspólnie ze specjalistami z Foresight Factory³⁰, **wraz z rozwojem technologii, robotyki, automatyzacji oraz sztucznej inteligencji część zawodów straci rację bytu. Przyszły rynek pracy zostanie opanowany przez technologię tworzoną przez ludzi i dla ludzi.** Eksperti twierdzą, że jednym z głównych sposobów, w jaki technologia zmieni pracowników, będzie ewolucja niezbędnych zestawów umiejętności.

Maszyny usprawnią szereg zadań, np. przetwarzanie informacji czy obsługę zapytania klientów, co pozwoli pracownikom poświęcić czas na realizację bardziej skomplikowanych obowiązków, wymagających udziału człowieka. Poza pracą z postępującą technologią młodszy pracownicy zyskają większy udział w planowaniu, raportowaniu i pracy analitycznej, w wyniku czego zestaw umiejętności, których się od nich wymaga, ulegnie zmianie. W przyszłości kluczowe dla pracodawców i wysoko przez nich cenione będą **umiejętności miękkie** pracownika – jak kreatywność, zdolność dokonywania osądów, ciekawość, rozumienie złożonych sytuacji – których nie posiadają maszyny.

Autorzy raportu wskazują, że równie **ważne okażą się umiejętności transferowalne**³¹, czyli determinujące skuteczność działania w różnych zawodach, umożliwiające pełne wykorzystanie potencjału kwalifikacyjnego danej osoby nie tylko w kontekście zawodowym, ale również pozazawodowym³². To m.in. umiejętności z obszaru nauk ścisłych, tzw. STEM³³, zdolność aktywnego uczenia się, kreatywność, umiejętność dzielenia się wiedzą, współpracy z innymi osobami, nastawienie na rozwiązywanie problemów, krytyczne myślenie czy umiejętności negocjacyjne.

Ludzie zyskają możliwość wyboru wielu ścieżek kariery, a ich gotowość do ciągłego uczenia się i płynnego podejścia do umiejętności zwiększy prawdopodobieństwo znalezienia przez nich pracy. Nauka będzie musiała odbywać się w modułach, by zaspokoić potrzeby zarówno osób, które szukają intensywnego szkolenia w krótkim czasie, jak i tych chcących uczyć się w wolniejszym tempie. W celu uzupełnienia luk kompetencyjnych pracownicy firmy będą coraz częściej korzystać z nowych metod zdobywania wiedzy, jak np. Massive Online Open Courses (MOOCs), czyli z ogólnodostępnych kursów online. Spodziewać się można, że firmy zaczną inwestować w podnoszenie umiejętności swoich pracowników, tworząc „wewnętrzne centra karier”, mające pomóc zatrudnionym w przyjęciu nowych funkcji i ról.

Już teraz na rynku pracy widoczna jest zmiana struktury zasobów ludzkich – coraz więcej jest np. młodych matek, które mogą szybciej się przekwalifikować i znaleźć pracę, czy cyfrowych nomadów podróżujących po świecie i dzielących się wiedzą. Sprzyja im rozwój technologii

³⁰ <https://www.michaelpage.pl/dla-medi%C3%B3w/badania-i-publicacje/fw-rynek-pracy-jutra>

³¹ W raporcie Michael Page nazwano je umiejętnościami płynnymi. W literaturze można spotkać również takie określenia tych kompetencji, jak: przekrojowe, uniwersalne, elastyczne.

³² Tyrańska M. (red.), Wybrane zagadnienia zarządzania kompetencjami pracowników w organizacji. Wydawnictwo C.H. Beck 2021.

³³ STEM – akronim od czterech angielskich słów: science (nauki przyrodnicze), technology (technologia), engineering (inżynieria), mathematics (matematyka).

umożliwiających efektywną wymianę informacji. Jednak aby w pełni wykorzystać ich talenty i nowe możliwości, musi zmienić się podejście do uczenia się, konieczne stanie się również dopasowanie się do warunków pracy wszystkich grup.

Biuro Statystyki Pracy (The Bureau of Labor Statistics U.S.) udostępniło raport dotyczący rynku pracy USA oraz zmian na globalnym rynku pracy pt. **Employment projections — 2020–2030**³⁴. Prognozy w nim zawarte sugerują, że niektóre zawody zostaną wyeliminowane przez technologie i automatyzację. Według autorów raportu w 2030 r. na globalnym rynku pracy **najbardziej rozwijać się będą zawody niskopłatne, takie jak opieka zdrowotna z domu lub pomoc osobista (personel care)**. Bardzo pożądanymi zawodami staną się: pielęgniarka, asystent lekarza i menadżer służby zdrowia. Jednocześnie **nie zabraknie pracy dla specjalistów z sektora odnawialnych źródeł energii i czystej energii**, a także specjalistów IT. **Na problem ze znalezieniem pracy nie będą mogli również narzekać statystycy.**

Wykres 1. 10 najszybciej rozwijających się zawodów – prognoza globalna wzrostu zatrudnienia w latach 2020-2030 (%)



Źródło: Employment projections — 2020–2030, The Bureau of Labor Statistics, 2021.

Według autorów raportu **Promoting an Age-Inclusive Workforce. Living, Learning and Earning Longer**³⁵, opracowanego przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD) we współpracy z AARP International i World Economic Forum, **najważniejszymi czynnikami zapowiadającymi głęboką zmianę na rynku pracy są m.in. postęp w medycynie, wydłużająca się długość życia, regulacje na rzecz ograniczenia dyskryminacji ze względu na wiek, nowe sposoby**

³⁴ <https://www.bls.gov/news.release/pdf/ecopro.pdf>, dostęp 30.04.2022.

³⁵ Promoting an Age-Inclusive Workforce. Living, Learning and Earning Longer.

organizacji pracy, zapewniające większą elastyczność zarówno pracodawcom, jak i pracownikami, nacisk na wdrażanie innowacji technologicznych. Wielopokoleniowa siła robocza stanie się realnym wsparciem dla budowania gospodarki opartej na wiedzy. Budowa pomostu pomiędzy różnymi pokoleniami w miejscu pracy ułatwi wymianę doświadczeń i nabywanie nowych kompetencji. Inkluzywny model zatrudnienia pozwoli firmom na lepsze dostosowanie się do pracy w modelu coworkingu, umożliwi także szybsze reagowanie w sytuacjach kryzysowych.

Tempo zmian na rynku pracy będzie związane nie tylko z wydolnością systemów emerytalnych, ale także z przełamywaniem stereotypów na temat wieku. Działania w tym drugim obszarze zmuszą do regulacji prawnych i zmiany podejścia do kultury pracy i polityki w zakresie HR. W wymiarze praktycznym pojawi się konieczność zwiększenia inwestycji w zdrowie i rozwój pracowników. Ekspertki OECD podkreślają, że już teraz należy podejmować działania służące tworzeniu nowego rynku pracy.

Z kolei **ekspertki Antal** w opracowaniu **Chaos podatkowy, rosnąca rotacja i transformacja kompetencji ukształtują rynek pracy w 2022 roku**³⁶ dokonawszy analizy czynników wpływających na polski rynek pracy, wskazali następujące sześć kluczowych trendów, które ich zdaniem znacząco wpłyną na sytuację pracowników i pracodawców:

- chaos podatkowy przełoży się na zmiany w strukturze płac. Polski Ład niesie za sobą jedno z największych zmian podatkowych. Według prognoz ekspertów Antal w II kw. 2022 r. zostaną wprowadzone zmiany w dotychczasowej siatce płac uwzględniające korekty wynagrodzeń. Wpływ na to będą miały nie tylko zmiany podatkowe, ale i wysoka inflacja;
- znacząco wzrośnie poziom rotacji dobrowolnej³⁷. W pierwszych miesiącach pandemii pracownicy stawiali na bezpieczeństwo zatrudnienia i niechętnie podejmowali ryzyko związane ze zmianą pracy. W ciągu 2021 r. ten trend sukcesywnie ulegał odwróceniu. W 2022 r. w najbardziej dynamicznych sektorach, takich jak IT czy SSC/BPO³⁸, przewiduje się nawet 25-proc. rotację. To znaczy, że firmy mogą stracić nawet co czwartego pracownika. Sposobem na zatrzymanie talentów będzie dostosowanie się do ich oczekiwań w zakresie wymiaru pracy zdalnej, wyrównanie poziomu płac o przynajmniej podwyżkę inflacyjną oraz – jak nigdy wcześniej – zadbanie o znakomitą atmosferę pracy;

³⁶ Chaos podatkowy, rosnąca rotacja i transformacja kompetencji ukształtują rynek pracy w 2022 roku.

³⁷ Rotacja dobrowolna to odpływ kadry z organizacji, powodowany indywidualnymi i dobrowolnymi decyzjami pracowników, trudnymi do przewidzenia z perspektywy organizacji; <https://antal.pl/files/upload/antal-attribution-raport-v04-1pazdz-20191001120227.pdf>, dostęp 17.04.2022.

³⁸ SSC (Shared Service Center), czyli tak zwane centrum usług wspólnych. BPO (Business Process Outsourcing) - polega na zlecaniu zadań związanych z działalnością przedsiębiorstwa osobom lub organizacjom z zewnątrz.

- firmy będą zatrudniać błyskawicznie. Rywalizacja o pracownika, wzrost liczby ofert pracy zmuszą pracodawców do szybszych reakcji i skrócenia procesów rekrutacyjnych. Według ekspertów Antal cztero- lub trzyetapowy proces ma dotyczyć nie więcej niż co piątej rekrutacji w 2022 r.;
- nastąpi polaryzacja wyboru form zatrudnienia. Rosnąca trudność w rozliczeniach spowoduje mniejszą chęć do współpracy w oparciu o umowy B2B. Kandydaci częściej będą wybierać albo umowę o pracę, albo klasyczną ścieżkę freelancera. W tym przypadku niechętnie wybiorą jedną firmę, a raczej zdecydują się na współpracę z wieloma organizacjami, na najciekawsze i najlepiej płatne zlecenia, lub będą szybko zmieniać firmy, przeskakując z projektu do projektu;
- transformacja kompetencji w organizacjach będzie postępować. Projekty transformacji kompetencji to duże wyzwanie dla firm. Wobec niedoboru kompetencji, szczególnie z obszaru nowych technologii, firmy – zamiast szukać tych umiejętności z rynku – coraz częściej będą stawiać na przeprowadzenie zmian w ramach obecnej struktury. To pozwoli im lepiej spełnić wymagania rynku, a jednocześnie uniknąć zwolnień;
- odczuwalna będzie większa dynamika w zakresie rekrutacji na stanowiska zarządcze. Kompetencje zatrudnionych menedżerów nie zawsze są wystarczające i nie nadążają za wyzwaniami, które stawia rynek. Do najbardziej pożądanym top menedżerów należą osoby zarządzające zakupami oraz łańcuchem dostaw, dyrektorzy sprzedaży, w tym bardzo pożądanym w obszarze e-commerce, menedżerowie zarządzający projektami w obszarze zielonej energii – ze szczególnym uwzględnieniem fotowoltaiki, energii wiatrowej, atomowej. Poszukiwani są także dyrektorzy inwestyjni lub osoby do zarządu właścicielskiego, wspierające pracę właścicieli z zarządami poszczególnych spółek portfelowych.

W podsumowaniu analizy eksperci stwierdzają, że wymienione trendy silnie wpłyną na bieżące aktywności pracodawców oraz na oczekiwania kandydatów. To, jak firmy sprawdzą się w obliczu tych wyzwań, przełoży się bezpośrednio na ponoszone koszty pracy i – co za tym idzie – efektywność firmy.

Według **Ernst&Young trendem, który zdominuje rynek pracy w 2022 r. jest Great Resignation** lub też "Big Quit"³⁹. Pierwotnie zjawisko to kojarzone było głównie z USA, gdzie w drugiej połowie 2021 r. ponad 20 mln pracowników odeszło z pracy. W wielu przypadkach, to pracownicy byli inicjatorami rozstania. Co ciekawe i ważne fenomen ten dotyczy głównie osób w wieku 30-45 lat, a więc tych, które mają już znaczący bagaż doświadczeń zawodowych. Nierzadko kluczowych pracowników firm. Najczęściej odchodzili pracownicy służby zdrowia, administracji, branży hotelarskiej, gastronomicznej i branży

³⁹ Na język polski termin przetłumaczono jako Wielka Rezygnacja.

technologicznej⁴⁰. Eksperci oceniający ten fenomen, przewidują, że dotrze on – w mniejszej czy większej skali – także do innych krajów. **Występowanie tej tendencji potwierdza również badanie ankietowe przeprowadzone przez Microsoft** z udziałem ponad 30 tys. pracowników na całym świecie, które wykazało, że 41% pracowników rozważa w najbliższym czasie odejście z pracy lub zmianę zawodu⁴¹. W konkretnym kraju skala tego zjawiska będzie w dużej mierze pochodną struktury rynku pracy oraz skali jego zrównoważenia.

W Polsce podejście do pracy jest nieco inne, bardziej się ją ceni. Równocześnie skala zakumulowanego majątku jest w Polsce mała, zwłaszcza w przypadku ludzi młodych. W tej sytuacji, choć można oczekiwać, że przemysłenia wielu pracowników w Polsce mogą być podobne do tych amerykańskich, to skłonność do pozostawania przez jakiś czas bez pracy będzie zdecydowanie mniejsza. Zatem **w Polsce prawdopodobnie będziemy mieli do czynienia bardziej z Great Rotation niż Great Resignation**⁴².

Jednym z powodów fali odejść jest reorganizacja działalności firm po pandemii oraz efektów strukturalnych zmian w gospodarce. Nierzadko za decyzjami pracowników stały przemysłenia wyniesione z czasu pandemii, m.in. o bezsensowności „pracy dla samej pracy” – ludzie zaczynają poszukiwać zajęcia, którego sens nie ogranicza się do zarobkowania; rozważają ilość czasu marnotrawionego na codziennie dojazdy do i z pracy; chcą lepiej bilansować czas poświęcany na pracę i sprawy osobiste, które to sfery w warunkach pracy zdalnej zaczęły się całkowicie stapiać⁴³.

Zmiany na rynku pracy i w gospodarce skłaniają firmy do poszukiwania niestandardowych rozwiązań. Coraz częściej w tym kontekście pojawia się **pomysł czterodniowego tygodnia** pracy, który zdaniem ekspertów nie jest trendem na bieżący rok, ale stoimy u progu czwartej rewolucji przemysłowej i skrócenie czasu pracy jest nieuniknione. Coraz więcej krajów podejmuje pilotaże i działania testowe, jeżeli chodzi o skracanie tygodnia pracy⁴⁴. Około 1%

⁴⁰ Great Resignation: Drogi Pracodawco, co poszło nie tak?, <https://carpenterconsulting.pl/2021/11/30/great-resignation-drogi-pracodawco-co-poszlo-nie-tak/>, dostęp 25.04.2022.

⁴¹ Tamże.

⁴² Rytm życia, rytm gospodarki, <https://andrzejhalesiak.pl/great-resignation-w-polskich-warunkach/>, dostęp 26.04.2022.

⁴³ Rynek pracy w Polsce 2022 – szok i rewolucja, <https://crido.pl/blog-taxes/rynek-pracy-w-polsce-2022-szok-i-rewolucja/>, dostęp 26.04.2022.

⁴⁴ Materiał o czterodniowym tygodniu pracy opracowano na podstawie: Czy wkrótce przestawimy się na 4-dniowy tydzień pracy?, <https://www.ican.pl/a/czy-wkrotce-przestawimy-sie-na-4-dniowy-tydzien-pracy/DauovbEjA>; Duża zmiana w Belgii. Pracownik będzie mógł zażądać 3-dniowego weekendu, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/w-belgii-pracownik-bedzie-mogl-zazadac-3-dniowego-weekendu/4ybt2zz>; Czterodniowy tydzień pracy? Najwyższy czas! <https://krytykapolityczna.pl/gospodarka/borowicz-czterodniowy-tydzien-pracy/>; Cztery dni pracy, trzydniowy weekend? "Zmiany są nieuniknione", <https://www.money.pl/gospodarka/cztery-dni-pracy-trzydniowy-weekend-zmiany-sa-nieuniknione-6731219857103552a.html>; 4-dniowy tydzień pracy – chwilowy trend czy nowa norma? <https://nexttechnology.io/pl/4-dniowy-tydzien-pracy/>; Czterodniowy tydzień pracy. Chce go coraz więcej Polaków, <https://www.euractiv.pl/section/gospodarka/news/czterodniowy-tydzien-pracypraca-polska-islandia-hispania-rynek-pracy-home-office-liberalizm-ekonomia/>, dostęp 26.04.2022

ludności czynnej zawodowo w Islandii, czyli 2,5 tys. Islandczyków, w latach 2015-2019 uczestniczyło w dwóch dużych eksperymentach, które miały sprawdzić, w jaki sposób krótszy tydzień pracy wpłynie na ich wydajność. W czteroletnie badanie zaangażowanych było wiele zakładów pracy z różnych branż, zarówno z sektora prywatnego, jak i publicznego. W ramach badania nie obniżano wynagrodzenia ani nie wprowadzono dodatkowych nadgodzin, ale pracownicy pracowali wyłącznie 4 dni w tygodniu.

Według badaczy analizujących wyniki eksperymentu, wydajność w większości miejsc pracy – wbrew obawom – pozostała taka sama lub wręcz poprawiła się. Analizy wyników eksperymentu wskazują, że tydzień pracy z 3-dniowym weekendem sprawił, że pracownicy czuli się mniej zestresowani i sygnalizowali lepsze samopoczucie, spadło też ryzyko wypalenia zawodowego. Zdaniem pracowników poprawił się bilans między ich życiem zawodowym i prywatnym.

Islandczycy nie są jedyni. Japoński oddział Microsoftu również wprowadził w 2019 r. czterodniowy tydzień pracy. Nie była to przy tym jedyna testowana zmiana. Firma ograniczyła też ilość czasu spędzanego na zebraniach, wprowadzając 30-minutowy limit na spotkania i zachęcając do zdalnej komunikacji. Projekt pod nazwą Work Life Choice Challenge 2019 Summer miał na celu zbadanie tego, jak zmiana modelu pracy wpłynie na równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, a także na wydajność pracowników. W wyniku zmian nastąpił wzrost wydajności pracowników o 40%, zaś zużycie energii elektrycznej spadło o 23% w porównaniu z sierpniem 2018 r.

Podobne efekty zanotowano także w Nowej Zelandii. W firmie Perpetual Gar, zajmującej się planowaniem nieruchomości, zdecydowano się na zredukowanie tygodnia pracy z 40 (5×8h) do 32 (4×8h) godzin w marcu i kwietniu 2018 r. Przedstawiciele firmy poprosili wtedy naukowców o koordynowanie i przeanalizowanie projektu. Wyniki eksperymentu zostały skomentowane przez profesora Jarroda Haara z Auckland University of Technology, który zaznaczył, że pracownicy Perpetual Guardian odnotowali 24-procentową poprawę równowagi między życiem osobistym a zawodowym. Dłuższa regeneracja wpłynęła też wyjątkowo dobrze na poziom ich energii podczas pracy.

W 2021 r. Hiszpania również rozpoczęła testowanie czterodniowego tygodnia pracy trwającego 32 godziny. W pilotażu bierze udział około 200 firm i około sześciu tysięcy pracowników. Projekt ten jest elementem działań antykrzysowych w ramach funduszy europejskich z Recovery Fund (Funduszu Odbudowy). Hiszpania na trzyletnią próbę przeznaczyła 50 mln euro.

W lutym 2022 r. belgijski rząd zatwierdził reformę rynku pracy. Każdy pracownik może zwrócić się do pracodawcy o pracę tylko 4 dni w tygodniu. Zgodnie z założeniami reformy pracodawca będzie mógł, co prawda, takie żądanie odrzucić, lecz "będzie musiał podać solidne argumenty za tym". Rzecznik belgijskiego rządu podkreślił, że pracownik będzie mógł poprosić o wprowadzenie takiego rozwiązania na pół roku. Wszystko po to, by "pracownik mógł sprawdzić, czy to rozwiązanie faktycznie się sprawdza w jego przypadku". Po sześciu miesiącach będzie można kontynuować czterodniowy tydzień pracy – lub powrócić do wykonywania swoich zadań zawodowych przez 5 dni. Belgijska reforma nie zakłada jednak,

że pracownik będzie mniej czasu spędzał w swoim miejscu pracy. Utrzymany ma być 38-godzinny tydzień pracy. Pracownik, który będzie chciał mieć trzy dni weekendu, w pozostałe dni tygodnia będzie pracował dłużej.

Polacy również coraz częściej wykazują chęć pracy w trybie czterodniowym. Jak wynika z badania Personnel Service, 68% respondentów uważa, że taka praca pozytywnie wpłynęłaby na ich zdrowie. Liczba zwolenników takiego rozwiązania rośnie wraz z wykształceniem oraz wielkością firmy zatrudniającej. Największy odsetek zwolenników krótszego czasu pracy stanowią osoby pracujące w dużych firmach (prawie połowa). W firmach zatrudniających maksymalnie 9 osób odsetek ten sięgał 31%. Odpowiedzi różnią się też ze względu na wiek badanych. Ponad połowa pracowników w wieku od 25-34 lat zdecydowanie opowiada się za skróceniem czasu pracy, podczas gdy podobne zdanie ma już tylko 45% ich starszych kolegów (35-44 lata). Tylko 17% badanych skrytykowało ten pomysł. W tej ostatniej grupie znalazły się głównie osoby po 55. r.ż. oraz przedsiębiorcy.

Testy ze zmianą modelu pracy rozpoczęły się także w Polsce. Przykładem może być firma Nozbe, w której wprowadzono tzw. luźne piątki. Tego dnia pracownicy nie muszą wykonywać bieżących zadań, ale mogą skupić się na rozwoju własnym, zająć się podsumowaniem tygodnia czy zaplanować działania na następne dni. W luźny piątek pracownicy mogą czytać, uczestniczyć w szkoleniach, a także uprawiać sport.

Inne firmy z obszaru IT i marketingu testują podobne rozwiązania, ale skracają dzienny limit czasu pracy. Tak robi np. agencja strategiczno-kreatywna Kava, która wprowadziła dzień pracy trwający sześć godzin (30 godzin w tygodniu). Długość urlopów oraz wysokość pensji pozostały przy tym niezmienione. Firma funkcjonuje tak od dwóch lat, a w 2020 r. jej przychody wzrosły o 30%. Do sześciu godzin dziennie pracę skrócono także w polskim oddziale firmy Tradedoubler, zajmującej się marketingiem internetowym. Jej pracownicy muszą być przy tym dostępni w godzinach 10-14 oraz tak prowadzić spotkania, by nie trwały dłużej niż 30 minut.

3. Scenariusze rozwoju na rynku pracy

Eksperti Infuture Institute (partner Samsung Polska), PwC oraz Polskiego Instytutu Ekonomicznego (PIE) w oparciu o zidentyfikowane czynniki zmian i ich wzajemny wpływ na rynek pracy, zaprezentowali – odpowiednio podrozdziały 3.1 - 3.3 – możliwe scenariusze oraz wskazali rodzaj fundamentalnych transformacji, jakie zajdą przez to w różnych dziedzinach naszego życia. Z kolei specjaliści Deloitte przeanalizowali i pokazali, jak w przyszłości mogą zmienić się relacje na linii pracodawca pracownik (3.4).

3.1. Infuture Institute, Samsung Polska, PwC: „Pracownik przyszłości”

Scenariusz 1 – Praca dla robotów (Jobs are for robots)

Scenariusz zakłada, że większość zadań przejmą roboty a reszta ludzi straci bezpowrotnie pracę. Wprowadzony zostanie dochód podstawowy i zniknie przymus pracy. Pojęcie pracy ulegnie zredefiniowaniu – będzie ona postrzegana jako czas na robienie tego, co się lubi, co sprawia przyjemność, w czym jest się dobrym. Ludzie wciąż będą mieli potrzebę kształcenia i działania, co w połączeniu z brakiem przymusu pracy wygeneruje różnorodne inicjatywy i nowe wynalazki mające na celu np. poprawę kondycji planety. Nastąpi rozkwit rzemiosła. Nową społeczność zorganizowaną wokół idei wzajemnego rozwoju i wzrostu będą cechowały otwartość, komunikatywność i empatia.

Nie wszyscy jednak odnajdą się w takim świecie, co zmusi wiele osób do poszukiwania wsparcia, a to spowoduje rozkwit obszaru związanego z pomocą zarówno psychologiczną, jak i społeczną. Powstanie potrzeba wdrożenia działań, które pobudzą aktywność i zwiększą obecność takich osób w nowym społeczeństwie. Pojawią się m.in. animatorzy rozwoju, mający stymulować do odnalezienia swojego powołania.

Potencjalne zawody przyszłości:

Meaning of life consultant. Osoba zatrudniona na tym stanowisku będzie pomagała ludziom odnaleźć się w nowym, zautomatyzowanym świecie. Wymagania do pracy: wiedza psychologiczna, umiejętności diagnozy psychologicznej, znajomość metody design thinking, wyjątkowe umiejętności analityczne i interpretacji informacji, wysoka inteligencja emocjonalna oraz dyskrecja i takt.

Robot therapist będzie uczył roboty ludzkich emocji, tak aby jak najlepiej mogły spełniać swoją funkcję w ludzkim świecie. Będzie wyjaśniał im wszelkie wątpliwości związane z emocjami człowieka oraz pomagał w rozwiązywaniu konfliktów pomiędzy robotami a ich właścicielami. Konieczne będzie doświadczenie z obszaru mechaniki, elektroniki, automatyki, elektroniki, cybernetyki, sensoryki oraz informatyki, ale także zmysł obserwacji, inteligencja emocjonalna i umiejętność nawiązywania relacji z klientem.

Scenariusz 2 – Hollywoodzki model pracy (Hollywood work model)

Tytuł scenariusza nawiązuje do modelu pracy przy kręceniu filmów, polegającego na okresowej współpracy specjalistów z różnych branż w celu zrealizowania filmu (projektu). Po zakończeniu filmu ludzie przechodzą do kolejnych zadań i często zmieniają współpracowników. Według tego scenariusza zarówno świat, jak i rynek pracy przestają mieć granice. Większość ludzi będzie freelancerami. Technologia posłuży do tworzenia zespołów interdyscyplinarnych (o uzupełniających się kompetencjach) zajmujących się konkretnymi projektami.

Rozwój technologii w różnych obszarach, m.in. wirtualnej rzeczywistości i sztucznej inteligencji, przyczyni się do zanikania granic geograficznych i językowych. Większość ludzi będzie dążyć do tego, by praca była ich pasją, zajmą się projektami, z którymi się utożsamiają. Miejsce i czas trwania projektów przestaną mieć znaczenia. Pracownicy często będą decydować się na pracę w niższym wymiarze czasu za mniejszą kwotę, by robić to, co lubią i móc w pełni korzystać z życia.

Pożądanymi staną się głównie kompetencje miękkie: praca zespołowa, otwartość, elastyczność, kreatywne myślenie, networking, a także świadomość różnic kulturowych/językowych/religijnych.

Potencjalne zawody przyszłości:

Holodeck educator – nauczyciel, który za pomocą holodecków⁴⁵ będzie kształcił najmłodszych, uczył ich nabywania kompetencji oraz wiedzy, a także nadzorował ćwiczenia uczniów za pomocą technologii VR (rzeczywistość wirtualna), AR (rzeczywistość rozszerzona), HET (human enhancement technologie) i HPE (human performance enhancement, czyli technologii udoskonalania człowieka, do których należą m.in. takie rozwiązania, jak implanty bioniczne, terapie genowe). Wymagania w tym zawodzie to przede wszystkim: szeroka wiedza z psychologii, pedagogiki, umiejętność dopasowania się do każdego ucznia oraz indywidualnej analizy ucznia, a także podstawowa wiedza z zakresu chemii, medycyny, fizyki, biologii, nauk humanistycznych i nowych technologii.

Digital currency consultant – osoba zatrudniona na tym stanowisku ma wyjaśniać sposoby zarządzania majątkiem, korzystania z odpowiedniego zestawienia walut cyfrowych i systemów operacyjnych. Wymagania na takie stanowiska to: doświadczenie w zakresie rachunkowości, szeroka wiedza dotycząca kryptowalut i blockchain oraz regulujących je przepisów prawnych. Ważna jest także umiejętność budowania i utrzymywania relacji z klientami.

MR (mixed reality) journey designer – zadaniem osoby na tym stanowisku będzie projektowanie, tworzenie i personalizowanie przestrzeni dzięki możliwościom technologii

⁴⁵ holodeck - modelowa przestrzeń wirtualna, która za pomocą AR przemienia się w dowolną przestrzeń pracy, stwarzając nieskończone możliwości w zakresie kształcenia.

haptycznych oraz mieszanej rzeczywistości na specjalne zamówienie klientów. Projektowane przestrzenie obejmować będą zarówno holodecki (modelowe przestrzenie wirtualne), jak i zestawy VR. Od pracownika na tym stanowisku wymagać się będzie przede wszystkim doświadczenia w projektowaniu, a także wyobraźni i kreatywności. Ważne będzie też komunikatywność, umiejętność konceptualizacji oraz interpretacji uzyskanych informacji.

Scenariusz 3 – Pod kontrolą (Always under control)

Świat zacznie dążyć do coraz to efektywniejszych i zoptymalizowanych rozwiązań. Czynniki ludzkie w doborze pracowników zostanie zastąpiony przez algorytmy określające kompetencje i cechy osobowości kandydata oraz jego dane medyczne. Tak zaawansowany zestaw informacji stanie się bazą do dobierania pracowników i członków zespołów, ambitnych i nastawionych na wspólny cel.

Miejsce pracy, dzięki rozwojowi sztucznej inteligencji i selektywnemu zatrudnianiu, zostanie w pełni dopasowane do potrzeb pracownika, a dzięki technologii pracodawca zyska całkowitą kontrolę nad wydajnością zespołu i firmy. Pracownik będzie musiał wyrabiać 100% normy i ciągle potwierdzać swoje kompetencje kolejnymi certyfikatami oraz brać udział w dodatkowych kursach.

Podstawą rynku pracy staną się aplikacje internetu rzeczy (internet of things) – przypominające o spotkaniach, badające jakość snu pracowników, stymulujące aktywność fizyczną, dobierające i pilnujące ich diety, a nawet sugerujące znajomości. Prywatność zostanie mocno ograniczona i stanie się luksusem, a pracodawca będzie wymagał całkowitej transparentności od swoich pracowników. Optymalizacja świata i nadmierna kontrola doprowadzą do wysokich napięć między ludźmi, a ilość danych w chmurach przyczyni się do licznych i nasilających się cyberataków. Najbardziej pożądanymi kompetencjami w tym układzie będą: analityczne myślenie, cierpliwość, wysokie kwalifikacje STEM i unikalne wąskie umiejętności.

Tak wielkie zmiany będą następstwem pogłębiających się nierówności społecznych spowodowanych przeludnieniem, a także rządów korporacji, do których przyczyni się wzrost konsumpcjonizmu.

Potencjalne zawody przyszłości

Genetic diversity agent będzie monitorował różnorodność genetyczną za pomocą czujników w ciele pracowników. Analiza danych ma na celu zbalansowanie cech genetycznych pracowników, co pozwoli na bardziej zrównoważone i inkluzywne zatrudnienie. Wymagania na to stanowisko to przede wszystkim doświadczenie w obszarze Big Data, ale także monitorowanie i zrozumienie działań ludzkich, zmysł obserwacji oraz dyskrecja i takt.

Health hacker będzie zajmował się monitoringiem urządzeń umieszczonych w ciałach pacjentów. W razie cyberataku ma zapobiec tragedii. Łączy zatem kompetencje informatyka oraz wiedzę dotyczącą samych urządzeń, np. rozruszników serca czy pomp insulinowych. Niezbędny mu będzie zmysł obserwacji i analityczne myślenie.

Investigative drones specialist – zadaniem pracownika na tym stanowisku będzie analiza zdjęć pozyskanych przez drony nadzorujące zachowania ludzi w pracy i w domu. Wymagania wobec investigative drones specialist to: rozwinięta inteligencja emocjonalna, empatia, takt, umiejętność analitycznego myślenia i zdefiniowania etycznego zachowania pod względem celów korporacyjnych, rozumienie działań ludzkich.

Scenariusz 4 – Społeczni pracownicy dla planety (Social workers for planet and nature)

Zachodzące coraz szybciej zmiany klimatyczne w przyszłości prowadzą do wyczerpywania się zasobów wody pitnej, degradacji terenów pod uprawę oraz zwiększenia liczby wysypisk śmieci. Państwa przyjmą filozofię *zero waste*, co wpłynie m.in na rynek pracy. Ludzie częściej zaczną angażować się w wolontariackie akcje na rzecz planety, a w pracy – walczyć o transparentność. Idea zrównoważonego rozwoju wygeneruje powstawanie i wdrażanie kolejnych innowacji, także technologicznych, w zakresie ochrony środowiska i praw człowieka. Powstaną nowe zawody wspierające wykorzystywanie na co dzień idei *zero waste* w domach i firmach.

Głównym celem pracownika stanie się rozwiązywanie problemów środowiskowych i społecznych w obliczu katastrofy grożącej Ziemi. Scenariusz zakłada także konieczność poszukiwania alternatywnych rozwiązań umożliwiających życie człowieka poza Ziemią i rozwój inicjatyw kosmicznych. Kluczowymi kompetencjami pracowników będą innowacyjność oraz nastawienie na dobro ogółu i planety.

Potencjalne zawody przyszłości

Upcycling designer. Zawód ten będzie polegał na doradzaniu projektantom i inżynierom przemysłowym – przy jednoczesnym uwzględnieniu potrzeb konsumentów – rozwiązań, które ułatwią i zwiększą recykling. Od pracownika na tym stanowisku będzie wymagać się: doświadczenia w projektowaniu, umiejętności współpracy w zespole, zmysłu obserwacji, kreatywności i poczucia estetyki.

Organic voltaics engineer – zadaniem organic voltaics engineer będzie tworzenie rozwiązań w obszarze energii odnawialnych i współpracy z innymi specjalistami w celu zminimalizowania negatywnych zmian środowiskowych. W tym zawodzie ważną będzie wiedza z zakresu technologii odnawialnych, wołtaiki, kreatywność i umiejętność pracy w zespole.

Space farmer – do jego zadań należeć będzie uprawa roślin w przestrzeni kosmicznej np. w szklarniach na Marsie. Korzystając z zasobów energii odnawialnych (wiatru, pływów, słońca) oraz wiedzy dotyczącej egzobiologii, ma przez rok opiekować się jedną ze szklarni w warunkach obniżonej grawitacji, nadzorować wdrażanie nowych technologii uprawy roślin i równocześnie koordynować pracę pozostałych pracowników szklarni. Wiedza i doświadczenie w uprawie roślin (zwłaszcza wiedza o nowoczesnych technologiach uprawy) będą najważniejszymi umiejętnościami, ale istotną będzie także wiedza o odnawialnych źródłach energii (wiatr, pływy morskie, słońce), które będą wykorzystywane w uprawach. Oczywistym warunkiem, aby taki zawód miał rację bytu jest podbój kosmosu.

Scenariusz 5 – Wieczni pracownicy (Eternal employee)

Wydłużający się czas życia radykalnie zmieni rynek pracy. Ludzie chętnie będą korzystali z dobrodziejstw nowoczesnej medycyny, która wyeliminuje choroby genetyczne, ograniczenia fizyczne i intelektualne. Wchodzący na rynek 20-latkowie zaczną konkurować o stanowiska nawet ze 120-latkami. Długie życie spowoduje, że ludzie zaczną odchodzić od modelu pracy przez długi czas na jednym stanowisku, za to będą ciągle się uczyć nowych rzeczy i zmieniać obszary zainteresowań. System nie zapewni wysokiej emerytury ani wsparcia opieki społecznej na dużą skalę, mimo dużych postępów technologiczno-gospodarczych na świecie. W zasadzie jest to scenariusz, w którym ludzie pracują do śmierci.

W tym scenariuszu społeczeństwo – zróżnicowane pokoleniowo i kulturowo – stanie się bardzo świadome i empatyczne. Inkluzywność płciowa, rasowa i wiekowa będą na porządku dziennym.

Powstaną technologie zwiększające możliwości ludzkich organizmów i poprawiające wydajność takie jak HPE – Human Performance Enhancement i HET – Human Enhancement Technologies.

Potencjalne zawody przyszłości

Human enhancement designer – będzie odpowiadać za doradzanie w kwestii efektywnych suplementów diety i rozwiązań poprawiających jakość życia (implanty, egzoskielety itd.) oraz ostateczny wygląd klienta. Konsultacje będą przeprowadzane za pomocą urządzeń VR oraz AR, żeby jak najlepiej oddać cały proces i wizualizację ostatecznego wyniku zabiegów. Stanowisko to wymagałoby wiedzy z obszaru biotechnologii, neurotechnologii, nanotechnologii i medycyny, a także rozwiązań medycznych z zakresu HET i HPE. Trzeba też będzie posiadać wiedzę z zakresu psychologii, mieć duże poczucie estetyki oraz odznaczać się niezwykłą empatią.

Wearable & IoT solutions therapist. Do zadań osoby zatrudnionej na tym stanowisku należeć będzie poprawa jakości życia klientów, przy wykorzystaniu rozwiązań z zakresu technologii ubieralnej (wearables devices) i inne inteligentnych akcesoriów. Wymagania na to stanowisko: wiedza z obszaru fizjoterapii oraz psychologii, doświadczenie w pracy z pacjentami i umiejętność korzystania z cyfrowych narzędzi.

Agile working consultant będzie nieustannie monitorować i analizować rynek pracy, poznawać nowo powstające obszary pracy i zapotrzebowania firm. Klientów będzie poddawał testom osobowości i technologiczno-medycznym, aby dostosować ich cechy i umiejętności do potencjalnego zawodu. Agile working consultant będzie musiał przede wszystkim samodzielnie prowadzić procesy rekrutacyjne, w tym headhunting, znać międzynarodowy rynek pracy i podstawy nowych technologii. Powinien cechować się doskonałą organizacją pracy i umiejętnościami interpersonalnymi.

3.2. PwC: Workforce of the future

Próby prognozy zmian na rynku pracy dokonali również eksperci PwC. W przygotowanym przez nich raporcie **Workforce of the future**⁴⁶ zaproponowali cztery scenariusze rozwoju rynku pracy do 2030 r.

Scenariusz 1. Czerwona przestrzeń innowacji

Czerwony Świat to idealny inkubator dla innowacji. Nowe produkty i modele biznesowe pojawiają się i rozwijają błyskawicznie. W efekcie zarówno wszelkie projekty, jak i osoby, które nad nimi pracują, pojawiają się i znikają, robiąc miejsce kolejnym rewolucyjnym ideom i ich pomysłodawcom.

Duże przedsiębiorstwa są eliminowane przez małe dynamiczne spółki. W obawie przed konkurencją większe firmy decydują się na podziały, aby w ten sposób tworzyć własne, wewnętrzne rynki.

Wysoko ceniona jest zdolność kreowania innowacyjnych rozwiązań. Procesy kadrowe są realizowane przez outsourcing lub automatyzację, w związku z tym HR jako samodzielna funkcja przestaje istnieć. Większe organizacje poszukują talentów, korzystając z usług wyspecjalizowanych strategów wspieranych przez sztuczną inteligencję, która ułatwia identyfikację potrzebnych specjalistów. Platformy cyfrowe łączą pracowników z pracodawcami, a stosowne umiejętności – z popytem.

Specjalizacja jest wysoko ceniona, a pracownicy starają się rozwijać najbardziej poszukiwane na rynku umiejętności, konkurując o najatrakcyjniejsze pakiety wynagrodzeń. Dzięki technologii pracownicy o podobnym profilu intelektualno-ideologicznym łączą się w klastry społecznościowe. Nieliczni członkowie „kluczowego personelu” o wyjątkowych umiejętnościach menedżerskich otrzymują wysokie wynagrodzenia. Projekty szybko osiągają dojrzałość, ewoluują i wygasają, specjaliści dynamicznie przechodzą od jednego zadania do kolejnego. Ludzie często zmieniają pracę, pozostając u jednego pracodawcy wyłącznie do zakończenia projektu lub kontraktu. Negocjatorzy kontraktów odgrywają kluczową rolę.

W świecie czerwonym szybki dostęp do rynku stanowi warunek przetrwania – jakiegokolwiek procesy decyzyjne lub zależności służbowe opóźniające innowacje stanowią barierę dla sukcesu. Dyplom uczelni wyższej postrzegany jest jako mniej wartościowy od wyspecjalizowanych lub poszukiwanych umiejętności bądź doświadczeń. Organizacje z minimalną liczbą pracowników o kluczowych kompetencjach stanowią normę. Firmy wolą korzystać z technologii, łańcuchów dostaw i własności intelektualnej niż polegać na ludzkim wysiłku i aktywach materialnych.

⁴⁶ PwC, Workforce of the future. The competing forces shaping 2030, <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>, dostęp 13.05.2022.

Scenariusz 2. Błękitne korporacje

W tym scenariuszu przeważa kapitalizm dużych korporacji. Sukces biznesu zależy od produktywności kadr, dlatego duże firmy zaciekle konkurują o talenty. W tym celu nawiązują współpracę ze szkołami, starając się pozyskać dobrze rokujących uczniów. Pracownicy, o których się toczy zaciepła walka, wynajmują agentów, którzy zarządzają ich karierą zawodową i prowadzą negocjacje z potencjalnymi pracodawcami.

Wydajność pracowników jest optymalizowana poprzez zastosowanie zaawansowanych fizycznych i medycznych technik oraz sprzętu. Stan zdrowia psychofizycznego i wyniki pracowników są na każdym kroku skrupulatnie monitorowane i analizowane. Celem tego rodzaju działań jest wyselekcjonowanie i przeszkolenie *high-performers* – ludzi, którzy potrafią podnieść własną efektywność do nadludzkich rezultatów. Aby zatrzymać efektywnych pracowników, korporacje oferują im bardzo korzystne warunki płacowe, natomiast osoby o innych umiejętnościach pozyskują według zapotrzebowania.

Spółeczeństwo dzieli się na zatrudnionych w korporacjach i pozbawionych dostępu do porównywalnych płac, opieki medycznej i innych świadczeń.

W świecie niebieskim panuje nieustająca presja na wyniki. Osoby zatrudnione na stałe cieszą się znakomitymi warunkami płacowymi, podobnie jak zatrudniani według potrzeb specjaliści. Obie grupy wiedzą jednak, że przyszłość ich zatrudnienia zależy wyłącznie od dalszej przydatności posiadanych specyficznych kompetencji.

Scenariusz 3. Zielony świat

W zielonym świecie kluczowym elementem łączącym pracowników z firmą są nie zarobki czy socjalne benefity, a zaufanie i wiara w wartości, które wyznaje organizacja. Firmy są otwarte na współpracę, ponoszą odpowiedzialność za rozwój zawodowy swoich pracowników, wspierają społeczności lokalne. Jednak bezustannie rywalizują o najbardziej utalentowanych pracowników i starają się ciągle dbać o ich rozwój zawodowy.

Budowanie i utrzymanie zaufania wśród pracowników oraz społeczeństwa ma fundamentalne znaczenie, zwłaszcza w kontekście automatyzacji. W swoich strategiach biznesowych firmy muszą uwzględniać cele społeczne. Automatyzacja i technologia pomagają chronić ograniczone zasoby planety oraz minimalizują szkodliwy wpływ na środowisko naturalne. Organizacje muszą równoważyć krótkoterminowe korzyści finansowe i długoterminowe korzyści społeczne.

Kadra kierownicza jest przekonana, że zachowanie pracowników oraz ich role społeczne mają bezpośredni wpływ na sukcesy lub niepowodzenia przedsiębiorstwa. Priorytetowym zadaniem struktur HR staje się rozwijanie i utrzymywanie w ramach organizacji wirtualnych sieci społecznościowych, które upraszczają komunikację i ograniczają konieczność podróżowania. Zarówno firmy, jak i pracownicy muszą przestrzegać obowiązujących wysokich standardów etycznych. Ocena pracownicza opiera się m.in. na takich wskaźnikach, jak sprawność zarządzania podróżami służbowymi i powierzonymi zasobami.

Istotną rolę w przyciąganiu i zatrzymywaniu pracowników odgrywają atrakcyjne pakiety świadczeń. Standardem jest trzytygodniowy płatny urlop przeznaczony na realizację projektów charytatywnych i społecznych.

Scenariusz 4. Człowiek na 1. miejscu, czyli żółty świat

W tym scenariuszu w centrum uwagi staje nie korporacja, środowisko czy technologia, a człowiek. Duży nacisk kładzie się na kwestie sprawiedliwej dystrybucji mienia, surowców i przywilejów. Wiele prac i zawodów regulowanych jest w oparciu o koncepcję „dobrej i godnej pracy”. Firmy, społecznie zaangażowane i przestrzegające norm etycznych, zapewniają swoim pracownikom elastyczny czas pracy, autonomię i możliwość realizacji potencjału.

W żółtym świecie kluczowe znaczenie mają marka i udokumentowane przywiązanie do norm etycznych. Absolutną koniecznością jest monitorowanie ryzyka związanego z działaniami pracowników na szkodę marki.

Praca jest pojęciem dość płynnym. Model pracy 5 dni w tygodniu przez 8 godzin dziennie jest rzadko spotykany. Zacierają się granice między życiem prywatnym a zawodowym.

Struktury HR rzadko funkcjonują jako odrębne działy, gdyż w obszarze zarządzania ludźmi organizacje polegają na outsourcingu usług, wyspecjalizowanych dostawcach i automatyzacji procesów.

Ludzie organizują się, żeby wspólnie realizować projekty lub rozwijać koncepcje. Współpracują wyłącznie do czasu zakończenia projektu. Wyniki są mierzone nie tylko poprzez realizację celów organizacji – ocena obejmuje też zachowania pracowników i ich wpływ na społeczeństwo. Niższe wynagrodzenie jest uczciwie rekompensowane skalkulowanymi korzyściami o charakterze pozafinansowym.

Świat żółty stanowi idealne miejsce rozwoju nowych stowarzyszeń pracowniczych, do pewnego stopnia przypominających średniowieczne gildie, bractwa lub cechy. Te stowarzyszenia będą zrzęcać, chronić i wspierać niezależnych pracowników, a także zapewniać im szkolenia oraz inne świadczenia, które tradycyjnie gwarantowali pracodawcy.

3.3. Polski Instytut Ekonomiczny: Foresight kompetencji przyszłości⁴⁷

Z przeprowadzonych przez Polski Instytut Ekonomiczny (PIE) badań wynika, że największy wpływ na rozwój rynku pracy w perspektywie do 2035 r. będą miały czynniki technologiczne: poziom cyfryzacji przedsiębiorstw, poziom automatyzacji pracy, stopień wirtualizacji rynku pracy, poziom rozwoju robotyzacji w usługach, stopień innowacyjności przedsiębiorstw. Natomiast największą niepewnością odznaczają się poziom wirtualizacji rynku pracy oraz umiejętność pracy w rozproszonych zespołach. W oparciu o te dwa czynniki eksperci PIE przedstawili cztery scenariusze rozwoju rynku pracy oraz profile pracowników o pożądanych kompetencjach.

⁴⁷ PIE, <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/05/Foresight-kompe...19.05.2022.pdf>, 2022.

Scenariusz 1 – W chmurze

(Założenia: wysoki poziom wirtualizacji rynku pracy i wysoka zdolność do pracy w rozproszonych zespołach)

Kluczowe charakterystyki rynku pracy

Cechą rynku pracy w 2035 r. jest powszechna wirtualizacja, która przyczynia się do zwiększenia odsetka osób podejmujących kształcenie ustawiczne. Pozytywnie przekłada się to na rozwój profesjonalny i osobisty, ale ma też negatywne konsekwencje w postaci ryzyka izolacji społecznej. Wysoki poziom umiejętności pracy w rozproszonych zespołach sprzyja zróżnicowaniu kulturowemu na rynku pracy, co stanowi istotne wyzwanie w obszarze zarządzania ludźmi.

Bezpośredni kontakt z przełożonym, współpracownikiem i klientem jest ograniczony do niezbędnego minimum. Dominuje praca zdalna w modelu cloud computing. Powszechne stają się wirtualne desktopy oraz sieciowanie. Struktury organizacyjne stają się płaskie i niehierarchiczne.

Jednocześnie wirtualizacja rynku pracy powoduje, że poziom kosztów pracy w gospodarce spada. Elastyczne formy pracy stają się bardziej powszechne. Tygodniowy czas pracy ulega skróceniu. Obniżenie kosztów pracy sprzyja również dynamice wzrostu gospodarczego, co powoduje, że poziom siły nabywczej pieniądza rośnie. Jednocześnie ograniczone zasoby naturalne sprawiają, że przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej świadome, nie tylko w zakresie wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, ale także pod względem troski o ekologię.

Szkolnictwo wyższe jest ukierunkowane na promowanie kształcenia w zakresie nowych technologii. Kierunki powiązane z informatyką, robotyką, przetwarzaniem ogromnych zbiorów danych stają się bardzo powszechne. Powstaje wiele programów rządowych wspierających rozwój talentów, szczególnie w obszarze technologii informatycznych i telekomunikacyjnych.

Nowa rzeczywistość rynku pracy oraz pogarszający się stan środowiska naturalnego wymuszają wprowadzenie regulacji prawnych dotyczących elastycznych form pracy, ochrony środowiska oraz promowania kształcenia branżowego. Sprzyjające regulacje prawne pozwalają na zatrudnianie robotów oraz awatarów.

Profil pracownika

Zaawansowane kompetencje cyfrowe stają się niezbędne do funkcjonowania na rynku pracy. Kluczowe okazują się kompetencje transformatywne, a wśród nich umiejętność adaptacji do nowych warunków, także skrajnie niestabilnych i niepewnych, branie odpowiedzialności za podejmowane zadania, a także godzenie napięć i rozwiązywanie dylematów związanych m.in. ze złożoną formą zatrudnienia (potencjalnie u kilku podmiotów jednocześnie).

Ponadto rynek pracy w 2035 r. bazuje na przedsiębiorstwach o płaskiej, projektowej strukturze organizacyjnej oraz interdyscyplinarnych zespołach powoływanych do realizacji konkretnego zadania. To wymaga od pracowników umiejętności współpracy w grupach niehierarchicznych, o relacjach partnerskich. Ważną rolę odgrywają tu również kompetencje społeczne, a mianowicie umiejętność pracy w grupie oraz kreatywność. Istotne znaczenie mają też kompetencje w zakresie identyfikacji oznak wystąpienia mało prawdopodobnych zdarzeń oraz zdolności do znajdowania oraz interpretowania sygnałów zmian w otoczeniu organizacji.

Ze względu na postępującą globalizację, dla lepszego poznania i zrozumienia partnerów i współpracowników niezbędne są kompetencje językowe oraz gotowość do nawiązywania dialogu międzykulturowego.

Scenariusz 2 – W formule smart

(Założenia: wysoki poziom wirtualizacji rynku pracy i niska zdolność do pracy w rozproszonych zespołach)

Kluczowe charakterystyki rynku pracy

W 2035 r. znaczna część ludzkiej aktywności odbywa się w przestrzeni online. Powszechną formą działania są organizacje wirtualne o charakterze tymczasowym. Pracownicy funkcjonujący w ramach organizacji wirtualnych jednak preferują pracę w formule zespołów stacjonarnych tworzonych w fizycznie istniejących firmach, a nie pracę w zespołach rozproszonych. Bezpośredni kontakt ze współpracownikami ogranicza liczbę błędów w interpretacji informacji pojawiających się w komunikacji mailowej oraz przyczynia się do przyspieszenia procesu uczenia się. Wśród pracowników dużą grupę stanowią osoby w wieku 65+ (rozwój tzw. srebrnej gospodarki).

W przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych kluczowe znaczenie mają procesy uczenia się. Proces zdobywania i kreowania wiedzy polega na ciągłym podnoszeniu kwalifikacji pracowników, utrwalaniu i wykorzystywaniu zdobytej wiedzy do rozwoju indywidualnego i całej organizacji. Znaczny odsetek pracowników uczestniczy w kształceniu ustawicznym. Organizacje myślą przyszłościowo, angażując się w proces kształcenia dualnego. W ramach szkolnictwa wyższego szczególna ranga nadana jest kształceniu w obszarze rozwijania i wykorzystania nowych technologii.

Praca w zespołach bezpośrednich, nierozproszonych, wymagająca od pracowników realnej obecności w biurach, przyczynia się nie tylko do zwiększenia efektywności energetycznej firm (badania pokazują, że koszty stałe utrzymania wspólnych przestrzeni biurowych są znacznie niższe niż indywidualnych home office w mieszkaniach poszczególnych pracowników), ale też zmniejsza ślad węglowy w przyrodzie i pozytywnie wpłynie na środowisko naturalne, będące w nieuchronnym kryzysie.

Profil pracownika

W tej wizji rzeczywistości 2035 r. wirtualizacja rynku pracy idzie w parze z tendencją do wycofywania się z modelu pracy rozproszonej, wykonywanej zdalnie przez jednostki nieposiadające ze sobą fizycznego kontaktu w przestrzeni firmy. Rynek pracy jest zautomatyzowany i w wysokim stopniu scyfryzowany. Przewidywalne i rutynowe czynności, są realizowane przez zautomatyzowane systemy funkcjonujące z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Pracownicy współpracują z maszynami i systemami. Realizowane działania mają w dużej mierze charakter hybrydowy, łącząc kompetencje ludzi i maszyn.

Współpraca z maszynami i systemami algorytmicznymi wymaga od pracowników kompetencji technicznych i cyfrowych. Umiejętność prostego programowania ma charakter równie podstawowy jak umiejętność obsługi programów biurowych. Kluczowe kompetencje stanowią także kreatywność, inteligencja społeczna i emocjonalna.

Wysoki poziom cyfryzacji w przedsiębiorstwach wymaga posiadania zaawansowanych kompetencji cyfrowych, które umożliwiają pracownikom włączenie inteligentnych technologii (m.in. cloud computing i wirtualnych pulpitów) do ich codziennej pracy w biurze. Ważna będzie więc elastyczność i otwartość poznawcza na nowe rozwiązania, które nie tylko usprawnią pracę ludzi, ale też zredukują jej ilość.

Postępująca automatyzacja i robotyzacja pracy, związane z wysokim stopniem wirtualizacji zadań, wymagają postawy gotowości do pracy z inteligentnymi rozwiązaniami i samouczącymi się algorytmami, naturalnymi partnerami w zawodowych interakcjach.

Niezbędne są kompetencje społeczne, w tym umiejętność pracy w zespole, a także zarządzania ludźmi i zdolność do rozwiązywania konfliktów powstałych w stacjonarnie funkcjonujących zespołach. Kluczem do sukcesu na rynku pracy w 2035 r. jest zdolność do kooperacji.

Scenariusz 3 – W trybie offline

(Założenia: niski poziom wirtualizacji rynku pracy i niska zdolność do pracy w rozproszonych zespołach)

Kluczowe charakterystyki rynku pracy

W 2035 r. na rynku pracy funkcjonuje spory odsetek ludzi starszych (w wieku 65+). Ograniczenia związane z wiekiem powodują, że nie są one w stanie nadążyć za rozwojem technologicznym. Zdecydowanie lepiej odnajdują się w pracy stacjonarnej niż zdalnej. Osoby w wieku 40-65 lat charakteryzuje zagubienie związane z wcześniejszym nadmiernym funkcjonowaniem w środowisku wirtualnym. Z kolei młodzi ludzie chętnie powracają do natury i świadomie rezygnują z korzystania z urządzeń elektronicznych. Świadomie unikają oni pracy zdalnej. Nie chcą ponosić negatywnych konsekwencji w postaci ryzyka izolacji społecznej. Ich zaufanie do technologii staje się ograniczone. Młode osoby negują również pracę w zespołach rozproszonych. Uznają, że zaburza ona rytm dnia. Różne strefy czasowe

zmuszają do przeorganizowania godzin pracy, co znacznie utrudnia zachowanie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym. Dla własnej wygody preferują pracę w zespołach monokulturowych ze względu na łatwość komunikacji i brak potrzeby uwzględniania różnic kulturowych. Ich wiedza odnosząca się do innych kultur maleje. Zaczynają negować różnorodność kulturową.

Ponownie pojawiają się bariery geograficzne, które ograniczają możliwości współpracy w dużych, zróżnicowanych kulturowo zespołach zlokalizowanych w różnych częściach kraju, regionu lub świata. Środowisko pracy staje się jednorodne.

Mimo rosnącej świadomości proekologicznej społeczeństwa niski poziom wirtualizacji – w pewnym stopniu – ma negatywny wpływ na środowisko. Ograniczone zasoby naturalne powodują, że przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej świadome, nie tylko w zakresie wdrażania koncepcji CSR, ale także pod względem troski o ekologię.

W szkolnictwie pojawia się silny trend ukierunkowany na kształcenie branżowe. Zawody wykorzystujące umiejętności manualne stają się coraz bardziej powszechne i doceniane. Natomiast osoby utalentowane, szczególnie w obszarze technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, wyjeżdżają za granicę i tam realizują się zawodowo.

Profil pracownika

W tej wizji rzeczywistości rynku pracy w 2035 r. postępująca od lat cyfryzacja i automatyzacja gospodarki zostały wyraźnie zahamowane. Upowszechnienie nowych rozwiązań z zakresu AI stworzyły sytuację uzależnienia wydajności firmy i samych pracowników od umiejętnego wykorzystania technologii i sprawnego ich kontrolowani.

W obliczu ogromnej (i wciąż rosnącej) skali zdigitalizowanych procesów – dużym wyzwaniem okazało się być bezpieczeństwo cyfrowe. Naruszenia związane z bezpieczeństwem i ochroną prywatności użytkowników sieci, doprowadziły do erozji zaufania do technologii i zwrotu ku analogowemu „tu i teraz”.

W obliczu malejącej konkurencyjności polskiej gospodarki na arenie międzynarodowej, obserwujemy wyraźny wzrost poziomu bezrobocia (który przez lata utrzymywał się na stałym, niskim poziomie ok. 5%), wynikający z niedostosowania kompetencyjnego wśród pracowników. Kompetencje przyszłości, które z perspektywy 2035 r. okazują się być niepotrzebne. Poczucie nieadekwatności do wymogów współczesnego rynku pracy towarzyszy osobom w wieku 45-65 lat, dla których konieczność przekwalifikowania się i zmiany profilu działalności wiąże się z największym wysiłkiem.

W obliczu zmiany specyfiki wykonywanej pracy i odwrócenia trendów transformacyjnych – stałym elementem codzienności pracowników staje się ciągłe szkolenie się i poszerzanie zakresu niezbędnych umiejętności zawodowych, np. branżowych kompetencji specjalistycznych, związanych ze świadomością i wrażliwością w zakresie wykorzystania rozwiązań proekologicznych i prospołecznych, umiejętności pracy w zespołach stacjonarnych jak również w sytuacjach niepewności.

Scenariusz 4 – W cyfrowym detoksie

(Założenia: niski poziom wirtualizacji rynku pracy i wysoka zdolność do pracy w rozproszonych zespołach)

Kluczowe charakterystyki rynku pracy

W związku z intensywnym rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych w latach 2022-2032, w 2035 r. dochodzi do wielu negatywnych zjawisk społecznych, m.in.: wzrostu liczby osób uzależnionych od internetu, powszechnej nieumiejętności radzenia sobie z realnymi problemami życiowymi, rozpadu więzi społecznych i rodzinnych, co z kolei przyczynia się do powolnej rezygnacji wielu osób aktywnych zawodowo z pracy wymagającej wykonywania zadań wyłącznie w przestrzeni wirtualnej. Na powyższą sytuację nakłada się także bankructwo wielu światowych korporacji, które funkcjonując niemal wyłącznie jako organizacje wirtualne, stały się celem ataków cyberprzestępców na niespotykaną wcześniej skalę.

Tracą na znaczeniu elastyczne formy zatrudnienia, a powraca trend oferowania pracownikom standardowych etatów, związanych ze świadczeniem pracy stacjonarnie w określonych godzinach, a przez to dających możliwość oddzielenia pracy zawodowej od życia prywatnego. W nieco dłuższej perspektywie spada poziom cyfryzacji przedsiębiorstw oraz poziom innowacyjności podmiotów gospodarki, a także stopień ich internacjonalizacji, gdyż w dużej mierze pozostawał w ścisłym związku ze stopniem ich wirtualizacji.

Spółeczeństwo zmęczone wysokim stopniem wirtualizacji nie tylko rynku pracy, ale także innych obszarów życia, jak: odpoczynek, rozrywka, zakupy, usługi, zaczyna nastawiać się na „cyfrowy detoks” poszukując sposobów życia w harmonii ze środowiskiem naturalnym. Wzrasta poziom świadomości ekologicznej, co znajduje odzwierciedlenie m.in. w wyborach zrównoważonych form transportu, a także w wyższym zainteresowaniu wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii.

Popularność pracy zdalnej w ostatniej dekadzie poprzedzającej 2035 r. spowodowała, że funkcjonujący na rynku pracy mają problemy z adaptacją do pracy w warunkach stacjonarnych oraz w monokulturowych zespołach. Następuje wzrost zainteresowania sporej grupy osób dorosłych podejmowaniem kształcenia z zakresu bezpośredniej obsługi klienta, komunikacji osobistej itd. Dotyczy to także osób starszych, których udział wśród aktywnych zawodowo jest dość znaczny.

Mimo że poziom wirtualizacji rynku pracy jest bardzo niski, część pracowników o najwyższych kompetencjach do pracy w rozproszonych zespołach staje się ważnym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w trybie analogowym.

Profil pracownika

Postępująca wirtualizacja rynku pracy osiągnęła „masę krytyczną” w trzeciej dekadzie XXI w. W 2035 r. obserwuje się gwałtowne wyhamowanie implementacji nowinek cyfrowych na szeroką skalę, a w wielu aspektach wręcz powrót do rozwiązań tradycyjnych, premiujących analogowe sposoby realizowania zadań w firmach, przy jednoczesnym podtrzymaniu trendu pracy w zespołach rozproszonych, oddalonych od siebie fizycznie i strukturalnie.

W tak kontrastowym środowisku pracy najcenniejsze okazują się kompetencje specjalistyczne, które pozwalają pracownikom efektywnie wykonywać powierzone im zadania, niezależnie od przyjętych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych. Powróciły zawody tradycyjne, zorientowane na wytwarzanie dóbr materialnych. To, co liczy się na rynku pracy, to realny fach w rękę, poparty doświadczeniem branżowym i wieloletnim stażem.

Rynek pracy 2035 r. to rynek świadomych pracowników, grających „na siebie”, jasno komunikujących swoje potrzeby i oczekiwania, ale sprawnie pracujących też w różnorodnych grupach.

Cechą charakterystyczną pracowników w tej wizji świata jest też dbałość o równowagę między życiem zawodowym i prywatnym. Na pierwszy plan wysuwa się przy tym troska o zdrowie i dobrostan najbliższych – to sprawia, że osoby aktywne na rynku pracy cenią sobie stabilne formy zatrudnienia i dobrą opiekę medyczną – wśród benefitów, które mogą oferować pracodawcy, to właśnie ochrona zdrowia i należnych praw pracowniczych cieszą się największym zainteresowaniem. Pracownicy – obserwując postępującą degradację środowiska i wyniszczenie zasobów naturalnych – są też bardziej zaangażowani w działalność ekologiczną.

3.4. Deloitte: The worker-employer relationship disrupted

Eksperti Deloitte przeanalizowali zmiany w relacjach na linii pracodawca i pracownik, które wystąpiły od momentu pandemii, i na ich podstawie zaprezentowali w raporcie **The worker-employer relationship disrupted**⁴⁸ cztery potencjalne wizje polityki kadrowej przyszłości.

Scenariusz 1. Modne miejsce pracy

W ramach tego scenariusza pracodawcy niezwykle aktywnie starają się nadążyć za nastrojami pracowników, działaniami konkurencji i dynamiką rynku. Relacje między pracownikami a pracodawcą są reaktywne. Aby zaspokoić oczekiwania pracowników, pracodawcy podejmują natychmiastowe działania bez uwzględnienia strategii zrównoważonego zatrudnienia.

⁴⁸ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/the-evolving-employer-employee-relationship.html>, dostęp 30.04.2022.

Wdrażając nowe zasady dotyczące współpracy, firmy opierają się na opiniach pracowników czy trendach rynkowych, pozyskując wiedzę o nich za pomocą takich narzędzi jak np. ankieta. Chociaż daje to organizacjom możliwość uzyskania informacji zwrotnych w danej chwili, może jednocześnie rozmijać się z celem strategicznym firmy. Taki model może też przynieść jedynie krótkoterminową satysfakcję zarówno pracodawcy, jak i pracownikowi, ponieważ istnieje ryzyko pominięcia grup pracowniczych niedostatecznie reprezentowanych, których głos pozostanie niedostrzeżony. Rozwiązaniem tego problemu jest wstuchanie się w potrzeby wszystkich pracowników, stosowanie się do wartości firmy i opracowanie zrównoważonej strategii zarządzania talentami, tak aby przynieść wszystkim długoterminowe korzyści.

Scenariusz 2. Rywalizacja talentów

Jeśli rynek zostanie przesycony wykwalifikowanymi pracownikami, doprowadzono do silnej rywalizacji o ograniczoną liczbę miejsc pracy. Relacja pomiędzy pracownikiem a pracodawcą nabierze wtedy charakteru bezosobowego. Z perspektywy pracodawcy pracownik stanie się łatwy do zastąpienia i „wymienny”, a wydajna praca – ważniejsza niż rozwój.

Ten model bazujący na możliwości szybkiej wymiany pracowników pozwoli zaoszczędzić na krótkoterminowych kosztach pracowniczych, jednak w dłuższej perspektywie organizacje ryzykują utratę potencjalnego wzrostu wydajności i innowacji. Pracownicy będą bardziej zainteresowani konkutowaniem między sobą o pracę niż jakością ich relacji z pracodawcą. Organizacje, które zdecydują się zainwestować w rozwój pracowników, mają szansę odnieść największy sukces.

Scenariusz 3. Praca to praca, życie to życie

W tym scenariuszu pracownicy i pracodawcy postrzegają odpowiedzialność firmy oraz realizację celów osobistych i społecznych jako zupełnie odrębne kwestie. Relacje między pracownikami a pracodawcą są wyłącznie zawodowe. Oznacza to wytyczenie wyraźnych granic między pracą a życiem prywatnym oraz utrzymanie profesjonalnej relacji zawodowej.

W dłuższej perspektywie, oprócz mierzenia wydajności za pomocą wyników, liderzy powinni uwzględnić także to, co cenią pracownicy – dobre samopoczucie, możliwość rozwoju kompetencji i zróżnicowanie zadań. Pozwoli to na zbudowanie poczucia przynależności i więzi z organizacją oraz spełnienia nie tylko poza pracą. Spowoduje to wzrost chęci do pracy i wydajności.

Scenariusz 4. Wspólny cel

W przypadku tego scenariusza pracownik i pracodawca działają jako współtwórcy jednego celu organizacyjnego i polegają na sobie nawzajem zarówno na płaszczyźnie zawodowej, jak i osobistej. Aby działania jednoczące nie były powierzchowne, organizacje powinny regularnie monitorować i sprawdzać cele firmy przy jednoczesnym wstuchaniu informacji zwrotnych od pracowników. Dzięki temu wypracowany wspólny cel będzie realny i osadzony dla każdej ze stron w organizacji.

Podsumowanie

W analizach i badaniach dotyczących obecnych i przyszłych zmian na rynku pracy do głównych determinant eksperci zaliczają:

- rozwój technologiczny przyspieszający proces automatyzacji, cyfryzacji oraz postępy innowacyjne;
- zmiany demograficzne charakteryzujące się rosnącym udziałem osób starszych, w połączeniu z malejącym udziałem osób w wieku produkcyjnym, w całkowitej liczbie ludności;
- migracje ludności;
- szybką urbanizację;
- niedobór zasobów i zmiany klimatu.

Przeobrażenia rynku pracy zmieniają w sposób zasadniczy funkcjonowanie gospodarek oraz społeczeństw na całym świecie. Wiedza staje się coraz bardziej cennym zasobem, a procesy przekształcenia zawodowego oraz wymóg ciągłego podnoszenia kompetencji siłą rzeczy są koniecznością. Istotne znaczenie w tej sytuacji ma znajomość trendów transformujących rynek pracy. Do najważniejszych z nich należą:

- zautomatyzowanie prac fizycznych, powtarzalnych i schematycznych, a także tych polegających na zbieraniu i przetwarzaniu danych;
- znaczący wzrost rotacji dobrowolnej pracowników;
- spadek przywiązania pracownika do pracodawcy i jednoczesny wzrost oczekiwań względem firmy w wymiarze finansowym, warunków i środowiska pracy;
- skrócenie czasu rekrutacji – okresu pomiędzy pierwszym kontaktem z kandydatem a przyjęciem oferty;
- zmiany w modelach pracy i masowy cyfrowy upskilling pracowników;
- rozwój alternatywnych form zatrudnienia wobec pracy na etat, wzrost liczby freelancerów;
- dbanie o dobrostan psychiczny pracowników;
- zwiększenie widoczności pracowników czyli monitorowanie pracowników.

Widoczne już dzisiaj trendy wpłyną na liczbę miejsc pracy, ewolucję zawodów, rozwój zawodowy pracowników, a także na sam charakter pracy.

Prób prognozy zmian rynku pracy dokonali m.in. eksperci infuture institute we współpracy z Samsung Polska, PwC, Polskiego Instytutu Ekonomicznego oraz firmy Deloitte.

Infuture institute we współpracy z Samsung Polska

Analiza zmian wpływających na pracownika przyszłości i jego środowisko pracy opisanych w scenariuszach zaprezentowanych przez infuture institute we współpracy z Samsung Polska wskazuje na możliwość wystąpienia trzech zjawisk o stosunkowo najwyższym prawdopodobieństwie. Są to:

- konieczność wielokrotnego przebranżawiania się w ciągu życia (56% respondentów);
- nasilenie cyberataków powodujących główne zagrożenie dla branż i gałęzi gospodarki (57%);
- nadanie nowej wartości pracy rąk, co oznacza, że w coraz bardziej zautomatyzowanym i technologicznym świecie praca rąk, rzemiosło, małe manufaktury nabiorą nowej wartości, będą doceniane i bardziej wartościowe (54%).

Wśród scenariuszy zaprezentowanych przez infuture institute we współpracy z Samsung Polska za najbardziej prawdopodobny przez respondentów uznano ten związany z automatyzacją pracy, według którego w dużych firmach i korporacjach znacząca część schematycznych, żmudnych zadań zostanie zautomatyzowana bądź wykonywana przez roboty i sztuczną inteligencję. W firmach będą pracować głównie eksperci i wąsko wyspecjalizowani pracownicy. Za najmniej prawdopodobny uznano scenariusz, który przewiduje, że w przyszłości będziemy pracować aż do śmierci.

PwC

Każdy z czterech scenariuszy wizji przyszłego rynku pracy zaprezentowanych w raporcie PwC zawiera potencjalne prawdopodobieństwo wystąpienia. Dwa pierwsze światy – czerwony, w którym rządzą innowacje, i niebieski, zdominowany przez korporacje – mogą bardziej przekonywać tych, którzy postrzegają rynek przez pryzmat wyników finansowych, konkurencji i miejsca na listach rankingowych. Dwa pozostałe – świat zielony z przewagą społecznej odpowiedzialności biznesu oraz żółty, w którym priorytetem jest interes pracowników – ocenią raczej pozytywnie wszyscy przekonani do zrównoważonego rozwoju. Bardzo ważnym wnioskiem z badania jest to, że:

- 73% badanych optymistycznie postrzega rynek pracy w przyszłości;
- 74% jest gotowych uczyć się nowych umiejętności lub całkowicie przekwalifikować się, aby zachować zdolność do zatrudnienia w przyszłości;
- 60% uważa, że w przyszłości niewiele osób będzie mogło cieszyć się stabilnym długoterminowym zatrudnieniem;
- 70% respondentów rozważyłoby zastosowanie terapii podnoszącej wydajność intelektualną i fizyczną, gdyby poprawiło to ich sytuację na rynku pracy.

Polski Instytut Ekonomiczny

Według analiz Polskiego Instytutu Ekonomicznego siłą napędową zmian rynku pracy w perspektywie do 2035 r. będą wirtualizacja rynku oraz praca w rozproszonych zespołach. To właśnie one stały się podstawą sformułowania przez ekspertów PIE czterech scenariuszy rozwoju rynku pracy i przypisanych im profili pracowników o pożądanych kompetencjach

Scenariusz *W chmurze* zakłada wysoki poziom wirtualizacji rynku pracy oraz wysoką zdolność do pracy w rozproszonych zespołach. W tym przypadku technologie wirtualne przyczynią się do zwiększenia mobilności zawodowej oraz umożliwią niemal nieograniczony dostęp do danych w czasie i przestrzeni. W tym wariantie kluczowe okażą się zaawansowane kompetencje cyfrowe, transformatywne, umiejętność działania w sytuacji niepewności oraz kompetencje społeczne takie jak kreatywność i umiejętność pracy w grupie.

W scenariuszu *Smart* zakłada się wysoki poziom wirtualizacji rynku pracy oraz niską zdolność do pracy w rozproszonych zespołach. Dzięki połączeniu kompetencji ludzi i maszyn model rynku pracy będzie zmierzał w kierunku hybrydowego, a współpraca z zaawansowanymi maszynami i systemami algorytmicznymi będzie wymagać przede wszystkim kompetencji technicznych i cyfrowych, ale także zdolności do myślenia systemowego, kreatywności oraz umiejętności współpracy.

W scenariuszu *Offline* rynek pracy charakteryzuje się niskim poziomem wirtualizacji i niską zdolnością do pracy w rozproszonych zespołach. Wiąże się to ze spadkiem mobilności zawodowej, niższą innowacyjnością oraz ograniczoną współpracą z organizacjami zagranicznymi. Przełożyłoby się to na powrót do tradycyjnych form pracy, które wymagałyby branżowych kompetencji specjalistycznych, zdolności do brania odpowiedzialności za własne działania, kompetencji w zakresie wykorzystywania rozwiązań proekologicznych i prospołecznych, a także umiejętności odnalezienia się w sytuacji niepewności oraz kompetencji społecznych związanych z umiejętnością pracy w zespołach stacjonarnych.

Z kolei w przypadku scenariusza „*W cyfrowym detoksie*” zakłada się niski poziom wirtualizacji rynku pracy oraz wysoki poziom umiejętności pracy w rozproszonych zespołach. Ten scenariusz niesie za sobą szereg negatywnych skutków dla rynku pracy. Powrót do świata analogowego sprawia, że pojawiają się luki kompetencyjne związane z koniecznością adaptacji pracowników o wysokich umiejętnościach cyfrowych do pracy w warunkach analogowych, a na znaczeniu zyskują kompetencje specjalistyczne oraz umiejętność pracy w stacjonarnych i rozproszonych zespołach. Istotna staje się także dbałość o równowagę między życiem zawodowym i prywatnym.

Eksperti PIE podkreślają, że wypracowane scenariusze nie są prognozami przyszłości, ponieważ w tak odległej perspektywie oraz takiej dynamice zmian na rynku przewidywanie przyszłości obardzone jest bardzo wysoką niepewnością. Przyjęta metodyka konstrukcji scenariuszy nie uprawdopodobnia zaistnienia konkretnego scenariusza, nie wartościuje również, czy opracowane scenariusze są korzystne czy niekorzystne. Intencją autorów jest

ukazanie, że układ zdarzeń w opracowanych scenariuszach może być różny, jednak prezentacja tych scenariuszy przyszłości i ich analiza mówi za tym, że już dzisiaj istnieje potrzeba podjęcia działań, które pozwolą wzmacniać pożądane ścieżki rozwojowe bądź też zapobiegać tym, których przebieg może wydawać się niekorzystny.

Deloitte

Pandemia postawiła przed pracodawcami i pracownikami wiele nowych wyzwań, które wpłynęły na zmianę ich wzajemnych relacji. Scenariusze relacji pracownika z pracodawcą zaprezentowane przez Deloitte pokazują cztery ich potencjalne kierunki rozwoju w przyszłości:

- niedobór talentów na rynku zmusi pracodawców do zabiegania o pracowników;
- na rynku przesyconym wykwalifikowanymi pracownikami dojdzie do ostrej rywalizacji o ograniczoną liczbę miejsc pracy;
- niedobór wykwalifikowanych pracowników wzmocni podział na życie zawodowe i osobiste;
- gdy podaż talentów jest wysoka, pracodawcy będą mogli wybierać pracowników nie tylko ze względu na umiejętności i możliwości, ale także pod kątem zaangażowania w cele organizacji. Zarówno pracownicy, jak i pracodawcy będą postrzegać wspólny cel jako podstawę ich relacji.

Eksperti podkreślają, że w obszarze stosunków między pracownikami a pracodawcą wybranie jednego scenariusza na przyszłość nie jest możliwe, jednak chcieli pokazać, że istnieje wiele prawdopodobnych opcji rozwoju rynku pracy. W czasach niepewności posiadanie przemyślanej strategii zatrudnienia jest i będzie priorytetem dla kadry zarządzającej. Autorzy poszczególnych opracowań zwracają uwagę m.in. na konieczność rozwijania kompetencji z obszaru nauk ścisłych, tzw. STEM, jak również kompetencji miękkich, m.in. zdolności aktywnego uczenia się i krytycznego myślenia.

Przegląd zaprezentowanych w raporcie scenariuszy dostarcza materiału wyjściowego do dyskusji o przyszłości rynku pracy. Najbardziej prawdopodobne jest, że scenariusze będą współistnieć. Możliwe jest także, że urzeczywistnią się z różnym nasileniem w określonych sektorach gospodarki lub regionach świata.

Bibliografia

1. ADP (2021), *People at Work 2021: A Global Workforce View* https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2021/04/17124050/Updated_WFV-Global_2021_US_Screen_697691_162389_FV.pdf, dostęp 16.04.2022.
2. ADP (2021), *W 2022 roku to pracownicy zdefiniują przyszłość pracy* <https://www.adp.pl/wszystko-o-kadrach/informacje-prasowe1/informacje-prasowe-adp-polska/2021/07-12-w-2022-roku-to-pracownicy-zdefiniuja-przyszlosc-pracy/>, dostęp 10.04.2022.
3. Antal (2022), *Chaos podatkowy, rosnąca rotacja i transformacja kompetencji ukształtują rynek pracy w 2022 roku* <https://antal.pl/wiedza/arttykul/chaos-podatkowy-rosnaca-rotacja-i-transformacja-kompetencji-ukszaltuja-rynek-pracy-w-2022-roku>, dostęp 16.04.2022.
4. David P.A. (1990), *The Dynamo and the Computer: An Historical Perspective on the Modern Productivity Paradox*, *The American Economic Review* vol. 80.
5. Deloitte (2021), *The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we* <https://pl.register-deloittece.com/api/v1/registration.php?action=sendDocument&iddokumentu=292&sendDocumentToken=120aebda4fba33cb3a1889bc716bd7ec3956d0af30b5ec5e5ce4df753582f373>, dostęp 16.04.2022.
6. Drela K. (2017), *Zmiany demograficzne a rynek pracy w Polsce*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. *Ekonomia*, nr 489.
7. Europejski Fundusz Leasingowy. Grupa Crédit Agricole (2019), *Które zawody mogą zniknąć w najbliższej przyszłości?* <https://www.efl.pl/pl/biznes-i-ty/arttykuly/ktore-zawody-moga-zniknac-w-najblizszej-przyszlosci>, dostęp 20.04.2022.
8. Feifs T. (2011) *Dobre praktyki zarządzania kapitałem ludzkim – perspektywa europejska*, [w]: M. Juchnowicz (red.) *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
9. Hhrnews.pl. *Na rynku pracy są już cztery różne pokolenia. To ogromne wyzwanie dla pracodawców* <https://hrnews.pl/na-rynku-pracy-sa-juz-cztery-rozne-pokolenia-to-ogromne-wyzwanie-dla-pracodawcow/>, dostęp 14.04.2022.
10. Jamka B. (2009) *Zarządzanie wiekiem 50+ jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw*, [w]: B. Jamka, S. Konarski (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
11. Lewandowski P., Rutkowski J. (2017) *Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce*, wyd. Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa.
12. McKinsey & Forbes (2018), *Ramię w ramię z robotem. Jak wykorzystać potencjał automatyzacji w Polsce* https://www.mckinsey.com/pl/~/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Polska/Raporty/Ramie%20w%20ramie%20z%20robotem/Rami-w-rami-z-robotem_Raport-McKinsey.pdf, dostęp 20.04.2022.

13. McKinsey Global Institute (2017) *A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity*
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx>, dostęp 20.04.2022.
14. MichaelPage *Jaki będzie rynek pracy jutra?* <https://www.michaelpage.pl/dla-medi%C3%B3w/badania-i-publikacje/fw-rynek-pracy-jutra>, dostęp 16.03.2022.
15. OECD (2016), *The future of education* <https://www.oecd.org/forum/issues/forum-2016-issues-the-future-of-education.htm>, dostęp 20.04.2022.
16. Organisation for Economic Cooperation and Development (2020), *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer* https://www.oecd-ilibrary.org/employment/promoting-an-age-inclusive-workforce_59752153-en, dostęp 16.04.2022.
17. PIE (2022), *Foresight kompetencji przyszłości* <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/05/Foresight-kompe...19.05.2022.pdf>, dostęp 21.05.2022.
18. PwC (2018), *Workforce of the future. The competing forces shaping 2030* <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>, dostęp 16.04.2022.
19. Randstad (2021), *Jakie są pokolenia na rynku pracy i czym wyróżnia się każde z nich?* <https://www.randstad.pl/strefa-pracownika/praca-na-co-dzien/jakie-sa-pokolenia-na-ryнку-pracy-i-czym-wyroznia-sie-kazde-z/>, dostęp 14.04.2022.
20. Rynek pracy https://mfiles.pl/pl/index.php/Rynek_pracy, dostęp 25.05.2022.
21. Samsung (2019), *Pracownik przyszłości* https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/pl/campaign/brand/pracownik-przyszlosci/pracownik_przyszlosci_2019infuturesamsung.pdf, dostęp 10.05.2022.
22. The Bureau of Labor Statistics (2021), *Employment projections – 2020-2030* <https://www.bls.gov/news.release/pdf/ecopro.pdf>, dostęp 07.04.2022.
23. Toffler A. (2006), *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań.
24. Toffler A. (2007), *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań.
25. Useme (2021), *Freelancing w Polsce i na świecie 2021 Raport* https://multimedia.mailing.useme.com/useme-B/documents/36eeab39-2660-438d-8898-d23a0f23a8bd.pdf?utm_medium=email&utm_source=Raport%2B%22Freelancing%2Bw%2BPolsce%2Bi%2Bna%2Bwiecie%2B2021%22%2Bdla%2BCiebie&utm_term=useme-dev&utm_campaign=Wiadomo%2Bz%2Braportem%2B2021, dostęp 15.04.2022.
26. WEF (2020), *The Future of Jobs Report 2020* https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf, dostęp 20.04.2022.

Tekst alternatywny

Wykres 1. 10 najszybciej rozwijających się zawodów – prognoza globalna wzrostu zatrudnienia w latach 2020–2030 (%)

//Dane z wykresu przedstawiono w formie tabeli//

Nazwa zawodu	Wartość jednostkowa
Technik serwisowy turbin wiatrowych	68,2
Pielęgniarka	52,2
Instalator rozwiązań fotowoltaiki słonecznej	52,1
Statystyk	35,4
Asystent fizjoterapeuty	35,4
Analitik bezpieczeństwa informacji	33,3
Opieka zdrowotna z domu/ pomoc osobista	32,6
Menadżer służby zdrowia	32,5
Specjaliści IT (analitik danych, zawody STEM etc.)	31,4
Asystent lekarza	31,0

Źródło: Employment projections — 2020–2030, The Bureau of Labor Statistics, 2021

[**<powrót>**](#)