



Bilans Kapitału Ludzkiego

Raport podsumowujący wyniki badań 2019-2020

 **PARP**
Grupa PFR

 **UNIwersytet
Jagielloński
w Krakowie**

**Raport podsumujący
wyniki badań
2019–2020**

Bilans Kapitału Ludzkiego

Bilans Kapitału Ludzkiego – Raport podsumowujący VII edycję badania BKL
w latach 2019-2020

Autorzy raportu (Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Uniwersytet Jagielloński):

Szymon Czarnik
Jarosław Górniak
Magdalena Jelonek
Krzysztof Kasperek
Marcin Kocór
Katarzyna Lisek
Piotr Prokopowicz
Barbara Worek

Koordynacja i współpraca merytoryczna (PARP):

Iwona Krysińska
Wioletta Skrzypczyńska
Anna Tarnawa

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

© Copyright by Uniwersytet Jagielloński

ISBN: 978-83-7633-455-4

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

Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego

Skład, łamanie, korekta i druk: Pracownia C&C Sp. z o.o.

Warszawa 2021

Spis treści

Wstęp	6
Kluczowe wnioski z VII edycji badań Bilansu Kapitału Ludzkiego	13
Polski rynek pracy w czasie pandemii COVID-19	22
Aktywność zawodowa i wynagrodzenia w czasie pandemii.	23
Warunki pracy a pandemia COVID-19	39
Prowadzenie własnej działalności ograniczone restrykcjami COVID-owymi	50
Podsumowanie	63
Firmy odporne na kryzys? Kultura organizacji i metody zarządzania polskich firm w czasie pandemii	65
Wprowadzenie	65
Negatywne skutki pandemii dla średnich i dużych przedsiębiorstw	67
Co zmieniło się w strategiach zarządzania przedsiębiorstw?	70
Czynniki decydujące o odporności, kruchości i antykruchości firm w zakresie innowacji	75
Podsumowanie	78
Aneks	81
Nowe strategie na nowe czasy? Inwestycje średnich i dużych przedsiębiorstw w kompetencje pracowników w czasie pandemii COVID-19	86
Wprowadzenie	86
Wspieranie rozwoju kompetencji pracowników w średnich i dużych przedsiębiorstwach	92
Strategiczne podejście przedsiębiorstw do wspierania rozwoju kompetencji pracowników	100
Strategie działania w przypadku niedoborów kompetencji	105
Podsumowanie	112

Rozwój kompetencji dorosłych Polaków w warunkach pandemii COVID-19.	115
Wprowadzenie	115
W czasie pandemii COVID-19 nie nastąpiły znaczące zmiany w ogólnym poziomie aktywności edukacyjnej dorosłych w Polsce	116
Duży wzrost popularności szkoleń on-line	117
Szerokie wykorzystanie uczenia się w miejscu pracy	121
Niewielki spadek zaangażowania w samodzielny rozwój kompetencji (edukacja nieformalna)	123
Stale aktywni, stale bierni i typy mieszane – porównanie aktywności edukacyjnej Polaków w 2019 i 2020 r.	128
Możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności	132
Motywacja do dalszego rozwoju kompetencji i czynniki utrudniające rozwój.	135
Podsumowanie	138

Szanowni Państwo,

przekazujemy Państwu Raport zawierający wyniki siódmej edycji badania przekrojowego Bilansu Kapitału Ludzkiego (BKL) – projektu realizowanego przez PARP wspólnie z zespołem ekspertów z Uniwersytetu Jagiellońskiego pod kierunkiem prof. Jarosława Górniaka.

Raport jest efektem badań przeprowadzonych w latach 2019 i 2020, czyli tuż przed pandemią COVID 19 i w trakcie jej trwania. Taka sytuacja jest dla zespołu badawczego swoistym testem – oznaczającym próbę zinterpretowania zachodzących dynamicznie zjawisk, które jak na sinusoidzie – z dobrej koniunktury rynkowej w 2019 r. weszły w 2020 r. w kryzys gospodarczy. O tym jak poradziliśmy sobie z tym wyzwaniem przeczytaj Państwo więcej w słowie wstępu Profesora Jarosława Górniaka.

Czas pandemii wpłynął też na sposób realizacji samego procesu badawczego, w którym musieliśmy odejść od założonych technik badawczych polegających na wywiadach osobistych CAPI na rzecz metod zdalnych. Chciałbym podziękować wszystkim respondentom oraz konsorcjum firm badawczych: Fundacji Centrum Badania Opinii Społecznej oraz PBS sp. z o.o., dzięki którym przeprowadzenie ponad 11 tys. wywiadów stało się możliwe.

Cykliczne obserwacje trendów i wyzwań stojących przed polskim rynkiem pracy realizowane w BKL – pozwalają nam także na kreślenie jego obrazu w przyszłości. Spodziewamy się dynamicznego rozwoju, w tym przede wszystkim w obszarach związanych z nowymi technologiami – co będzie skutkowało zapotrzebowaniem na nowe kompetencje kadr. W badaniu BKL kolejny raz udowadniamy, że Polacy uczą się wykorzystując do tego różne źródła – a jedną z głównych motywacji do nauki jest podniesienie kompetencji, które można wykorzystać w miejscu pracy.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości od ponad 20 lat towarzyszy przedsiębiorcom w kreowaniu i kształtowaniu kompetencji niezbędnych do sprostania wymogom konkurencyjnej gospodarki. Czynimy to poprzez realizację wielu projektów i inicjatyw, starając się działać proaktywnie w obliczu szybko zmieniającej się rzeczywistości. Mamy nadzieję, że zarówno nasze działania, jak i prezentowany raport będą stanowić dla Państwa źródło inspiracji do podejmowania działań na rzecz rozwoju.

Serdecznie zapraszam do lektury Raportu.

Mikołaj Różycki
p.o. Prezesa

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Wstęp

Niniejszy raport Bilansu Kapitału Ludzkiego oparty jest o wyniki dwóch fal badań: z jesieni 2019 r. oraz z jesieni 2020 r. W 2019 r. badania były prowadzone na liczniejszych próbach przedsiębiorstw i ludności, z których część miała charakter panelowy, czyli była przeznaczona do pomiarów tych samych podmiotów w kolejnych latach. W 2020 r. badaliśmy tylko osoby i przedsiębiorstwa zakwalifikowane do panelu. Panelowy schemat badania, czyli powtarzanie wywiadów na tej samej próbie, pozwala na uchwycenie zmian zachodzących na poziomie dużych i średnich przedsiębiorstw z jednej strony oraz osób w wieku produkcyjnym – z drugiej. Badanie Bilansu Kapitału Ludzkiego (dalej BKL) w 2020 r., przypadło na szczególnie okres pandemii, a fakt, że dysponowaliśmy danymi z 2019 r., z okresu bezpośrednio poprzedzającego to dramatyczne wydarzenie, dał nam unikalną szansę prześledzenia zmiany, która nastąpiła w ciągu tego roku. Warto przy tym zwrócić uwagę na kilka aspektów kontekstu, w którym przychodzi nam prezentować niniejszy raport.

Przed wybuchem pandemii koniunktura w Polsce była dobra, choć tempo wzrostu PKB nieco spadało. Na rynku pracy sytuacja była bardzo dobra z punktu widzenia pracowników, choć nie pracodawców: panowała niska stopa bezrobocia wynikająca z długotrwałego ożywienia gospodarczego oraz narastających konsekwencji luki demograficznej, która wynika z odchodzenia na emeryturę roczników powojennego wyżu demograficznego i systematycznie malejącej liczebnością młodych kohort wiekowych napływających na rynek pracy, przy utrzymywaniu się relatywnie niskiej stopy aktywności zawodowej.

W trakcie pandemii wystąpiły zjawiska czasowego niewykonywania pracy i krótszego czasu pracy z przyczyn związanych z zakładem pracy, zwłaszcza w branżach szczególnie dotkniętych zamknięciami (gastronomia, zbiorowe zakwaterowanie, galerie handlowe) oraz wykonywania swojej pracy zwykle w domu (ten rodzaj pracy objął ponad 14% pracujących)¹. Praca zdalna wykonywana w domu dotyczyła — obok edukacji — przede wszystkim prac o charakterze administracyjno-biurowym i obsługi procesów biznesowych. Można przewidywać, że po zakończeniu pandemii ten sposób pracy będzie kontynuowany przynajmniej w pewnej

¹ GUS, *Wybrane aspekty rynku pracy w Polsce. Aktywność ekonomiczna ludności przed i w czasie pandemii COVID-19*, Warszawa 2021.

części przedsiębiorstw i stanowisk pracy. Pociągnie to za sobą zmiany w sposobie zarządzania i organizacji pracy oraz zrodzi nowe wymagania co do profilu pracowników i sposobu budowania ich kompetencji. Zmiany te obserwujemy między innymi w centrach usług wspólnych zagranicznych przedsiębiorstw, które dynamicznie rozwinęły się w naszym kraju w ostatnim dziesięcioleciu.

Przed pandemią odczuwany był brak rąk do pracy uzupełniany w pewnym stopniu imigracją zarobkową, głównie z Ukrainy. Problemy z dostępnością kompetencji zostały wzmocnione przez ogólny brak pracowników. Dzięki hojnemu wsparciu publicznemu firm w pierwszym roku pandemii i powiązaniu tego wsparcia z ochroną miejsc pracy udało się utrzymać bezrobocie na historycznie niskim poziomie. Problemy z dostępnością pracowników są jedną z kluczowych barier w jeszcze szybszym odbiciu gospodarczym, które nastąpiło po krótkim okresie pandemicznego spowolnienia. Taka sytuacja sprzyja inwestycjom w maszyny i oprogramowanie. Jednak, jak dotąd, nie zaowocowała ona w Polsce zwiększeniem stopy inwestycji prywatnych. Niska stopa inwestycji jest skutkiem oddziaływania czynników instytucjonalnych i kalkulacji ryzyka inwestycyjnego firm. Do tych czynników działających od dłuższego czasu doszły w czasie pandemii problemy z podażą dóbr inwestycyjnych wynikające z zakłóceń w łańcuchach dostaw i nadmiernej globalnej koncentracji produkcji.

Presja popytowa na rynku pracy będzie się pogłębiała ze względu na malejącą podaż nowych zasobów pracy. W Polsce istnieją jeszcze pewne rezerwy potencjalnych zasobów pracy ze względu na relatywnie duży udział osób biernych zawodowo wśród ludności w wieku produkcyjnym, jednak dotychczasowe doświadczenie wskazuje na bardzo duży problem z ich mobilizacją. Trudno w krótkim okresie oczekiwać poważnych zmian instytucjonalnych, między innymi w polityce społecznej, które zwiększyłyby możliwości w tym zakresie. W martwym punkcie utknęły także zmiany w sposobie funkcjonowania publicznych służb zatrudnienia, które kształtowały się w sytuacji silnej dominacji rynku pracodawcy i wysokiej stopy bezrobocia, a które w sytuacji pogłębiającego się niedoboru pracowników na rynku pracy i deficytu kompetencji powinny sprostać zupełnie odmiennym wyzwaniom. W pewnym stopniu luki na rynku pracy wypełnia imigracja pracowników, głównie z Ukrainy, ale w dłuższej perspektywie nie można traktować tego źródła jako niewysychającego. Roztropna, długofalowa polityka imigracyjna, powiązana z adaptacją migrantów do polskiego rynku pracy, wymaga ciągle opracowania i skutecznego wdrożenia.

Dynamiczny rozwój polskiej gospodarki będzie wymagał sprostania przełomowi technologicznemu, a jej konkurencyjność będzie zależała od dostępności wykwalifikowanych kadr oraz zdolności i gotowości pracowników do podnoszenia swoich kompetencji. Wymaga to właściwej reakcji ze strony systemu edukacji, w tym szkolnictwa wyższego, a także ze strony sektora rozwojowego, który odgrywa dużą rolę w bieżącej adaptacji zasobów pracy do nowych potrzeb. W naszych raportach z uwagą śledzimy sytuację i zmiany w zakresie kształcenia osób dorosłych i gotowości firm do inwestowania w tym zakresie.

Pandemia była wydarzeniem szczególnym – silnym zakłóceniem, które wytrąciło gospodarkę z normalnej ścieżki rozwoju. Dzięki temu, że badanie BKL realizowane jest w części na próbie panelowej, umożliwiające porównanie sytuacji przedsiębiorstw i badanych osób w kolejnych punktach czasu, zyskaliśmy możliwość prześledzenia reakcji na tę nadzwyczajną sytuację. W niniejszym raporcie koncentrujemy naszą uwagę właśnie na zmianie, która miała miejsce w pierwszym roku pandemii. W przyszłości, gdy pandemia ostatecznie ustanie, będziemy mogli sprawdzić, jak ostatecznie ukształtują się jej konsekwencje dla rynku pracy.

Nasz raport zaczynamy od przedstawienia sytuacji osób funkcjonujących na rynku pracy, analizowanej przez Szymona Czarnika, Magdalenę Jelonek i Krzysztofa Kasparka. Pandemia zastała polski rynek pracy w sytuacji prosperity, a sam kryzys zdrowotny nie spowodował wstrząsu. Oczywiście, mamy branże bardziej narażone na konsekwencje pandemii, jak gastronomia, hotelarstwo, usługi związane z turystyką czy też branżę kosmetyczną. Ogólnie jednak, sytuacja okazała się być dla rynku pracy dużo mniej groźna niż się wydawało. Spadek zatrudnienia nastąpił jedynie w grupie najmłodszych osób, w wieku 18-35 lat, a także wśród osób starszych, powyżej 55 lat. Częściej rezygnowały z pracy kobiety, ale nie jest to zjawisko nowe i miało miejsce także w okresie przed pandemią. Jednocześnie nie wystąpiło na większą skalę pogorszenie sytuacji dochodowej badanych, przy czym największe spadki pod tym względem odczuły osoby zarabiające relatywnie najlepiej. Mężczyźni częściej niż kobiety deklarowali nadmierne obciążenie pracą. Zmiana formy pracy na zdalną dotyczyła mniejszości pracujących, natomiast była wyraźniejsza w przypadku kategorii specjalistów. W rozdziale omówione zostały czynniki sprzyjające wirtualizacji pracy. Choć zasadniczo wśród osób prowadzących działalność gospodarczą nie odnotowano większego niż rok wcześniej odsetka likwidacji firm, to znamieny jest większy pesymizm co do oceny sytuacji w przyszłości oraz wyraźny wzrost deklaracji wyższego obciążenia pracą. Radykalnie wzrósł też odsetek firm, które deklarowały spadek obrotów, co jest zrozumiałe biorąc pod uwagę okres, w którym przeprowadzono badanie. To wskazuje na wzrost niepewności związanej z prowadzeniem

biznesu przy utrzymywaniu się zastrzeżeń co do warunków działalności gospodarczej, takich jak: wysokie podatki, silna konkurencja i uciążliwe przepisy, do których dołączyły, co oczywiste — wysuwając się na pierwsze miejsce — ograniczenia covidowe. Bez wątpienia, wysoka dynamika gospodarcza i niskie bezrobocie w momencie wejścia w pandemię oraz instrumenty wsparcia dla przedsiębiorstw stabilizujące zatrudnienie spowodowały, że mimo przejściowego załamania wzrostu gospodarczego sytuacja na rynku pracy pozostała bardzo korzystna dla pracowników.

W drugim rozdziale Piotr Prokopowicz i Marcin Kocór opisują wpływ pandemii na kondycję dużych i średnich przedsiębiorstw oraz ich reakcję na związane z nią wyzwania w zakresie form organizacji pracy, a także niektórych aspektów zarządzania, takich jak np. planowanie czy zarządzanie zasobami ludzkimi. Pokazują też, jak pandemia wpłynęła na zmiany w zakresie modelu kultury organizacyjnej wzmacniając w firmach elementy kultury klanowej. Wreszcie, przedstawiają ciekawą analizę reakcji firm pod względem innowacyjności skupiając uwagę zwłaszcza na profilu firm odpornych na kryzys, które nie zredukowały swojej aktywności innowacyjnej, a nawet ją wzmocniły.

W trzecim rozdziale Katarzyna Lisek i Barbara Worek pokazują jak sytuacja w pierwszym covidowym roku wpłynęła na strategię firm w zakresie rozwoju kompetencji pracowników. To bardzo ważny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi, który z natury rzeczy był podatny na wręcz szokowy wpływ pandemii. Pomimo pandemii duże i średnie przedsiębiorstwa nie wycofały się z działalności wspierającej rozwój pracowników, jednak ograniczyły jej skalę i formy. Jak można się było spodziewać, szczególne zainteresowanie zyskały kursy e-learningowe, co często powiązane było z przejściem firm na zdalne lub hybrydowe formy pracy. Najsilniej angażowały się w rozwój pracowników firmy, które same się rozwijały i mimo pandemii ta grupa firm była nadal najbardziej zaangażowana w podnoszenie kompetencji swojej kadry. Te firmy, których rozwój w roku pandemii przyspieszył, częściej niż inne inwestowały w nowe formy wspierania rozwoju kompetencji. Badanie potwierdziło silny związek zachodzący pomiędzy innowacyjnością i ekspansją firm a ich prorozwojową polityką HR. Duże i średnie firmy wdrażały także systemowe podejście do rozwoju kompetencji pracowników diagnozując potrzeby, tworząc stanowiska i działy temu dedykowane i wyodrębniając dedykowane budżety na taką aktywność. Autorki przedstawiają zróżnicowanie branżowe w tym zakresie. W związku z ogólną sytuacją na rynku pracy nie dziwi to, że firmy starają się reagować na deficyty kompetencyjne sięgając raczej do zasobów wewnętrznych – szkoląc pracowników lub dokonując reorganizacji – niż

poszukując brakujących kompetencji na zewnątrz. Szczególny nacisk w zakresie uzupełniania deficytów kompetencyjnych kładzie się na umiejętności zawodowe związane z zajmowanym stanowiskiem. Ważnym ustaleniem tego rozdziału jest obserwacja, że po prawie roku pandemii znacznie więcej spośród zbadanych firm zadeklarowało inwestycje w rozwój pracowników niż miało to miejsce rok wcześniej.

W tym ogólnym kontekście ostatni rozdział autorstwa Barbary Worek, Katarzyny Lisek i Jarosława Górniaka przynosi obraz społeczeństwa uczącego się mimo wszystko, a nawet uczącego się jeszcze bardziej. Oczywiście, wiodące miejsce zajęła edukacja w trybie zdalnym, co zapewne pozostanie z nami w przyszłości, choć przypuszczalnie w różnych kompozycjach z nauczaniem w trybie stacjonarnym, którego walory również nauczyliśmy się odróżniać i doceniać. Co ciekawe, wśród badanych nie zmalało znaczenie uczenia się w miejscu pracy, a wręcz odnotowany został jego wzrost. W rozdziale pokazujemy popularność różnych form tego rodzaju kształcenia. Pesymistycznym aspektem uzyskanych wyników jest umacnianie się różnic pomiędzy osobami systematycznie aktywnymi edukacyjnie a tymi, które pozostają bierne. Pewną nadzieję budzi możliwość rozwoju kształcenia nieformalnego na bazie materiałów z Internetu, czego wskaźnikiem jest duży wzrost odsetka osób starszych, które uczyły się na podstawie materiałów dostępnych w sieci.

Badanie BKL w 2020 r. było jedną z tych zaplanowanych od początku, realizowanych co dwa lata edycji, które są specjalnie dedykowane badaniu zmiany zachodzącej na poziomie indywidualnym pomiędzy punktami czasu i śledzenie czynników wpływających na przepływy jednostek pomiędzy kategoriami. Żeby taki cel osiągnąć, zarówno badanie osób, jak i badanie przedsiębiorstw od 2016 r. prowadzone są na części próby jako badania panelowe, czyli takie, w których te same pytania zadaje się tym samym jednostkom w zaplanowanym odstępie czasu. Co dwa lata realizowane są badania tylko na panelowej części próby i tak było w tej właśnie edycji.

Badanie ludności zostało w 2020 r. zrealizowane na próbie 1560 osób spośród 2612, które były badane w 2017 r. i miały wówczas 18-63 lata. Wśród nich 1.144 brały udział w badaniu 2019 r. i właśnie to one stanowiły próbę panelową w 2020 r., wykorzystaną do analizy zmian, które miały miejsce w roku pandemii. Badanie zasadnicze zostało zrealizowane między 30 września 2020 r. a 11 stycznia 2021 r. z wykorzystaniem podejścia mieszanego (*mixed mode*): CAPI, CATI i CAWI, co pozwoliło zwiększyć stopień realizacji próby.

Badanie przedsiębiorstw było przeprowadzone na próbie złożonej wyłącznie z firm średnich i dużych. Badaniem w tej fali objęto 1096 firm, spośród których 656 wzięło również udział w badaniu w 2018 i 2019 r. Badanie zasadnicze zrealizowano między 5 października a 10 grudnia 2020 r. z wykorzystaniem *mixed mode*: CAPI i CATI, przy czym wywiady telefoniczne stanowiły 78%. Podstawą panelu jest próba przedsiębiorstw wylosowana w 2017 r. Dla tej próby wyliczone zostały też wagi uwzględniające liczebność mikro i małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstw, a więc – prawdopodobieństwo wejścia do próby. Próba panelowa nie oddaje sytuacji w całej populacji przedsiębiorstw, lecz tylko w obrębie segmentu dużych i średnich firm aktywnych w 2017 r.

Celem badań na próbie panelowej jest przede wszystkim prześledzenie dynamiki zmian na poziomie jednostek (tzw. zmiany brutto). Próba taka stopniowo traci swoje walory reprezentacyjne w stosunku do zbiorowości, z której została wylosowana. Po to, by uzyskać reprezentację aktualnej zbiorowości generalnej należy losować próbę niezależnie z aktualnego operatu tej zbiorowości.

Sposób doboru próby jest zawsze służebny wobec celu badań, dlatego dla zbadania zmiany brutto oparliśmy się na próbie panelowej. Prowadzenie badań na panelu rodzi jednak także specyficzne ograniczenia. Weźmy jako przykład analizę dotyczącą aktywności edukacyjnej dorosłych. W próbie panelowej osób z 2020 r. mamy nadreprezentację osób z wyższym wykształceniem, co każe z ostrożnością podchodzić do porównywania wskaźników aktywności edukacyjnej z uzyskanymi w pełnej, reprezentatywnej próbie z 2019 r. (zmiany netto). Nadreprezentacja w panelu osób potencjalnie bardziej aktywnych edukacyjnie wpływa na wyższe wartości wskaźników. Dodatkowo wyniki może zakłócać zjawisko uczenia się panelu – czyli wpływu uczestnictwa w badaniach na zachowania, opinie i poglądy respondentów – również sprzyjające uzyskiwaniu wyższych wartości wskaźników uczenia się dorosłych w próbie panelowej w stosunku do próby przekrojowej. Dlatego właśnie przy analizie aktywności edukacyjnej tym razem wykorzystana została wyłącznie próba panelowa z lat 2019-2020, a jej celem było uchwycenie oddziaływanie pandemii COVID-19 na zaangażowanie w rozwój kompetencji osób dorosłych, czyli analiza zmian, które zaszły w zachowaniach edukacyjnych Polaków na poziomie jednostek i poszukiwanie różnicujących je cech i czynników, nie zaś oszacowanie ogólnej wartości wskaźników. Podobne ograniczenia występują też w innych częściach raportu, w których także skupiliśmy się na analizie zmiany.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w obecnej edycji BKLw przypadku analizy zawodów posługujemy się Klasyfikacją Zawodów i Specjalności ISCO w wersji z roku 2014. Stosując tę klasyfikację używamy nieco zmodyfikowanych określeń, których systematycznie używaliśmy także w raportach z wcześniejszych lat. Dla ułatwienia studiowania raportu zamieszczamy poniżej tabelę, która prezentuje skróty oraz używane w raporcie określenia przyporządkowane do oficjalnych nazw kategorii w klasyfikacji ISCO.

Tabela 1. Kategorie zawodowe wykorzystywane w badaniu BKL

#	Skrót	Określenie w raporcie	Oficjalna nazwa kategorii w systemie ISCO/KZiS
1	KIER	Kierownicy	Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy
2	SPEC	Specjaliści	Specjaliści
3	SRED	Średni personel	Technicy i inny średni personel
4	BIUR	Pracownicy biurowi	Pracownicy biurowi
5	USLU	Pracownicy usług i sprzedaży	Pracownicy usług i sprzedaży
6	ROLN	Rolnicy	Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy
7	ROB-W	Robotnicy wykwalifikowani	Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy
8	OPER	Operatorzy i monterzy	Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń
9	ROB-N	Robotnicy niewykwalifikowani	Pracownicy wykonujący prace proste

Liczymy na to, że niniejszy raport nie tylko pozwala zarejestrować istotne reakcje pracodawców i pracowników na kryzys pandemiczny, lecz także zainspiruje dyskusję na temat dalszych scenariuszy rozwojowych i oczekiwań w stosunku do polityki rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce.

W imieniu autorów raportu bardzo dziękuję zespołowi Departamentu Analiz i Strategii PARP kierowanemu przez Paulinę Zadurę za znakomitą współpracę w realizacji projektu, a Iwonie Krysińskiej, Wioletcie Skrzypczyńskiej i Annie Tarnawie z tegoż zespołu za wszystkie komentarze i sugestie poprawek, które pozwoliły istotnie udoskonalić tekst raportu.

Jarosław Górniak

Kluczowe wnioski z VII edycji badań Bilansu Kapitału Ludzkiego

Aktywność zawodowa

- Sytuacja zawodowa zdecydowanej większości respondentów nie uległa zmianie. Osoby, które w 2019r pracowały, ale przestały to robić w 2020, stanowiły 5%. Odwrotna sytuacja (tj. ktoś, kto nie pracował w 2019, zaczął w 2020) miała miejsce w 4% przypadków.
- Największy spadek zatrudnienia (9,5 p.p.) zauważono wśród osób wykonujących prace, których funkcjonowanie było najsilniej ograniczone przez obostrzenia sanitarne związane z pandemią tj. pracownicy usług i sprzedawcy.
- W wyróżnionych grupach wiekowych największe spadki liczby osób zatrudnionych odnotowano wśród najmłodszej (18–35 lat) i najstarszej grupy respondentów (55 lat i więcej). O ile w przypadku najstarszej grupy wiekowej można tłumaczyć to głównie nabywaniem praw emerytalnych i stopniowym opuszczaniem rynku pracy, to w grupie 18–35 lat warto zwrócić uwagę na znaczne ograniczenie możliwości podejmowania prac dorywczych w branży turystycznej i gastronomicznej, jakie miało miejsce w 2020 r. Warto też wspomnieć, że poza powodami związanymi stricte z pandemią, najczęstszymi powodami „wypadania” z rynku pracy respondentów w tej grupie wiekowej jest urlop związany z narodzinami dziecka oraz podejmowanie nauki na studiach w trybie dziennym.
- Kobiety pracujące w 2019 r. przestawały pracować w 2020 r. wyraźnie częściej niż mężczyźni znajdujący się w analogicznej sytuacji. Analizując te różnice, należy pamiętać o dwóch bardzo ważnych kwestiach w dużej mierze tłumaczących te różnice. (1) Kobiety częściej przerywają karierę zawodową, by podjąć się opieki nad dziećmi i innymi członkami rodziny. (2) Kobiety wcześniej nabywają uprawnienia emerytalne ze względu na wiek.

Zarobki w 2020 r. w porównaniu do 2019 r.

- Najczęściej spadki dochodów w porównaniu z rokiem 2019 deklarowały osoby będące w najlepszej sytuacji finansowej, zarabiające relatywnie najwięcej (osoby na stanowiskach kierowniczych, osoby prowadzące własną działalność gospodarczą, osoby zarabiające miesięcznie powyżej 5 tys. zł netto). Warto przy tym wspomnieć, że pomimo spadków, w 2020 r. wciąż cechowała je znacznie lepsza sytuacja finansowa, niż osoby z pozostałych, mniej zarabiających kategorii.
- Zgodnie z przewidywaniami, najbardziej stabilną sytuację finansową miały osoby zatrudnione w oparciu o najbardziej stabilną formę zatrudnienia – umowę o pracę. Wzrost dochodów zgłosiło tam 65% respondentów, a spadek 21%.
- Dochody respondentów, którzy zgłaszali spadek zarobków w 2020 r., obniżyły się przeciętnie o 500 zł. Analogicznie, dochody osób, które raportowały wzrost dochodów, zwiększyły się o 500 zł.
- Wśród osób, które ujawniły miesięczne dochody netto swoich gospodarstw domowych, odczuwalną poprawę (co najmniej 10-procentowe zwiększenie uzyskiwanych dochodów) odnotowano w przypadku 43% badanych. Pogorszenie sytuacji finansowej (tj. co najmniej 10-procentowy spadek dochodów) zaobserwowano u co czwartej osoby badanej (27%).

Warunki pracy a pandemia COVID-19

- Ogólnopopulacyjne deklaracje związane z poczuciem obciążenia pracą zawodową w 2019 i 2020 r. były bardzo podobne. Zmiany pomiędzy tymi dwoma latami widoczne są jednak, gdy uwzględnimy podział na różne grupy respondentów; tyle samo (ok. 1/3) badanych odczuło wzrost obciążenia pracą, co jego spadek w roku 2020.
- Wzrost obciążenia pracą w 2020 r. częściej deklarowali mężczyźni niż kobiety, w tym szczególnie mężczyźni specjaliści (ponad dwukrotnie wyższy odsetek mężczyzn niż kobiet odczuwał większe obciążenie pracą w 2020 r. w porównaniu do roku 2019), a także mężczyźni posiadający dzieci (wśród rodzin posiadających dziecko, bez względu na jego wiek, odsetek deklarujących wzrost obciążenia pracą był wyższy w grupie mężczyzn).

- Podobne wyniki (brak zmian między 2019 a 2020 r.) zaobserwować można było w przypadku deklaracji dotyczącej możliwości godzenia pracy z życiem rodzinnym. Przy czym, pogorszenie tzw. work-life balance między 2019 a 2020 r. było szczególnie odczuwane przez osoby między 30 a 39 r.ż. oraz mężczyzn posiadających małe (do ósmego roku życia) dziecko.
- Przed wybuchem pandemii COVID-19 ok. 8% pracowników deklarowało wykonywanie pracy zdalnej, głównie (ponad 80%) w formule hybrydowej z przewagą tradycyjnej formy świadczenia pracy. Wybuch pandemii COVID-19 zwiększył zakres pracy zdalnej w wypadku ok. 30% pracowników.
- Zakres pracy zdalnej najbardziej zwiększył się w grupie pracowników mających wcześniejsze doświadczenie z tego typu pracą. Dodajmy też, że zazwyczaj im bardziej specjalistyczny zawód wykonywały te osoby, tym ta szansa była wyższa. W przypadku większości (71%) pracowników pandemia nie przyniosła zmiany formy wykonywanej pracy.
- W oparciu o dane na temat ewolucji w zakresie wirtualizacji pracy między 2019 r. a 2020 r. można wyróżnić dwie grupy zawodów: o niskich i przeciętnych możliwościach wirtualizacji oraz o dużych możliwościach w tym zakresie. W pierwszej grupie znajdują się: pracownicy usług i sprzedawcy oraz pracownicy biurowi, w drugiej: kierownicy, specjaliści oraz technicy i średni personel. Proces wirtualizacji pracy zdecydowanie w największym stopniu dotknął zawodów specjalistycznych.

Prowadzenie własnej działalności ograniczone restrykcjami COVID-owymi

- Odsetek firm zamkniętych w latach 2019 i 2020 nie wzrósł w stosunku do okresów poprzednich (zamknięcia dotknęły przede wszystkim firm najmłodszych, założonych w ostatnim dziesięcioleciu). Mniej więcej co siódmy przedsiębiorca kończący działalność jako przyczynę wskazywał wprost na ograniczenia związane z koronawirusem.
- W stosunku do poprzednich okresów bardzo wyraźnie wzrósł odsetek przedsiębiorców twierdzących, że na swoją działalność poświęcają więcej czasu niż przed rokiem.

Szczególnie silny wzrost miał miejsce w grupie branż związanych z usługami specjalistycznymi, takimi jak działalność prawnicza, doradztwo z zakresu gospodarki i zarządzania, rachunkowość i podatki czy usługi informatyczne, a więc tych rodzajów usług, na które popyt mógł wzrosnąć w czasie zmagania się przedsiębiorstw z „COVID-owymi” restrykcjami wprowadzonymi na terenie kraju.

- Podobnie jak w poprzednich latach, wśród głównych utrudnień działalności gospodarczej wymieniano wysokie podatki, uciążliwe przepisy i silną konkurencję (każde z tych wyzwań dotyczyło mniej więcej co trzeciego przedsiębiorcy). Na plan pierwszy wysunęły się jednak ograniczenia COVID-owe, które w takiej lub innej formie dotknęły ponad połowę firm, a dla co piątej stanowiły w ogóle najważniejszy problem, z jakim trzeba było się mierzyć.
- Dynamika obrotów uległa w ostatnim okresie radykalnemu pogorszeniu. Z ponad 50% do 30% stopniał odsetek firm deklarujących utrzymanie obrotów na dotychczasowym poziomie, a znacząco wzrósł odsetek – z kilkunastu do prawie 50% – firm, którym obroty spadły. W branżach związanych z handlem, zakwaterowaniem, gastronomią i usługami taki spadek deklarowało aż 70% firm. W zdecydowanej większości spadki obrotów związane były z sytuacją epidemiczną.
- W kolejnych 12 miesiącach spadku obrotów spodziewało się ponad 40% firm, a wzrostu – zaledwie 12%. Ten pesymizm stanowi praktycznie odwrócenie sytuacji sprzed roku, gdy spadków obawiało się 17% firm, a na wzrosty liczyło ponad 30%.

Firmy odporne na kryzys? Kultura organizacji i metody zarządzania polskich firm w czasie pandemii

- 65% średnich i dużych firm doświadczyło negatywnych skutków pandemii, przy czym doświadczenia w tym zakresie zależą od branży, w której działali przedsiębiorcy.
- Najczęściej skutki pandemii były odczuwalne w przypadku branży handlowej, hotelarskiej i gastronomicznej, którą najbardziej dotknęły wprowadzone obostrzenia (wskazało na to 80% firm). Dotkliwie pandemii doświadczyły również branże: przemysłu i górnictwa oraz edukacji (odpowiednio 76% i 73% firm).

- 59% średnich i dużych firm wprowadziło w trakcie pandemii możliwość pracy zdalnej. Najczęściej na tę formę pracy przechodziły firmy z sektora edukacji (90% wskazań), a najrzadziej – budowlane i transportowe (36% wskazań). Jednak jedynie 25% firm deklarowało pozostawienie pracy zdalnej jako formy zatrudnienia po zakończeniu pandemii. Nieco częściej niż pozostali na taką możliwość wskazywali przedstawiciele firm z branży edukacyjnej, chociaż wciąż był to co trzeci średni lub duży przedsiębiorca.
- 47% firm, które przed pandemią miały plan działania, potwierdziło jego posiadanie. Jedna piąta średnich i dużych firm w trakcie trwania pandemii stworzyła plan działania (22%), natomiast co szósta firma zrezygnowała z planowania w tym okresie (14%). Odsetek podmiotów, które zrezygnowały z posiadania planów działania jest wyższy w przypadku firm z branż najbardziej dotkniętych pandemią: handel, zakwaterowanie, gastronomia (18%), przemysł i górnictwo (18%) oraz opieka zdrowotna i pomoc społeczna (17%).
- W zakresie badania skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi zachowania średnich i dużych firm w trakcie pandemii nie zmieniły się zasadniczo i ponad dwie trzecie podmiotów nadal prowadzi jej ocenę (68%). Więcej firm uruchomiło takie badania w tym czasie, aniżeli z nich zrezygnowało (16% wobec 11%).
- Mimo niezmienniej struktury form kultur organizacji (dominującą kulturą cały czas pozostaje kultura klanu, w której wciąż funkcjonuje 21% firm, a 17% się w nią przekształciło), można zauważyć znaczącą dynamikę w zakresie transformacji kultur organizacyjnych w obliczu pandemii. Na przestrzeni roku połowa firm zmieniła dominujący wzór swoich działań. Na szczególną uwagę pod kątem transformacji kulturowej zasługują zróżnicowane strategie adaptacji między branżami: o ile w przypadku budownictwa i transportu, opieki zdrowotnej, edukacji oraz usług specjalistycznych kulturą docelową dla największej grupy firm stał się klan, o tyle w przypadku handlu, zakwaterowania i gastronomii był to rynek, a przemysłu i górnictwa – adhokracja.
- W analizie wytypowano cztery kategorie firm, jeśli chodzi o ich działania innowacyjne: odporne – wprowadzające innowacje zarówno przed, jak i w trakcie pandemii; antykruche – wzmocnione przez kryzys w ten sposób, że przed pandemią nie wdrażały innowacji, ale zrobiły to w jej trakcie; kruche, które poprzednio wprowadzały innowacje,

ale w trakcie pandemii przestały oraz stagnacyjne, które nie wprowadzały innowacji zarówno przed, jak i w trakcie pandemii.

- 21% badanych podmiotów zaliczyć można do firm antykruchych: w 2018 r. nie wprowadziły innowacji, ale zrobiły to w 2020 r. Większe szansę na znalezienie się w tej kategorii mają firmy z długofalowym planem działań i rozwoju personelu oraz te, w których zarząd skupia się na sprawnej organizacji i kontroli wdrożenia procedur (kultura hierarchiczna).

Nowe strategie na nowe czasy? Inwestycje średnich i dużych przedsiębiorstw w kompetencje pracowników w czasie pandemii COVID-19

- Średnie i duże przedsiębiorstwa wciąż inwestują w rozwój kompetencji swoich pracowników, pomimo trudności organizacyjnych i finansowych spowodowanych pandemią COVID-19. Przynajmniej jedną aktywność rozwojową podjęło 91% przedsiębiorstw z tej grupy, co daje wynik zbliżony do osiągniętego rok wcześniej. Pracodawcy ograniczyli jednak skalę podejmowanych działań – 80% przedsiębiorstw wycofało się z przynajmniej jednego rodzaju działań rozwojowych podejmowanych rok wcześniej, spadła przeciętna liczba pracowników biorących udział w szkoleniach oraz przeciętny budżet przeznaczony na ten cel.
- Najpopularniejszymi metodami kształcenia kompetencji pracowników w 2020 r., podobnie jak rok wcześniej, były: instruktaże, job shadowing, coaching i mentoring. Są to formy skierowane na indywidualny rozwój pracownika i przygotowanie go do wykonywania zadań na konkretnym stanowisku zawodowym.
- Jedyną formą wspierania kompetencji pracowników, która w ostatnim roku zyskała na popularności, były szkolenia e-learningowe. Jest to z pewnością związane z sytuacją pandemiczną oraz zwiększeniem skali pracy zdalnej. Największe spadki popularności dotyczyły form rozwojowych wymagających osobistego spotkania dużej grupy ludzi lub podróży.
- Pomimo pandemii COVID-19, średnie i duże przedsiębiorstwa kontynuowały działania, mające na celu wpisanie rozwoju kompetencji pracowników w strategię działania całego przedsiębiorstwa. Zwiększyła się liczba pracodawców mających wydzielony budżet

na działania rozwojowe (z 35% do 42%), a liczba firm mających dział lub stanowisko zajmujące się tymi zagadnieniami pozostała na podobnym poziomie (30%). W stosunku do roku wcześniejszego wyższy odsetek przedsiębiorstw prowadził systematyczną ocenę swoich potrzeb kompetencyjnych.

- Średnie i duże przedsiębiorstwa, które w roku poprzedzającym pandemię znajdowały się w fazie silnego rozwoju, częściej niż pozostałe kontynuują działalność wspierającą rozwój kompetencji swoich pracowników w 2020 r. Pozostają liderami, jeśli chodzi o wspieranie wszystkich badanych form rozwoju kompetencji, zarówno tych realizowanych w miejscu pracy, jak i poza nim. Częściej niż pozostali miały działy rozwojowe oraz budżety przeznaczone na ten cel, w znacznej większości prowadziły systematyczną ocenę zapotrzebowania kompetencyjnego. Można wnioskować, że w kontekście inwestycji w rozwój kompetencji pozycja zbudowana w latach wcześniejszych zapewniła im stabilność w czasach kryzysu.
- Przedsiębiorstwa, których poziom rozwoju wzrósł w roku 2020 w stosunku do roku wcześniejszego, częściej niż pozostałe rozpoczynały inwestowanie w nowe dla siebie formy wspierania kompetencji pracowników. Również częściej niż pozostali inwestowały w powstawanie działów rozwojowych, wydzielały budżety przeznaczone na ten cel. Może to oznaczać, że szybsze tempo rozwoju pociągnęło za sobą większe potrzeby kompetencyjne przedsiębiorstw, co z kolei zmobilizowało pracodawców do poszukiwania środków na ich zaspokojenie.
- Zdecydowana większość (70%) średnich i dużych przedsiębiorców planuje inwestować w rozwój kompetencji swoich pracowników w kolejnym roku – jest to wynik wyższy niż w roku 2019. Ponad połowa z pracodawców mających takie plany ma zamiar realizować je przy wsparciu środków unijnych.

Rozwój kompetencji dorosłych Polaków w warunkach pandemii COVID-19

- Pomimo ograniczeń i trudności związanych z pandemią COVID-19 w 2020 r., Polacy aktywnie i za pomocą różnych metod rozwijali swoje kompetencje. Restrykcje związane z pandemią COVID-19 nie wpłynęły na obniżenie ogólnego poziomu aktywności

edukacyjnej dorosłych Polaków. W ciągu ostatnich dwunastu miesięcy poprzedzających badanie BKL uczyło się formalnie i pozaformalnie 48% badanych, czyli nawet nieco więcej niż w 2019 r., gdy aktywność edukacyjną deklarowało 46% dorosłych w wieku 25–64 lat. Więcej niż połowa osób pracujących (51%) rozwijała swoje kompetencje w miejscu pracy, a 68% dorosłych uczyło się w sposób nieformalny.

- Pandemia COVID-19 może być silnym bodźcem do trwałych i radykalnych zmian w zakresie dostępu do usług edukacyjnych i sposobu ich świadczenia. Zasadnicza zmiana, jaką przyniósł 2020 r., to radykalny wzrost odsetka osób, które swoje kompetencje rozwijały w sposób zdalny. W związanych z pracą szkoleniach realizowanych w sposób zdalny uczestniczyło w 2020 r. prawie dwukrotnie więcej Polaków niż w 2019 r. (21% w 2020 r. wobec 11% w 2019 r.). Pandemia COVID-19 w sposób zdecydowany przyspieszyła więc proces cyfryzacji usług edukacyjnych, wymuszając zmianę zachowań zarówno pod stroną dostawców, jak i odbiorców usług. Kolejne lata pokażą, w jakim stopniu wypracowane rozwiązania zostaną wykorzystane i staną się trwałym elementem rynku edukacyjnego.
- Uczenie się w miejscu pracy pozostało szeroko wykorzystywanym sposobem rozwoju kompetencji, stosowanym szczególnie często w sektorach edukacji, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej oraz przemysłu i górnictwa. Restrykcje związane z pandemią COVID-19 nie wpłynęły na zmniejszenie liczby osób uczących się w miejscu pracy. W 2020 r. nawet nieco więcej niż w 2019 r. korzystało z takich form rozwoju kompetencji, jak instruktaż, coaching, mentoring, job-shadowing czy rotacja. Najczęściej wykorzystywanym sposobem uczenia się w miejscu pracy był instruktaż – w 2020 r. skorzystało z niego 30% pracujących i było to o 4 p.p. więcej niż w 2019 r. Pracownicy często korzystali też z coachingu czy mentoringu (25% w 2020 r. wobec 19% w 2019 r.). Wzrosła również popularność uczenia się poprzez obserwację innych pracowników (15% w 2020 r., 13% w 2019 r.) oraz rotację, czyli czasowe wykonywania zadań na innym stanowisku pracy (11% w 2020 r. i 8% w 2019 r.).
- Pandemia COVID-19 może utrwalić i wzmocnić różnice pomiędzy osobami trwale aktywnymi i biernymi edukacyjnie. Wśród dorosłych Polaków wyraźnie widoczny jest podział na trwale aktywnych i trwale biernych edukacyjnie. Stałej aktywności edukacyjnej sprzyja aktywność zawodowa, wyższe wykształcenie, praca stymulująca do rozwoju, której towarzyszy poczucie możliwości wykorzystania zdobytych kompetencji. Bierność

edukacyjna idzie najczęściej w parze z nieaktywnością zawodową lub z wykonywaniem rutynowej pracy, która nie stwarza szans do rozwoju umiejętności. Towarzyszące pandemii przeniesienie aktywności edukacyjnej do Internetu otworzyło co prawda możliwości rozwoju osobom, dla których na przykład barierą dostępu była odległość od ośrodków szkoleniowych, nie zmieniło natomiast w znaczącym stopniu sytuacji tych, którzy nie uczą się, gdyż nie stymuluje ich do tego środowisko pracy. Szeroki zakres wykorzystania szkoleń i innych zdalnych form rozwoju wśród osób uprzywilejowanych na rynku edukacyjnym i niski zakres korzystania z nich wśród tych, którzy są w trudniejszej sytuacji, wskazuje na możliwość powiększania się dystansu kompetencyjnego pomiędzy tymi grupami. Pewnej szansy należy upatrywać w szerokim zakresie korzystania z uczenia się nieformalnego, w tym uczenia się za pomocą materiałów dostępnych w Internecie. Optymistyczny pod tym względem jest szczególnie duży wzrost odsetka osób starszych deklarujących uczenie się z materiałów dostępnych w sieci.

Polski rynek pracy w czasie pandemii COVID-19

Szymon Czarnik

Magda Jelonek

Krzysztof Kasperek

Mimo że w debacie publicznej wątek przyszłej epidemii o zasięgu globalnym pojawiał się systematycznie, to jednak pandemia COVID-19 wydaje się mieć wszystkie cechy tzw. czarnego łabędzia, to jest nieprzewidzianego zdarzenia o dalekosiężnych konsekwencjach. W związku z pojawieniem się i szerzeniem wirusa SARS-CoV-2 rządy krajów na całym świecie wprowadzały różnego rodzaju środki profilaktyczne i ograniczenia dotyczące wszelkich sfer życia. Jedną z takich sfer jest praca i jej poświęcony jest ten rozdział. Na skutki obostrzeń pandemicznych na rynku pracy można spojrzeć z różnych perspektyw, m.in. makro i mikro. W pierwszym przypadku charakteryzujemy ogólne procesy i zmiany zaobserwowane w formie uśrednionej, korzystając w tym celu ze zagregowanych wskaźników, takich jak stopa bezrobocia. Wskaźniki te jednak tylko częściowo pokazują zwroty, które miały miejsce na rynku pracy. Sytuacja pandemiczna mogła bowiem wpłynąć nie tyle na ogólną kondycję rynku, co na poszczególne grupy z osobna – zmniejszając szanse jednych, a zwiększając innych (perspektywa druga). W rozdziale tym będą nas interesować zarówno pierwsze (uśrednione), jak i drugie (indywidualne) charakterystyki sytuacji rynkowej w Polsce.

Rozdział ten poświęcony jest trzem kwestiom:

- aktywności zawodowej Polek i Polaków (scharakteryzowanej ogólnie i w odniesieniu do uzyskiwanych dochodów);
- pracy zawodowej w warunkach pandemii (w tym pracy zdalnej oraz kwestii poczucia obciążenia aktywnościami zawodowymi);
- osobom pracującym na własny rachunek, stanowiącym szczególną grupę, którą warto poddać osobnej analizie.

Każdemu z tych aspektów poświęcona zostanie osobna część rozdziału.

Na wstępie warto zwrócić uwagę na specyfikę danych, na podstawie których wyciągane są wnioski w tej części raportu. Są to dane panelowe, czyli zebrane od tych samych respondentów (Polek i Polaków w wieku 18–69 lat, zamieszkujących na terenie kraju)¹ w kolejnych latach. Dane te analizowane były na dwa sposoby: w celu uzyskania charakterystyki populacji w określonym roku oraz w celu opisanie zmiany między kolejnymi latami na poziomie indywidualnego respondenta. Szczególną uwagę poświęcono oczywiście zmianom, jakie zaszły między rokiem 2019 a 2020.

Aktywność zawodowa i wynagrodzenia w czasie pandemii

Dynamicznie zmieniające się obostrzenia związane z pandemią były jednym z głównych czynników modelujących aktywność zawodową w roku 2020. Pracownicy i pracodawcy w wielu branżach stanęli przed koniecznością bardzo szybkiego przystosowania się do gwałtownych przemian, związanych z restrykcjami, a czasem nawet przed przymusowym zamknięciem całych gałęzi gospodarki. Konsekwencje wprowadzenia obostrzeń odczuli zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Celem tej części rozdziału jest przyjrzenie się temu, jak ograniczenia spowodowane przez pandemię COVID-19 wpłynęły na podstawowe wskaźniki związane z poziomem zatrudnienia i otrzymywane wynagrodzenia.

Zatrudnienie

Zdecydowana większość niżej opisanych analiz dotyczy wspomnianej we wstępie próby panelowej. Zapoznając się z tymi wynikami, należy pamiętać, że dotyczą one respondentów, którzy brali udział w badaniu Bilans Kapitału Ludzkiego (dalej BKL) zarówno w roku 2019, jak i 2020. Opisane w tym rozdziale trendy i efekty dotyczą losów tych właśnie osób².

¹ Więcej na temat metodologii BKL: Antosz. P., *Metodologia badania Bilans Kapitału Ludzkiego 2016–2023*, PARP 2018.

² Ze względu na m.in. na niewielkie liczebności analizowanych kategorii respondentów, ewentualne uogólnianie wyników na całą populację Polaków może być obarczone ryzykiem błędu.

Jednym z największych zagrożeń ekonomicznych powodowanych pandemią była utrata miejsca pracy. Analiza ogólnego poziomu aktywności zawodowej według podziału BAEL (osoby pracujące, bezrobotne oraz nieaktywne zawodowo) w sposób kontrintuicyjny do przewidywań, wskazuje na stabilny poziom zatrudnienia, a nawet jego nieznaczny wzrost w przypadku kobiet (z 68% w 2019 r. do 70% w 2020 r.) przy analogicznym spadku w kategorii kobiet nieaktywnych zawodowo (Tabela 1).

Tabela 1. Aktywność zawodowa wg systematyki BAEL w podziale na płeć w latach 2019–2020 (% , N)

	2019			2020		
	mężczyźni	kobiety	ogółem	mężczyźni	kobiety	ogółem
pracujący	82,6	67,7	74,9	83,4	70,0	76,6
bezrobotni	3,8	3,3	3,6	3,0	2,6	2,8
nieaktywni	13,6	28,9	21,5	13,6	27,4	20,6
N	730	784	1514	766	794	1560

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

W przypadku zdecydowanej większości osób uczestniczących w panelu (90%) aktywność zawodowa na przestrzeni lat 2019–2020 nie uległa zmianie. Osoby, które przestały pracować w 2020 r., stanowiły 5% badanych, z czego większość to osoby nieaktywne zawodowo. Osoby, które znalazły się na bezrobociu, stanowiły niecały 1% badanych. Badani, którzy stali się aktywni zawodowo, stanowili niemal 4% próby. Dane podsumowano w Tabeli 2.

Tabela 2. Aktywność zawodowa wg BAEL – zmiany na przestrzeni lat 2019–2020 (% , N)

	praca w 2020 r.	bezrobocie w 2020 r.	brak aktywności zawodowej w 2020 r.	N
praca w 2019 r.	71,3	0,8	4,2	870
bezrobocie w 2019 r.	1,0	1,3	0,5	32
brak aktywności zawodowej w 2019 r.	2,8	0,5	17,7	239
N	857	29	256	1142

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

Największy spadek zatrudnienia wśród sprzedawców i pracowników usług

Zmiany w zatrudnieniu (wyrażone poprzez różnicę w odsetkach osób pracujących w 2020 r. i 2019 r.) warto przeanalizować w kontekście następujących charakterystyk: wieku, wykształcenia, typu zatrudnienia oraz rodzaju pracy³ (Tabela 3).

Największy spadek zatrudnienia zaobserwowano wśród pracowników usług i sprzedawców (spadek o 9,5 p.p.). Wydaje się to następstwem ograniczeń związanych z obostrzeniami sanitarnymi, które w znacznym stopniu dotknęły branżę gastronomiczną, hotelarstwo, usługi związane z turystyką czy branżę kosmetyczną.

Analiza pod względem typu zatrudnienia wykazała największy spadek odsetka zatrudnionych wśród osób znajdujących się w najmniej stabilnej sytuacji (umowy cywilnoprawne), ale z uwagi na bardzo małą liczebność, należy do tych wyników podchodzić z dużą ostrożnością. Największy odsetek osób, które utrzymały zatrudnienie, zaobserwowano wśród prowadzących własną działalność gospodarczą (spadek jedynie o 1,8 p.p.).

Najbardziej „odporne” na utratę zatrudnienia, zgodnie z przypuszczeniami, okazały się osoby z wyższym wykształceniem. Wśród osób z wykształceniem średnim i niższym utrata zatrudnienia kształtowała się na podobnym poziomie (zmiana o 7–8 p.p.).

Porównywanie odsetka osób zatrudnionych pod względem grup wiekowych wykazało około 8-punktowy spadek zatrudnienia wśród grupy najmłodszej (18–35 lat) i około 11-punktowy wśród grupy najstarszej (55 lat i więcej). Analizując te dane należy pamiętać, że bardzo ważnym czynnikiem regulującym aktywność zawodową najmłodszej grupy wiekowej jest kontynuowanie nauki (studia), podczas której wykonywana praca często ma charakter dorywczy. Z uwagi na to, że studia w 2020 r. odbywały się w trybie nauczania zdalnego, wiele osób mogło zdecydować się na pozostanie w domu rodzinnym, co w połączeniu z ograniczeniem działalności niektórych branż wyraźnie utrudniało podjęcie pracy. Innym ważnym powodem dłuższej przerwy w pracy w tej grupie są narodziny dziecka.

³ Na potrzeby zestawienia wyróżniono trzy rodzaje pracy: umysłową (kategorie zawodowe: kierownicy, specjaliści, technicy i średni personel, pracownicy biurowi), fizyczną (robotnicy wykwalifikowani i niewykwalifikowani, operatorzy) oraz handel/usługi (sprzedawcy i pracownicy usług).

W przypadku najstarszej grupy wiekowej głównym powodem opuszczenia rynku pracy jest nabycie uprawnień do przejścia na emeryturę.

Kobiety przerywają aktywność zawodową znacznie częściej niż mężczyźni

Patrząc na wszystkie analizowane charakterystyki, podobnie jak w poprzednich latach, kobiety pracujące w 2019 r. przestawały pracować w 2020 r. wyraźnie częściej niż mężczyźni znajdujący się w analogicznej sytuacji. Warto przy tym wspomnieć, że analizowana różnica była wyraźnie mniejsza niż w poprzednich latach (2017/18: -4,8 p.p. mężczyzn vs -10,6 p.p. kobiet; 2018/19: -5,7 p.p. mężczyzn vs -10,1 p.p. kobiet; 2019/20: -5,2 p.p. mężczyzn vs -7,8 p.p. kobiet). Jako jedno z możliwych wyjaśnień tej sytuacji, można potraktować globalne przejście na pracę zdalną w okresie pandemii, dzięki któremu więcej kobiet zdecydowało się na pozostanie aktywnymi zawodowo, w porównaniu do czasów, gdzie tego typu rozwiązania nie były dostępne na tak szeroką skalę.

Inny charakterystyczny efekt wiąże się z rodzajem wykonywanej pracy oraz typem zatrudnienia. Największe różnice pomiędzy płciami pod względem spadku aktywności zawodowej były widoczne w przypadku osób wykonujących pracę umysłową (-3,3 p.p. mężczyzn vs -6,8 p.p. kobiet), osób z wykształceniem wyższym (-2,7 p.p. mężczyzn vs -6,0 p.p. kobiet) oraz wśród osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę (-3,3 p.p. mężczyzn vs -7,7 p.p. kobiet). Wyjaśnienia tego zjawiska można szukać w dostępności dłuższych, a jednocześnie odpłatnych form urlopów związanych z wychowaniem i opieką, które wiążą się z najbardziej stabilną formą zatrudnienia, czyli umową o pracę. Umowy tego typu zawierane są wyraźnie częściej przez osoby z wykształceniem wyższym i wykonujące pracę umysłową. Dla porównania warto przyrzeć się osobom prowadzącym własną działalność gospodarczą i pracującym fizycznie. Obserwowane różnice były tam znacznie mniejsze, a większy spadek odsetka aktywnych zawodowo zaobserwowano wśród mężczyzn (własna działalność gospodarcza: -2,4 p.p. mężczyzn vs 0,8 p.p. kobiet, praca fizyczna: -3,6 p.p. mężczyzn vs 3,2 p.p. kobiet).

Analizując te różnice, należy pamiętać o dwóch bardzo ważnych kwestiach w dużej mierze je tłumaczących:

1. Kobiety wyraźnie częściej niż mężczyźni przerywają karierę zawodową, by podjąć się opieki na nad dziećmi i innymi członkami rodziny⁴.
2. Kobiety szybciej niż mężczyźni nabywają uprawnienia emerytalne ze względu na wiek (60 vs 65 lat)⁵.

Tabela 3. Zmniejszanie się odsetka osób pracujących w podziale na rodzaj pracy, typ zatrudnienia, wykształcenie oraz płeć w latach 2019–2020

	rodzaj pracy	różnica 2020 vs. 2019 (p.p.)	N	typ zatrudnienia	różnica 2020 vs. 2019 (p.p.)	N	wykształcenie	różnica 2020 vs. 2019 (p.p.)	N	wiek	różnica 2020 vs. 2019 (p.p.)	N
M	umysłowa	–3,3	154	um. o pracę	–3,3	284	niższe	–6,0	128	18–35	–6,7	129
	handel/usługi	–8,6	31	wł. dział. gosp.	–2,4	77	średnie	–6,8	152	36–54	–3,1	196
	fizyczna	–3,6	180	umowy	–17,9	21	wyższe	–2,7	114	55+	–9,3	69
K	umysłowa	–6,8	269	um. o pracę	–7,7	53	niższe	–8,7	80	18–35	–9,6	154
	handel/us	–10,1	62	wł. dział. gosp.	–0,8	362	średnie	–9,6	159	36–54	–4,3	207
	fizyczna	–3,2	80	umowy	–	13	wyższe	–6,0	203	55+	–13,3	81
O	umysłowa	–5,3	412	um. o pracę	–5,5	648	niższe	–6,9	215	18–35	–8,1	283
	handel/us	–9,5	90	wł. dział. gosp.	–1,8	135	średnie	–8,1	312	36–54	–3,6	404
	fizyczna	–3,5	273	umowy	–13,0	36	wyższe	–4,6	309	55+	–11,2	150

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

Zmiany w poziomie wynagrodzeń

Poprzez ograniczenia związane z przebywaniem w przestrzeni publicznej, gwałtownej zmianie musiały ulec warunki panujące w miejscach pracy, a także możliwości korzystania z rozrywki, kultury i rekreacji. Wprowadzaniu restrykcji towarzyszyły liczne obawy i negatywne prognozy na temat przyszłości objętych nimi osób. Jako jeden z wielu niepożądanych

⁴ PARP, (2020). Raport „Analiza luki zatrudnienia oraz wynagrodzeń kobiet i mężczyzn”. [dostęp: 14.10.2021, godz. 15:20]

⁵ Dz.U.2021.291 art. 24.

skutków ubocznych wymieniano zmniejszenie dochodów przedsiębiorców znajdujące swoje odzwierciedlenie w redukcji wynagrodzeń. Celem tego podrozdziału jest analiza pod kątem wspomnianych wyżej zmian w wynagrodzeniach w latach 2019 i 2020.

Spadek wynagrodzeń, czyli o tym, że najczęściej traciła kadra kierownicza, prowadzący własną działalność gospodarczą i ogólnie zarabiający najwięcej

Wśród osób objętych badaniem panelowym, które pracowały zarówno w 2019 r., jak i w 2020 r., co czwarta osoba badana (24%) zadeklarowała spadek osiągniętych dochodów netto. Wzrost dochodów stwierdziło 63% (Wykres 1).

Najbardziej podatnym na zmniejszenie się dochodów typem zatrudnienia okazało się prowadzenie własnej (innej niż rolna) działalności gospodarczej, gdzie zmniejszenie dochodów zgłosiło ponad 40% badanych. Na drugim miejscu znalazły się osoby, dla których głównym źródłem utrzymania była praca na podstawie umów cywilnoprawnych, wśród których spadek dochodów zarejestrowano u 30% badanych. Najlepszą sytuację finansową (najmniejszy odsetek spadków dochodów w połączeniu z największym odsetkiem ich wzrostów) zaobserwowano wśród osób o najbardziej stabilnym typie zatrudnienia, tj. pracujących na podstawie umowy o pracę. Spadek dochodów zgłosiła tam co piąta osoba badana, a ich wzrost odnotowało 65% z nich (Tabela 4).

Interpretując te wyniki, należy pamiętać, że zarobki osób prowadzących własną działalność gospodarczą i pracujących na umowach cywilnoprawnych reagują na zmiany gospodarcze znacznie bardziej dynamicznie niż pensje etatowe.

Tabela 4. Zmiana miesięcznych dochodów netto w 2020 r. w porównaniu z rokiem 2019 w podziale na typ zatrudnienia (% , N)

typ zatrudnienia w 2019	spadek	bez zmian	wzrost	N
własna działalność gosp.	42,1	8,8	49,2	64
umowa o pracę	20,9	14,1	64,9	480
umowa cywilnoprawna	30,4	12,4	57,2	27
Ogółem	23,9	13,3	62,8	609

*Analiza dotyczy wyłącznie osób z badania panelowego, które pracowały zarówno w 2019, jak i w 2020 r.

**Spadek oznacza, że przeciętne dochody netto w 2020 r. były niższe niż w 2019 r.; wzrost – dochody w 2020 r. były wyższe niż w 2019 r.; brak zmiany – przeciętne dochody netto nie uległy zmianie.

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

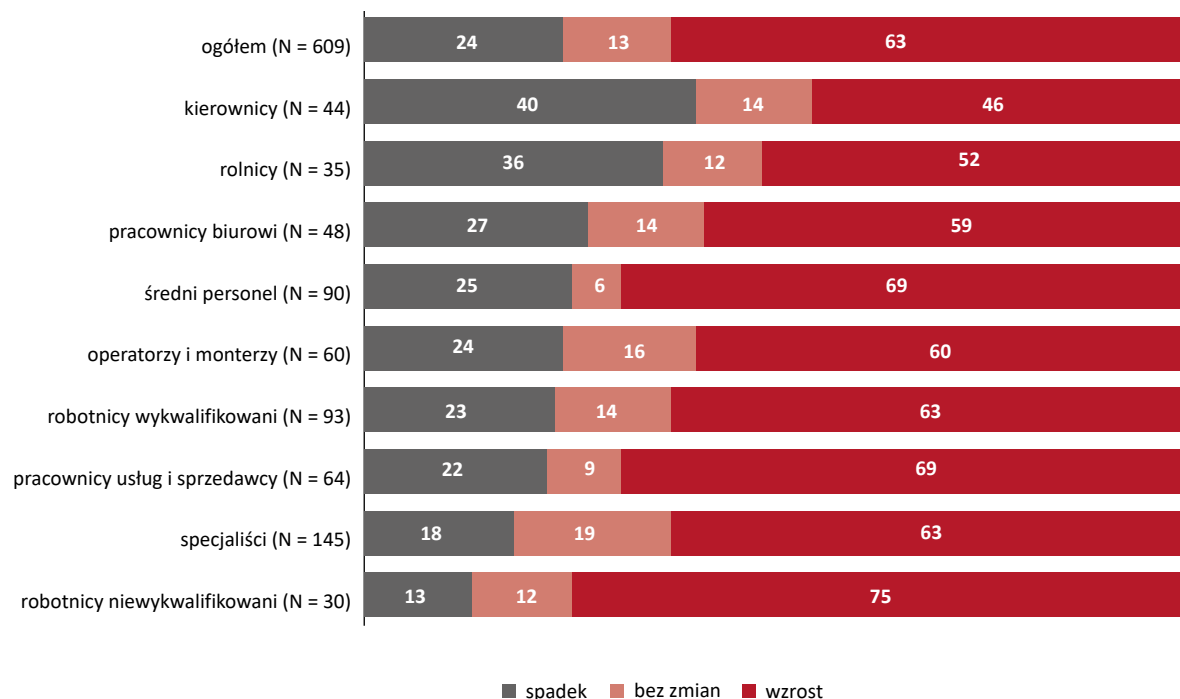
Kategorią zawodową, której przedstawiciele najczęściej zgłaszali spadek miesięcznych dochodów netto, były osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych – zmniejszenie pensji w tej grupie zadeklarowało 40% badanych. Na drugim miejscu znaleźli się rolnicy – 36% osób zgłaszających spadek dochodów w porównaniu do 2019 r. Kategorie zawodowe, w których spadek dochodów obserwowano najrzadziej, to specjaliści (18%) i osoby o najniższej pozycji rynkowej w postaci robotników niewykwalifikowanych (13%). W przypadku ostatniej z wymienionych kategorii zaleca się dużą ostrożność w interpretacji rezultatów z uwagi na niewielką liczebność badanej grupy. Wśród pozostałych kategorii zawodowych spadek dochodów zgłaszało 22–27% badanych (Wykres 1).

Najwyższy wzrost dochodów w porównaniu do 2019 r. (68% i więcej badanych), obserwowano w kategoriach: pracownicy usług i sprzedawcy oraz wśród personelu technicznego i średniego szczebla, a także wśród robotników niewykwalifikowanych, choć przy tych ostatnich należy mieć na względzie niewielką liczebność próby.

Kategorie zawodowe, w których wzrost dochodów zgłaszało 59–64% pracujących, to specjaliści, robotnicy wykwalifikowani, operatorzy i monterzy oraz pracownicy biurowi.

Wyraźnie poniżej średniej dla pracujących ogółem (63% deklaruujących wzrost) znalazły się natomiast osoby pracujące w rolnictwie (53%) oraz na stanowiskach kierowniczych (46%).

Wykres 1. Zmiana miesięcznych dochodów netto w 2020 r. w porównaniu z rokiem 2019 w podziale na wykonywane zawody (% , N)



*Analiza dotyczy wyłącznie osób z badania panelowego, które pracowały zarówno w 2019 r. jak i 2020 r.

**Spadek oznacza, że przeciętne dochody netto w 2020 były niższe niż w 2019; wzrost – dochody w 2020 r. były wyższe niż w 2019 r.; brak zmiany – przeciętne dochody netto nie uległy zmianie.

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

Szanse na wzrost dochodu w 2020 r. były odwrotnie proporcjonalne do jego wysokości w 2019 r. Osoby o najwyższym przedziale miesięcznych dochodów netto deklarowały ich wzrost w 2020 r. rzadziej niż spadek (39% vs 43%), podczas gdy niemal wszyscy zarabiający poniżej 2 tys. zł netto osiągnęli wyższy dochód (91%). W przypadku kategorii osób zarabiających najmniej można to tłumaczyć m.in. wzrostem płacy minimalnej. Spośród osób, których wynagrodzenia mieściły się w przedziale od 2 do 3 tys. zł netto, wzrost dochodów zgłosiło 70%. Wśród pracujących za wynagrodzenie rzędu od 3 do 4 tys. zł oraz od 4 do 5 tys. zł netto zaobserwowano zbliżony odsetek osób zgłaszających wzrost dochodów (odpowiednio 59% i 53%) (Tabela 5).

Wspomniany trend dobrze koresponduje z wyżej opisanymi zjawiskami, z których wynika, że najbardziej podatne na spadek dochodów były osoby pracujące na stanowiskach

kierowniczych oraz prowadzące własną działalność gospodarczą. Obie te grupy charakteryzują się przeciętnie wyższymi kategoriami dochodów.

Tabela 5. Zmiana miesięcznych dochodów netto w 2020 r. w porównaniu z rokiem 2019 w podziale na dochody netto w 2019 r. (% , N)

dochody netto w 2019 r.	spadek	bez zmian	wzrost	N
< 2000 zł	5,8	3,5	90,7	89
2000–2999 zł	21,5	8,2	70,4	174
3000–3999 zł	22,4	18,4	59,2	168
4000–4999 zł	28,8	18,3	52,9	75
5000 i więcej	42,9	18,5	38,6	102

*Analiza dotyczy wyłącznie osób z badania panelowego, które pracowały zarówno w 2019 r. jak i 2020 r.

**Spadek oznacza, że przeciętne dochody netto w 2020 r. były niższe niż w 2019 r.; wzrost – dochody w 2020 r. były wyższe niż w 2019 r.; brak zmiany – przeciętne dochody netto nie uległy zmianie.

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

Najlepiej zarabiający tracą najczęściej, lecz nie zmienia to faktu, że wciąż zarabiają najwięcej

Dane omówione powyżej (zilustrowane w Tabeli 4 i Tabeli 5) mogą nasuwać wyobrażenie, wedle którego zmiany w zarobkach w roku 2020 były bardziej dotkliwe dla osób mieszczących się w górnych warstwach drabiny społecznej. Aby zapobiec tego typu ryzykownym wnioskom, poniżej (Tabela 6) zamieszczono zestawienie w sposób pełniejszy obrazujące skalę strat i zysków poszczególnych aktorów rynku pracy.

Przeciętne zarobki (mediana) osób uczestniczących w panelu wyniosły 3 tys. zł w roku 2019 i wzrosły o 300 zł w roku 2020. W przypadku osób, które odnotowały stratę, przeciętna kwota, o którą obniżyły się ich pensje netto, wyniosła 500 zł. Podobnie przeciętna pensja osób, które odnotowały wzrost dochodów, wzrosła o 500 zł.

Pomimo relatywnie dużego odsetka osób odnotowujących spadek dochodów wśród osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych należy zauważyć, że pozostają one w dalszym ciągu w znacznie lepszej sytuacji finansowej, niż osoby zajmujące wszystkie pozostałe

kategorii stanowisk. Przykładowo, w wyraźnie gorszej sytuacji znajdują się rolnicy. Choć częściej niż kierownicy doświadczali wzrostu dochodów, to mediana ich płac w roku 2020 była ogółem niższa o 250 zł w porównaniu z 2019 r. Świadczy to, że zmiany w przeciętnych zarobkach wśród osób z tej kategorii były nierównomierne, jeżeli chodzi o poszczególne poziomy dochodów (np. polepszyła się tylko sytuacja osób zarabiających najmniej).

W przypadku stanowisk, które cieszyły się najwyższym odsetkiem osób raportujących wzrost płac, w relatywnie najgorszej sytuacji znajdują się robotnicy niewykwalifikowani, których mediana wynagrodzeń (2250 zł) jest niższa niż pracowników usług i sprzedawców (2,4 tys. zł) oraz techników i personelu średniego szczebla (3,5 tys. zł).

Relatywnie duży spadek dochodów (w stosunku do pozostałych form zatrudnienia) zaobserwowano wśród osób prowadzących własną, pozarolniczą działalność gospodarczą. Mediana ich dochodów nie wzrosła pomiędzy rokiem 2019 a 2020 w przeciwieństwie do mediany dochodów pozostałych form zatrudnienia. Pomimo tego, przeciętne zarobki osób pracujących w ten sposób dalej pozostają wyraźnie powyżej zarobków osób zatrudnionych w ramach umowy o pracę oraz pracujących na podstawie umów cywilnoprawnych.

Podobna sytuacja ma miejsce, gdy do analizy włączy się dochody osiągnięte w 2019 r. Mimo że spadki dochodów były znacznie częściej widoczne wśród osób o najwyższych dochodach, w dalszym ciągu pozostają one w wyraźnie lepszej sytuacji finansowej niż osoby, które zarabiały od nich znacznie mniej w 2019 r. Należy przy tym odnotować, że przeciętne dochody osób zarabiających powyżej 5 tys. zł netto w roku 2020 były niższe niż osiągnięte w roku 2019 – ta sytuacja dotyczyła 43% badanych. Osoby, których pensje zmalały, odnotowały spadek ich wartości średnio o ok. 1500 zł.

Tabela 6. Mediana miesięcznych dochodów netto w 2019 r. i 2020 r. oraz ich przeciętna zmiana w 2020 r. w podziale na wykonywany zawód, typ zatrudnienia oraz przedział miesięcznych dochodów netto w 2019 r. (zł, N)

	mediana dochodów w 2019 r. (zł)	mediana dochodów w 2020 r. (zł)	przeciętny spadek w 2020 r. (mediana, zł)	przeciętny wzrost w 2020 r. (mediana, zł)	N
Ogółem	3000	3300	–500	500	609
wykonywany zawód					
kierownicy	4900	5000	–500	750	44
specjaliści	3600	4000	–750	500	145
średni personel	3000	3500	–500	500	90
pracownicy biurowi	2500	2600	–400	500	48
pracownicy usług i sprzedawcy	2100	2400	–600	500	64
rolnicy	2500	2250	–500	1000	35
robotnicy wykwalifikowani	3000	3250	–300	500	93
operatorzy i monterzy	3000	3200	–700	500	60
robotnicy niewykwalifikowani	1750	2250	–306 ^{nw}	500	29
typ zatrudnienia					
własna działalność (pozarolnicza)	4500	4500	–1500	1250	64
umowa o pracę	3000	3300	–400	500	480
umowa cywilnoprawna	2750	3300	–800 ^{nw}	400	27
miesięczne dochody netto w 2019					
< 2000 zł	1640	2000	–250	500	89
2000–2999 zł	2500	2600	–250	400	174
3000–3999 zł	3250	3500	–500	500	168
4000–4999 zł	4200	4500	–500	500	75
5000 i więcej	6500	6000	–1500	1000	102

*Analiza dotyczy wyłącznie osób z badania panelowego, które pracowały zarówno w 2019 r., jak i w 2020 r.

**Przeciętny spadek to wartość mediany wszystkich osób w danej kategorii, których zarobki w 2020 r. zmniejszyły się w porównaniu do 2019 r.; przeciętny wzrost – analogicznie do spadku wśród osób które zadeklarowały wzrost zarobków w 2020 r. w porównaniu do 2019 r.;

^{nw} Z uwagi na bardzo małą liczebność próby zdecydowano się podać wartość nieważoną.

Źródło: BKL – badanie ludności, 2019–2020.

Zmiany w poziomie dochodów gospodarstw domowych

Aby uzyskać pełniejszy obraz tego, jak zmieniała się sytuacja finansowa Polaków w roku trwania pandemii, należy zwrócić uwagę na dochody całych gospodarstw domowych.

Zdecydowana większość uczestników badania żyje w gospodarstwach liczących co najmniej dwie osoby. Jednoosobowe gospodarstwa domowe stanowiły 8% badanych w 2019 r. oraz 10% w 2020 r. Dochody większości gospodarstw domowych są znacznie wyższe niż indywidualne przychody osób badanych. Aż 80% respondentów wskazało, że dochód ich gospodarstwa domowego pochodzi od co najmniej dwóch osób. Aby lepiej oddać opisaną wyżej sytuację, stworzony został wskaźnik odczuwalnych zmian w kondycji finansowej. Jako „odczuwalną zmianę” uznano sytuację, w której dochód gospodarstwa domowego w 2020 r. zmienia się o co najmniej 10% w porównaniu do roku 2019 (Tabela 7).

Wśród wszystkich osób, które zgodziły się ujawnić miesięczne dochody netto swoich gospodarstw domowych, odczuwalną poprawę (co najmniej dziesięcioprocentowe zwiększenie uzyskiwanych dochodów) odnotowano w przypadku 43% badanych, natomiast pogorszenie sytuacji finansowej (co najmniej dziesięcioprocentowy spadek dochodów) zaobserwowano u co czwartej osoby badanej (27%).

Odnotowano nieznaczne różnice płciowe na korzyść mężczyzn, wśród których 45% raportowało odczuwalnie wyższe zarobki w porównaniu do 41% kobiet.

Ważnym rezultatem jest obserwowana dysproporcja w zakresie odczuwalnie lepszej sytuacji finansowej badanych wychowujących dzieci w porównaniu do badanych prowadzących jednoosobowe gospodarstwa domowe. Podczas gdy wśród tych ostatnich poprawę zgłaszało 33% ankietowanych, analogiczne odsetki w przypadku rodzin wychowujących jedno lub dwoje dzieci wyniosły 41%, a u wychowujących co najmniej trójkę – 44%. W przypadku rodzin, u których w analizowanym momencie czasu pojawiły się nowe dzieci, za część obserwowanej poprawy dochodów odpowiedzialne będą związane z tym świadczenia socjalne (np. 500+). Efekt ten można również przypisać specyfice badanej próby, tj. przeciętnie młodszemu wiekowi rodziców wychowujących dzieci w porównaniu do wieku osób tworzących jednoosobowe gospodarstwa domowe. Przeciętny wiek (mediana) respondentów z gospodarstw domowych z jednym dzieckiem lub dwójką dzieci na utrzymaniu wynosił 40 lat, z trójką dzieci i więcej: 42 lata.

W przypadku jednoosobowych gospodarstw domowych było to 58 lat. Częstsze obserwowanie podwyżek w grupie wiekowej 40-latków można tłumaczyć bardziej dynamicznym rozwojem kariery zawodowej, niż w przypadku osób zbliżających się do 60 roku życia.

Niewielkie dysproporcje pod względem odczuwalnej zmiany dochodów zaobserwowano w podziale na kategorie wykształcenia. U osób z wykształceniem wyższym wyraźnie częściej nie nastąpiła żadna odczuwalna zmiana w dochodach gospodarstwa domowego w porównaniu do osób z wykształceniem niższym i średnim. Efekt ten wynika najprawdopodobniej z dysproporcji obserwowanej w przypadku przeciętnych zarobków. Osoby z wykształceniem wyższym zazwyczaj zarabiają więcej niż osoby z wykształceniem niższym i średnim. Oznacza to, że te podobne kwoty podwyżek mieszczące się powyżej 10-procentowej zmiany dla wykształcenia niższego i średniego nie będą spełniały tego wymogu dla wykształcenia wyższego (stąd przewaga w kategorii „brak odczuwalnych zmian”).

Włączenie do analizy kategorii wiekowych pozwoliło na wskazanie dwóch z nich, które najczęściej odczuwały zmiany w miesięcznych dochodach, tj. najmłodszych (18–29 lat) i najstarszych (co najmniej 50 lat) uczestników rynku pracy. W przypadku najmłodszej grupy badanych można tłumaczyć ten efekt początkami kariery zawodowej, z którymi wiąże się niskie wynagrodzenie wraz z możliwością relatywnie wysokiej – w odniesieniu do otrzymywanych zarobków – podwyżki.

Tabela 7. Zmiana miesięcznych dochodów gospodarstwa domowego netto w 2020 r. w porównaniu z rokiem 2019 w podziale na płeć, sytuację rodzinną, wykształcenie oraz kategorie wiekowe (% , N)

	odczuwalne pogorszenie	brak odczuwalnych zmian	odczuwalna poprawa	N
Ogółem	27,0	30,0	43,0	879
płeć				
mężczyźni	26,0	29,4	44,6	415
kobiety	28,0	31,0	41,0	464
sytuacja rodzinna				
1-os. gosp. domowe (single i singielki)	25,0	42,0	33,0	72
rodziny z 1 lub 2 dzieci na utrzymaniu	24,8	34,0	41,2	392
rodziny wielodzietne (3 lub więcej dzieci na utrzymaniu)	22,3	33,3	44,5	62
emerytura				
emeryci	27,9	39,0	33,1	93
wykształcenie				
niższe	29,6	26,1	44,3	248
średnie	26,9	27,6	45,5	338
wyższe	26,1	36,0	37,9	293
wiek				
18–29	35,8	17,4	46,8	149
30–39	19,7	37,0	43,3	251
40–49	29,0	32,3	38,7	179
50+	28,7	29,0	42,3	300

*Odczuwalne pogorszenie to zmniejszenie się budżetu gospodarstwa domowego w 2020 r. o co najmniej 10% jego wartości z 2019 r. Brak odczuwalnych zmian to utrzymanie się budżetu gospodarstwa domowego w 2020 r. na poziomie z 2019 r. +/- 9% jego wartości. Odczuwalna poprawa to zwiększenie się budżetu gospodarstwa domowego w 2020r. o co najmniej 10% jego wartości w 2019 r.

Źródło: BKL – badanie ludności, 2019–2020.

U co czwartej osoby, która pracowała w 2019 r., zaobserwowano odczuwalne pogorszenie dochodów gospodarstwa domowego, natomiast zarobki 43% tych osób wzrosły (Tabela 8).

Największy odsetek osób, które zgłosiły odczuwalną poprawę dochodu gospodarstwa domowego, zauważono wśród robotników niewykwalifikowanych (53%), osób na stanowiskach kierowniczych (49%) oraz pracowników usług i sprzedaży (46%). W przypadku robotników niewykwalifikowanych oraz pracowników usług i sprzedaży można uzasadnić to relatywnie niskim poziomem płac. Jednakże kadra kierownicza należy do najlepiej wynagradzanych spośród wszystkich analizowanych tzw. wielkich kategorii ISCO.

W kontekście tego, że kadra kierownicza najczęściej ze wszystkich kategorii odnotowywała straty w wynagrodzeniach, osiągnięty wynik wydaje się szczególnie interesujący. Najbardziej prawdopodobną przyczyną tego stanu rzeczy jest to, że osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych współtworzą przeciętnie lepiej sytuowane gospodarstwa domowe, których uczestnicy osiągają lepsze wyniki finansowe, niezależnie od ewentualnego „zastoju” czy też obniżki pensji kadr kierowniczych.

Osoby prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą najczęściej ze wszystkich kategorii zatrudnienia doświadczyły spadku dochodów gospodarstwa domowego. Warto wspomnieć, że również wśród tych osób wyraźnie częściej obserwowano spadek miesięcznych dochodów netto. W porównaniu z kierownikami, osoby te wydają się nie mieć tak skutecznych mechanizmów zabezpieczających dochody ich gospodarstw domowych.

Podobnie jak przy analizie indywidualnych miesięcznych dochodów netto, osoby plasujące się w najwyższej kategorii zarobkowej z 2019 r., w 2020 r. częściej odnotowywały odczuwalne pogorszenie dochodu swoich gospodarstw domowych (niemal 40%) w porównaniu do osób zarabiających mniej. W przypadku pozostałych kategorii dochodowych odsetek wynosił pomiędzy 23 a 29%. Kategorią, w której odnotowano najmniejszy odsetek zmian dochodu gospodarstwa domowego, były osoby zarabiające pomiędzy 3 a 4 tys. zł netto (u 42% z nich nie odnotowano zmian).

Analizując wyżej przedstawione wyniki, warto pamiętać, że to jak często w odczuwano zmiany dochodów wewnątrz analizowanych kategorii, nie zmienia hierarchii finansowej pomiędzy analizowanymi grupami.

Tabela 8. Zmiana miesięcznych dochodów gospodarstwa domowego netto osób pracujących w 2020 r. w porównaniu z rokiem 2019 r. w podziale na aktywność zawodową, wykonywany zawód, typ zatrudnienia oraz kategorie dochodów w 2019 (% , N)

	odczuwalne pogorszenie	brak odczuwalnych zmian	odczuwalna poprawa	N
aktywność zawodowa				
os. pracujące	26,9	30,2	42,9	676
os. bezrobotne i nieaktywne zawodowo	29,2	29,1	41,7	202
wykonywany zawód				
kierownicy	9,5	41,5	49,0	41
specjaliści	23,5	35,4	41,1	141
średni personel	30,1	28,7	41,2	96
pracownicy biurowi	25,7	32,0	42,3	44
pracownicy usług i sprzedawcy	31,9	22,1	46,0	64
rolnicy	41,7	17,5	40,8	39
robotnicy wykwalifikowani	26,1	30,0	44,0	95
operatorzy i monterzy	31,4	40,6	28,0	60
robotnicy niewykwalifikowani	23,7	23,2	53,1	30
typ zatrudnienia				
własna działalność gosp. (pozarolnicza)	43,8	27,9	28,3	62
umowa o pracę	22,3	33,3	44,4	450
umowy cywilnoprawne	39,1	33,6	27,3	19
mies. dochody netto w 2019				
< 2000 zł	23,5	14,9	61,6	93
2000–2999 zł	28,6	25,8	45,6	175
3000–3999 zł	23,6	42,0	34,4	170
4000–4999 zł	23,8	31,2	45,1	109
5000 i więcej	39,6	32,2	28,2	61

*Odczuwalne pogorszenie to zmniejszenie się budżetu gospodarstwa domowego w 2020 r. o co najmniej 10% jego wartości w 2019 r. Brak odczuwalnych zmian to utrzymanie się budżetu gospodarstwa domowego w 2020 r. na poziomie z 2019 r. +/- 9% jego wartości. Odczuwalna poprawa to zwiększenie się budżetu gospodarstwa domowego w 2020 r. o co najmniej 10% jego wartości w 2019 r.

Źródło: BKL – badanie ludności, 2019–2020.

Warunki pracy a pandemia COVID-19

Rok 2020 przez wielu oceniony został jako ten, który zmodyfikował dotychczas dominujący obraz rynku pracy. Wprowadzenie obostrzeń w związku z wybuchem pandemii COVID-19 spowodowało zmianę warunków pracy niektórych pracowników związaną m.in. z trybem wykonywanej pracy (praca zdalna), ale też wzrost obciążenia dodatkowymi zadaniami wśród zatrudnionych, którzy bardzo często musieli wykonywać zadania zawodowe, równocześnie zajmując się domem (np. w związku z zamknięciem przedszkoli i żłobków), a także przejmowali część obowiązków pracowników przebywających na zwolnieniach chorobowych lub na kwarantannie. W części tej omówione zostaną dwie kwestie, to jest: poczucie obciążenia spowodowanego pracą w latach 2019 i 2020 oraz wykonywanie pracy zdalnej. Udzielona zostanie odpowiedź na pytania: kto czuł się bardziej obciążony aktywnością zawodową w ubiegłym roku?, jaka część osób pracujących wykonywała pracę zdalną?, a także: kto miał na to większą szansę?

Mężczyźni częściej od kobiet czują się obciążeni pracą

W pierwszej kolejności przyjrzymy się deklaracjom respondentów związanym z poczuciem obciążenia pracą zawodową dotyczącym dwóch kwestii wyrażonych poprzez zgadzanie lub niezgadzanie się ze stwierdzeniami: „Mam zbyt dużo zadań, by dobrze wykonać je na czas” oraz „Moja praca uniemożliwia mi poświęcenie bliskim tyle czasu, ile bym chciał/a”.

Zaskakujące może okazać się to, że zestawiając ze sobą dane ogólnopopulacyjne dla lat 2019 i 2020 nie zaobserwowano istotnego zwiększenia się deklaracji respondentów o wzroście obciążenia pracą zawodową (Tabela 9). Odsetki osób deklarujących w latach 2019 i 2020, że słuszne jest stwierdzenie „Mam zbyt dużo zadań, by dobrze wykonywać je na czas”, są w zasadzie prawie takie same. Nie oznacza to jednak, że rok 2020 nie przyniósł zmiany w tym zakresie. Nie miała ona jednak charakteru ogólnopopulacyjnego, ale dotyczyła wybranych grup.

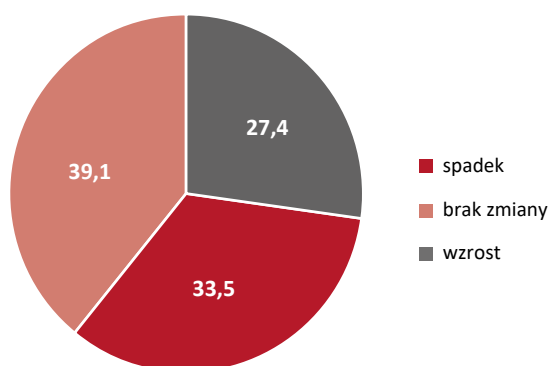
Tabela 9. Stopień, w jakim respondent zgadza się ze stwierdzeniem „Mam zbyt dużo zadań, by dobrze wykonać je na czas” (% , N)

	2019	2020	N 2019	N 2020
zdecydowanie nie	22,9	24,8	252	286
raczej nie	39,6	39,4	435	456
ani tak, ani nie	16,2	14,5	178	168
raczej tak	15,9	16,8	175	195
zdecydowanie tak	5,3	4,3	58	50
odmowa odpowiedzi	0,1	0,2	1	2

Źródło: BKL – badanie ludności, 2019–2020.

Z pewnym uproszczeniem można stwierdzić na podstawie deklaracji respondentów, że ponad 1/3 badanych odczuła wzrost obciążenia pracą, a ponad 1/4 – jego spadek (Wykres 2) w roku 2020.

Wykres 2. Zmiana stosunku do stwierdzenia (między 2019 a 2020 r.): „Mam zbyt dużo zadań, by dobrze wykonać je na czas” (% , N = 748)



Źródło: BKL – badanie ludności, 2019–2020.

*Spadek oznacza zmniejszenie obciążenia pracą między 2019 a 2020 r.; wzrost – zwiększenie się tego obciążenia; brak zmiany – tę samą odpowiedź w obu punktach badania. Wartości oszacowano, porównując ze sobą odpowiedzi respondentów z 2019 i 2020 r. na pytanie „W jakim stopniu zgadza się Pan(i) ze stwierdzeniem: Mam zbyt dużo zadań, by dobrze wykonać je na czas”

Zaskoczeniem może okazać się fakt, że wzrost obciążenia pracą w 2020 r. częściej deklarowali mężczyźni niż kobiety (Tabela 10). Dodajmy także – co jest warte zapamiętania w kontekście wyników kolejnych analiz – że różnica ta widoczna była zwłaszcza w grupie specjalistów (ponad dwukrotnie wyższy odsetek mężczyzn niż kobiet odczuwających większe obciążenie pracą w 2020 r. w porównaniu do roku 2019). W przypadku poczucia obciążenia pracą fakt posiadania dziecka okazał się kluczowy. W rodzinach bezdzietnych podobny odsetek kobiet i mężczyzn deklarował wzrost przeciążenia pracą w 2020 r. w porównaniu do poprzedniego roku, natomiast wśród rodzin posiadających dziecko (bez względu na jego wiek) odsetek ten był wyższy w grupie mężczyzn.

Z ostrożnością postawić można hipotezę, że sytuacja pandemiczna, w tym konieczność pracy zdalnej przy jednoczesnej opiece nad dziećmi odbywającymi zajęcia w domu, w większym stopniu odczuwalna była przez mężczyzn niż przez kobiety. Naturalnie, oceny te mogą wynikać zarówno z większego „przyzwyczajenia” kobiet do równoległego łączenia wielu aktywności (w tym opieki nad dziećmi), ale też z częstszego przejmowania przez nie pełnej opieki nad dziećmi, dzięki możliwości skorzystania z zasiłku specjalnie ustanowionego na czas zamknięcia przedszkoli i szkół. Warto dodać, że wiek badanego nie był w tym przypadku czynnikiem tłumaczącym wzrost obciążenia pracą. Jedynie w najmłodszej grupie wiekowej (18–29 lat) deklaracje w tym zakresie zwiększyły się między 2019 a 2020 r.

Tabela 10. Zmiana stosunku do stwierdzenia (między 2019 r. a 2020 r.): „Mam zbyt dużo zadań, by dobrze wykonać je na czas” a płeć, wiek respondenta i posiadanie bądź nieposiadanie dziecka (% , N)

	spadek	brak zmiany	wzrost	N
płeć				
mężczyzna	32,9	36,6	30,5	766
kobieta	34,3	42,0	23,7	794
wiek				
18–29	31,4	33,6	35,0	316
30–39	33,9	43,3	22,8	383
40–49	33,7	36,4	29,9	327
50+	32,9	40,1	27,0	488
płeć oraz posiadanie dziecka				
mężczyzna – posiada dziecko do 8. roku życia	33,0	40,2	26,8	126
kobieta – posiada dziecko do 8. roku życia	29,6	51,7	18,7	139
mężczyzna – posiada dziecko powyżej 8. roku życia	28,2	36,8	35,0	212
kobieta – posiada dziecko powyżej 8. roku życia	39,1	39,4	21,4	301
mężczyzna – nie posiada dzieci	38,4	31,5	30,1	185
kobieta – nie posiada dzieci	28,6	40,8	30,7	122

Źródło: BKL – badanie ludności, 2019–2020.

Zasadniczo podobne wyniki zaobserwować można było w przypadku deklaracji dotyczącej możliwości godzenia pracy z życiem rodzinnym – dane ogólnopopulacyjne nie wskazują w tym zakresie istotnych zmian między rokiem 2019 a 2020 (Tabela 11). Jedynie w przypadku grupy osób zdecydowanie niezgadzających się ze stwierdzeniem, że praca uniemożliwia im poświęcenie bliskim tyle czasu, ile by chcieli, odsetek wzrósł w widocznym stopniu (zmiana o 4 p.p.).

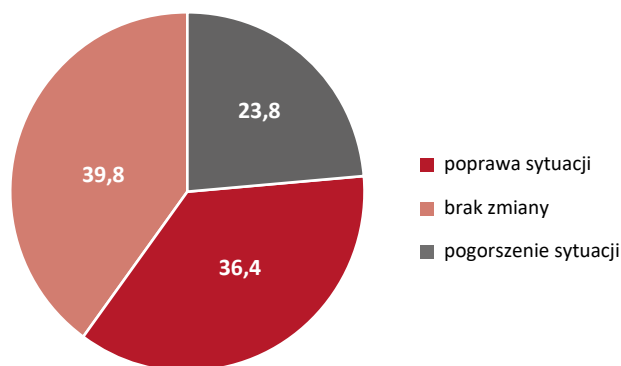
Tabela 11. Stopień, w jakim respondent zgadza się ze stwierdzeniem „Moja praca uniemożliwia mi poświęcenie bliskim tyle czasu, ile bym chciał/a” (% , N)

	2019	2020	N 2019	N 2020
zdecydowanie nie	20,6	24,9	226	287
raczej nie	38,4	37,8	422	436
ani tak ani nie	13,8	12,4	151	143
raczej tak	17,9	16,6	196	192
zdecydowanie tak	9,4	8,3	103	96

Źródło: BKL – badanie ludności, 2019–2020.

Nie oznacza to bynajmniej, że rok 2020 i pandemia COVID-19 nie przyniosły zmian. Zmiany te jednak widoczne są nie tyle w danych zagregowanych, co w rozbiciu na kategorie według wieku, płci czy cechy, jaką jest posiadanie dziecka. Pomimo iż ogólny obraz populacyjny pozostaje w tym zakresie bardzo podobny, to jednak sytuacja poszczególnych jednostek ewaluowała pod względem możliwości godzenia pracy z życiem rodzinnym. Zwróćmy uwagę, że w tym przypadku zmiana między 2019 a 2020 r. jest korzystna: ponad 36% badanych zauważyło poprawę sytuacji w zakresie *work life balance*, a mniej niż 1/4 jej pogorszenie (Wykres 3).

Wykres 3. Zmiana stosunku do stwierdzenia (między 2019 r. a 2020 r.): „Moja praca uniemożliwia mi poświęcenie bliskim tyle czasu, ile bym chciał” (% , N = 748)



Źródło: BKL – badanie ludności, 2019–2020.

*Pogorszenie sytuacji oznacza wzrost poczucia braku możliwości poświęcenia bliskim odpowiedniej ilości czasu w związku z wykonywaną pracą między 2019 a 2020 r.; poprawa – spadek tego odczucia; brak zmiany – tę samą odpowiedź w obu punktach badania. Wartości oszacowano, porównując ze sobą odpowiedzi respondentów z 2019 i 2020 r. na pytanie „Moja praca uniemożliwia mi poświęcenie bliskim tyle czasu, ile bym chciał”

Pogorszenie *work-life balance* między 2019 a 2020 r. w największym stopniu było odczuwane przez osoby relatywnie młode, to jest w wieku 30–39 lat. Niespełna 30% badanych z tej grupy odczuło większe problemy związane z poświęceniem bliskim odpowiedniej ilości czasu w 2020 r. Ze stwierdzeniem „Moja praca uniemożliwia mi poświęcenie bliskim tyle czasu, ile bym chciał/a” częściej zgadzali się w 2020 r. (w porównaniu do roku 2019) mężczyźni posiadający małe (do ósmego roku życia) dziecko niż kobiety będące w takiej samej sytuacji (Tabela 12).

Tabela 12. Zmiana stosunku do stwierdzenia (między 2019 a 2020 r.): „Moja praca uniemożliwia mi poświęcenie bliskim tyle czasu, ile bym chciał/a” a płeć, wiek respondenta i posiadanie bądź nieposiadanie dziecka (% , N)

	poprawa sytuacji	brak zmiany	pogorszenie sytuacji	N
płeć				
mężczyzna	32,9	43,0	24,0	766
kobieta	40,3	36,2	23,5	794
wiek				
18–29	37,5	43,5	19,0	328
30–39	32,0	38,4	29,6	412
40–49	39,4	39,0	21,6	330
50+	37,2	39,8	22,9	490
płeć oraz posiadanie dziecka				
mężczyzna – posiada dziecko do 8. roku życia	27,1	40,8	32,1	126
kobieta – posiada dziecko do 8. roku życia	37,5	35,7	26,8	139
mężczyzna – posiada dziecko powyżej 8. roku życia	34,5	44,3	21,2	212
kobieta – posiada dziecko powyżej 8. roku życia	41,0	37,9	21,1	301
mężczyzna – nie posiada dzieci	35,1	43,8	21,1	185
kobieta – nie posiada dzieci	38,2	34,8	27,0	122

Źródło: BKL – badanie ludności, 2019–2020.

Reasumując, biorąc pod uwagę subiektywne odczucia dotyczące obciążenie pracą oraz możliwości godzenia pracy z życiem rodzinnym nie zaobserwowano istotnych zmian w obrębie danych ogólnopopulacyjnych. A zatem, obciążenie to było podobne w 2019 i w 2020 r. Nie oznacza to jednak, że sytuacja pod tym względem okazała się stabilna, zaobserwować bowiem można było pewne zmiany na poziomie indywidualnym. Zaskakujące może wydawać się to, że – wbrew pozorom – to nie odpowiedzi kobiet

sugerowały wzrost obciążenia pracą zawodową, ale przede wszystkim mężczyzn posiadających dzieci.

Przed pandemią co dwunasty Polak miał sposobność wykonywać część pracy zdalnie

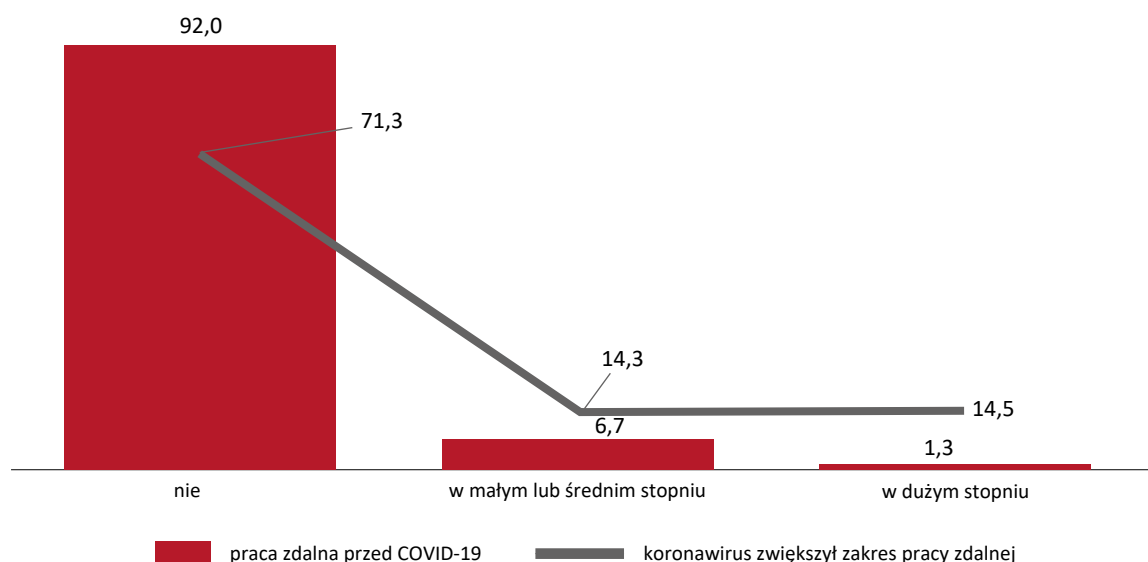
Dane BKL wskazują, że w okresie przed wybuchem pandemii COVID-19 ok. 8% pracowników deklarowało wykonywanie pracy zdalnej (bez względu na wymiar tej pracy). Jednak większość (ponad 80%) z tych osób pracowała w formule hybrydowej z przewagą tradycyjnej formy świadczenia pracy. Sytuację zmieniła epidemia oraz związane z nią ograniczenia, jednak zmiana ta, to jest przejście na tryb zdalny lub hybrydowy, dotyczyła raczej mniejszości pracowników – dla większości zatrudnionych okres ten nie różnił się od pracy sprzed pandemii COVID-19 (w przypadku mniej więcej 7 na 10 pracowników pandemia nie wpłynęła na zwiększenie udziału pracy zdalnej). Jak widać na wykresie (Wykres 4), zaledwie w wypadku 14,5% badanych pandemia w dużym stopniu zwiększyła zakres pracy wykonywanej zdalnie, a dla 14,3% zmiana miała raczej drobny charakter. Dane te uzupełniają szacunki GUS, które wskazują na ok. 10% Polaków wykonujących pracę zdalnie w 2020 r. Pamiętajmy także, że pandemia w przypadku części pracowników spowodowała całkowite przejście na ten tryb, w przypadku innych zatrudnionych zwiększyła praktykę hybrydowego łączenia pracy zdalnej oraz w miejscu zatrudnienia.

Udział osób pracujących zdalnie w ogólnej liczbie pracujących – dane GUS

31.03.2020 – 11%
30.06.2020 – 10,2%
30.09.2020 – 5,8%
31.12.2020 – 10,8%

Źródło: Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce, GUS, Główny Urząd Statystyczny / Obszary tematyczne / Rynek pracy / Popyt na pracę / Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w pierwszym kwartale 2021 r.

Wykres 4. Wykonywanie pracy zdalnej przed pandemią COVID-19 oraz wpływ pandemii na tryb wykonywanej pracy (% , N = 760)



Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

Dychotomia podziału na zawody pozwalające i niepozwalające na pracę zdalną

Naturalnie, nie każdy zawód umożliwia wykonywanie pracy zdalnej, a dane BKL wskazują, że sposobność taka jest w dużym stopniu zależna od typu zawodu. Widać w tym wypadku dwie współzależności. O ile oczywiste wydaje się, że osoby, które miały możliwość świadczenia pracy zdalnej w jakimś wymiarze jeszcze przed pandemią, w czasie pandemii miały większą możliwość zwiększenia czasu pracy w tym trybie, o tyle ciekawa wydaje się inna zależność. Zazwyczaj im bardziej specjalistyczny zawód wykonywały te osoby (wyższe pozycje w klasyfikacji ISCO), tym ta szansa była większa (Tabela 13). Podział ze względu na zawody wydaje się wręcz dychotomiczny: z jednej strony są zawody, które charakteryzuje mała możliwość przeniesienia aktywności zawodowych do świata wirtualnego, a z drugiej – zawody o dużym potencjale w tym zakresie.

W pierwszym przypadku mamy na myśli głównie zawody z niższych poziomów klasyfikacji ISCO, tj. pracowników wykonujących prace proste (np. osoby sprzątające i wykonujące prace porządkowe lub pomagające w przygotowywaniu posiłków), rolników, ogrodników,

leśników i rybaków, operatorów i monterów maszyn i urządzeń (np. kierowcy i operatorzy pojazdów), robotników przemysłowych i rzemieślników (np. robotnicy budowlani, elektrycy i elektronicy). Zasadniczo w tych grupach przed pandemią COVID-19 nie występowała praca zdalna, a pandemia nie zmieniła formy pracy – w wypadku większości profesji należących do wymienionych grup praca nadal była wykonywana w tradycyjnej formie. Wnioski te zresztą nie zaskakują, bo specyfika charakteryzowanych zawodów i ich manualny charakter powodują, że nie są one możliwe – na tym etapie – do przeniesienia w przestrzeń wirtualną.

Druga grupa zawodów gromadzi profesje, w przypadku których praca może być wykonywana zdalnie. Dla pewnej systematyzacji warto podzielić ją na dwie grupy: (A) zawody o niskich i przeciętnych możliwościach wirtualizacji oraz (B) zawody o dużych możliwościach wirtualizacji. W grupie A znajdują się: pracownicy usług i sprzedawcy oraz pracownicy biurowi – w ich przypadku praca zdalna była prawdziwą rzadkością przed pandemią, jednak już w trakcie pandemii niewielka część pracowników przeszła na tryb zdalny/hybrydowy. W grupie B znajdują się pracownicy wykonujący zawody o największej zdolności do wirtualizacji tj.: kierownicy, specjaliści oraz średni personel. W przypadku tych grup praca zdalna była wykonywana jeszcze przed wybuchem pandemii COVID-19, jednak najczęściej jedynie w pewnym ograniczonym zakresie (w tzw. trybie hybrydowym). Dominują w tym zakresie specjaliści, w grupie których aż 61% zadeklarowało wzrost wymiaru pracy zdalnej w związku z COVID-19 (w tym 39% – znaczny wzrost). Nie jest także zaskakujące, że przed pandemią zdecydowanie przodowali w tym zakresie specjaliści ds. technologii informacyjno-komunikacyjnych, podobnie jak nie dziwi, że pandemia przyniosła największy wzrost wymiaru pracy zdalnej w grupie specjalistów ds. nauczania i wychowania.

Podsumowując, wydaje się, że pandemia nie tyle wprowadziła nowe zmiany, co wzmocniła pewne procesy związane z częściowym przechodzeniem na pracę zdalną osób wykonujących zawody specjalistyczne. Zawody, w których wcześniej eksperymentowano z taką formą, miały większą szansę na wprowadzenie bardziej radykalnych rozwiązań powiązanych z wirtualizacją pracy w trakcie pandemii COVID-19. Zawodem, który przeszedł najbardziej gruntowną transformację, był zawód nauczyciela, który raczej w małym stopniu – w porównaniu do pozostałych zawodów specjalistycznych – był wykonywany w formie zdalnej przed pandemią.

Tabela 13. Wykonywanie pracy zdalnej przed COVID-19 oraz wpływ COVID-19 na tryb wykonywanej pracy a zawód badanego (% , N)

Główny zawód	wykonywał pracę zdalną przed COVID-19	wykonywał pracę zdalną przed COVID-19 (w dużym stopniu)	zwiększenie się zakresu z powodu COVID-19	znaczne zwiększenie się zakresu z powodu COVID-19	N
kierownicy	15,7	0,0	45,7	16,7	92
specjaliści	12,7	2,6	60,9	38,7	282
średni personel	13,0	1,1	31,8	9,6	155
pracownicy biurowi	5,9	4,0	24,7	7,7	80
pracownicy usług i sprzedawcy	3,3	1,5	10,5	6,9	133
robotnicy wykwalifikowani	2,5	0,0	7,0	0,0	157
operatorzy i monterzy	2,7	0,0	0,5	0,0	111
rolnicy	0,0	0,0	0,0	0,0	70
robotnicy niewykwalifikowani	0,0	0,0	0,0	0,0	49

Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

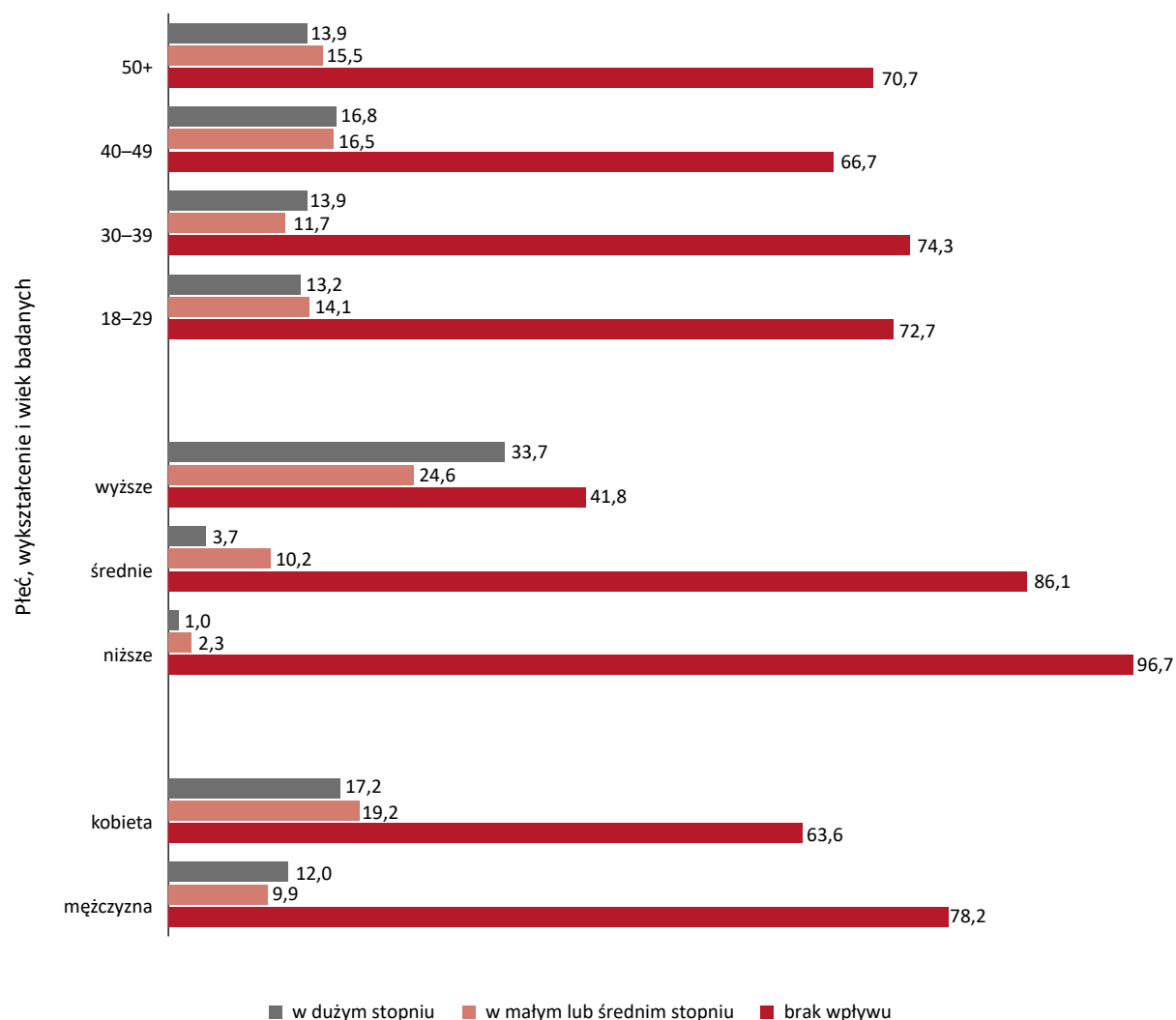
Szansa na wykonywanie pracy w formule zdalnej podczas pandemii zależna jest także od wykształcenia respondenta oraz – w mniejszym zakresie – od jego płci oraz wieku. Przy czym, należy być świadomym, że zróżnicowania te są powiązane z zawodem wykonywanym przez respondenta.

W przypadku co trzeciej osoby z wyższym wykształceniem trwająca pandemia spowodowała istotne zwiększenie możliwości pracowania zdalnie, a u niemal co czwartej – zakres takiej pracy nieco wzrósł (pamiętać jednak warto, że duża część z tych osób pracowała w jakimś stopniu zdalnie także przed pandemią). Około 42% najlepiej wykształconych osób nie odczuło żadnej zmiany w tym zakresie. Jest to relatywnie niski odsetek, patrząc na osoby ze średnim bądź niskim wykształceniem (w grupach tych takich osób było odpowiednio: 86% i 97%).

Zwrócić także należy uwagę, że sytuacja kobiet zmieniła się w większym stopniu niż sytuacja mężczyzn: 36% z nich w ubiegłym roku zwiększyło zakres pracy wykonywanej zdalnie (w porównaniu do 22% mężczyzn). Dodajmy, że przed pandemią aż 90% mężczyzn oraz 94% kobiet nie wykonywało pracy zdalnie w żadnym wymiarze. Po raz kolejny różnice te mogą być powiązane ze specyfiką pracy częściej wykonywanej przez kobiety i mężczyzn, w tym z wprowadzonym centralnie zdalnym/hybrydowym trybem kształcenia w szkołach i na uczelniach.

Najmniej istotny w przypadku omawianej kwestii okazał się wiek badanego. Odsetek respondentów deklarujących wzrost zakresu pracy wykonywanej zdalnie na skutek wybuchu pandemii COVID-19 jest podobny we wszystkich grupach wiekowych – nie obserwuje się w tym przypadku istotnych różnic. Jedynie w grupie osób w wieku średnim (40–49 lat) nieco wyższy odsetek badanych deklarował zmiany w tym zakresie (ok. 33% w porównaniu do 26–29%) (Wykres 5).

Wykres 5. Wpływ pandemii COVID-19 na tryb wykonywanej pracy a płeć, wykształcenie i wiek respondenta (%; Npłeć i wiek = 1560, Nwykształcenie = 1101)



Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

Podsumowując, nie wydaje się, aby pandemia istotnie zwiększyła możliwość wykonywania pracy zdalnie w przypadku większości pracowników. Zasadniczo pogłębiła ona wcześniej widoczne różnice: ci pracownicy, którzy już mieli szanse częściowo pracować w tej formie, w czasie pandemii zdecydowanie częściej zwiększali zakres pracy zdalnej. Do grupy tej należą przede wszystkim osoby wykonujące zawody specjalistyczne i na stanowiskach kierowniczych. W przypadku tych zawodów można spodziewać się ich dalszej wirtualizacji, a także utrzymania się tendencji do hybrydowego charakteru pracy także po wygaszeniu pandemii. Równocześnie większość profesji przed, w trakcie i po pandemii była, jest i najpewniej będzie wykonywana w sposób tradycyjny.

Prowadzenie własnej działalności ograniczone restrykcjami COVID-owymi

Osoby prowadzące własną działalność gospodarczą stanowiły 18% ogółu pracujących, przy czym mniej więcej dwie piąte przedsiębiorców prowadziło działalność rolniczą, a trzy piąte działały poza rolnictwem. Ponadto należy uwzględnić fakt, że działalność gospodarcza ma często charakter rodzinny – wśród ogółu pracujących było dodatkowo 13% osób, które co prawda same nie prowadziły własnej firmy, ale deklarowały, że w okresie, jaki upłynął od poprzedniego badania, pomagały nieodpłatnie w działalności rodzinnej. Grupa osób pracujących na własny rachunek może więc wydawać się niezbyt liczna w porównaniu z pracownikami najemnymi zatrudnionymi na umowę o pracę, jednak ma ona szczególne znaczenie dla gospodarki, dlatego warto przyrzeć się bliżej jej sytuacji w czasie perturbacji i restrykcji związanych z pandemią COVID-19.

Kim są osoby samozatrudnione?

Na początku warto przyrzeć się krótkiej charakterystyce społeczno-demograficznej osób samozatrudnionych⁶. W Tabeli 14 zestawiono dane o średnim wieku, płci, wykształceniu i miejscu zamieszkania przedsiębiorców na tle pracowników najemnych, osób niepracujących

⁶ Przez samozatrudnionych rozumiemy osoby, które prowadzą działalność na własny rachunek, czyli odpowiedziały twierdząco na pytanie o to, czy prowadzą samodzielną działalność gospodarczą lub rolniczą, niezależnie od tego, czy pracują w pojedynkę, czy zatrudniają innych pracowników.

oraz ogółu społeczeństwa. Osoby prowadzące własną działalność są przeciętnie starsze od pracujących w ramach innych form zatrudnienia: w przypadku działalności rolniczej – o 8 lat, w przypadku pozarolniczej – o ponad 3 lata. Znacznie częściej są to mężczyźni – kobiety stanowią 50% ogólnej liczby pracowników najemnych, 32% prowadzących działalność gospodarczą w rolnictwie, a 29% – poza rolnictwem⁷. Pod względem wykształcenia widoczna jest bardzo znacząca różnica pomiędzy samozatrudnionymi w rolnictwie i poza rolnictwem: o ile w tej pierwszej grupie statystyki wykształcenia są zdecydowanie niższe niż przeciętne wśród ogółu ludności, o tyle druga grupa w rankingu wykształcenia stoi najwyżej, wyraźnie wyprzedzając pracowników najemnych.

Tabela 14. Charakterystyka samozatrudnionych w rolnictwie i poza rolnictwem na tle innych pozostałych pracujących i niepracujących

	własna działalność gosp. rolnicza	własna działalność gosp. pozarolnicza	pracownicy najemni*	niepracujący	ogółem
liczebność	N = 81	N = 129	N = 985	N = 365	N = 1560
średni wiek	47,8	43,2	39,9	47,8	42,4
kobiety (%)	32	29	50	65	51
z maturą** (%)	38	76	68	47	62
z wyższym wykształceniem (%)	14	50	43	19	37
mieszkający na wsi (%)	91	37	38	42	42
mieszkający w miastach powyżej 99 tys. (%)	5	33	27	24	26

*Zatrudnieni na umowę o pracę, umowę cywilnoprawną

**Obejmuje także osoby, które po maturze uzyskały wyższe wykształcenie.

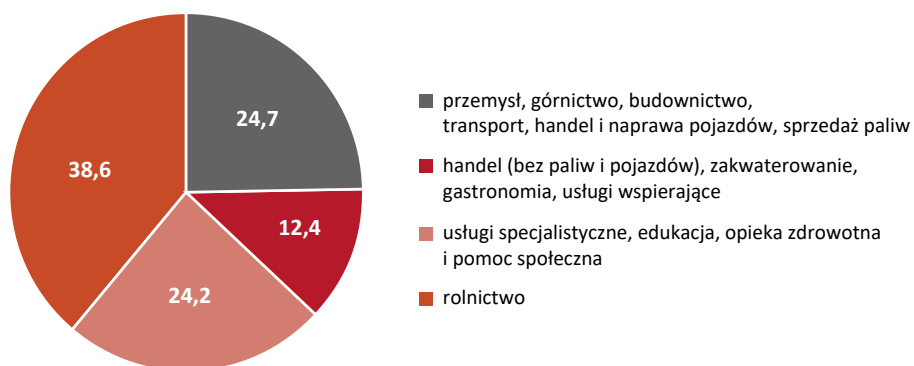
Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

Ze względu na relatywnie małą liczbę przedsiębiorstw ujętych w badaniu, branżę działalności każdej firmy przypisano do jednej z czterech grup branżowych: rolnictwo, przemysłowo-budowlano-transportowa, handlowo-usługowa (obejmująca też zakwaterowanie i gastronomię) oraz specjalistyczna (obejmująca m.in. usługi doradcze, informatyczne, edukacyjne, medyczne) (Wykres 6). We wszystkich tych grupach branż większość stanowili mężczyźni. Relatywnie największy udział kobiet prowadzących własną działalność

⁷ Podobny jest udział kobiet wśród osób pomagających nieodpłatnie w działalności rodzinnej – wynosi on 35%.

zaobserwowano w handlu i usługach (46%), najmniejszy zaś w grupie przemysłowo-budowlano-transportowej (tylko 10%).

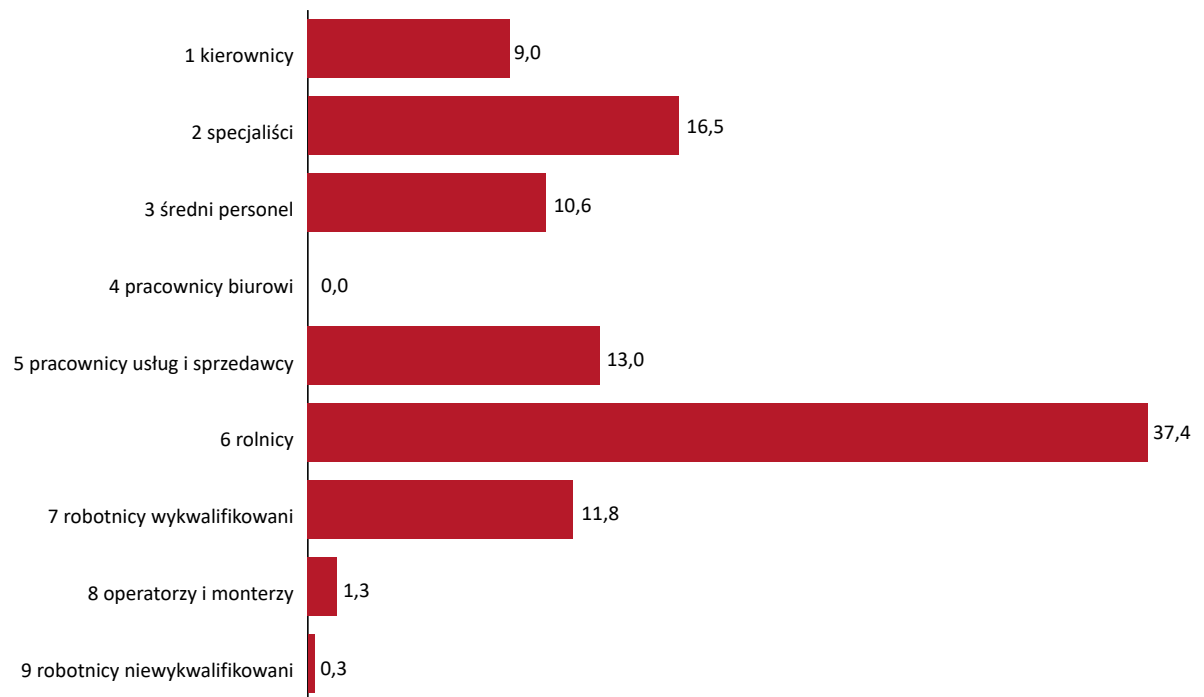
Wykres 6. Branże, w których prowadzona jest własna działalność gospodarcza (% , N = 209)



Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

Strukturę zawodową osób prowadzących działalność gospodarczą przedstawiono na Wykresie 7. Poza rolnikami, najliczniejsze były kategorie specjalistów, pracowników usług i sprzedawców oraz robotników wykwalifikowanych. Kategorie robotników wykwalifikowanych oraz operatorów i monterów wypełnione były w 100% przez mężczyzn. Spośród pozostałych kategorii relatywnie najbardziej sfeminizowana była kategoria pracowników usług i sprzedawców (48% stanowiły w niej kobiety).

Wykres 7. Kategorie zawodów wykonywanych w ramach własnej działalności gospodarczej (% , N = 212)



Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

Dynamika zmian w zakładaniu i zamykaniu firm

Co roku powstają nowe firmy i kończą działalność dotychczas istniejące. W 2020 r. działalność założyło 1,2% osób, które nie prowadziły jej rok wcześniej, a zamknęło 9,9% osób prowadzących ją rok wcześniej. Aby ocenić zmiany, jakie zaszły w okresie 2019–2020, trzeba porównać je ze zmianami, jakie miały miejsce w latach wcześniejszych (Tabela 15). W analizie uwzględniono osob, badane w dwóch kolejnych latach, dzięki czemu można było sprawdzić odsetek osób nieprowadzących działalności w danym roku, odsetek osób, które rozpoczęły działalność w kolejnym roku, oraz odsetek osób prowadzących działalność w danym roku, które zaprzestały jej prowadzenia w kolejnym.

Tabela 15. Odsetki zakładanych i zamykanych działalności w stosunku do roku poprzedniego (% , N)

Nieprowadzący działalności gosp./roln. w roku poprzedzającym			Prowadzący działalność gosp./roln. w roku poprzedzającym		
Okres	Procent założonych działalności	N (rok poprzedzający)	Okres	Procent zamkniętych działalności	N (rok poprzedzający)
2017–2018	1,7	1305	2017–2018	11,7	218
2018–2019	1,1	876	2018–2019	10,6	138
2019–2020	1,2	987	2019–2020	9,9	155

Źródło: BKL – badanie ludności, 2017–2020.

We wszystkich trzech okresach odsetek osób, które zdecydowały się na założenie działalności gospodarczej, oscylował między 1 i 2%. Równocześnie odsetek istniejących firm, które w kolejnym roku zostały zamknięte, zmniejszył się z 11,7% do 9,9%. Jest to co prawda zmiana nieistotna statystycznie, ale wynik ten pokazuje, że w okresie restrykcji pandemicznych nie doszło do wzmożonego zamykania prowadzonych działalności. Warto jednak odnotować, że w przeciwieństwie do wcześniejszych okresów, między rokiem 2019 a 2020 zjawisko to dotyczyło przede wszystkim firm najmłodszych – założonych w drugiej dekadzie XXI wieku. Działalność zakończyło w tym czasie 3,3% firm założonych przed rokiem 2000, 5% firm założonych w latach 2000–2009 i 16,9% firm mających krótszy staż na rynku (Tabela 16)⁸. Na pytanie o przyczynę zakończenia działalności mniej więcej co siódmy przedsiębiorca wskazywał wprost na ograniczenia związane z pandemią COVID-19.

Tabela 16. Odsetek zamykanych firm w zależności od roku założenia działalności (% , N)

Okres	Rok założenia działalności			
	–1999	2000–2009	2010–	Ogółem
2017–2018 (N = 218)	13,0	6,0	14,7	11,7
2018–2019 (N = 138)	6,3	13,1	13,1	10,6
2019–2020 (N = 155)	3,3	5,0	16,9	9,9

Źródło: BKL – badanie ludności, 2017–2020.

⁸ W przeważającej mierze zamykane były firmy z branż pozarolniczych.

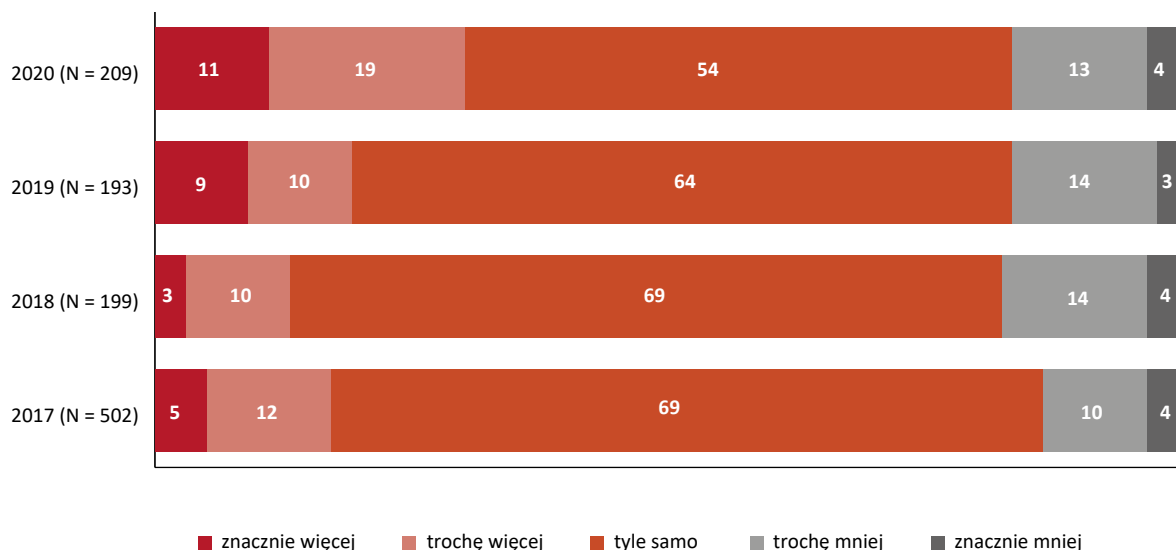
Więcej pracy dla firm świadczących usługi prawne, doradcze i informatyczne

Samozatrudnieni zostali poproszeni o porównanie ilości czasu poświęcanego aktualnie na prowadzenie działalności gospodarczej do czasu poświęcanego przed rokiem⁹.

W porównaniu do poprzednich lat widoczny jest wzrost odsetka przedsiębiorców twierdzących, że w ostatnim okresie poświęcali na swoją działalność więcej czasu niż wcześniej (Wykres 8).

Łączny odsetek takich deklaracji wzrósł z 13% w roku 2018 do 19% w roku 2019 i do 30% w roku 2020. Trzeba oczywiście mieć na względzie, że są to dane zagregowane dla wszystkich firm, a sytuacja różniła się pomiędzy branżami. Widoczny wzrost miał miejsce w przypadku działalności rolniczej, jak również (szczególnie silny) w grupie branż związanych z usługami specjalistycznymi, takimi jak działalność prawnicza, doradztwo z zakresu gospodarki i zarządzania, rachunkowość i podatki czy usługi informatyczne (Wykres 9). Nietrudno zauważyć, że są to rodzaje usług, na które popyt mógł wzrosnąć w czasie zmagania się przedsiębiorstw z „COVID-owymi” restrykcjami wprowadzonymi na terenie kraju.

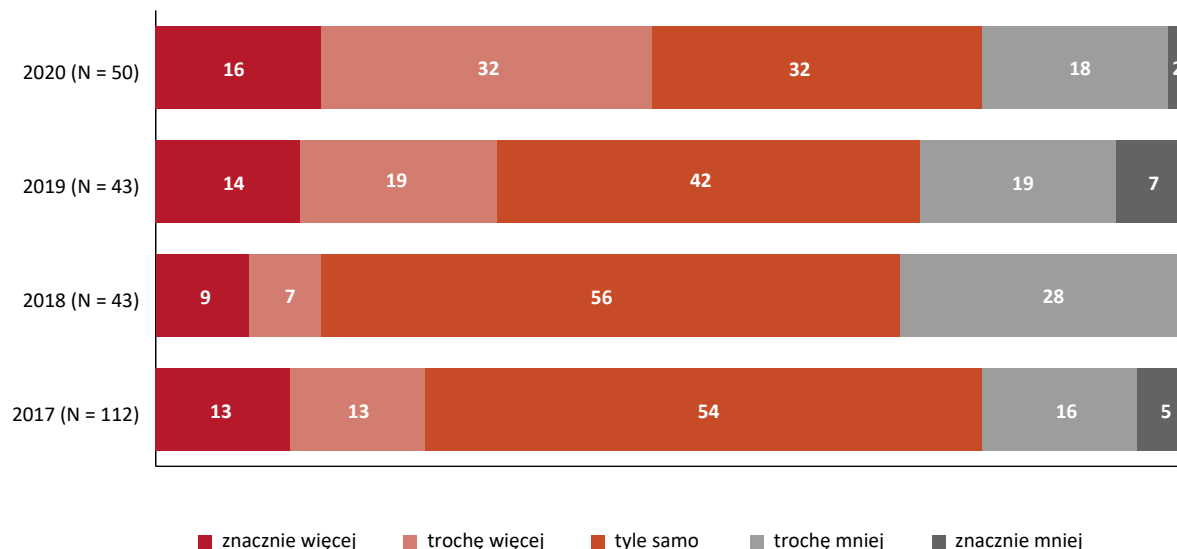
Wykres 8. Ilość czasu poświęcanego na pracę obecnie w porównaniu do okresu poprzedniego (ogół firm) (%), N)



Źródło: BKL – badanie ludności, 2017–2020.

⁹ Osoby, które nie były badane przed rokiem, proszono o porównanie z okresem, kiedy poprzednio uczestniczyły w badaniu.

Wykres 9. Ilość czasu poświęcanego na pracę obecnie w porównaniu do okresu poprzedniego (firmy z branż usług specjalistycznych) (% , N)



Źródło: BKL – badanie ludności, 2017–2020.

Ograniczenia pandemiczne głównym utrudnieniem działalności gospodarczej

Większość osób prowadzących działalność gospodarczą w mniejszym bądź większym stopniu odczuła ograniczenia związane z kryzysem COVID-owym. Problem ten zdecydowanie wysunął się na pierwszy plan na tle wszystkich pozostałych rodzajów utrudnień, o które respondenci pytani są co roku w badaniu BKL (Tabela 17).

Tabela 17. Utrudnienia w prowadzeniu działalności gospodarczej w zależności od grupy branżowej (możliwe wiele wskazań) (% , N)

	Rolnictwo	Przemysł, górnictwo, budownictwo, transport*	Handel**, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	Usługi specjalistyczne, edukacja, opieka zdrowotna	Ogółem
liczebność	N = 76	N = 49	N = 25	N = 49	N = 200
ograniczenia związane z pandemią	44	69	81	48	56
zbyt duże obciążenia podatkowe	25	37	26	51	35
zbyt duża konkurencja	30	29	44	34	33
uciążliwe przepisy prawne	37	16	22	41	31
brak odpowiednich pracowników	9	14	12	4	10
stan zdrowia	17	8	0	2	9
zła sytuacja finansowa firmy	15	1	0	3	7
inny powód	11	5	2	0	6
opieka nad dzieckiem/członkiem rodziny	6	4	0	8	5
wiek	8	2	0	4	5

* Uwzględnia handel i naprawę pojazdów oraz sprzedaż paliw.

** Handel z pominięciem sprzedaży pojazdów i paliw.

Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

Ponad połowa badanych przedsiębiorców (56%) wymieniła ograniczenia COVID-owe jako jeden z głównych problemów w bieżącej działalności. Z oczywistych powodów restrykcje COVID-owe szczególnie silnie odczuwane były w handlowo-usługowej grupie branżowej (obejmującej także zakwaterowanie i gastronomię) (81%). Prawie *ex aequo* na drugim miejscu znalazły się trzy wyzwania, które w minionych latach zajmowały szczyt rankingu: wysokie podatki, silna konkurencja i uciążliwe przepisy (odsetek wskazań między 31% a 35%). Jedyny wyjątek – ale godny odnotowania – stanowiła branża usług specjalistycznych (w szczególności doradczych i informatycznych): prowadzący działalność w tych dziedzinach nieznacznie częściej uskarżali się na wysokie podatki niż na COVID-19. Trzeba przy tym podkreślić, że ogólne odsetki przedsiębiorców narzekających na podatki, przepisy i trudy konkurencji praktycznie nie uległy zmianie w stosunku do lat poprzednich.

Kryzys koronawirusowy dodał więc tylko nowe troski do tych już istniejących. Przedsiębiorcy proszeni o wskazanie jednego, najpoważniejszego dla nich problemu niekoniecznie wskazywali na restrykcje pandemiczne (Tabela 18). Minimalnie częściej za kluczowy problem uznawano uciążliwe przepisy prawne (22%). W rankingu tym restrykcje znalazły się na drugim miejscu (21%) nieznacznie wyprzedzając zmagania konkurencyjne (18%) i nadmierne obciążenia podatkowe (15%). Na ograniczenia COVID-owe relatywnie najrzadziej wskazywano w rolnictwie (10%), natomiast najczęściej w handlu i usługach (36%).

Tabela 18. Jedno najpoważniejsze utrudnienie w prowadzonej działalności w zależności od grupy branżowej (% , N)

	Rolnictwo	Przemysł, górnictwo, budownictwo, transport*	Handel**, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	Usługi specjalistyczne, edukacja, opieka zdrowotna	Ogółem
liczebność	N = 72	N = 48	N = 25	N = 50	N = 195
uciążliwe przepisy prawne	28	13	20	22	22
ograniczenia związane z pandemią	10	29	36	22	21
zbyt duża konkurencja	18	17	28	14	18
zbyt duże obciążenia podatkowe	6	25	8	24	15
stan zdrowia	13	4	0	2	6
zła sytuacja finansowa firmy	10	0	0	2	4
brak odpowiednich pracowników	1	8	8	2	4
inny powód	8	4	0	0	4
opieka nad dzieckiem/członkiem rodziny	4	0	0	8	4
wiek	3	0	0	4	2
Ogółem	100	100	100	100	100

* Uwzględnia handel i naprawę pojazdów, oraz sprzedaż paliw.

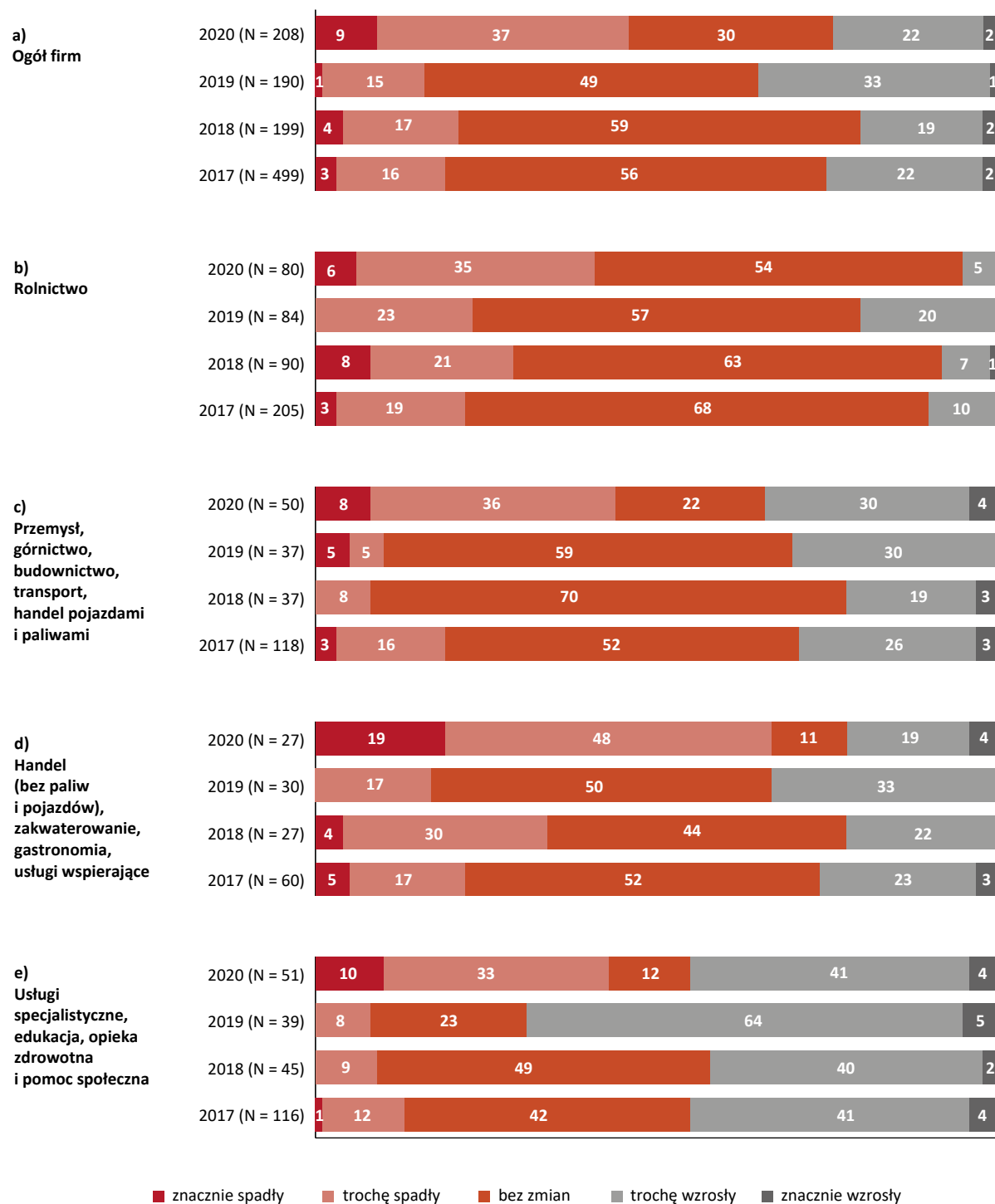
** Handel z pominięciem sprzedaży pojazdów i paliw.

Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

Radykalny wzrost liczby firm doświadczających spadku obrotów

W okresie 2017–2019 odsetek firm, które deklarowały stabilność obrotów w stosunku do poprzedniego badania, corocznie wahał się między 49 a 59% (Wykres 10a). Pozostałe firmy doświadczały spadku bądź wzrostu obrotów, przy czym firm znajdujących się na ścieżce wzrostowej w tych latach było tyle samo albo więcej, niż tych, którym obroty spadały. W roku 2020 obraz ten uległ radykalnej zmianie. Odsetek firm stabilnych skurczył się do 30%, a prawie połowa doświadczyła spadku obrotów. W stosunku do roku 2019 zmalał też do 24% odsetek firm zwiększających obroty, wracając tym samym do poziomu obserwowanego w latach 2017–2018.

Sytuacja różniła się w zależności od branży działalności. W przypadku rolnictwa większość firm utrzymała dotychczasowy poziom obrotów, ale odsetek firm doświadczających spadków wyraźnie wzrósł kosztem odsetka firm wzrostowych (Wykres 10b). W przypadku pozostałych działów gospodarki kategoria „bez zmian” uległa radykalnemu skurczeniu. W branżach przemysłowo-budowlano-transportowych zmniejszenia obrotów doświadczyło 44% firm (względem tylko 10% w roku 2019) (Wykres 10c), a w branżach handlowo-usługowych aż 67% (względem 17% rok wcześniej) (Wykres 10d). W branżach usług specjalistycznych (związanych głównie z doradztwem i usługami informatycznymi) sytuacja w 2020 r. uległa polaryzacji: 43% firm zmniejszyło obroty, a 45% – zwiększyło. Przy czym, o ile taki odsetek firm wzrostowych był typowy dla lat 2017–2018, o tyle tak wysoki odsetek firm spadkowych radykalnie odbiegał od wzorca z lat poprzednich, gdy spadki dotyczyły ok. 10% firm (Wykres 10e).

Wykres 10. Zmiana obrotów firmy w stosunku do okresu poprzedniego (% , N)

Źródło: BKL – badanie ludności, 2017–2020.

Co szósty spośród nielicznych przedsiębiorców odnotowujących wzrost obrotów wiązał to z pandemią COVID-19. Natomiast w przypadku firm doświadczających zmniejszonych obrotów, trudnej sytuacji epidemicznej spadki przypisywało aż czterech na pięciu samozatrudnionych. W branżach przemysłowo-budowlano-transportowych odsetek ten sięgał 94%, a w handlu, usługach, zakwaterowaniu i gastronomii – wręcz 100% (Wykres 11).

Wykres 11. Odsetek właścicieli, którzy spadki obrotów swoich firm przypisywali problemom związanym z koronawirusem (% , N)



* Kategoria „Przemysł, górnictwo, budownictwo, transport” uwzględnia handel paliwami i pojazdami.

** Kategoria „Handel...” nie uwzględnia sprzedaży pojazdów i paliw.

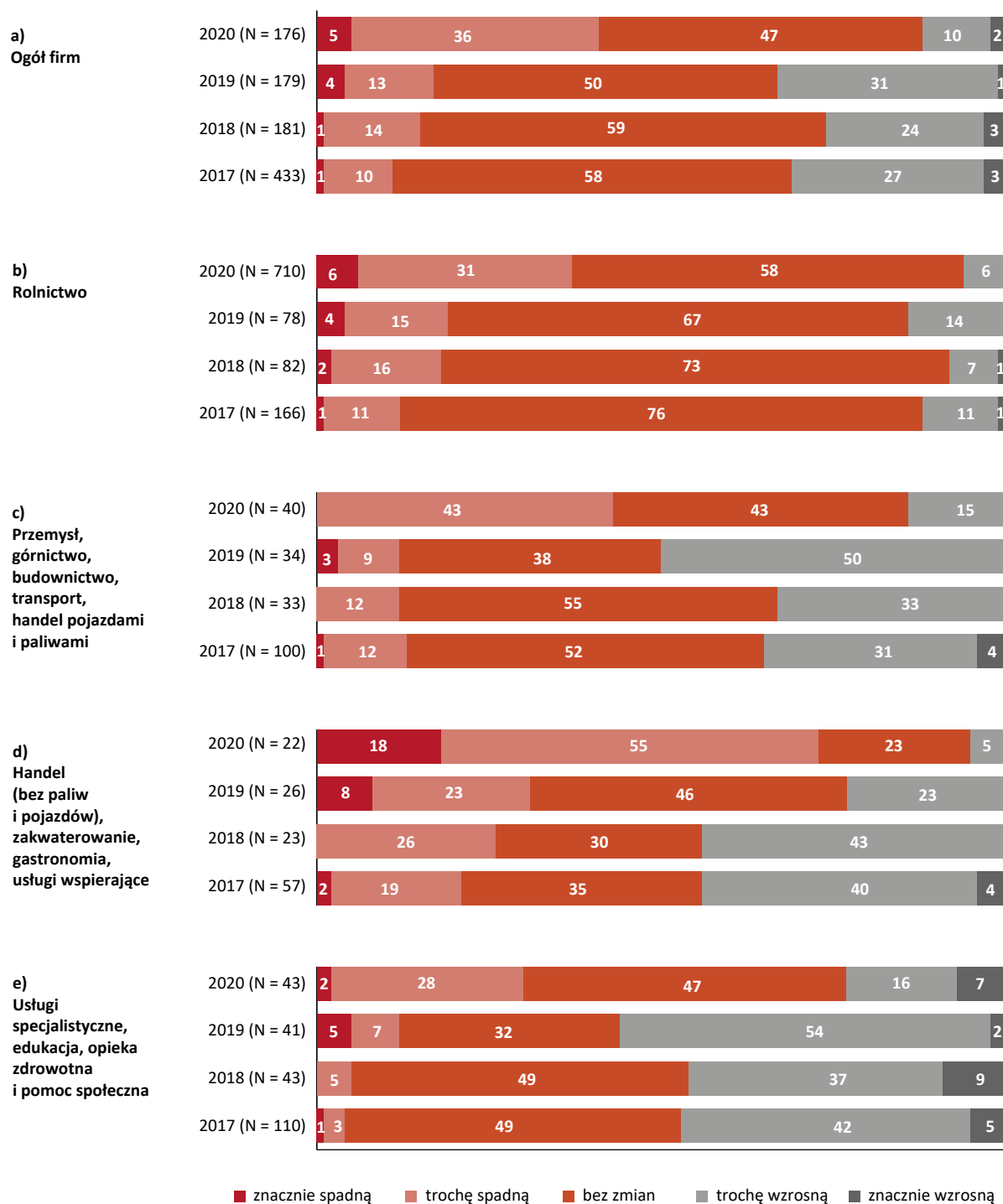
Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

W perspektywie kolejnego roku firmy spodziewają się dalszego spadku obrotów

Wybiegając myślą w przyszłość, przedsiębiorcy postrzegali nadchodzące 12 miesięcy w ciemnych barwach. We wszystkich grupach branż radykalnie wzrósł odsetek firm spodziewających się spadku obrotów, a do minimum zmalął odsetek przedsiębiorców spodziewających się wzrostu (Wykres 12). Szczególnie niepokojąco wygląda sytuacja w grupie branż najbardziej dotkniętych restrykcjami COVID-owymi, czyli w handlu, gastronomii, zakwaterowaniu i usługach wspierających. Prawie trzy na cztery firmy spodziewały się spadku obrotów, w tym co czwarta prognozowała, że spadek ten będzie znaczny (Wykres 12d). Nastroje radykalnie odmieniły się także w przypadku branż relatywnie najmniej cierpiących wskutek ograniczeń, czyli w usługach specjalistycznych (doradczych, księgowych, informatycznych itp.). O ile w poprzednich latach cechowały się one bardzo wysokim poziomem optymizmu – zwykle około połowy firm prognozowało wzrost obrotów (w 2019 r.

aż 56%), a tylko kilka procent obawiało się spadku (maksymalnie w 2019 r. było to 12%), o tyle w roku 2020 pesymiści przeważali liczebnie nad optymistami (Wykres 12e).

Wykres 12. Oczekiwana zmiana obrotów firmy w perspektywie kolejnych 12 miesięcy (% , N)



Źródło: BKL – badanie ludności, 2017–2020.

Prawie we wszystkich przypadkach oczekiwane spadki obrotów przypisywane są perturbacjom związanym z koronawirusem (Wykres 13). Pod tym względem wyróżnia się nieco rolnictwo, ale jest to jedynie różnica stopnia, bowiem także tutaj z utrudnieniami COVID-owymi wiązano ponad połowę spadków.

Wykres 13. Odsetek właścicieli, którzy spodziewane spadki obrotów swoich firm przypisują problemom związanym z koronawirusem (% , N)



Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

Wyniki kolejnego badania BKL pozwolą określić, w jakim stopniu zmaterializują się czarne scenariusze kreślone przez przedsiębiorców dotkniętych ograniczeniami mającymi przeciwdziałać szerzeniu się wirusa SARS-CoV-2.

Podsumowanie

Przy powierzchownym porównaniu danych dotyczących polskiego rynku pracy z r. 2019 i 2020, pod wieloma względami nie ujawniają się znaczące różnice. Utrzymał się ogólny odsetek osób pracujących, deklaracje związane z poczuciem obciążenia pracą zawodową były bardzo podobne, odsetek firm zamkniętych w okresie ostatniego roku nie wzrósł w stosunku do okresów poprzednich. Bliższe przyjrzenie się danym pozwala jednak dostrzec, że okres szczególnych warunków panujących w czasie pandemii COVID-19 w zróżnicowany sposób wpłynął na poszczególne kategorie osób. Spadek zatrudnienia, niewyraźny na poziomie ogółu, dał się mocniej odczuć osobom młodszym oraz pracującym w handlu i usługach. Spadki dochodów dotyczyły najczęściej osób w najlepszej sytuacji materialnej, zmniejszając ich przewagę nad resztą pracujących. Upowszechniła się praca zdalna, choć jej zakres zwiększył się najbardziej w grupie pracowników, którzy już wcześniej mieli tego

typu doświadczenia. Okres „COVID-owy” był szczególnie trudny dla prowadzących własną działalność gospodarczą. Ograniczenia związane z pandemią dotknęły większość firm, w tym dla wielu stały się najpoważniejszym utrudnieniem działalności. Dynamika obrotów w tym okresie uległa radykalnemu pogorszeniu i niestety w najbliższej przyszłości firmy spodziewały się dalszego pogorszenia sytuacji. Kolejne badania BKL pozwolą ustalić, w jakim stopniu rzeczywistość potwierdzi te pesymistyczne prognozy.

Firmy odporne na kryzys? Kultura organizacji i metody zarządzania polskich firm w czasie pandemii

Piotr Prokopowicz

Marcin Kocór

Wprowadzenie

Kultura to ogół norm, wartości i sposobów działań charakterystycznych dla danej grupy (Chatman, O'Reilly 2016). W przypadku organizacji, za tą definicją kryje się całe bogactwo konkretnych zachowań, narzędzi komunikacji oraz codziennych sposobów myślenia i rozwiązywania problemów pracowników i menedżerów konkretnych instytucji i przedsiębiorstw. Kultura organizacji to jej system operacyjny, definiujący domyślne wzory radzenia sobie z rzeczywistością firmy. Choć często niedostępna i nieuświadomiana, kultura organizacji ma przemożny wpływ na sposób, w jaki zachowują się pracownicy, odgrywając decydującą rolę w skuteczności działań podejmowanych przez menedżerów (Chatman, Caldwell, O'Reilly, Doerr 2014).

Niestety, przedsiębiorstwa bardzo często doceniają siłę kultury dopiero wtedy, kiedy doświadczają jej jako źródła oporu wobec zmiany organizacyjnej lub gdy... przychodzi kryzys. Kryzys jako wydarzenie o niskim prawdopodobieństwie wystąpienia, ale daleko idących konsekwencjach, charakteryzujące się wysokim stopniem wieloznaczności przyczyn i sposobów radzenia sobie z nimi (Pearson, Clair 1998), stanowi test wytrzymałości dla każdej organizacji. W takiej sytuacji szczególne znaczenie ma zarówno kultura firmy, jak i stosowane w niej metody zarządzania, związane z zasadami podejmowania decyzji, organizacją pracy, perspektywą czasową planowania przedsiębiorstwa, ale też zaufaniem do sprawdzonych i rzetelnych narzędzi kierowania personelem.

W poprzednich edycjach badania BKL udało się zidentyfikować dominujące wartości i zasady związane z zarządzaniem w firmach. W Polsce najbardziej rozpowszechniona jest

organizacyjna kultura klanu, w której firma traktowana jest jako rodzina. Jednocześnie, metody zarządzania charakterystyczne dla tej kultury w polskich organizacjach, to: pracownicy angażowani są w podejmowanie decyzji w ograniczonym stopniu, nie korzysta się z zaawansowanych narzędzi rekrutacji i rozwoju pracowników, a perspektywa planowania rzadko wykracza poza najbliższy rok. Czy firmy o takiej kulturze organizacyjnej i tak ograniczonym zakresie wykorzystywanych narzędzi zarządzania są w stanie przetrwać kryzys związany z pandemią? Czy raczej bardziej odporne na kryzys są organizacje oparte na hierarchii, jasnym podziale zadań, długofalowej perspektywie planowania i twardych narzędziach zarządzania personelem? A może rozwiązaniem nie jest konkretna kultura organizacji, ale jej elastyczność? Rozdział ten jest próbą odpowiedzi na te pytania.

Ponieważ prezentowane wyniki dotyczą badania przeprowadzonego w okresie pandemii (jesień 2020 r.), na początku przedstawione zostaną doświadczenia średnich i dużych firm związane z kryzysem epidemiologicznym. Następnie opisane zostaną najważniejsze wskaźniki związane ze strategią tych firm oraz podejmowanymi w nich działaniami związanymi z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Pokazane zostaną też zmiany w kulturze organizacyjnej średnich i dużych przedsiębiorstw, jakie nastąpiły w okresie pandemii. Na sam koniec opisany zostanie profil firm „odpornych na kryzys”, którym – dzięki unikalnej konfiguracji elementów kultury i metod zarządzania – udało się lepiej poradzić w sytuacji pandemii.

Na wstępie warto też krótko opisać dane, które wykorzystano w analizach, i przypomnieć, jak wyglądały badania umożliwiające ich zebranie. Ze względu na pandemię badanie z pracodawcami zrealizowano w okresie od 5 października do 10 grudnia 2020 r. głównie za pomocą wywiadów telefonicznych (78% wywiadów zrealizowanych tą techniką). W tym czasie przeprowadzono 1096 wywiadów, z czego 656 firm stanowiły podmioty z próby panelowej, które badano również w 2018 i 2019 r. Zgodnie z planem badania panelowego, uczestniczyły w nim jedynie firmy średnie i duże, czyli zatrudniające odpowiednio od 50 do 249 pracowników i powyżej 250 pracowników. Jeśli chodzi o wielkość zatrudnienia, to należy mieć na uwadze, że ze względu na panelowy charakter całego badania, punktem wyjścia do losowania firm był operat przygotowany w 2017 r. (tzw. próba założycielska panelu). Dobór ten był warstwowy ze względu na branżę działalności firmy (w układzie sześciu ogólnych rodzajów działalności stosowanych do opisu wyników) oraz wielkość zatrudnienia (w podziale na firmy małe, średnie i duże). Operat z 2017 r. cały czas stanowi więc podstawę do obliczenia wag postratyfikacyjnych oraz panelowych. Konsekwencją takiej

konstrukcji panelu jest również to, że wielkość zatrudnienia oznacza tu wielkość zatrudnienia w 2017 r., bez względu na zmiany, jakie mogły zajść od tego czasu.

Negatywne skutki pandemii dla średnich i dużych przedsiębiorstw

Pandemia COVID-19 oraz związane z nią obostrzenia epidemiologiczne i prawne wpłynęły na funkcjonowanie rynku pracy w Polsce. Wprowadzone po raz pierwszy 20 marca 2020 r. restrykcje spowodowały zmiany w działaniach firm, tak w sposób bezpośredni, jak i pośrednio, poprzez nowe zachowania konsumentów. Rzeczywisty wpływ pandemii na rynek pracy będzie można ocenić po jej wygaśnięciu, ale już teraz wskaźniki makroekonomiczne świadczą o spowolnieniu gospodarczym. W trakcie realizacji badania BKL jesienią 2020 r. zadano przedstawicielom średnich i dużych firm szereg pytań mających sprawdzić, jakie były konkretne skutki pandemii w ich przypadku. Warto mieć na uwadze, że badanie to realizowane było w szczycie tzw. drugiej fali pandemii w Polsce, przypadającej na przełom jesieni i zimy 2020 r.

Na podstawie uzyskanych deklaracji stwierdzić można, że dwie trzecie średnich i dużych firm doświadczyło negatywnych skutków pandemii (65%). Nieznacznie bardziej była ona dotkliwa dla największych podmiotów, zatrudniających przynajmniej 250 osób. **W dużo większym stopniu doświadczenia związane z pandemią różnicowane są poprzez branżę, w której działali przedsiębiorcy (Tabela 1). Najczęściej skutki pandemii były odczuwalne w przypadku branży handlowej, hotelarskiej i gastronomicznej, którą najbardziej dotknęły wprowadzone obostrzenia (wskazało na to 80% firm).** Najbardziej dotkliwym efektem zgłaszanym przez przedsiębiorców z tej branży był przede wszystkim spadek zamówień (96% wskazań), co prawdopodobnie przekładało się również na: zmniejszenie produkcji i usług (73% wskazań), utratę odbiorców i dostawców (64% wskazań), zmniejszenie liczby godzin pracy (64% wskazań) i obniżenie wynagrodzeń (62% wskazań).

Tabela 1. Negatywne skutki pandemii dla średnich i dużych firm z różnych branż (% , N)

Branża	Budownictwo i transport	Edukacja	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Przemysł i górnictwo	Usługi specjalistyczne	Ogół
doświadczenie pandemii	45	73	80	67	76	63	65
okresowe zawieszenie działalności	20	54	39	33	19	39	36
zmniejszenie liczby pracowników	41	15	44	19	37	36	33
zmniejszenie wynagrodzeń	49	23	62	24	57	46	45
zmniejszenie liczby godzin pracy	61	64	64	35	59	61	61
zmniejszenie produkcji/usług	72	48	73	55	65	64	63
spadek zamówień	84	11	95	32	71	71	62
utrata odbiorców/dostawców	49	12	64	28	37	42	39
N	127	78	157	94	159	35	650

Źródło: BKL 2020 – badanie pracodawców.

Drugą branżą, w której najczęściej doświadczano negatywnego wpływu pandemii, był przemysł i górnictwo, na co wskazało 76% przedstawicieli takich firm. Najdotkliwiej w tym sektorze wpłynęło to na spadek zamówień (71% wskazań) i podobnie jak w branży usługowej skutkowało to: ograniczeniem produkcji i usług (65% wskazań), zmniejszeniem liczby godzin pracy (59% wskazań) i obniżeniem wynagrodzeń (57% wskazań). **W sektorze edukacyjnym 73% średnich i dużych firm odczuło skutki pandemii,** chociaż tam przekładało się to głównie na zmniejszenie liczby godzin pracy (64% wskazań) i okresowe zawieszenie działalności (54% wskazań). **Natomiast branżą, która w najmniejszym stopniu doświadczyła negatywnych skutków pandemii, było budownictwo i transport (45% wskazań firm z tego sektora).** Skutki pandemii w tej branży były podobne do obserwowanych w branżach usługowej czy przemysłowej: spadek zamówień, zmniejszenie produkcji i świadczonych usług, mniejsza liczba godzin pracy (odpowiednio: 84%, 72% i 61% wskazań).

Warto zobaczyć też reakcję średnich i dużych firm na pandemię i wprowadzone w związku z nią obostrzenia. Jedną z najbardziej dostrzegalnych reakcji rynku pracy była praca zdalna.

Jednak, jak pokazują dane GUS dla II kwartału 2020 roku, jedynie 10% ogółu pracujących w Polsce wykonywało swoje zadania zawodowe w takiej formie (GUS, 2020). Według deklaracji badanych w BKL średnich i dużych firm, 59% z nich wprowadziło taką możliwość, ale nie oznacza to, że objęto nią wszystkich zatrudnionych (Tabela 2). Jeżeli chodzi o zróżnicowanie pomiędzy branżami, to nie jest ono zaskakujące – najczęściej na pracę zdalną przechodziły firmy z sektora edukacji (90% wskazań), a najrzadziej – budowlane i transportowe (36% wskazań).

Tabela 2. Wprowadzenie pracy zdalnej w trakcie pandemii przez średnie i duże firmy z różnych branż (% , N)

praca zdalna	Budownictwo i transport	Edukacja	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Przemysł i górnictwo	Usługi specjalistyczne	Ogół
przed pandemią	4	3	4	4	3	4	4
wprowadzona w pandemii	36	90	47	55	51	62	59
nie wprowadzona	61	6	50	42	46	34	38
N	109	236	202	77	326	147	1097

Źródło: BKL 2020 – badanie pracodawców.

Pandemia była i nadal jest wydarzeniem, które zdaje się zmieniać podejście wielu firm do form pracy, uświadamiając właścicielom i menedżerom potencjał drzemący w pracy zdalnej i hybrydowej. Pojawiło się wiele głosów mówiących o tym, że takie zmiany będą trwałe (Prokopowicz, Pawlak-Mihułka 2021; BIGRAM, THINKTANK 2021). Jednak odpowiedzi przedstawicieli średnich i dużych firm są w tym zakresie raczej zachowawcze. **Jedynie 25% z nich deklaroowało pozostawienie pracy zdalnej jako formy zatrudnienia po zakończeniu pandemii.** Nieco częściej niż pozostali na taką możliwość wskazywali przedstawiciele firm z branży edukacyjnej, chociaż wciąż był to co trzeci średni lub duży przedsiębiorca.

Co zmieniło się w strategiach zarządzania przedsiębiorstw?

Duże zmiany na poziomie makroekonomicznym – a w przypadku takiego wydarzenia jak pandemia, oddziałujące bardziej wielowymiarowo: społecznie, politycznie, a nawet kulturowo – zmuszają firmy do modyfikacji strategii działania. Porównanie wyników z okresu przed pandemią i w trakcie jej drugiej fali pozwala zobaczyć co i jak się zmieniło pod tym względem w średnich i dużych firmach.

Jeśli chodzi o posiadanie planów działania, pandemia spowodowała, że średnie i duże firmy zaczęły na nie zwracać nieco większą uwagę w porównaniu do sytuacji sprzed pandemii (Tabela 3). Ogólnie, **niemal połowa firm, które przed pandemią posiadały plan działania, potwierdziła jego posiadanie jesienią 2020 r (47%). Jedna piąta średnich i dużych firm w trakcie trwania pandemii stworzyła plan działania (22%), natomiast co siódma firma zrezygnowała z planowania w tym okresie (14%).** Porównując analizowane branże, zauważyć można, że odsetek podmiotów, które zrezygnowały z posiadania planów działania, jest wyższy w przypadku firm z branż bardziej dotkniętych pandemią: handel, zakwaterowanie, gastronomia (18%), przemysł i górnictwo (18%) oraz opieka zdrowotna i pomoc społeczna (17%), co może sugerować przyczynę takich zmian. Co ciekawe, **w budownictwie i transporcie, a więc branży relatywnie w najmniejszym stopniu doświadczającej skutków pandemii, najwięcej średnich i dużych firm stworzyło plan działania (34%).** Sugerować to może, że branże najbardziej dotknięte pandemią skracają swoją perspektywę strategiczną, a doświadczające jej w najmniejszym stopniu – wykorzystują okazję, by myśleć bardziej długoterminowo.

Tabela 3. Zmiana w posiadaniu planów działania w średnich i dużych firmach z różnych branż (% , N)

zmiana w zakresie planów działania	Budownictwo i transport	Edukacja	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Przemysł i górnictwo	Usługi specjalistyczne	Ogół
zrezygnowali	7	10	18	17	18	13	14
nie posiadali i nie posiadają	20	21	17	17	15	15	17
utworzyli	34	20	17	23	24	20	22
utrzymują	39	50	48	43	43	53	47
N	59	149	121	35	178	96	638

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Ważne jest również zwrócenie uwagi na to, jak zmienił się okres, w którym pracodawcy planowali swoje działania. O ile jesienią 2019 r. długość planów działania wybiegała przeciętnie na dwa lata do przodu, to w trakcie pandemii skróciła się ona do okresu półtora roku. Najbardziej, bo do okresu od 1 roku do 10 miesięcy, skróciły planowanie działań firmy w branżach: budowlanej i transportowej, usług specjalistycznych oraz handlu, zakwaterowania i gastronomii. Jedynie w przypadku firm działających w zakresie opieki zdrowotnej i pomocy społecznej długość planowania uległa tylko nieznacznemu skróceniu o około 1 miesiąc. Podobnie jak w przypadku danych na temat tworzenia planu działań, zmiana średniej długości perspektywy planowania świadczy o skupieniu się na bliskiej przyszłości w przypadku firm najbardziej dotkniętych pandemią, jednocześnie wskazując, że było to zjawisko dość uniwersalne. Zmiany te ilustrują powszechny mechanizm „zniekształcenia krótkoterminowego”, polegającego na preferowaniu rozwiązań typu „tu i teraz” w sytuacjach kryzysu, niepewności i zagrożenia (Hardcopf, Gonçalves, Linderman, Bendoly 2017).

W dalszej kolejności warto prześledzić zmiany poszczególnych działań związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim w firmach i odpowiedzieć na pytanie, czy miała na nie wpływ wyjątkowa sytuacja rynkowa obserwowana w trakcie pandemii. W pierwszej kolejności zobaczymy jak średnie i duże firmy zmieniły swoje podejście w zakresie prowadzenia badań skuteczności HR (Tabela 4).

Tabela 4. Zmiana w badaniu skuteczności HR w średnich i dużych firmach z różnych branż (% , N)

zmiana w badaniu skuteczności HR	Budownictwo i transport	Edukacja	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Przemysł i górnictwo	Usługi specjalistyczne	Ogół
nadal nie badają	15	2	9	3	7	4	6
przestali badać	10	6	10	8	15	14	11
zaczęli badać	20	19	10	14	14	19	16
ciągle badają	55	73	71	76	65	64	68
N	60	157	126	37	197	102	679

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Ogólnie widać, że **w zakresie badania skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi zachowania średnich i dużych firm w trakcie pandemii nie zmieniły się zasadniczo i ponad dwie trzecie podmiotów nadal prowadzi jej ocenę (68%). Co ciekawe, więcej firm uruchomiło takie badania w tym czasie, aniżeli z nich zrezygnowało (16% wobec 11%).**

Różnice pomiędzy branżami są niewielkie, ale można zwrócić uwagę, że w przypadku firm budowlanych, transportowych oraz sektora usług specjalistycznych nieco częściej niż ogółem zaczęto badać tę skuteczność (odpowiednio 20% i 19%). Natomiast firmy przemysłowe i górnicze częściej niż ogół przedsiębiorstw zaprzestały takiego badania (15%).

Jeśli chodzi o zmiany w stosowaniu poszczególnych narzędzi HR, to warto wskazać na wprowadzenie w 22% średnich i dużych firm planów zastępowania odchodzących pracowników oraz w 18% podmiotów opisów stanowisk i planów zatrudnienia. Jednocześnie jednak 25% takich firm zrezygnowało z opisów stanowisk i również w 25% podmiotów z systemu wynagrodzeń uwzględniającego hierarchię stanowisk.

Innym aspektem działań strategicznych w zakresie HR jest posiadanie budżetu rekrutacyjnego. Również w tym zakresie zmiany, jakie nastąpiły w trakcie pandemii, są niewielkie (Tabela 5). Z tym, że większość średnich i dużych firm, które nie posiadało takiego budżetu – nadal go nie utworzyło (57%). Jedynie 18% utrzymało taki budżet, z tego paradoksalnie najwięcej w najbardziej dotkniętym pandemią sektorze handlu, hotelarstwa i gastronomii. Budżet rekrutacyjny w trakcie pandemii utworzyło najwięcej średnich i dużych firm z sektora usług specjalistycznych (21%) i przemysłowo-górniczego (19%). Najwięcej firm taki budżet

zlikwidowało w sektorze handlu, hotelarstwa i gastronomii (19%) oraz opieki zdrowia i pomocy społecznej (17%).

Tabela 5. Zmiana w posiadaniu budżetu rekrutacyjnego w średnich i dużych firmach z różnych branż (% , N)

zmiana w posiadaniu budżetu rekrutacyjnego	Budownictwo i transport	Edukacja	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Przemysł i górnictwo	Usługi specjalistyczne	Ogół
nadal nie posiadają	63	72	44	54	56	49	57
zlikwidowali	11	9	19	17	5	19	12
utworzyli	9	9	5	17	19	21	13
nadal posiadają	18	10	32	11	20	12	18
N	57	152	124	35	183	97	648

Źródło: BKL2019, 2020 – badanie pracodawców.

Oczywiście, na potencjał organizacji składają się nie tylko plany strategiczne i narzędzia zarządzania, ale również kultura organizacji, czyli podzielane przez jej członków normy, wartości i nawyki sprawiające, że pracownicy danego przedsiębiorstwa zachowują się w określony sposób.

Według modelu konkurencyjnych wartości Kima Camerona i Roberta Quinna (2011), z którego korzystamy w ramach diagnozy w BKL, każda kultura organizacji da się opisać na dwóch oddzielnych wymiarach wartości: „elastyczność-kontrola” oraz „orientacja wewnętrzna-orientacja zewnętrzna”. Poprzez nałożenie na siebie tych wymiarów możemy wyróżnić cztery typy kultur organizacji: klanu, adhokracji, hierarchii i rynku. Według założeń modelu, wartości reprezentujące kulturę są wobec siebie konkurencyjne, co oznacza, że niemożliwe jest, aby przedsiębiorstwo pod względem kultury organizacyjnej było w tym samym czasie klanem i rynkiem lub adhokracją i hierarchią.

W badaniu BKL kultura organizacyjna diagnozowana jest na podstawie pytania, w którym badani przypisują rangę (od 1 do 4) stwierdzeniom określającym pracę w ich firmie lub instytucji:

- „Nasza firma/instytucja przypomina **wielką rodzinę**, a jej kierownictwo opiekuje się pracownikami” (Kultura klanu),

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

W tej edycji badań, oprócz diagnozy kultur charakterystycznych dla polskich organizacji, udało się również ująć dynamikę w tym zakresie. Wyniki badania pozwalają wskazać, czy w ramach przedsiębiorstw zaszła zmiana kultury organizacyjnej, a jeżeli tak to w jakim kierunku nastąpiła transformacja, co przedstawia Tabela 6.

Tabela 6. Zmiany kultury organizacyjnej w średnich i dużych firmach z różnych branż (% , N)

kultura organizacyjna	Budownictwo i transport	Edukacja	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Przemysł i górnictwo	Usługi specjalistyczne	Ogół
czysty klan	10	34	21	13	13	25	21
czysta adhokracja	20	6	13	3	15	12	12
czysty rynek	14	3	20	3	19	8	13
czysta hierarchia	X	10	X	13	2	5	4
transformacja w klan	31	17	14	22	9	23	17
transformacja w adhokrację	12	8	7	13	22	11	13
transformacja w rynek	6	12	18	16	16	7	13
transformacja w hierarchię	8	11	7	19	4	8	8
N	51	121	105	32	165	83	557

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Poprzednio wśród polskich średnich i dużych firm dominowała kultura klanowa. I, jak widać, taka forma organizacji pozostała również najczęstsza – firmy zachowały tę formę organizacji (21%) lub też przekształciły się z innych form w kulturę klanową (17%).

Transformację tę interpretować można w kontekście zachowań charakterystycznych dla systemów stawiających czoło niepewności i zagrożeniu. Zarówno w przypadku organizacji,

jak i jednostek, poczucie zagrożenia prowadzi do usztywnienia reakcji i powrotu do wzorców działań, które są dla firm i pracujących w nich osób znane i postrzegane jako bezpieczne (tzw. „efekt zagrożenia-sztywności”; Staw et al., 1981, Baumeister i Leary, 1995). Kultura klanu, oparta na stabilnych relacjach i więziach paternalistycznych, daje poczucie bezpieczeństwa. Jednak to, jak transformacje te wpłyną na długotrwałe wskaźniki innowacyjności jest ciągle kwestią otwartą.

Mimo pewnej stabilności w zakresie dominujących kultur organizacyjnych, ciekawa jest ich widoczna dynamika w obliczu pandemii, na którą wskazują odpowiedzi badanych – na przestrzeni roku połowa firm zmieniła dominujący wzór swoich działań. Na szczególną uwagę pod kątem transformacji kulturowej zasługują zróżnicowane strategie adaptacji między branżami: o ile w przypadku budownictwa i transportu, opieki zdrowotnej, edukacji oraz usług specjalistycznych kulturą docelową dla największej grupy firm stał się klan, o tyle w przypadku handlu, zakwaterowania i gastronomii – był to rynek, a przemysłu i górnictwa – adhokracja.

Czynniki decydujące o odporności, kruchości i antykruchości firm w zakresie innowacji

Jednym z celów tego rozdziału jest diagnoza stopnia, w jakim średnie i duże firmy radziły sobie w trakcie pandemii z dostosowaniem się do nowej rzeczywistości i rozwojem swoich działań. Za miarę takiego rozwoju uznać można informację o tym, czy w tym czasie przedsiębiorstwom udało się wprowadzić innowacje, czy też musiały z nich zrezygnować. Aby tego dokonać, zestawiono wypowiedzi przedstawicieli tych samych firm odnośnie do wprowadzonych innowacji w 2018 r. i w ciągu 2020 r.¹⁰. Takie zestawienie umożliwiło wytypowanie czterech grup firm, jeśli chodzi o ich działania innowacyjne: **odpornych** –

¹⁰ W edycji badania pracodawców z jesieni 2019 r. pytano przedstawicieli firm o zmiany, jakie zachodziły w poprzednim roku kalendarzowym, a więc 2018 r. Związane to było z formalnymi procedurami określającymi rejestrowanie pozycji budżetowych (zyski, budżety szkoleniowe, B+R i inne). W badaniu przeprowadzanym jesienią 2020 r., a więc w trakcie pandemii, zdecydowano się zapytać o zmiany zachodzące w ciągu bieżącego roku, aby wychwycić wpływ pandemii na rynek pracy. Stąd też wynika porównanie wdrażanych innowacji w 2018 i 2020 r.

wprowadzających innowacje zarówno przed, jak i w trakcie pandemii; **antykruchych**¹¹ – wzmocnionych przez kryzys w ten sposób, że przed pandemią nie wdrażały innowacji, ale zrobiły to w jej trakcie; **kruchych**, które poprzednio wprowadzały innowacje, ale w trakcie pandemii przestały, oraz **stagnacyjnych**, które nie wprowadzały innowacji zarówno przed, jak i w trakcie pandemii. Następnie, posługując się modelowaniem z wykorzystaniem regresji logistycznej, sprawdzono jakie czynniki związane z zarządzaniem w firmach oraz kulturą organizacyjną przyczyniają się do tego, że jednym firmom udało się oprzeć pandemii i wprowadzić innowacyjne rozwiązania bądź produkty, a inne wycofały się z innowacji lub pozostały w innowacyjnej stagnacji.

Zaletą regresji logistycznej jest syntetyczne ujęcie indywidualnego wpływu różnych czynników na zmienną zależną – w tym przypadku zmienną określającą czy dana średnia lub duża firma wprowadziła innowacje, czy nie. Przykładowo zatem biorąc dwie firmy, z których jedna w 2019 r. nie posiadała planu działania, ale utworzyła go w 2020 r., a druga cały czas tego planu nie posiadała – można określić, jak fakt wprowadzenia planu wpłynął na prawdopodobieństwo wdrożenia innowacji przy zachowaniu pozostałych czynników na takim samym poziomie. Statystycznie istotny wpływ netto danego czynnika oznacza, że może on wpływać pozytywnie lub negatywnie na prawdopodobieństwo działań innowacyjnych w porównaniu do innych zmiennych niezależnych uwzględnionych w modelu.

Pewnym ograniczeniem wynikającym nie z samej analizy, ale z natury polskiego rynku pracy, jest niewielka liczba firm, dla których możliwe było przeprowadzenie modelowania. Jest to konsekwencja tego, że w Polsce stosunkowo mało firm podejmuje działania innowacyjne – w 2018 r. deklarowało to 27% firm uczestniczących w badaniu BKL, w 2019 r. 24%, a w 2020 r. 25% firm. Dlatego wyniki uzyskanych analiz należy potraktować bardziej jako próbę opisu zjawiska niż jego prognozę. Mimo że uzyskane rezultaty wydają się trafne, to stosunkowo niewielkie liczebności nie pozwoliły uznać ich za istotne.

Przeprowadzone analizy oparte o model regresji logistycznej prognozują dwie odmienne sytuacje. Pierwszy model (Tabela A1 w Aneksie) pokazuje co przyczynia się do antykruchości

¹¹ Antykruchość to właściwość systemów, w których wzrasta ich zdolność do rozwoju w wyniku stresorów, wstrząsów, niestabilności, hałasu, błędów, usterek, ataków lub awarii. Koncepcja została opracowana przez Nassima Nicholasa Taleba (2013) i przedstawiona w jego książce *Antykruchość. O rzeczach, którym służą wstrząsy. Jak wyjaśnia Taleb w swojej książce, antykruchość zasadniczo różni się od koncepcji odporności (tj. zdolności do wyjścia z porażki) i solidności (tj. zdolności opierania się porażce).*

w sytuacji kryzysowej, czyli zmiany polegającej na tym, że w 2018 r. firmy nie wprowadzały innowacji, ale wdrożyły ją w 2020 r. Natomiast drugi model (Tabela A2 w Aneksie) przedstawia odwrotny scenariusz – czyli co przyczynia się do kruchości firm, które w 2018 r. wprowadzały innowacje, a w 2020 r. już nie¹². Ponadto, dzięki zastosowanej analizie, można przewidywać jak dany czynnik wpływa na antykruchość firm (wprowadzenie innowacji), a jak na ich kruchość (zaprzestanie wdrażania innowacji).

W 2020 r. innowację wprowadziło 21% średnich i dużych firm, które w 2018 r. nie zadeklarowały tego typu działalności. Patrząc na czynniki istotnie statystycznie wpływające na prawdopodobieństwo wystąpienia takiej sytuacji (zaznaczone w tabeli prezentowanej w Aneksie na niebiesko), **najistotniejsza była przede wszystkim stabilność hierarchicznej kultury organizacyjnej.** Firmy, które były i pozostały hierarchiczne, miały większe szanse na wdrożenie innowacji w porównaniu do firm pozostających klanowymi (model szacował, że 42% z nich pozostało odpornymi). **Innym istotnym czynnikiem było posiadanie, a właściwie utrzymanie posiadania planu działania.** W przypadku takich podmiotów, 28% wprowadziło innowacje w 2020 r. w porównaniu do 9% firm, które nie posiadały w obu okresach planu działania. **Ostatnim z istotnych czynników, tym razem obniżającym prawdopodobieństwo innowacyjności, było posiadanie działu rozwojowego.** Te firmy, które z niego zrezygnowały w okresie pandemii (w okresie jesień 2019 i jesień 2020 r.), w porównaniu do podmiotów, które nigdy go nie posiadały, wykazywały niższe prawdopodobieństwo innowacyjności – 13% wobec ogółu 21% firm.

¹² Oba modele są istotne statystycznie, o czym świadczy test zbiorowy współczynników modelu oparty na chi-kwadrat (oba modele $p < 0,01$). Miary pseudo R-kwadrat pokazują też stosunkowo dobre dopasowanie obu modeli (pierwszy model: R-kwadrat Coxa i Snella = 0,225, R-kwadrat Nagelkerkego = 0,340; drugi model: R-kwadrat Coxa i Snella = 0,635, R-kwadrat Nagelkerkego = 0,854).

Jednak w obu przypadkach pewnym ograniczeniem zastosowanego modelowania były niewielkie liczebności wynikające ze specyficznej sytuacji polskich firm. W panelu wzięty udział 652 firmy, ale przy ogólnie niskich wskaźnikach innowacyjności w pierwszym modelu uwzględnionych zostało tylko 341 obserwacji, a w drugim 96 obserwacji. Wpływa to na istotność współczynników regresji liniowej, z których tylko w niewielu przypadkach można wnioskować na populację wszystkich średnich i dużych firm. Większość użytych zmiennych w modelu pozostaje nieistotna, choć wyniki wydają się trafne na podstawie dotychczasowych obserwacji. Niewielkie liczebności zadecydowały również o ograniczeniu innowacyjności jedynie do przypadków, kiedy firmy deklarowały wprowadzenie jakichkolwiek innowacji. Próba rozbudowania wskaźnika innowacyjności również o informację o posiadaniu działu badań i rozwoju (R&D) oraz planów w zakresie przyszłego wdrażania innowacji, powodowało radykalne ograniczenie przypadków do kilkunastu takich firm, co uniemożliwiało wykonanie modelu regresji.

Kruchość – czyli rezygnacja z innowacji w czasie 2020 r. – była częstszym zjawiskiem, gdyż ogólnie dotykała 62% średnich i dużych firm, które deklarowały, że w 2018 r. **wdrożyły jakieś innowacje**. Spośród zmiennych użytych w modelu, **na taką kruchość istotne przełożenie miało posiadanie planu działania oraz budżetu rekrutacyjnego. W największym stopniu wpływa tutaj posiadanie strategii działania.** Średnie i duże firmy, które zrezygnowały z niego pomiędzy jesienią 2019 r. i 2020 r., w 99% wycofały się z innowacji w porównaniu do 51% firm, które zrezygnowały z innowacji, posiadając jednak taki plan. Podobnie firmy, które w ogóle nigdy takiego planu nie posiadały, częściej zaprzestały wdrażania innowacji w porównaniu do podmiotów, które nadal posiadają plan działania (96% w porównaniu do 51% posiadających taki plan). Niższe prawdopodobieństwo ograniczenia innowacji miało miejsce w tych średnich i dużych firmach, które utworzyły budżet rekrutacyjny w 2020 r. w porównaniu do tych podmiotów, które cały czas go posiadały – tylko 44% z nich przestawało być innowacyjnymi.

Rodzaj prowadzonej działalności w dość specyficzny sposób wpływał na kruchość i antykruchość w wymiarze innowacji. Jedynie w przypadku branży handlu, hotelarstwa, gastronomii oraz usług wspierających był on istotny statystycznie w porównaniu do sytuacji branży budowlanej i transportowej będącej kategorią odniesienia. Średnie i duże firmy prowadzące działalność handlową, hotelarską i gastronomiczną rzadziej wprowadzały innowacje w porównaniu do okresu sprzed pandemii (12% w porównaniu z 21% ogółem firm). Jednocześnie firmy te rzadziej rezygnowały z innowacyjności (43% wobec 62% ogółem podmiotów). Ta pozorna sprzeczność wynika prawdopodobnie z faktu, że firmy handlowe, hotelarskie czy gastronomiczne są stosunkowo mniej innowacyjne w porównaniu do ogółu – 72% nie wdrażało żadnych innowacji tak w 2018 r., jak i w 2020 r. (w porównaniu do 63% ogółu średnich i dużych firm). Rzadziej niż pozostałe podmioty wprowadziły w tym okresie innowacje (10% wobec 17% ogółu), ale też rzadziej z nich rezygnowały (8% wobec 13% ogółu). Można zatem powiedzieć, że w okresie pandemii średnie i duże firmy sektora handlu, hotelarstwa i gastronomii niejako „zwinęły się” innowacyjnie w reakcji na kryzys, który te podmioty dotknął najbardziej.

Podsumowanie

W głębinach oceanu suną niespiesznie przed siebie dwie młode ryby. W pewnym momencie przepływa obok nich starsza, doświadczona ryba i rzuca mimochodem: „Hej, chłopaki, jak tam woda?”. Para ryb płynie dalej przez jakiś czas w ciszy, po czym jedna odwraca się do drugiej i pyta: „Stary, co to jest woda?”

Kultura organizacji jest niczym woda. Niewidoczna, bezwonna, a jednocześnie wszechobecna i określająca zakres ruchów, które mogą wykonać pracownicy i menedżerowie. Jak się okazuje, decydująca również w zakresie tego, jak organizacja zareaguje na kryzys.

Zaprezentowane w tym rozdziale analizy pozwalają zaryzykować twierdzenie, że istnieje pewna konfiguracja norm, wartości oraz narzędzi wykorzystywanych do planowania długofalowego, która w pewnym zakresie uodparnia firmy na kryzys i pozwala im zachować innowacyjność. Szczególnie odporne – wręcz antykruche – okazują się w tym zakresie firmy posiadające długofalowy plan działań i rozwoju personelu oraz te, w których zarząd skupia się na sprawnej organizacji i kontroli wdrożenia procedur.

Dla wielu czytelników wniosek ten może być zaskakujący, ponieważ często identyfikujemy innowacyjność z kreatywnością i oryginalnością pomysłów, „elastycznością” i „płaskością” struktur organizacyjnych. W rzeczywistości „twórczość” jest jedynie jedną, często łatwiejszą¹³ częścią procesów innowacyjnych. Innowacje to wypadkowa dwóch pozostających w stałym napięciu rodzajów działań przedsiębiorstw: eksploatacji (*exploitation*) i eksploracji (*exploration*). Simon March, amerykański socjolog, dostrzegał w eksploatacji i eksploracji dwa tryby działań organizacyjnych niezbędnych dla efektywnego uczenia się i tworzenia nowych rozwiązań organizacyjnych (1991). Eksploracja związana jest według niego ze zróżnicowaniem, podejmowaniem ryzyka, eksperymentowaniem i odkrywaniem, natomiast eksploatacja związana jest z doskonaleniem procesów, efektywnością, wdrażaniem i realizacją.

Jako że nieodłączną cechą innowacji jest konieczność zarówno tworzenia nowych pomysłów, jak i ich skutecznego wdrażania, bardzo często zależna jest ona od równowagi między eksploracją a eksploatacją, które, choć w opozycji, są potrzebne do pomyślnego generowania i wdrażania pomysłów. I właśnie tej drugiej części – eksploatacji – sprzyja kultura hierarchii, która stanowi dla firm kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej, pozwalający na budowanie antykruchości w czasie kryzysu. Ten zaskakujący zestaw cech – hierarchiczna kultura organizacji, połączona z zastosowaniem wysokiej jakości narzędzi planowania strategicznego i zarządzania personelem – charakteryzuje firmy odporne na kryzys.

¹³ Nie bez powodu Thomas Edison powtarzał, że na sukces składa się 1 kropla inspiracji i 99 kropli potu.

Patrząc na reakcje firm na kryzys wywołany pandemią, można zauważyć pewne wzorce, które nie powinny być jednak zaskoczeniem. Średnie i duże firmy, gdyż od nich pochodzą zebrane w tej edycji informacje, zdecydowanie doświadczyły skutków pandemii – dotknęły one najbardziej sektor handlu, hotelarstwa i gastronomii, w którym przede wszystkim raportowano spadek zamówień i związane z nim ograniczenie produkcji. Planując zatem pomoc dla gospodarki, warto mieć na uwadze szczególnie tę branżę, gdyż na pozostałe pandemia wpłynęła w mniejszym stopniu.

Pandemia wpłynęła też na zmiany w strategiach firm oraz zarządzanie kapitałem ludzkim, chociaż można było oczekiwać, że ten wpływ będzie większy. Jednak oceniając zmiany w obszarze strategicznym i zarządczym, należy mieć na uwadze, że ogólnie nie jest to mocna strona polskich firm, co pokazały analizy prowadzone w poprzednich latach (Prokopowicz i in. 2017). Średnie i duże firmy w dobie kryzysu nieco bardziej zwróciły uwagę na posiadanie planów działania – połowa z nich utrzymywała takie strategie, ale jedna piąta utworzyła plany działania w okresie pandemii. Dało się też zauważyć, dość oczywiste skrócenie takich planów w okresie większej niepewności sytuacji gospodarczej.

Aneks

Tabela A1. Model regresji logistycznej prognozujący szanse zmiany tego, że średnie i duże firmy, które w 2018 r. nie były innowacyjne w 2020 r. wprowadziły innowacje (N = 341).

Zmienne	B	Istotność	Exp(B)	Procent
Zmiana w posiadaniu działu rozwojowego (ref: nie posiadali i nie posiadają)	x	0,02	x	21
(1 – zrezygnowali)	-1,864	0,021	0,155	13
(2 – utworzyli)	0,951	0,091	2,587	29
(3 – utrzymali)	-0,19	0,761	0,827	26
Zmiana w posiadaniu budżetu rozwojowego (ref: nie posiadali i nie posiadają)	x	0,7	x	19
(1 – zrezygnowali)	-0,126	0,833	0,882	15
(2 – utworzyli)	-0,097	0,857	0,908	29
(3 – utrzymali)	0,541	0,349	1,718	26
Zmiana na wskaźniku oceny kompetencji (ref: spadek)	x	0,94	x	17
(1 – ten sam poziom)	-0,098	0,825	0,906	22
(2 – wzrost)	-0,185	0,726	0,831	22
Zmiana w posiadaniu planu działania (ref: nie posiadali i nie posiadają)	x	0,015	x	9
(1 – zrezygnowali)	0,468	0,524	1,596	18
(2 – utworzyli)	0,935	0,121	2,546	22
(3 – utrzymali)	1,584	0,006	4,876	28
Zmiana w stosowaniu narzędzi HR (ref: nadal nie stosują)	x	0,066	x	7
(1 – przestali stosować)	-0,894	0,367	0,409	5
(2 – zaczęli stosować)	0,58	0,487	1,786	23
(3 – nadal stosują)	0,923	0,216	2,517	24
Zmiana w posiadaniu budżetu rekrutacyjnego (ref: nie posiadali i nie posiadają)	x	0,159	x	21
(1 – zlikwidowali)	-0,335	0,58	0,716	14
(2 – utworzyli)	0,634	0,232	1,885	36
(3 – cały czas posiadają)	-0,869	0,175	0,419	19
Zmiana kultury organizacyjnej (ref: czysty klan)	x	0,047	x	17
(1 – czysta adhokracja)	-0,555	0,368	0,574	21
(2 – czysty rynek)	0,4	0,468	1,492	27
(3 – czysta hierarchia)	2,216	0,012	9,175	42
(4 – transformacja w klan)	0,523	0,307	1,688	26

Zmienne	B	Istotność	Exp(B)	Procent
(5 – transformacja w adhokrację)	0,275	0,637	1,317	30
(6 – transformacja w rynek)	–0,82	0,265	0,44	11
(7 – transformacja w hierarchię)	–0,221	0,731	0,802	14
Czy odczuli skutki epidemii (1 – tak)	0,502	0,174	1,652	21
Czy skorzystali z Tarczy antykryzysowej (1 – tak)	–0,49	0,156	0,613	19
Branża działalności (ref: Budownictwo i transport)	x	0,017	x	18
(1 – Edukacja)	–0,41	0,49	0,664	23
(2 – Handel, zakwaterowanie, gastronomia)	–1,309	0,044	0,27	12
(3 – Opieka zdrowotna i pomoc społeczna)	–1,425	0,113	0,241	14
(4 – Przemysł i górnictwo)	0,42	0,451	1,522	28
(5 – Usługi specjalistyczne)	–0,796	0,198	0,451	21
Stała	–2,754	0,01	0,064	21

Uwaga: pogrubioną czcionką zaznaczono istotne statystycznie współczynniki regresji.

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Tabela A2. Model regresji logistycznej prognozujący szanse zmiany tego, że średnie i duże firmy, które w 2018 r. były innowacyjne w 2020 r. zrezygnowały z innowacji (N = 96).

Zmienne	B	Istotność	Exp(B)	Procent
Zmiana w posiadaniu działu rozwojowego (ref: utrzymali)	x	0,293	x	57
(1 – nie posiadali i nie posiadają)	6,661	0,112	781,008	62
(2 – zrezygnowali)	8,633	0,056	5616,623	73
(3 – utworzyli)	7,249	0,126	1406,239	55
Zmiana w posiadaniu budżetu rozwojowego (ref: utrzymali)	x	0,213	x	62
(1 – nie posiadali i nie posiadają)	-1,074	0,673	0,342	71
(2 – zrezygnowali)	1,035	0,744	2,816	71
(3 – utworzyli)	-7,711	0,072	0	41
Zmiana na wskaźniku oceny kompetencji (wzrost)	x	0,303	x	71
(1 – spadek)	-4,529	0,324	0,011	65
(2 – ten sam poziom)	-0,602	0,866	0,548	57
Zmiana planu działania (ref: nadal stosują)	x	0,04	x	51
(1 – nie posiadali i nie posiadają)	7,835	0,029	2526,671	96
(2 – zrezygnowali)	8,167	0,042	3523,66	99
(3 – utworzyli)	-2,699	0,385	0,067	48
Zmiana w posiadaniu budżetu rekrutacyjnego (ref: cały czas posiadają)	x	0,286	x	67
(1 – nie posiadali i nie posiadają)	-3,652	0,186	0,026	66
(2 – zlikwidowali)	-2,783	0,19	0,062	34
(3 – utworzyli)	-3,504	0,07	0,03	44
Zmiana kultury organizacyjnej (ref: czysty klan)	x	0,679	x	67
(1 – czysta adhokracja)	-10,62	0,135	0	53
(2 – czysty rynek)	-8,154	0,276	0	93
(3 – czysta hierarchia)	-10,443	0,149	0	12
(4 – transformacja w klan)	-12,311	0,1	0	31
(5 – transformacja w adhokrację)	-9,015	0,218	0	45
(6 – transformacja w rynek)	-7,301	0,275	0,001	71
(7 – transformacja w hierarchię)	-12,209	0,166	0	34
Czy odczuli skutki epidemii (0 – nie)	-0,172	0,944	0,842	85
Czy skorzystali z Tarczy Antykryzysowej (0 – nie)	-2,272	0,21	0,103	57
Branża działalności (ref: Budownictwo i transport)	x	0,172	x	71
(1 – Edukacja)	-5,21	0,255	0,005	48
(2 – Handel, zakwaterowanie, gastronomia)	-11,791	0,017	0	43

Zmienne	B	Istotność	Exp(B)	Procent
(3 – Opieka zdrowotna i pomoc społeczna)	-4,898	0,193	0,007	59
(4 – Przemysł i górnictwo)	-2,575	0,415	0,076	76
(5 – Usługi specjalistyczne)	-2,953	0,417	0,052	62
Stała	15,142	0,098	3766487	62

Uwaga: pogrubioną czcionką zaznaczono istotne statystycznie współczynniki regresji.

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Bibliografia

1. Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). *The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. „Psychological Bulletin”, 117(3), 497.
2. BIGRAM, THINKTANK (2021). *Rynek pracy po koronawirusie*, <https://think-tank.pl/wp-content/uploads/2020/11/Raport-Rynek-pracy-po-koronawirusie.pdf>, [dostęp: 20.05.2021].
3. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
4. Chatman, J.A., Caldwell, D.F., O'Reilly, C.A., Doerr, B. (2014). *Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms*. „Journal of Organizational Behavior”, 35(6), 785–808.
5. Chatman, J.A., O'Reilly, C.A. (2016). *Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture*. „Research in Organizational Behavior”, 36, 199–224.
6. GUS. (2020). *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w II kwartale 2020 r.*, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5820/4/2/1/wplyw_epidemii_covid-19_na_wybrane_elementy_ryнку_pracy_w_polsce_w_drugim_kwartale_2020.pdf, [dostęp: 20.05.2021].
7. Hardcopf, R., Gonçalves, P., Linderman, K., & Bendoly, E. (2017). Short-term bias and strategic misalignment in operational solutions: Perceptions, tendencies, and traps. *European Journal of Operational Research*, 258(3), 1004-1021.
8. March, J.G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*. „Organization Science”, 2(1), 71–87.
9. Pearson, C.M., Clair, J.A. (1998). *Reframing crisis management*. „Academy of Management Review”, 23(1), 59–76.
10. Prokopowicz, P., Pawlak-Mihułka, J. (2021). *Freenovation Predictions Book: 12 prognoz, które pozwolą ci zbudować organizację gotową na przyszłość*. Kraków: Freenovation.
11. Prokopowicz, P., Kocór, M., Szczucka, A., Antosz, P. (2017) *Raport z badania pracodawców w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim*, Warszawa: PARP.
12. Staw, B.M., Sandelands, L.E., & Dutton, J.E. (1981). *Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis*. „Administrative Science Quarterly”, 26(4), 501–524.
13. Taleb, N.N. (2013). *Antykruchość. O rzeczach, którym służą wstrząsy*. Warszawa: Kurhaus.

Nowe strategie na nowe czasy? Inwestycje średnich i dużych przedsiębiorstw w kompetencje pracowników w czasie pandemii COVID-19

Katarzyna Lisek

Barbara Worek

Wprowadzenie

Sytuacja przedsiębiorstw w czasie pandemii – kontekst inwestycji w rozwój kompetencji pracowników

Jak wskazują liczne analizy, w tym wyniki wcześniejszych edycji BKL, **inwestycje przedsiębiorców w rozwój kompetencji pracowników przynoszą wymierne korzyści zarówno dla samych firm, jak i pracowników biorących udział we wspieranych aktywnościach** (m.in. Cohen i Soto, 2007; Crook i in., 2011; CEDEFOP, 2013). Z jednej strony stają się katalizatorem zmian na drodze do bardziej otwartej i innowacyjnej działalności gospodarczej. Z drugiej strony są odpowiedzią na nowe potrzeby kompetencyjne pojawiające się wraz z szybkim rozwojem technologii i stają się niezbędne do funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy.

Rok 2020 z wyzwaniami wywołanymi pandemią COVID-19 przyniósł nowy kontekst dla działalności przedsiębiorstw, w tym dla wzmacniania kompetencji zespołów pracowniczych oraz sposobów radzenia sobie z lukami kompetencyjnymi.

Trudna sytuacja gospodarcza nie sprzyjała podejmowaniu aktywności rozwojowych.

Część z pracodawców skutki pandemii odczuła dotkliwie w stratach finansowych.

Ogólne wyniki finansowe polskich przedsiębiorstw w 2020 r. były niższe niż uzyskane rok wcześniej, szczególnie w branżach hotelarskiej, gastronomicznej, transportowej, wydobywcia i przetwórstwa (GUS, 2021). Niepewność sytuacji finansowej przełożyła się na mniejszą skłonność do inwestowania – nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw w 2020 r. były niższe niż przed rokiem (GUS, 2021).

Podejmowanie aktywności wspierających rozwój kompetencji zostało również utrudnione przez zmianę organizacji pracy. Wiele firm przeniosło część wykonywanych zadań w tryb zdalny lub hybrydowy. Przystosowanie struktury organizacyjnej do nowej rzeczywistości wymagało od przedsiębiorców dodatkowego wysiłku, w tym także zaangażowania dodatkowych zasobów zarówno finansowych, jak i ludzkich. Można zatem przypuszczać, że takie przekierowanie uwagi przedsiębiorców na nowe wyzwania wpłynie negatywnie na zainteresowanie dodatkowymi aktywnościami rozwojowymi.

Należy również pamiętać, że **część aktywności rozwijających kompetencje przestało mieć zastosowanie w nowej, pandemicznej rzeczywistości.** Dotyczyło to zarówno szkoleń i kursów prowadzonych stacjonarnie, jak i indywidualnych form przygotowania do wykonywania konkretnych zadań zawodowych, jak instruktaże czy coaching. Ograniczenia uczestnictwa dotknęły też wydarzeń branżowych, takich jak seminaria, konferencje czy warsztaty. Te zmiany wywołały kryzys w branży szkoleniowej, dla której przystosowanie się do nowych warunków stanowiło nie lada wyzwanie (PIFS, 2020).

Pomimo wskazanej wyżej trudnej sytuacji gospodarczej i wielu ograniczeń mogących wpływać negatywnie na działania związane z rozwojem kompetencji pracowników, można się spodziewać, że **dla części firm zmiany wywołane pandemią COVID-19 przyniosą skutki zgoła odwrotne – staną się motorem do jeszcze intensywniejszego inwestowania w rozwój kompetencji pracowników.** Pracodawcy, którzy przenieśli część procesów biznesowych do środowiska online potrzebują pracowników potrafiących w tej rzeczywistości funkcjonować. Z jednej strony pojawia się konieczność poszerzania kompetencji cyfrowych już zatrudnionych pracowników, którzy swoje zadania zaczęli wykonywać w innej formie, z drugiej – pojawiają się zupełnie nowe potrzeby przedsiębiorstw, jak obsługa infrastruktury sieciowej, zarządzanie rozwiązaniami chmurowymi czy zabezpieczanie danych. Inwestowanie w te kompetencje staje się dla pracodawców o tyle istotne, że część z nich prognozuje,

że nowy system pracy nie zniknie wraz z pandemią – trzy czwarte przedsiębiorców w raporcie SAP (2021) spodziewa się, że zdalny tryb pracy będzie w jakimś stopniu kontynuowany nawet bez wskazań pandemicznych.

Innym kontekstem powstawania nowych potrzeb kompetencyjnych w przedsiębiorstwach są zmiany w charakterze ich działalności. Część przedsiębiorstw, chcąc odnaleźć się w nowych warunkach musiała podjąć wysiłek zmiany swoich dotychczasowych produktów i usług lub sposobu ich oferowania, aby dopasować je do nowych potrzeb rynku. Nowy profil działalności wiąże się zazwyczaj z koniecznością zainwestowania w nowy typ kompetencji – czy to przez rozwijanie zasobów wewnętrznych, czy to przez zatrudnienie nowych pracowników.

Ograniczenia w możliwości uczestnictwa w tradycyjnych formach wzmacniania kompetencji spowodowały intensywny rozwój zdalnych aktywności rozwojowych. Wzrasta liczba szkoleń i kursów, które mogą być realizowane przez pracowników z ich domów czy biur. Oferta szkoleniowa rozszerza się również o możliwości związane z zastosowaniem nowych technologii, jak chociażby wirtualnej rzeczywistości (MamBiznes, 2020).

Nowa rzeczywistość spowodowana pandemią COVID-19 zmusza do postawienia następujących pytań: **Czy sytuacja, w jakiej znalazły się polskie średnie i duże przedsiębiorstwa wpłynęła na ich strategię wobec wspierania rozwoju kompetencji pracowników? W jakie sposoby rozwoju kompetencji inwestują przedsiębiorcy? Jak tempo rozwoju przedsiębiorstw jest związane z inwestycjami w kompetencje? Czy przedsiębiorstwa planują inwestowanie w kompetencje pracowników w przyszłości?**

Czynniki mające znaczenie dla inwestowania przedsiębiorstw w rozwój pracownika

Zanim zostanie podjęta próba odpowiedzi na powyższe pytania, należy się zastanowić, **jakie cechy przedsiębiorstw mogą różnicować je pod względem podejmowanych działań ukierunkowanych na rozwój kompetencji pracowników.** Intuicyjnym wyborem w tym przypadku jest wielkość firmy oraz branża, w jakiej działa. Jak wskazują wnioski z wcześniejszych edycji badania BKL, dla działalności wspierającej rozwój kompetencji pracowników firmy znaczenie ma również tempo jej rozwoju.

Przez kolejne edycje badania, jako przedsiębiorstwa o **najwyższej fazie rozwoju** wskazywano te, które spełniały jednocześnie trzy warunki: **w minionym roku poszukiwały nowych pracowników, wprowadziły przynajmniej jedną innowację oraz planują wprowadzenie innowacji w roku kolejnym**. Niespełnienie chociażby jednego z nich umieszczało firmę w kategorii przedsiębiorstw o umiarkowanym rozwoju, a brak spełnienia jakiegokolwiek z tych warunków – w kategorii firm stagnacyjnych (Schemat 1).

Schemat 1. Składniki wskaźnika rozwoju firm

Wskaźnik rozwoju firm

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

Silny rozwój oznacza, że:

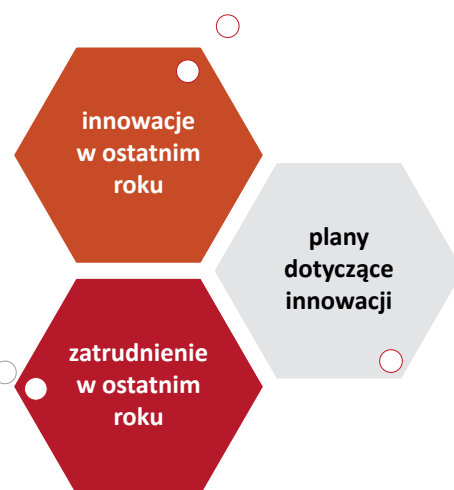
1. firma wprowadziła w ostatnim roku innowacje (innowacyjne produkty/usługi lub inne formy innowacji) oraz
2. planuje wprowadzenie innowacji w kolejnym roku oraz
3. rekrutowała pracowników w ostatnim roku.

Stagnacja:

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

Umiarkowany rozwój:

1. pozostałe firmy, które spełniły jeden lub dwa warunki (wprowadziły innowacje, planują innowacje, rekrutowały pracowników).



W analizach dotyczących wpływu poziomu rozwoju przedsiębiorstwa na jego działania związane ze wspieraniem rozwoju kompetencji pracowników w czasie pandemii COVID-19 wykorzystane zostały dwa ujęcia tego zjawiska – statyczne oraz dynamiczne (Schemat 2).

Schemat 2. Ujęcie statyczne i dynamiczne poziomu rozwoju przedsiębiorstwa

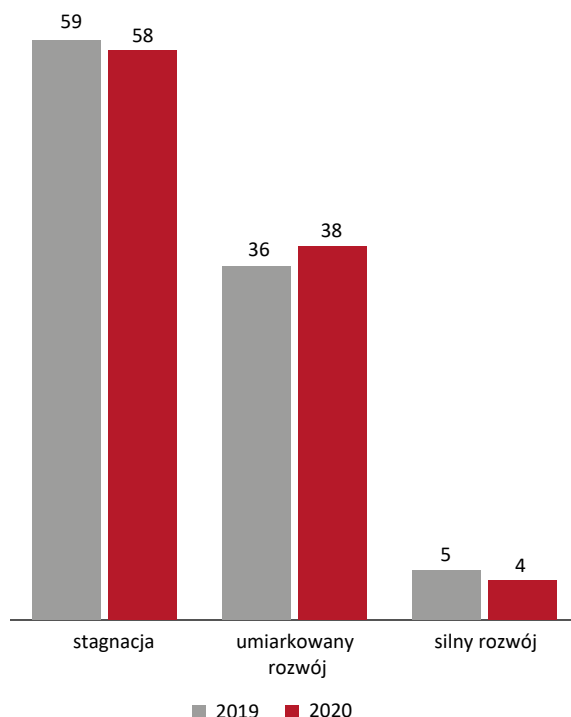
ujęcie kwestii poziomu rozwoju przedsiębiorstwa	statyczne	dynamiczne
pytanie, któremu odpowiada dane ujęcie	W jakiej fazie rozwoju było przedsiębiorstwo w 2019 r.?	W jaki sposób zmieniła się faza rozwoju przedsiębiorstwa między 2019 a 2020 r.?
kategorie, w których może znajdować się przedsiębiorstwo	• silny rozwój • stagnacja • umiarkowany rozwój	• wzrost poziomu rozwoju • ten sam poziom • spadek poziomu rozwoju

W ujęciu statycznym sprawdzono, jakie znaczenie dla wspierania kompetencji pracowników miał poziom rozwoju przedsiębiorstwa, z którym wchodziło ono w czas pandemii. W tym celu wykorzystana została informacja o fazie rozwoju przedsiębiorstwa (stagnacja, umiarkowany rozwój, silny rozwój) z 2019 r.

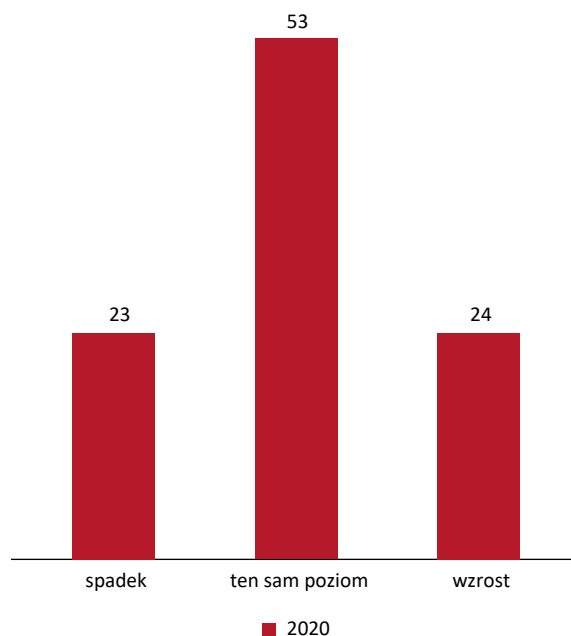
W ujęciu dynamicznym wskazano, jak zmiana poziomu rozwoju przedsiębiorstwa między rokiem 2019 i 2020 wiąże się z modyfikacjami w jego podejściu do kształcenia kompetencji pracowników. W tym przypadku wykorzystany został wskaźnik zmiany poziomu rozwoju przedsiębiorstwa. Firmy, które zostały na nim oznaczone jako te, których poziom rozwoju wzrósł, między 2019 a 2020 r. zmieniły fazę rozwoju na wyższą (np. z umiarkowanego rozwoju na silny rozwój). Firmy, których poziom rozwoju spadł, przeszły w tym czasie na niższy poziom rozwoju (np. z umiarkowanego rozwoju do fazy stagnacyjnej).

W 2020 r. ogólny odsetek firm, które znajdowały się w poszczególnych fazach rozwoju nie zmienił się znacząco. W fazie stagnacyjnej znajdowało się niecałe 60% firm, w fazie umiarkowanego rozwoju niespełna 40% firm, a w fazie silnego rozwoju zaledwie ok. 5% z nich (Wykres 1). Nie świadczy to jednak o tym, że sytuacja poszczególnych firm się nie zmieniała.

Wykres 1. Odsetek firm, które znajdowały się w poszczególnych fazach rozwoju w 2019 i 2020 r. (ujęcie statyczne) (% , N = 679)



Wykres 2. Odsetek firm, których tempo rozwoju zmieniło się w 2020 r. (ujęcie dynamiczne) (% , N = 679)



Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

W 2020 r. 23% firm odnotowało spadek poziomu rozwoju (Wykres 2). Dotyczyło to niewiele ponad połowy przedsiębiorstw, które w 2019 r. znajdowały się w fazie umiarkowanej oraz niemal wszystkich (92%) przedsiębiorstw, które znajdowały się w fazie silnego rozwoju. Spadek ten był głównie podyktowany przez rezygnację z poszukiwania nowych pracowników – dotyczy to 58% firm, których tempo rozwoju w 2020 r. spadło. Wśród tych firm 44% zrezygnowało z wdrażania innowacji, a połowa z planowania wdrożeń na kolejny rok (Tabela 1).

Z kolei **wzrost poziomu rozwoju w 2020 r. dotyczył 24% firm** (Wykres 2). Bardziej dynamiczny rozwój odnotowało 37% firm, które rok wcześniej znajdowały się w fazie stagnacyjnej i 5% z tych, które były w fazie umiarkowanej. Wzrost ten zawdzięcza się przede wszystkim optymistycznemu spojrzeniu w przyszłość. Aż 77% przedsiębiorstw, które w 2020 r. zwiększyły swoją pozycję na wskaźniku tempa rozwoju to te, które zaczęły planować wdrażanie innowacji w roku kolejnym. Wśród firm, które zwiększyły dynamikę rozwoju 55% zaczęło wprowadzać innowacje, a 36% zaczęło poszukiwania pracowników (Tabela 1).

Tabela 1. Zmiany we wskaźnikach będących składowymi indeksu fazy rozwoju przedsiębiorstwa w stosunku do zmiany tempa rozwoju (% , N)

		spadek tempa rozwoju		ten sam poziom rozwoju		wzrost tempa rozwoju	
		N	%	N	%	N	%
szukanie nowych pracowników	zrezygnowali	92	58	14	4	0	0
	wciąż nie szukają	61	38	310	86	97	60
	ciągle szukają	5	3	22	6	7	5
	zaczęli szukać	0	0	14	4	57	36
wdrożenie innowacji w ostatnim roku	zrezygnowali	69	44	17	5	0	0
	wciąż nie wdrażają	79	50	274	77	70	45
	ciągle wdrażają	11	7	41	11	1	1
	zaczęli wdrażać	0	0	26	7	86	55
wdrożenie innowacji w kolejnym roku	zrezygnowali	52	50	10	4	0	0
	wciąż nie planują	43	42	191	74	20	18
	ciągle planują	9	8	44	17	5	4
	zaczęli planować	0	0	12	5	83	77

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Wspieranie rozwoju kompetencji pracowników w średnich i dużych przedsiębiorstwach

Czas pandemii postawił nowe wyzwania dla inwestycji w rozwój pracowników

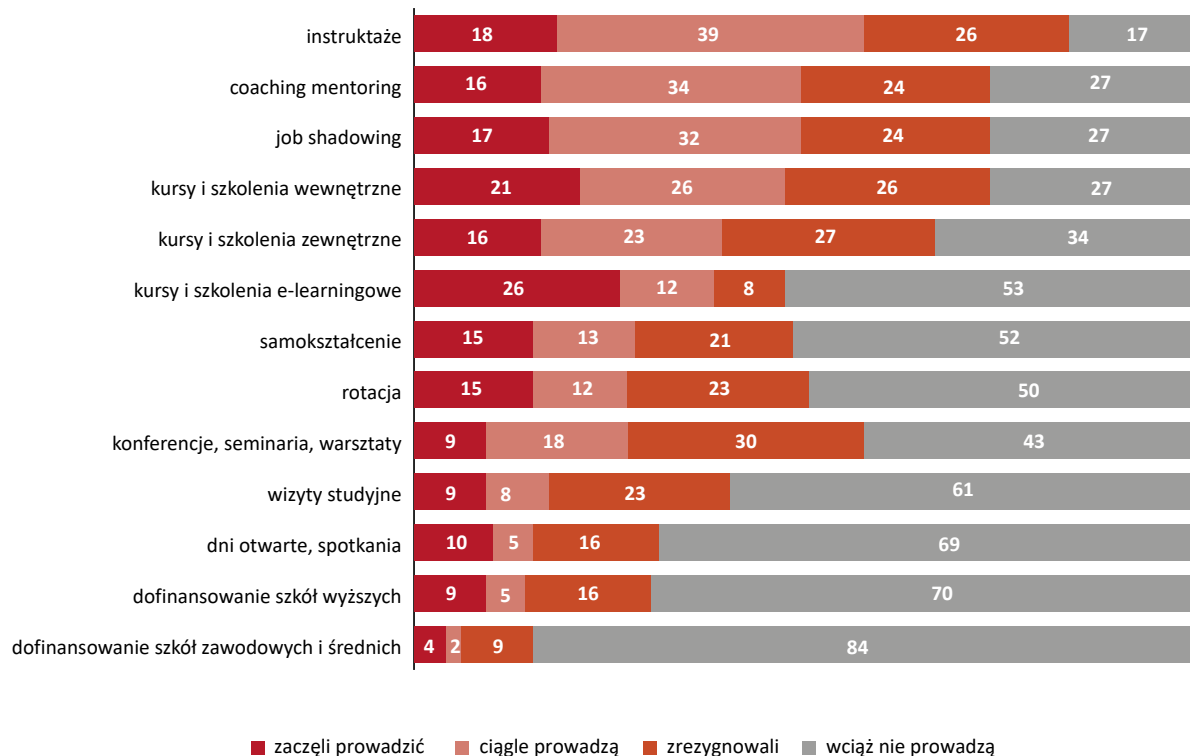
Pomimo trudnej sytuacji gospodarczej wywołanej pandemią COVID-19, **średnie i duże przedsiębiorstwa nie wycofały się z działalności wspierającej rozwój kompetencji pracowników**. Przynajmniej jedną aktywność rozwojową podjęło 91% średnich i dużych przedsiębiorstw, co jest wynikiem zbliżonym do osiągniętego rok wcześniej. W rozwój pracowników inwestowały również firmy, które nie planowały takiej działalności w roku wcześniejszym – 87% przedsiębiorstw deklarujących brak planów rozwojowych w 2019 r. zrealizowało chociaż jedną tego typu aktywność w 2020 r. W stosunku do roku 2019, w roku

pandemicznym z jakiejkolwiek działalności w tym obszarze zrezygnowało 6% przedsiębiorstw, ale w tym czasie również 6% przedsiębiorstw ją rozpoczęło.

Ze względu na trudne warunki gospodarcze ograniczono jednak skalę podejmowanych działań. Niemal cztery na pięć średnich i dużych firm wycofało się z inwestycji w rozwój pracowników w przynajmniej jednej formie realizowanej jeszcze rok wcześniej. Sytuacja pandemiczna przyczyniła się do spadku liczby osób biorących udział w kursach i szkoleniach organizowanych i finansowanych przez przedsiębiorców. O ile w 2019 r. mediana przeszkolonych pracowników w firmach średnich i dużych wyniosła 30 osób, o tyle w 2020 r. spadła ona do 20 osób. Liczba osób biorących udział w szkoleniach wewnątrz danego przedsiębiorstwa zmniejszyła się w przypadku 60% firm, a wzrost liczby przeszkolonych pracowników odnotowało 35% przedsiębiorstw. Redukcji uległ również budżet przeznaczany przez przedsiębiorstwa na kursy i szkolenia. W roku 2019 mediana rocznych wydatków na ten cel znajdowała się w przedziale 8–10 tys. zł, a w 2020 r. spadła do przedziału 5–8 tys. zł.

Spadł również odsetek przedsiębiorstw realizujących poszczególne formy wspierania rozwoju kompetencji pracowników (Wykres 3). Jak można się było spodziewać, największe spadki zainteresowania odnotowano w przypadku narzędzi podnoszenia kompetencji, które wymagają osobistego spotkania osób w nie zaangażowanych. Niemal co trzeci pracodawca zrezygnował z realizowanego w roku wcześniejszym wsparcia uczestnictwa pracowników w konferencjach, warsztatach i seminariach. Na popularności straciły również wizyty studyjne czy szkolenia zewnętrzne.

Wykres 3. Sposoby wspierania rozwoju kompetencji pracowników realizowane przez średnich i dużych przedsiębiorców w 2020 r. w porównaniu do roku poprzedniego (% , $N_{\min} = 671$)



Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Jednocześnie **formą wspierania rozwoju kompetencji, która zyskała największe zainteresowanie wśród średnich i dużych firm były kursy e-learningowe**, co można odczytywać jako naturalną konsekwencję zmiany sposobu pracy dużej liczby przedsiębiorstw na zdalny lub hybrydowy (Wykres 3). O ile przed pandemią COVID-19 tylko co piąty przedsiębiorca inwestował w tego typu narzędzia, rok później odsetek firm zainteresowanych taką formą rozwoju kompetencji podwoił się, a co czwarty pracodawca postanowił wspierać w ten sposób rozwój kompetencji swoich pracowników, chociaż nie robił tego w roku poprzednim. Warto dodać, że szkolenia online są jedyną formą rozwoju kompetencji pracowników, której popularność wśród przedsiębiorców wzrosła w roku 2020. Taka forma podnoszenia kompetencji pracowników wciąż nie jest jednak najbardziej powszechną.

Najbardziej popularnymi metodami rozwijania kompetencji pracowników stosowanymi przez polskich przedsiębiorców w 2020 r. pozostały instruktáže (57%), coaching i mentoring (50%) oraz **job shadowing**¹⁴ (49%) (Wykres 3). Te trzy narzędzia skierowane na przygotowanie pracownika do konkretnych zadań zawodowych i skupiające się na jego indywidualnym rozwoju były również najbardziej popularnymi metodami wspierania rozwoju kompetencji rok wcześniej i chociaż znaczna część przedsiębiorców zrezygnowała z inwestowania w nie, wciąż utrzymały się w pierwszej trójce.

Firmy, które w momencie rozpoczęcia kryzysu pozostawały w silnej fazie rozwoju w dalszym ciągu wspierają rozwój kompetencji swoich pracowników (ujęcie statyczne)

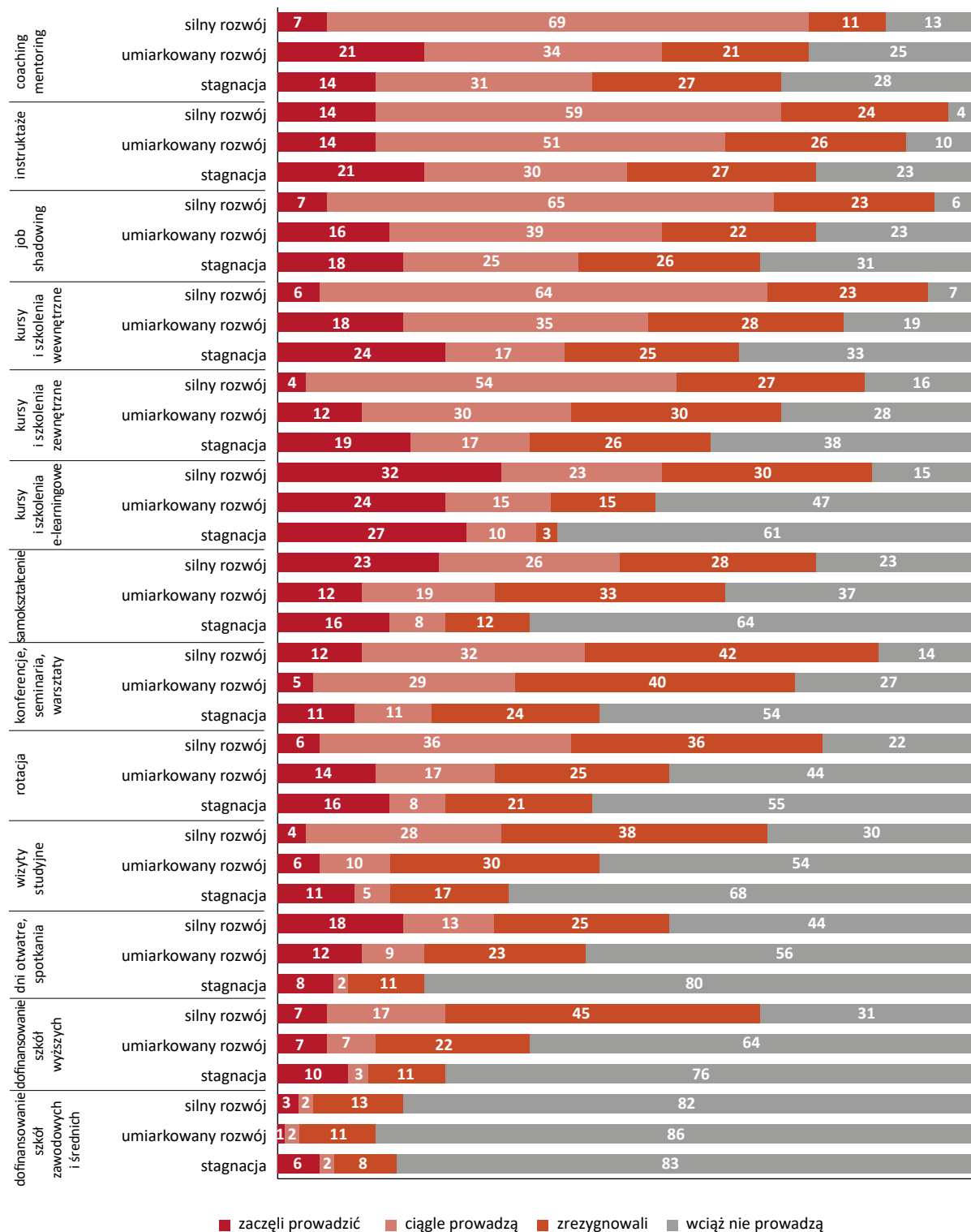
W 2019 r., firmy, które cechowały się najwyższym poziomem rozwoju, były też znacznie bardziej aktywne w obszarze wspierania kompetencji pracowników w porównaniu do pozostałych przedsiębiorstw. Rok później, chociaż poziom rozwoju większości z nich spadł, **firmy te nadal pozostają liderami, jeśli chodzi o różnorodność podejmowanych działań podnoszących kompetencje.**

Znaczna większość przedsiębiorstw (92%), która w 2019 r. znajdowała się na najwyższym poziomie rozwoju, w roku 2020 organizowała kursy i szkolenia dla swoich pracowników. Z tej formy kształcenia zupełnie zrezygnowało tylko 7% firm z tej grupy. Ponad połowa tego typu przedsiębiorstw kontynuowała w 2020 r. inwestycje w szkolenia zewnętrzne występujące także w 2019 r., a kontynuację realizacji szkoleń wewnętrznych zadeklarowało 64% przedsiębiorstw (Wykres 4).

Sytuacja wygląda podobnie w przypadku aktywności rozwojowych odbywających się poza miejscem pracy. Firmy silnie rozwinięte w 2019 r., będące wyraźnym liderem w tych formach rozwoju w tamtym czasie, pomimo dużego spadku pozostają nim również rok później. Inwestycje w aktywności rozwojowe poza miejscem pracy podjęło 59% tego typu przedsiębiorstw. Znaczna większość z nich to firmy, które kontynuowały działalność z roku wcześniejszego. Jedna trzecia przedsiębiorstw tej grupy zrezygnowała z inwestowania w tego rodzaju formy rozwojowe. Najczęściej firmy wycofywały się z dofinansowania szkół wyższych (45%), wspierania udziału w konferencjach, seminariach i warsztatach (42%) oraz wizyt studyjnych (38%) (Wykres 4).

¹⁴ Bezpośrednia obserwacja pracy innego pracownika.

Wykres 4. Zmiana w sposobach wspierania rozwoju kompetencji pracowników w 2020 r. stosowanych przez przedsiębiorstwa będące rok wcześniej na różnym poziomie rozwoju (% , $N_{\min} = 671$)



Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Firmy o najwyższym poziomie rozwoju w 2019 r. pozostały również najczęściej wspierającymi rozwój pracowników w miejscu pracy w 2020 r. – taką aktywność realizuje 82% przedsiębiorstw z tej grupy. Najwyższy ich odsetek utrzymał w stosunku do roku poprzedniego realizację wewnętrznego coachingu i mentoringu dla pracowników, a także stosowanie job shadowing oraz instruktaży (Wykres 4).

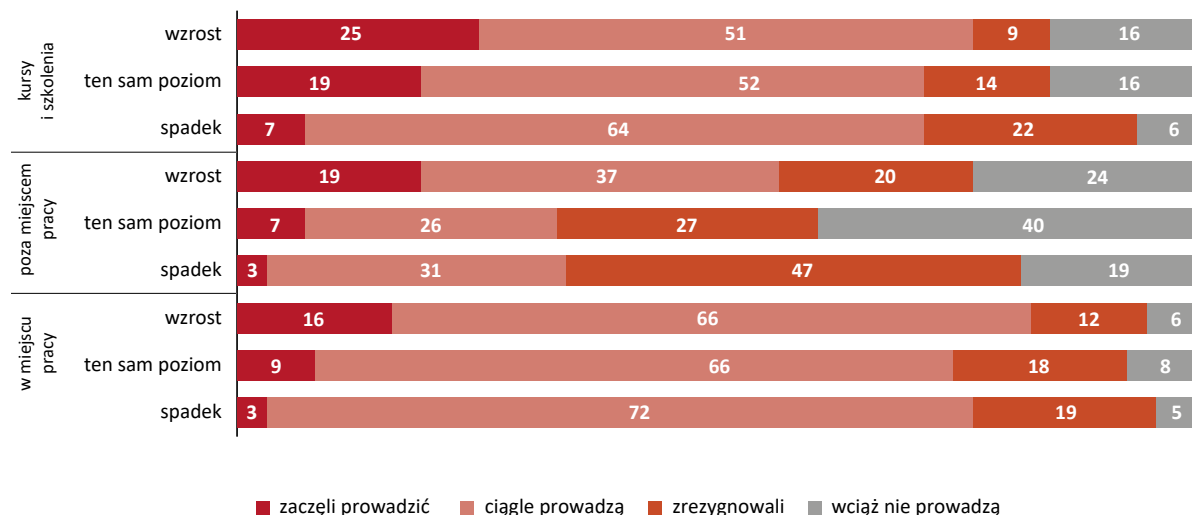
Silna pozycja firm o wysokim poziomie rozwoju w 2019 r. wśród liderów wspierania rozwoju pracowników w roku kolejnym może świadczyć o stabilności, którą udało im się zbudować. Mogła ona zapewnić pewien poziom odporności na kryzys. Firmom tym łatwiej było utrzymać aktywności, które realizowały przed pandemią, niż rozpocząć inwestycje w nowe dla siebie formy rozwoju.

Przedsiębiorstwa, które weszły w wyższą fazę rozwoju w ostatnim roku częściej inwestują w nowe dla siebie sposoby wspierania rozwoju kompetencji pracowników (ujęcie dynamiczne)

Firmy, które w roku 2020 weszły w wyższą fazę rozwoju w stosunku do roku wcześniejszego, intensywniej niż pozostałe inwestowały w różne formy rozwoju kompetencji pracowników. Może to świadczyć o ich rosnących potrzebach kompetencyjnych i wskazywać na sposoby, jakimi radzą sobie z ewentualnymi niedoborami kompetencyjnymi.

Przedsiębiorstwa, których poziom rozwoju wzrósł, częściej niż pozostałe rozpoczynały inwestycje w różne formy szkoleń, których nie podejmowały jeszcze w 2019 r. Ponad jedna czwarta z nich zaczęła w 2020 r. realizować kursy i szkolenia dla swoich pracowników, a 9% zrezygnowało z tego typu form wspierania kompetencji (w porównaniu do 22% rezygnujących firm o spowolnionym rozwoju) (Wykres 5). Firmy, które odnotowały przeskok do wyższej fazy rozwoju, inwestowały we wszystkie rodzaje szkoleń. Niemal jedna trzecia z nich rozpoczęła realizację kursów online. Ponad 30% wystartowało z kursami wewnętrznymi, a 23% – z kursami zewnętrznymi. W porównaniu do firm, których rozwój zwolnił, rzadziej rezygnowali z którejkolwiek formy szkoleń prowadzonej w przeszłości.

Wykres 5. Sposoby wspierania rozwoju kompetencji pracowników stosowane w 2020 r. przez przedsiębiorstwa o różnym tempie rozwoju (% , $N_{\min} = 671$)



Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Przedsiębiorstwa, których poziom rozwoju wzrósł, rzadziej rezygnowały z aktywności kompetencyjnych realizowanych poza miejscem pracy. Wśród nich w 2020 r. z takiej działalności zrezygnował co piąty przedsiębiorca, jednak podobna liczba pracodawców z tej grupy taką działalność podjęła. W przypadku firm, których poziom rozwoju spadł, prawie połowa przedsiębiorstw zrezygnowała ze wspierania tego typu aktywności (Wykres 5). Różnice między tymi grupami najłatwiej uchwycić w przypadku wspierania uczestnictwa w konferencjach, seminariach i warsztatach. W grupie przedsiębiorstw, których poziom rozwoju wzrósł, aktywność tę rozpoczęło 21% firm, a zrezygnowało z niej 22% z nich, pozostawiając ogólną liczbę przedsiębiorstw realizujących je na podobnym poziomie. Wśród przedsiębiorstw, których rozwój spowolnił, tylko 4% firm taką aktywność zapoczątkowało, a aż 47% z niej zrezygnowało.

Jeśli chodzi o formy szkoleniowe realizowane w miejscu pracy, **firmy, które przeszły do wyższej fazy rozwoju, znowu wyróżniają się najwyższym odsetkiem przedsiębiorców rozpoczynających tego typu działalność** (Wykres 5). Około 30% z nich rozpoczęło wspieranie samokształcenia w miejscu pracy oraz instruktaży, co piąty przedsiębiorca wdrożył u siebie coaching, job shadowing i rotację. W tej grupie odnotowano również najniższe odsetki przedsiębiorstw rezygnujących z tego typu działań.

Zmiana trybu pracy w poszczególnych branżach wiąże się ze zmianami we wsparciu rozwoju kompetencji pracowników

Inwestycje w rozwój kompetencji pracowników za pomocą narzędzi online zostały zintensyfikowane przede wszystkim wśród przedsiębiorców z branż, w których najwięcej firm przeszło na zdalny sposób pracy. Największy odsetek przedsiębiorstw, które w 2020 r. zaczęły oferować swoim pracownikom kursy e-learningowe znalazło się w branży usług specjalistycznych (35%), opieki zdrowotnej (32%) i edukacji (31%). Warto dodać, że ze względu na charakter pracy te branże częściej od pozostałych wybierały zdalną formę kształcenia kompetencji również w 2019 r. Można więc spodziewać się, że oferta tego typu szkoleń była dla nich bardziej dostępna, a co za tym idzie przejście na zdalny tryb szkolenia pracowników mógł być łatwiejszy niż w branżach mniej aktywnych na tym polu.

Pracodawcy z branż, które w roku wcześniejszym chętnie korzystały z aktywności rozwojowych wymagających bezpośredniego kontaktu dużej grupy pracowników, w roku 2020 musiały z nich zrezygnować. Ponad jedna trzecia pracodawców z branż medycznej, usługowej oraz edukacyjnej zaprzestała wsparcia udziału pracowników w konferencjach, seminariach czy warsztatach, chociaż udzielała go jeszcze w roku poprzednim. Z wizyt studyjnych zrezygnowało 28% przedsiębiorców z branży edukacyjnej oraz 23% z branży usługowej, a z dni otwartych – 28% przedsiębiorców z branży edukacyjnej oraz 21% – z branży usługowej. Te zmiany w strategii kształcenia kompetencji również mogą wynikać ze zmiany trybu pracy w tych branżach na zdalny.

W przedsiębiorstwach reprezentujących większość branż najbardziej popularnymi formami wspierania rozwoju kompetencji pracowników były te związane bezpośrednio z zadaniami stanowiskowymi: instruktaże, coaching, job shadowing oraz szkolenia wewnętrzne. Wyjątek stanowili pracodawcy z branży edukacyjnej, którzy w 2020 r. inwestowali przede wszystkim w szkolenia e-learningowe oraz stacjonarne, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Branża edukacyjna wyróżnia się również stosunkowo wysokim odsetkiem pracodawców, którzy dofinansowują kształcenie pracowników w szkołach zawodowych i wyższych.

W roku 2020 zaobserwowano generalny spadek tego typu aktywności: z dofinansowania szkół wyższych zrezygnowało 20% pracodawców z branży, a ze szkół zawodowych 17%.

Ta tendencja dotknęła również branżę budowlaną i transportową – w przypadku szkół wyższych zrezygnowało 17% przedsiębiorców, a z zawodowych 11%.

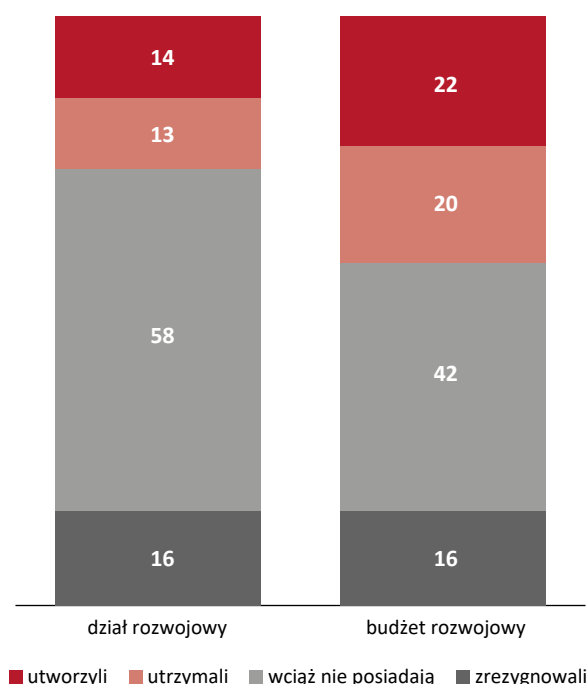
Strategiczne podejście przedsiębiorstw do wspierania rozwoju kompetencji pracowników

Pomimo trudnej sytuacji pandemicznej, firmy wzmacniają swoje strategiczne podejście do oceny i rozwoju kompetencji

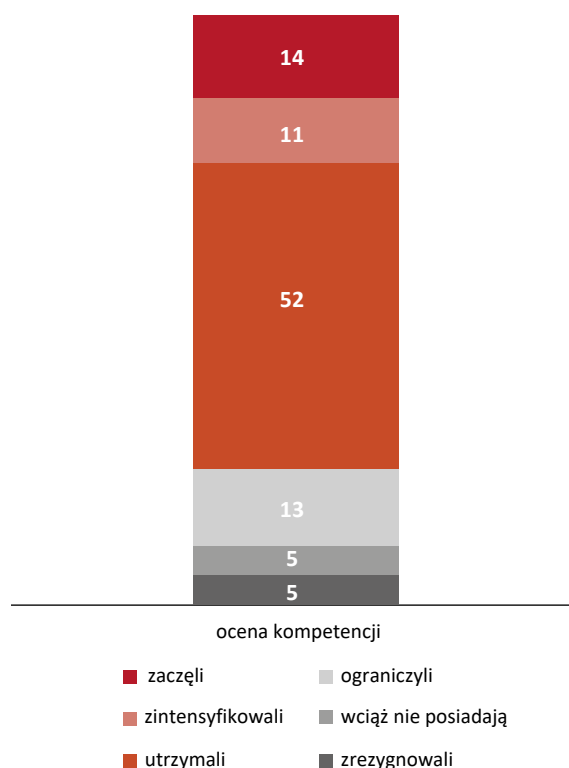
Chociaż rok 2020 był trudny dla przedsiębiorstw działających w wielu gałęziach gospodarki, **działania mające na celu wpisanie rozwoju kompetencji pracowników w strategię działania przedsiębiorstwa były przez nie kontynuowane**. Mowa tu w szczególności o tworzeniu stanowisk i działów mających za zadanie wspieranie rozwoju pracowników, o wydzielaniu budżetu przeznaczonego na działania rozwojowe oraz systematycznej ocenie potrzeb kompetencyjnych przedsiębiorstw.

Zarówno w 2019, jak i 2020 r. posiadanie wydzielonego działu lub stanowiska odpowiedzialnego za rozwój pracowników deklarowało niemal 30% średnich i dużych przedsiębiorstw. W 2020 r. takie stanowisko lub dział stworzyło 14% przedsiębiorców i niemal tyle samo z nich (16%) z niego zrezygnowało. Z kolei posiadanie budżetu na działania rozwojowe stało się powszechniejsze. Jeszcze w 2019 r. posiadanie takiego budżetu deklarowało 35% firm, rok później – 42% firm (Wykres 6).

Wykres 6. Strategiczne podejście do rozwoju kompetencji (posiadanie działu oraz budżetu rozwojowego) w roku 2020 w stosunku do roku wcześniejszego (% , $N_{\min} = 655$)



Wykres 7. Prowadzenie oceny kompetencji w roku 2020 w stosunku do roku wcześniejszego (% , $N = 671$)



Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

W roku 2020 w porównaniu do roku wcześniejszego większa liczba pracodawców zaczęła oceniać potrzeby kompetencyjne swojego przedsiębiorstwa. Systematyczną ocenę, podobnie jak w 2019 r., prowadziła jedna trzecia firm. Ocenę sporadyczną, inicjowaną zwykle przy okazji rotacji pracowników, prowadziło 55% przedsiębiorców, co jest wynikiem o 8 p.p. wyższym niż rok wcześniej. Zaledwie 5% przedsiębiorców nie prowadziło takiej oceny ani w roku 2019, ani 2020. W ciągu tego roku 18% firm zrezygnowało lub ograniczyło ocenę zapotrzebowania kompetencyjnego. Rozpoczęcie lub intensyfikacja takiej oceny miała miejsce w jednej czwartej przedsiębiorstw (Wykres 7).

Wzrost tych wskaźników w tym szczególnie trudnym dla gospodarki roku może świadczyć o tym, że wartość posiadania silnego, kompetentnego zespołu jest wyraźniej dostrzegana przez pracodawców. Nowe wyzwania rodzą też nowe potrzeby kompetencyjne, którym konieczne jest stawienie czoła.

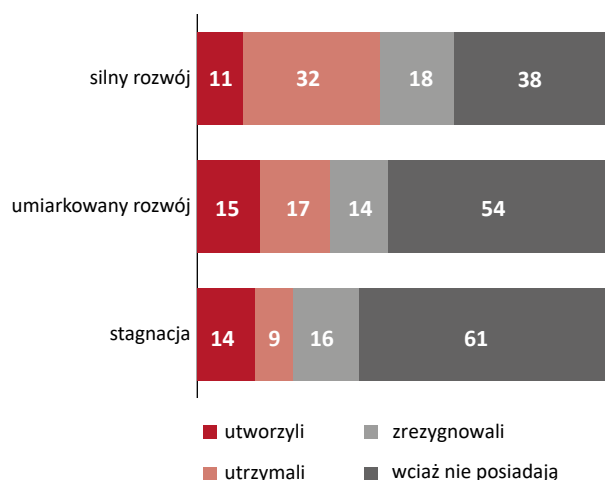
Podejście strategiczne do rozwoju kompetencji jest szczególnie ważne dla przedsiębiorstw rozwijających się dynamicznie

W przypadku dużych i średnich przedsiębiorstw tempo rozwoju jest powiązane nie tylko z chętniejszym udzielaniem wsparcia dla różnych form podnoszenia kompetencji pracowników, ale również stosowaniem strategicznego podejścia do potrzeb rozwojowych. Firmy, które silnie rozwijały się przed pandemią COVID-19 (ujęcie statyczne), rzadziej niż pozostałe rezygnowały z działań wpisujących rozwój pracowników w strategię firmy w czasach kryzysu. Z kolei firmy, których poziom rozwoju wzrósł w 2020 r. w stosunku do roku wcześniejszego (ujęcie dynamiczne), częściej rozpoczynały w tym czasie inwestycje w tego typu aktywności.

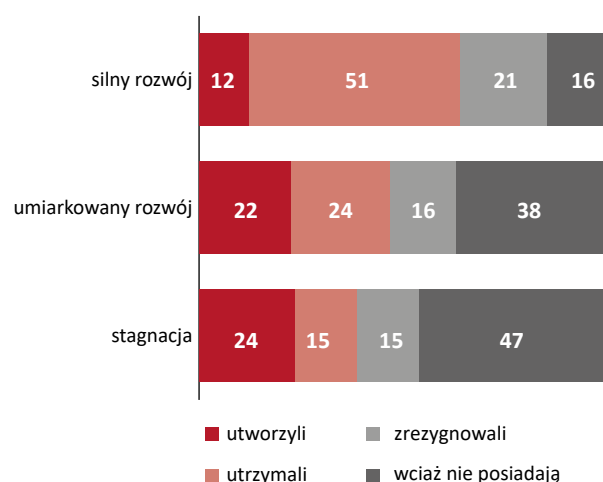
Najwyższy odsetek firm posiadających dział rozwojowy w 2020 r. obserwowany jest w firmach, które rok wcześniej znajdowały się w fazie silnego rozwoju (43%). Jednej trzeciej z tych firm udało się utrzymać istniejący wcześniej dział rozwojowy, a co dziesiąta z nich założyła taki dział w roku 2020 (Wykres 8). Jednocześnie największy odsetek firm zakładających działy rozwojowe w roku pandemicznym obserwuje się wśród firm, których poziom rozwoju w tym czasie wzrósł (18%).

Podobnie sytuacja wygląda w przypadku wyznaczania budżetu na działania rozwojowe. Takie środki w 2020 r. znajdowały w swoim budżecie częściej firmy, które odnotowywały silny rozwój rok wcześniej (63%). Należy jednak dodać, że połowa z tych firm posiadała taki budżet również w roku 2019, a co piąta musiała z niego zrezygnować (Wykres 9). Najwięcej firm tworzących tego rodzaju budżet w 2020 r. zaobserwowano wśród przedsiębiorstw, których poziom rozwoju w tym czasie wzrastał (26%), a najwięcej rezygnujących z niego – wśród firm, których rozwój spowolnił (20%).

Wykres 8. Zmiana w posiadaniu działu rozwojowego wśród przedsiębiorstw będących na różnym etapie rozwoju w 2019 r. (% , N = 670)



Wykres 9. Zmiana w posiadaniu budżetu na działania rozwojowe wśród przedsiębiorstw będących na różnym etapie rozwoju w 2019 r. (% , N = 655)



Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Przedsiębiorstwa, których poziom rozwoju wzrósł w roku 2020, zintensyfikowały również działania związane z oceną zapotrzebowania na kompetencje. W grupie tych przedsiębiorstw w minionym roku niemal jedna trzecia rozpoczęła lub rozwinęła system oceny. W tym samym czasie 26% przedsiębiorstw, których poziom rozwoju spadł, ograniczyło lub zupełnie zrezygnowało z prowadzenia takiej oceny.

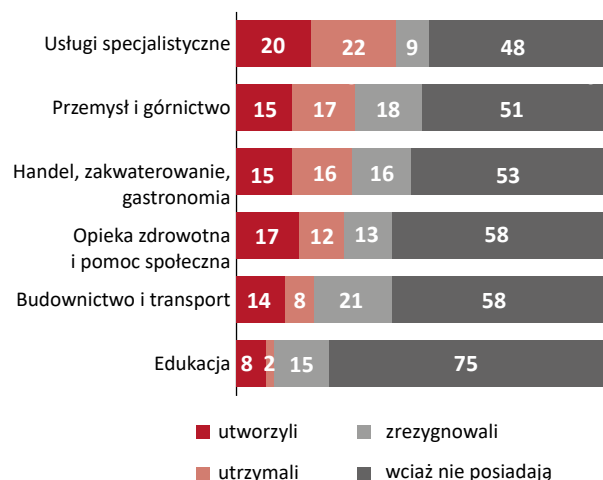
Podejście strategiczne do planowania inwestycji w rozwój pracowników jest zróżnicowane pomiędzy branżami

W 2020 r. największy odsetek firm posiadających dział rozwojowy (42%) oraz budżet na działania rozwojowe (60%) znajdował się w branży usług specjalistycznych (Wykres 10, Wykres 11). Co piąta firma z tej branży utworzyła taki dział lub stanowisko w ostatnim roku, a tylko co dziesiąta z niego zrezygnowała. Podobnie w kwestii budżetu na działania rozwojowe – jedna trzecia firm z branży go utworzyła, a tylko co dziesiąta go zlikwidowała. Nie jest to dziwne – w tym kontekście branża usługowa była liderem jeszcze przed początkiem pandemii COVID-19.

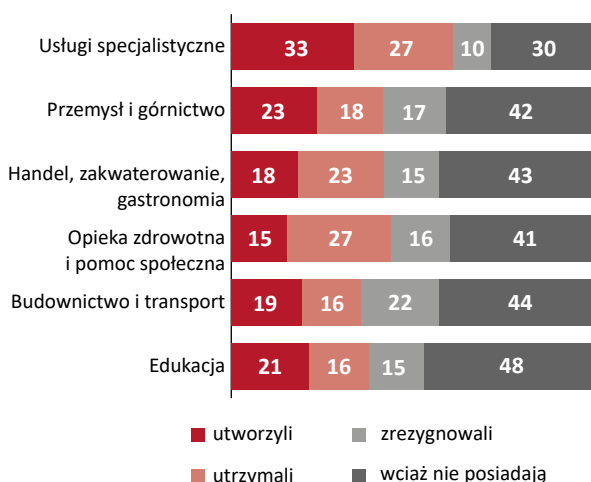
Największy odsetek przedsiębiorstw zamykających działy rozwojowe (21%) oraz rezygnujących z budżetów na działania rozwojowe (22%) odnotowano w branży budowlanej i transportowej. W 2020 r. była to branża o najniższym odsetku firm mających budżet na działania rozwojowe (35%).

Niezmienne od 2019 r. branżą o wyraźnie najniższym odsetku podmiotów mających dział rozwojowy jest branża edukacyjna (spadek do 10% w 2020 r. z 17% w 2019 r.). Należy pamiętać, że w jej skład wchodzi głównie szkoły, których struktura organizacyjna zwykle nie przewiduje tego typu stanowisk. W branży tej coraz popularniejsze staje się jednak posiadanie budżetu na działania rozwojowe – w 2020 r. posiadało go 37% podmiotów zajmujących się edukacją, a co piąty pracodawca z tej branży utworzył taki budżet w roku 2020.

Wykres 10. Zmiany w posiadaniu działu rozwojowego w poszczególnych branżach między 2019 i 2020 r. (% , N = 670)



Wykres 11. Zmiany w posiadaniu budżetu na działalność rozwojową w poszczególnych branżach między 2019 i 2020 r. (% , N = 655)



Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Edukacja była za to branżą, w której ocena zapotrzebowania na kompetencje była szczególnie powszechna i intensywna zarówno w roku 2019, jak i 2020 r. Systematyczną ocenę zapotrzebowania prowadziło 57% pracodawców z tej branży (przy 54% w 2019 r.), a sporadyczną – 38% z nich (przy 31% w 2019 r.). Co czwarty pracodawca z branży rozpoczął lub zintensyfikował ocenę w 2020 r., a niemal co piąty zrezygnował z takiej oceny lub ją ograniczył. Cykliczna ocena kompetencji nauczycieli jest wpisana w charakterystykę tego zawodu, dlatego regularne działania szkół w tym zakresie były prowadzone pomimo pandemii COVID-19.

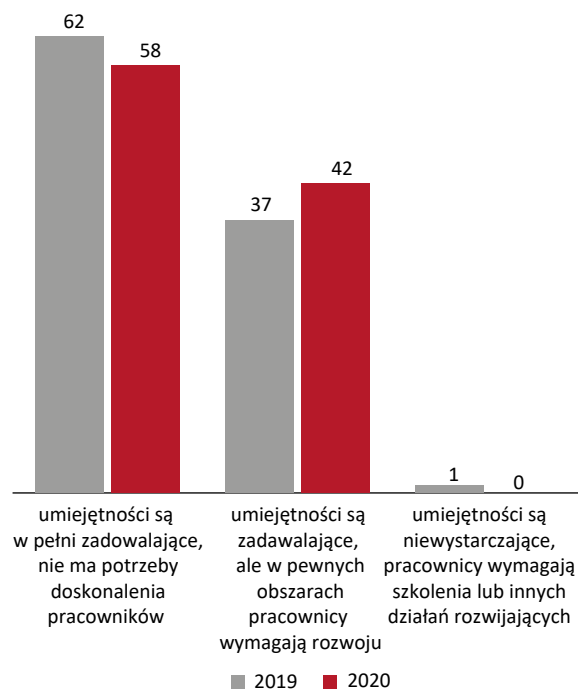
W pozostałych branżach intensyfikacja starań związanych z oceną zapotrzebowania kompetencyjnego również jest widoczna – rozpoczęto ocenę lub poszerzono jej zakres w ramach działalności od 27% przedsiębiorstw z branży usług specjalistycznych do 22% przedsiębiorstw zajmujących się budownictwem i transportem. Jeśli chodzi o rezygnację lub ograniczenie takich działań, największy odsetek przedsiębiorstw przyjmujących taką strategię zaobserwowano w branży budowlanej i transportowej (24%).

Strategie działania w przypadku niedoborów kompetencji

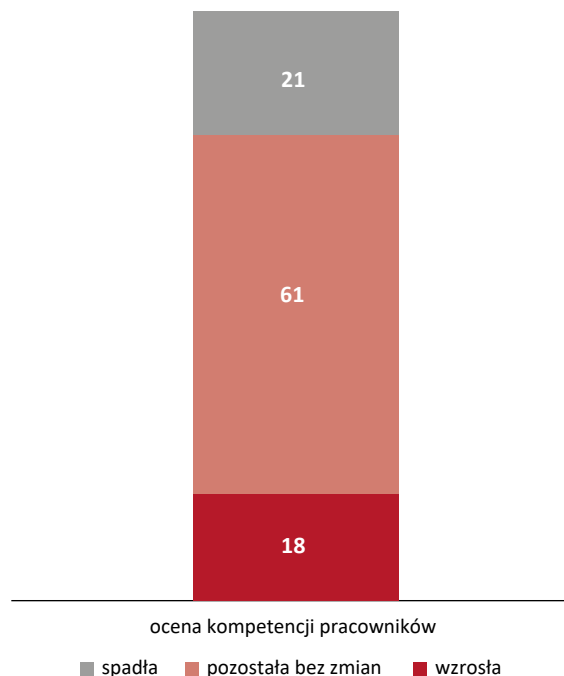
Firmy chętniej sięgają po wewnętrzne zasoby kompetencyjne

Rok 2020 wraz z nowymi wyzwaniami przyniósł zmiany w oczekiwaniach pracodawców co do poziomu kompetencji ich pracowników. 58% przedsiębiorców oceniło kompetencje swoich pracowników jako w pełni zadowalające, a 42% jako zadowalające, ale wymagające rozwoju (Wykres 12). Zaledwie jeden z pracodawców wskazał, że kompetencje jego pracowników są niewystarczające do wykonywania przez nich pracy. W stosunku do deklaracji z 2019 r., ocena kompetencji pracowników spadła w przypadku 21% pracodawców i wzrosła w przypadku 18% z nich (Wykres 13).

Wykres 12. Ocena poziomu kompetencji pracowników przez pracodawców (% , N = 679)



Wykres 13. Zmiana w ocenie kompetencji pracowników między 2019 i 2020 r. (% , N = 679)



Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Przedsiębiorcy mogą wykorzystać kilka strategii do radzenia sobie z niedoborami kompetencyjnymi w swoich firmach. Można podzielić je na strategie odwołujące się do wewnętrznych zasobów firmy oraz na wykorzystujące możliwości zewnętrznego pozyskania pożądanych kompetencji. Badani zostali poproszeni o określenie, którą z czterech strategii przedstawionych na schemacie (Schemat 3) wykorzystują najczęściej.

Schemat 3. Podział strategii stosowanych w przypadku niedoborów kompetencyjnych na strategie wewnętrzne i zewnętrzne

Strategie wewnętrzne	Strategie zewnętrzne
szkolenie obecnych pracowników	szukanie nowych pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i umiejętnościach
reorganizacja wewnątrz firmy prowadząca do lepszego wykorzystania istniejących umiejętności	zatrudnianie nowych pracowników, których następnie się szkoli

Źródło: opracowanie własne.

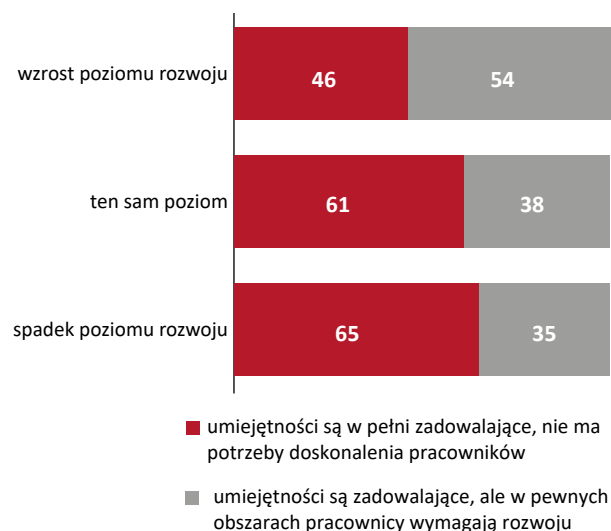
W 2020 r., podobne jak w roku wcześniejszym, zapotrzebowanie na nowe kompetencje w przedsiębiorstwach było znacznie częściej uzupełniane zasobami wewnętrznymi niż zewnętrznymi. 73% przedsiębiorców w sytuacjach niedoborów szkoliło już zatrudnionych pracowników, a 4% przeprowadziło reorganizację, mającą na celu wykorzystanie już posiadanych umiejętności. Co piąty przedsiębiorca w takiej sytuacji szukał nowych pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, a strategia zatrudniania nowych pracowników wymagających szkolenia praktycznie nie znajdowała zastosowania. Trzy czwarte pracodawców nie zmieniło swojej głównej strategii względem roku 2019. Co dziesiąty deklarował zmianę ze strategii wykorzystujących wewnętrzne zasoby na strategię poszukiwania ich na zewnątrz firmy. Zmiany w kierunku odwrotnym – z szukania nowych pracowników na wykorzystywanie już istniejącego potencjału w firmie – zadeklarowało 16% przedsiębiorców.

Wraz z rozwojem firmy rosną jej potrzeby kompetencyjne

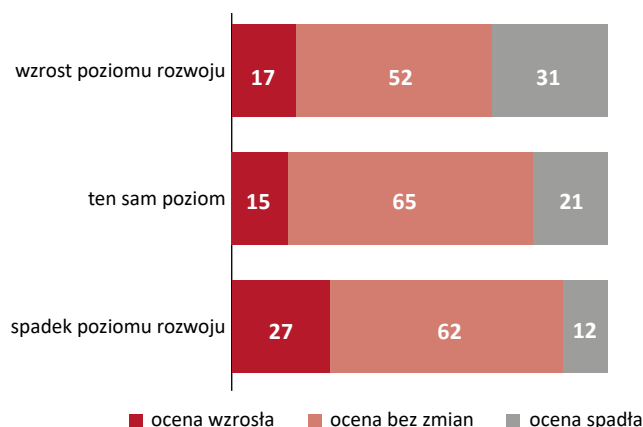
Naturalną konsekwencją wzrostu poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, szczególnie w przypadku strategii rozwojowych opartych na wdrażaniu innowacji, jest towarzyszący mu wzrost zapotrzebowania na kompetencje. Ponad połowa firm, które weszły na wyższy poziom rozwoju w 2020 r. ocenia kompetencje swoich pracowników jako zadowalające, ale wymagające dokończenia (Wykres 14). W tej grupie ocena kompetencji pracowników spadła o 31%

pracodawców (Wykres 15). Z kolei niemal dwie trzecie przedsiębiorców, których poziom rozwoju firmy spadł, ocenia kompetencje swoich pracowników jako wystarczające. Co czwarty z nich jest tego zdania, chociaż jeszcze rok wcześniej uznawał ich kompetencje za wymagające doszkolenia.

Wykres 14. Ocena poziomu kompetencji pracowników w 2020 r. przez firmy, które zmieniły swój poziom rozwoju
(%, N = 679)



Wykres 15. Zmiana w ocenie poziomu kompetencji pracowników przez firmy, które zmieniły poziom rozwoju między 2019 i 2020 r. (%, N = 679)

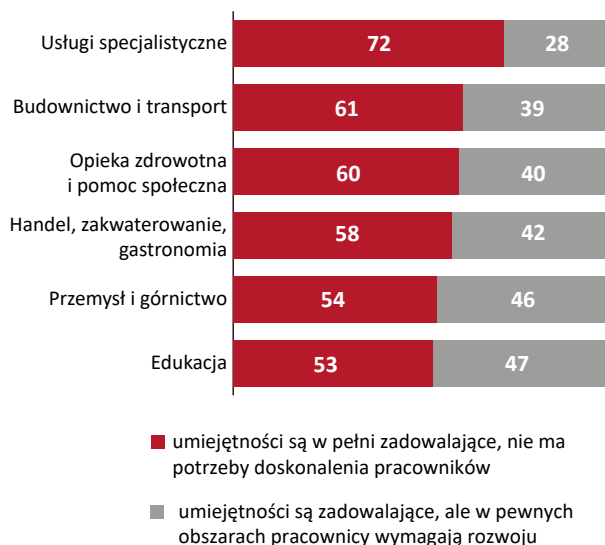


Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

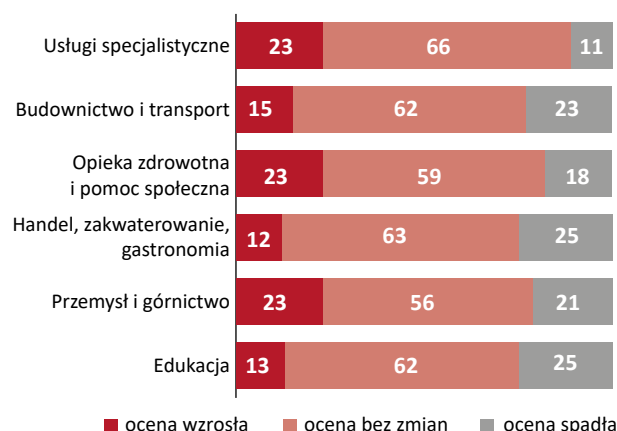
Przedsiębiorstwa z różnych branż stosują podobne strategie radzenia sobie z niedoborami kompetencyjnymi

Najwyższy odsetek przedsiębiorców oceniających kompetencje pracowników jako w pełni zadowalające, obserwowany jest w branży usług specjalistycznych – takiego zdania jest 72% pracodawców (Wykres 16). Wyżej niż przed rokiem kompetencje swoich pracowników ocenia 23% pracodawców z tej branży (Wykres 17). Z kolei branże, w których najwyższy odsetek przedsiębiorców uważa, że kompetencje pracowników choć zadowalające, to wymagają doszkolenia, obserwowany jest w branżach edukacyjnej (47%) i przemysłowej (46%) (Wykres 16). Większy odsetek przedsiębiorców, których wymagania względem pracowników raczej wzrosły niż spadły, obserwowany jest w obrębie branży handlowej, edukacyjnej i budowlanej (Wykres 17).

Wykres 16. Ocena kompetencji pracowników w 2020 r. przez pracodawców z poszczególnych branż (% , N = 679)



Wykres 17. Zmiana w ocenie kompetencji pracowników przez pracodawców z poszczególnych branż między 2019 i 2020 r. (% , N = 679)



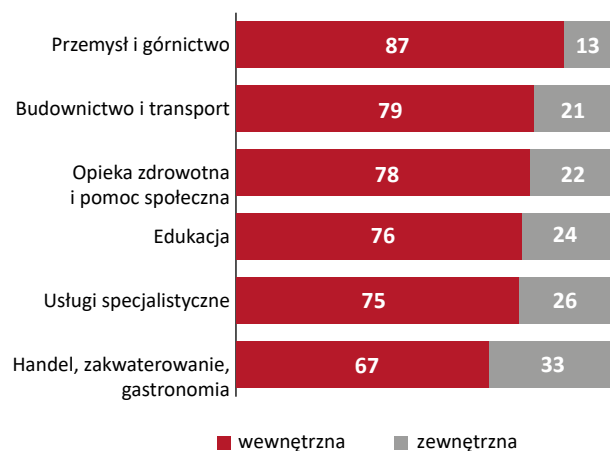
Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Wśród pracodawców, którzy oceniają wiedzę i umiejętności swoich pracowników jako zadowalające lecz wymagające rozwoju, trzy czwarte za wymagające poprawy uznaje kompetencje zawodowe. Zostały one wskazane przez szczególnie wysoki odsetek przedsiębiorców z branży opieki zdrowotnej (93%), edukacyjnej (84%) oraz usługowej (82%). Znacznie rzadziej za wymagające rozwoju uznawano kompetencje społeczne – wskazało na nie 45% przedsiębiorców. Te niedobory dotyczą w szczególności branży opieki zdrowotnej (58%) oraz edukacyjnej (55%). Możliwe obszary do poprawy w zakresie kompetencji ogólnych okazały się szczególnie widoczne w branży edukacyjnej – na potrzebę pracy nad nimi wskazało 63% podmiotów.

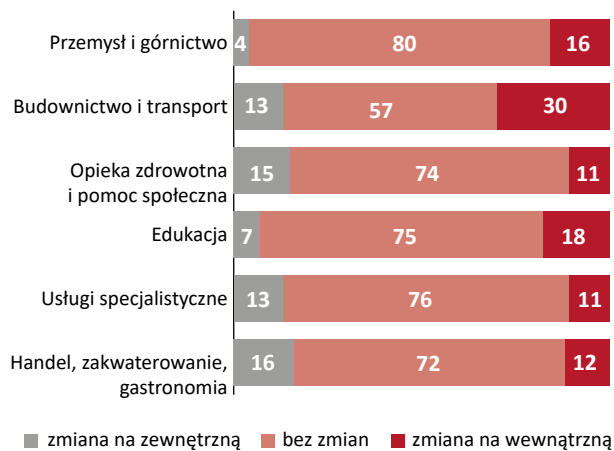
Popularność strategii uzupełniania braków kompetencyjnych wykorzystujących wewnętrzny potencjał przedsiębiorstwa jest większa we wszystkich branżach – stosuje ją od 67% przedsiębiorstw w branży handlowej/zwiazanej z zakwaterowaniem/gastronomicznej do 87% przedsiębiorstw w branży przemysłowej (Wykres 18). Najwyższy odsetek przedsiębiorstw, które w 2020 r. zmieniły swoją dominującą strategię uzupełniania braków kompetencyjnych z zewnętrznej na wewnętrzną, obserwowany był w branży budowlanej i transportowej

– taka zmiana miała miejsce w przypadku niemal jednej trzeciej przedsiębiorstw. Zmiana ta zaszła również z przypadku 18% przedsiębiorstw z branży edukacyjnej oraz 16% przedsiębiorstw z branży przemysłowej. Zmianę strategii w drugim kierunku – z wewnętrznej na zewnętrzną – obserwować można przede wszystkim w branży handlowej/zwiazanej z zakwaterowaniem/gastronomicznej (16%) oraz opieki zdrowotnej (15%) (Wykres 19).

Wykres 18. Odsetek firm stosujących wewnętrzną lub zewnętrzną strategię uzupełniania braków kompetencyjnych w 2020 (% , N = 674)



Wykres 19. Odsetek firm, które zmieniły swoją strategię uzupełniania braków kompetencyjnych w 2020 (% , N = 674)



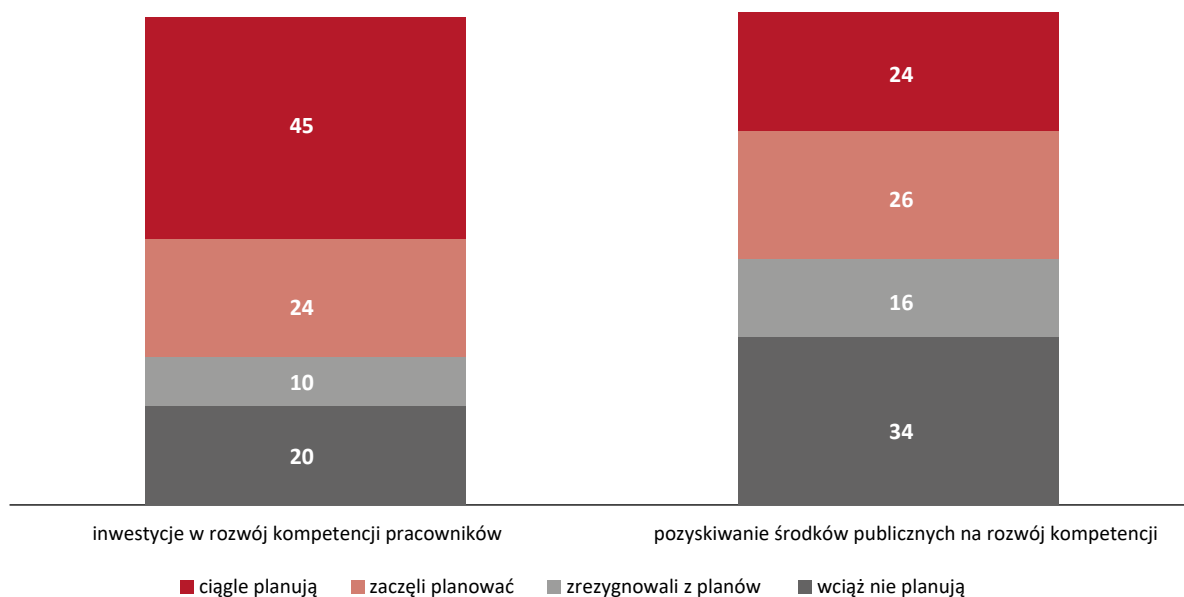
Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Duże i średnie przedsiębiorstwa planują inwestować w rozwój pracowników w przyszłości

W 2020 r. niemal 70% dużych i średnich przedsiębiorstw planowało podjęcie inwestycji w rozwój kompetencji pracowników w kolejnym roku (Wykres 20). Jest to wynik o 15 p.p. wyższy niż w roku 2019. Co czwarty przedsiębiorca ma takie plany, chociaż nie robił ich rok wcześniej. Można interpretować to jako znak rosnącej świadomości korzyści płynących ze wspierania aktywności rozwojowych pracowników. Plany inwestowania w rozwój kompetencji pracowników z pewnością stanowią również odpowiedź na zmieniające się zapotrzebowanie kompetencyjne przedsiębiorstw i są elementem wewnętrznych strategii ich zaspokajania. Należy jednak pamiętać, że nie wszyscy pracodawcy są skłonni do czynienia

takich inwestycji. Wśród przedsiębiorstw, które nie podjęły żadnych działań wspierających rozwój swoich pracowników w 2020 r., niemal wszyscy nie planują podejmowania takich działań w roku kolejnym.

Wykres 20. Plany dużych i średnich przedsiębiorców na inwestycje w rozwój kompetencji pracowników oraz na pozyskiwanie środków publicznych na ten cel w roku 2020 w porównaniu do roku wcześniejszego (% , N = 509)



Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Planowane inwestycje w rozwój kompetencji pracowników nie muszą być finansowane wyłącznie ze środków pracodawcy. **Niemal 50% przedsiębiorców zamierza ubiegać się o środki publiczne na ten cel.** Podobnie jak w roku 2019, w roku kolejnym, najczęściej chęć ubiegania się o dofinansowanie takiej działalności deklarują przedsiębiorcy z branż: medycznej, usługowej i edukacyjnej. Należy jednak zauważyć, że wzrasta zainteresowanie ubieganiem się o środki publiczne na ten cel wśród przedstawicieli branży budowlanej i transportowej oraz przemysłowej – niemal jedna trzecia przedsiębiorców z tych branż planuje wnioskowanie o nie, chociaż nie miało takich planów rok wcześniej.

Podsumowanie

Jak wskazują przedstawione wyniki, **pomimo pandemii COVID-19 średnie i duże przedsiębiorstwa wciąż inwestują w rozwój kompetencji swoich pracowników**. Odsetek firm wspierających aktywność rozwojową pracowników nie zmienił się znacząco w stosunku do roku poprzedniego. Zmniejszyła się za to skala podejmowanych działań: portfolio poszczególnych firm staje się mniej różnorodne (rezygnują z poszczególnych form wspierania rozwoju), spada średnia liczba przeszkolonych osób oraz średni budżet przeznaczany na szkolenia.

Podobnie jak w roku 2019, rok później **najpopularniejszymi metodami kształcenia kompetencji pracowników pozostają aktywności skierowane na indywidualny rozwój pracownika i przygotowujące go do pełnienia konkretnej roli zawodowej**: instruktaże, job shadowing, coaching i mentoring oraz szkolenia wewnętrzne. Jedynym wyjątkiem pozostaje branża edukacyjna, w której inwestuje się przede wszystkim w szkolenia.

Przez zmianę sposobu pracy wymuszoną warunkami pandemicznymi wzrosło zainteresowanie zdalnymi formami rozwoju kształcenia kompetencji. Szkolenia e-learningowe były jedyną formą wzmacniania kompetencji, której popularność wzrosła. W tym samym czasie wiele przedsiębiorstw rezygnowało ze wspierania aktywności rozwojowych, które wymagały bezpośredniego kontaktu dużej liczby pracowników albo podróżowania.

Pomimo trudnej sytuacji rynkowej pracodawcy ze średnich i dużych przedsiębiorstw umacniali swoje strategiczne podejście do potrzeb rozwojowych. Robili to zarówno na poziomie uwarunkowań organizacyjnych, takich jak ustanawianie stanowisk czy działów rozwojowych oraz wydzielanie budżetu przeznaczonego na wsparcie rozwoju pracowników, ale również na poziomie praktyk, takich jak systematyczna ocena zapotrzebowania kompetencyjnego. Zidentyfikowane luki kompetencyjne najczęściej uzupełniane są przez nich z wykorzystaniem wewnętrznych zasobów.

Średnie i duże przedsiębiorstwa, które wchodziły w pandemię COVID-19, będąc w fazie silnego rozwoju, dalej pozostają liderami, jeśli chodzi o wsparcie rozwoju kompetencji pracowników. Firmy, które w 2019 r. silnie się rozwijały, w roku 2020 częściej wspierały wszystkie badane formy rozwoju pracowników. Częściej niż pozostali posiadały dział i budżet rozwojowy.

W znacznej większości prowadziły systematyczną ocenę zapotrzebowania kompetencyjnego. Ich potencjał zbudowany w latach wcześniejszych, pozwolił utrzymać stabilność działań podczas kryzysu.

Przedsiębiorstwa, których poziom rozwoju wzrósł w roku 2020 w stosunku do roku wcześniejszego, częściej niż pozostałe rozpoczynały inwestowanie w nowe dla siebie formy wspierania kompetencji pracowników. Częściej również inicjowały powstawanie działów i budżetów rozwojowych, a także intensyfikowały ocenę zapotrzebowania kompetencyjnego. Można wnioskować, że szybsze tempo rozwoju pociągnęło za sobą rosnące potrzeby kompetencyjne i zmobilizowało pracodawców do znalezienia sposobu na ich zaadresowanie.

Znaczna większość dużych i średnich przedsiębiorstw zadeklarowała zamiar inwestowania w rozwój swoich pracowników w roku 2021. Takie plany ma znacznie więcej pracodawców niż w roku poprzedzającym pandemię COVID-19. Ponad połowa przedsiębiorców planuje pozyskać na ten cel środki publiczne.

Bibliografia

1. GUS (2021), *Wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych I-XII 2020*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/>.
2. MamBiznes (2020), *W czasie pandemii biznes chętniej sięga po szkolenia online*, <https://mambiznes.pl/wlasny-biznes/czasie-pandemii-biznes-chetniej-sie-szkolenia-online-102519>.
3. PIFS (2020), *Badanie sytuacji ekonomicznej podmiotów świadczących usługi rozwojowe*, <https://pifs.org.pl/aktualnosci/412-raport-pifs-z-badania-kondycji-i-sytuacji-ekonomicznej-770-podmiotow-w-branzy-szkoleniowej>.
4. SAP (2021), *Przedsiębiorstwa w dobie pandemii – raport z badania firm*, <https://www.sap.com/poland/cmp/dg/pl-raport-z-badania-firm/typ.html>.
5. CEDEFOP (2013). *Benefits of Vocational Education and Training in Europe for People, Organisations and Countries*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
6. Cohen D., Soto M. (2007). *Growth and human capital: good data, good results*. „Journal of Economic Growth”, 12, 1: 51–76.
7. Crook R.T., Todd S.Y., Combs J.G., Woehr D.J., Ketchen D.J. Jr. (2011). *Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance*. „Journal of Applied Psychology”, 96, 3: 443–456; <http://www.apa.org/pubs/journals/features/apl-96-3-443.pdf>.

Rozwój kompetencji dorosłych Polaków w warunkach pandemii COVID-19

Barbara Worek

Jarosław Górniak

Katarzyna Lisek

Wprowadzenie

Pandemia COVID-19 zdestabilizowała funkcjonowanie niemal wszystkich obszarów życia – zawodowego, rodzinnego, indywidualnego. Zarówno jednostki, jak i całe organizacje musiały zmodyfikować swoje działania, dostosować się do rygorystycznych zasad zapobiegania rozprzestrzenianiu się koronawirusa, zmienić swoje nawyki, przyzwyczajenia. Zmiana sposobu i reguł funkcjonowania dotyczy też sektora edukacji i to zarówno formalnej, jak i pozaformalnej, a co za tym idzie, możliwości i sposobów rozwijania kompetencji przez dzieci, młodzież i dorosłych. Szacuje się, że spadki poziomu uczestnictwa w edukacji pozaformalnej w czasie pandemii mogą wynosić przeciętnie 18%, zaś liczba osób rozwijających swoje kompetencje w sposób nieformalny może się zmniejszyć o 25% (OECD 2021). Dane Eurostatu, odnoszące się do uczestnictwa w edukacji formalnej i pozaformalnej osób w wieku 25-64 lata, potwierdzają te szacunki wskazując, że w krajach europejskich pomiędzy rokiem 2019 i 2020 spadek aktywności edukacyjnej dorosłych wyniósł przeciętnie 16%. Są jednak kraje, gdzie te spadki były bardzo wysokie (np. Francja czy Bułgaria) i kraje, gdzie odnotowano nawet wzrost aktywności (np. Turcja czy Hiszpania). Według Eurostatu, Polska należy do krajów, w których odnotowano spadek aktywności edukacyjnej. Dane pochodzące z Badania Aktywności Edukacyjnej Ludności (BAEL) z 2020 r. wskazują, że odsetek osób w wieku 25-64 lat uczących się w sposób formalny i pozaformalny w ciągu ostatnich czterech tygodni poprzedzających badanie wynosił zaledwie 3,7% i był o 23% niższy niż w 2019 r., gdy wynosił 4,8%. Jak jednak wskazywano w publikacjach związanych z BKL (Górniak i in. 2020, Worek 2019, Stec i in. 2018), badania BAEL niedoszacowują aktywności edukacyjnej

dorosłych, a wartości wskaźników liczone w oparciu o dane BKL po zmodyfikowaniu sposobu pomiaru w 2017 r. są znacznie wyższe.

Celem tego rozdziału jest przedstawienie obrazu aktywności edukacyjnej osób dorosłych w Polsce, jaki można zbudować w oparciu o badania ludności BKL realizowane w IV kwartale 2020 r., czyli w czasie, gdy trwała pandemia COVID-19 i porównanie go z czasem sprzed epidemii. Aby zrealizować ten cel przedstawimy wskaźniki pokazujące aktywność edukacyjną dorosłych Polaków w 2020 r. i porównamy je z wskaźnikami z 2019 r. Przede wszystkim jednak zwrócimy uwagę na zmiany, jakie zaszły w wykorzystaniu różnych form rozwoju kompetencji – uczenia się w miejscu pracy, korzystania ze szkoleń realizowanych w formie zdalnej czy uczenia się w sposób nieformalny. Wskażemy też czynniki różnicujące zakres zaangażowania edukacyjnego dorosłych Polaków.

W czasie pandemii COVID-19 nie nastąpiły znaczące zmiany w ogólnym poziomie aktywności edukacyjnej dorosłych w Polsce

Obraz aktywności edukacyjnej Polaków w czasie trwania pandemii COVID-19, jaki można stworzyć na podstawie wyników BKL 2020 (badanie zrealizowane pod koniec 2020 r.) jest zaskakująco pozytywny, zwłaszcza w kontekście przywoływanych wyżej analiz OECD czy danych Eurostatu. Według badania ludności BKL 2020, **aż 28% dorosłych w wieku 25-64 lata¹⁵ zadeklarowało, że w ciągu ostatnich czterech tygodni przed realizacją badania uczyło się w sposób formalny lub pozaformalny¹⁶**. Co istotne, wartość tego wskaźnika

¹⁵ Analizy zaprezentowane w niniejszym rozdziale przeprowadzono dla osób w wieku 25-64 lata. Osoby w wieku poniżej 24 lat i powyżej 65 uwzględniono tylko przy analizie korzystania z Internetu. Wyłączenie osób młodszych z większości analiz związane jest z kontynuacją przez nie edukacji formalnej, co zaburza wartość wskaźników aktywności edukacyjnej. Wyłączenie osób starszych podyktowane jest z kolei tym, że są wśród nich zazwyczaj głównie osoby nieaktywne zawodowo, co z kolei obniża wartości wskaźników aktywności edukacyjnej.

¹⁶ W badaniach BKL brane są pod uwagę trzy zasadnicze formy uczenia się – uczenie formalne, pozaformalne i nieformalne. Definicje i charakterystykę tych klasyfikacji przedstawiono w raporcie BKL dotyczącym rozwoju kompetencji z 2020 r. (por. Górniak i in 2020, s.24-26).

nie zmieniała się istotnie w stosunku do 2019 r. – wówczas wynosiła 27%¹⁷. **W ciągu ostatnich dwunastu miesięcy** poprzedzających badanie **uczyło się natomiast formalnie i pozaformalnie aż 48%** badanych, czyli nawet nieco więcej niż w 2019 r., gdy aktywność edukacyjną deklarowało 46% dorosłych w wieku 25-64 lata.

Równie pozytywny obraz przynosi analiza wartości wskaźników **uczenia się w miejscu pracy**: według BKL 2020 swoje kompetencje rozwijało w ten sposób **w ciągu ostatnich czterech tygodni 29%** osób pracujących, a w ciągu ostatnich **dwunastu miesięcy 51%**. Wartości tych wskaźników były o kilka p.p. wyższe niż w 2019 r.

Niewielki spadek aktywności odnotowano natomiast w zakresie samodzielnego uczenia się (edukacja nieformalna). W 2020 r. w ten sposób swoje kompetencje rozwijało 68% dorosłych w wieku 25-64 lata, podczas gdy w 2019 r. było to 74%.

Obserwowana względna stabilność wartości wskaźników edukacyjnych w latach 2019 i 2020 może prowadzić do mylnego przekonania, że sytuacja wywołana pandemią COVID-19 nie miała wpływu na sposoby rozwijania kompetencji wśród dorosłych Polaków. Choć aktywność edukacyjna na poziomie ogólnym przedstawia się niemal identycznie jak przed rokiem, poszczególne formy rozwoju zyskiwały i traciły popularność za przyczyną ograniczeń pandemicznych i idących za nimi zmian w funkcjonowaniu jednostek oraz całych branż.

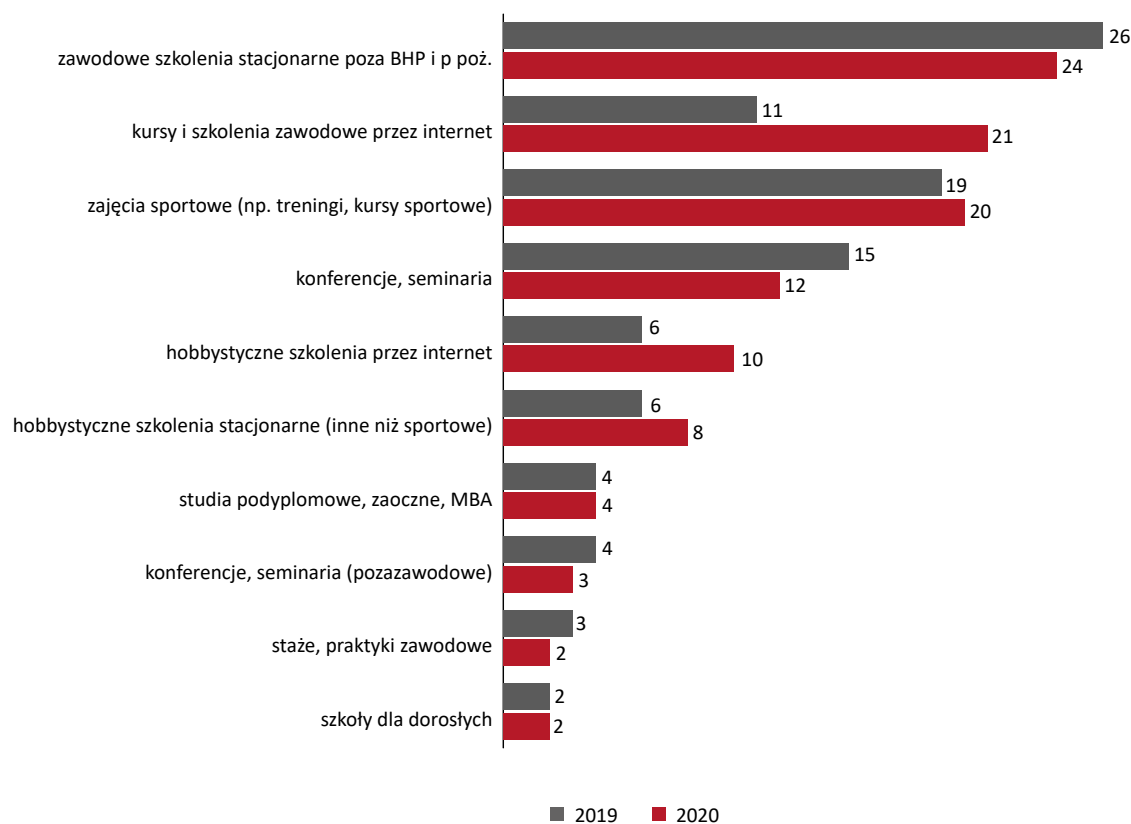
Duży wzrost popularności szkoleń on-line

Pandemia COVID-19 w sposób zdecydowany przyspieszyła proces cyfryzacji usług edukacyjnych. Choć także przed pandemią korzystano ze szkoleń zdalnych, to relatywnie rzadko można było je znaleźć w ofercie firm szkoleniowych, a także nie wybierało ich też zbyt wielu klientów. O ile w 2019 r. ze szkoleń stacjonarnych związanych z rozwojem zawodowym korzystało ponad dwukrotnie więcej osób (26%) niż ze szkoleń zdalnych (11%), to w 2020 r. różnica pomiędzy odsetkiem osób uczestniczących w kursach i szkoleniach stacjonarnych i zdalnych wynosi już jedynie 3 p.p. (Wykres 1). W 2020 r. w szkoleniach realizowanych w sposób zdalny uczestniczyło 21% osób w wieku 25–64 lat, a w szkoleniach tradycyjnych

¹⁷ W przypadku 2019 r. odnosimy się konsekwentnie do danych pochodzących z próby panelowej. Wskaźnik obejmuje jedynie zorganizowane formy uczenia się, nie obejmuje uczenia się w miejscu pracy i szkoleń obowiązkowych (BHP, Ppoż). Warto przypomnieć, że według danych GUS swoje kompetencje w 2020 roku rozwijało jedynie 3,7% dorosłych Polaków w tym wieku.

24% osób w tym wieku. Co istotne, wykorzystanie Internetu jako narzędzia rozwoju kompetencji nie ograniczyło się jedynie do obszaru szkoleń zawodowych – **zdecydowanie wzrósł też odsetek osób, które korzystały z kursów i szkoleń zdalnych niezwiązanych z wykonywaną pracą**. W ten sposób w 2020 r. swoje umiejętności pozazawodowe rozwijało 10% badanych, w stosunku do 6% w 2019 r. Ciekawym wynikiem jest brak zmian w poziomie uczestnictwa w zajęciach sportowych (treningach, kursach) między rokiem 2019 i 2020. Mimo pandemii i czasowego zawieszenia aktywności sportowej związanej z wprowadzanymi restrykcjami odsetek osób korzystających z tych form rozwoju w latach 2019 i 2020 jest bardzo podobny (19% i 20%). Wydaje się, że dla rozwoju aktywności sportowej wykorzystywano czas luzowania restrykcji, a ponadto (choć tego nie można zweryfikować w oparciu o dane BKL) część treningów sportowych w czasie lockdownu miała również formę zdalną, nie była więc zawieszana.

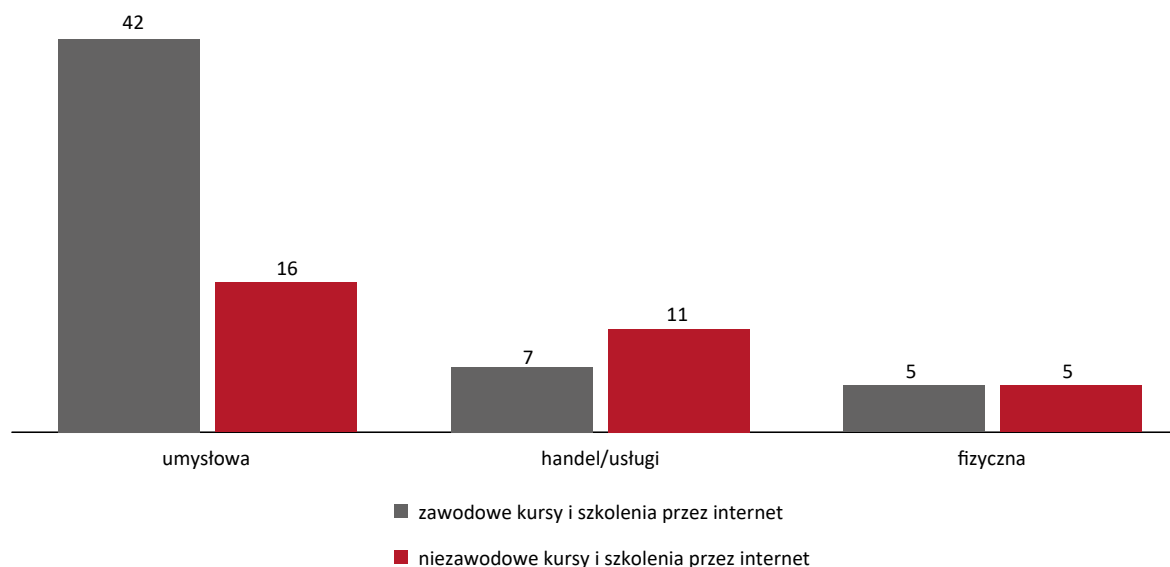
Wykres 1. Rozwój kompetencji w zorganizowanych formach w latach 2019–2020
(N2020 = 1345, N2019 = 1294, %)



Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

Z możliwości rozwoju kompetencji poprzez szkolenia zdalne skorzystali przede wszystkim pracownicy wykonujący pracę umysłową: aż 42% z nich zadeklarowało, że brało udział w tej formie szkolenia w celach zawodowych, a 16% w celach niezwiązanych z pracą (Wykres 2). Wśród pracowników zatrudnionych na stanowiskach usługowych lub wykonujących pracę fizyczną, odsetki te były znacznie niższe i wynosiły 7% dla pracowników handlu i usług w przypadku szkoleń zawodowych i 11% w przypadku szkoleń niezwiązanych z pracą. Wśród pracowników wykonujących pracę fizyczną jedynie 5% skorzystało z tej formy rozwoju umiejętności i to zarówno w przypadku szkoleń związanych z wykonywaną pracą, jak i niezwiązanych z nią.

Wykres 2. Uczestnictwo w szkoleniach zdalnych a charakter wykonywanej pracy (N = 476, %)



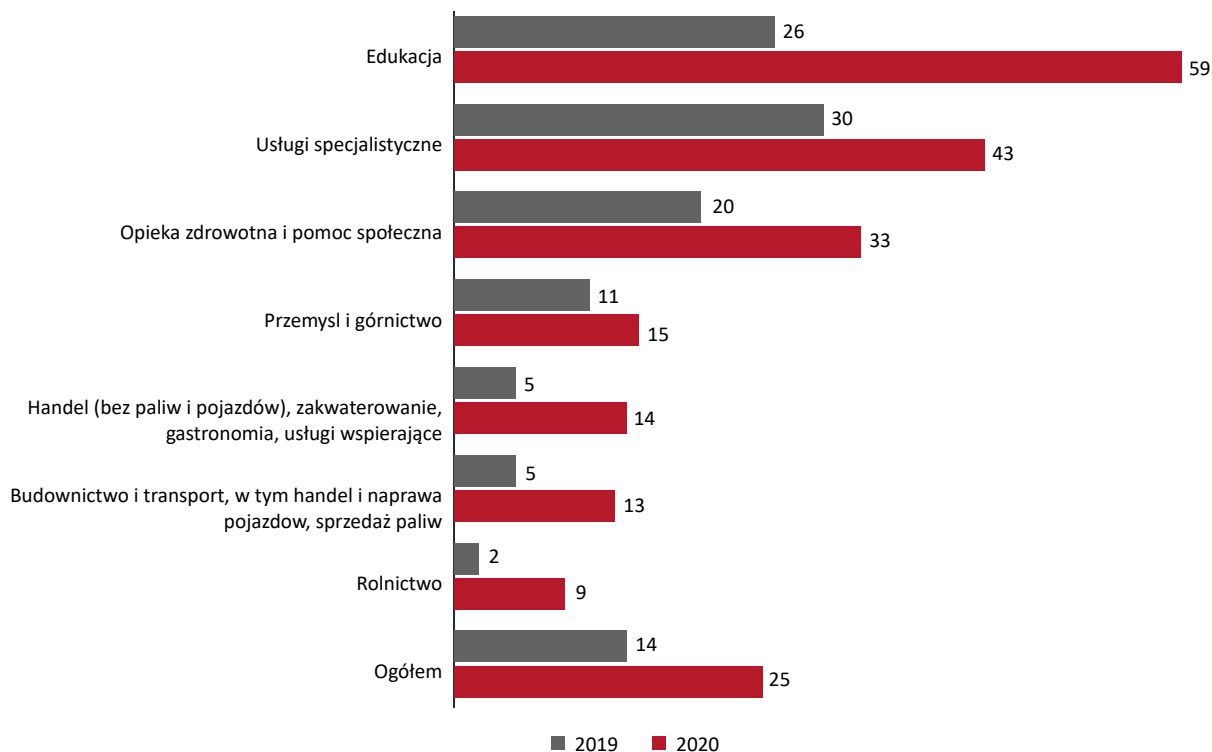
Źródło: BKL 2020 – badanie ludności.

Poziom uczestnictwa w szkoleniach realizowanych zdalnie w niewielkim stopniu różnicuje wiek badanych: odsetki rozwijających swoje kompetencje w ten sposób są zbliżone wśród osób w wieku 25-54 lata, niższe natomiast wśród osób w wieku powyżej 55 lat. W szkoleniach zdalnych związanych z wykonywaną pracą uczestniczyło 28% osób w wieku 25-34 lata i 13% osób w wieku 55 lat i więcej. Wiek nie różnicuje też znacząco uczestnictwa w szkoleniach zdalnych niezwiązanych z pracą: odsetki osób rozwijających swoje umiejętności w ten sposób są bardzo zbliżone w każdej grupie wieku. Wskazuje to, że **czynnikiem, który najsilniej wpływa na korzystanie ze szkoleń on-line jest charakter wykonywanej pracy**. Wniosek ten potwierdza analiza sprawdzająca zależność pomiędzy sektorem, w jakim pracuje respondent,

a uczestnictwem w szkoleniach on-line (Wykres 3). W szkoleniach on-line związanych z wykonywaną pracą uczestniczyło w 2020 r. najwięcej zatrudnionych w sektorze edukacji (59%), w sektorze usług specjalistycznych (43%) i w sektorze opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (33%). Ta forma rozwoju kompetencji jest zdecydowanie mniej popularna w sektorach rolnictwa (9%), budownictwa i transportu (13%), handlu (14%) oraz przemysłu i górnictwa (15%). **Poziom wykorzystania szkoleń on-line wzrósł najbardziej w stosunku do 2019 r. w sektorze edukacji (o 33 p.p.), w sektorze usług specjalistycznych (o 13 p.p.) i w sektorze opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (również o 13 p.p.).** W pozostałych sektorach wzrost korzystania z tej formy rozwoju nie był aż tak duży, choć ciągle znaczący. Warto podkreślić, że wśród pracowników różnych sektorów **relatywnie dużą popularnością cieszyły się też szkolenia i kursy on-line niezwiązane z wykonywaną pracą**, choć odsetki uczestniczących w nich były znacznie niższe niż w przypadku szkoleń zawodowych.

Ciekawą kwestią pozostaje jednak trwałość zaobserwowanych zmian: czy są one jedynie tymczasową reakcją na pandemię COVID-19 i ograniczone możliwości rozwoju kompetencji w sposób tradycyjny czy też będą początkiem nowego trendu, jakim może się stać szerokie wykorzystanie narzędzi komunikacji zdalnej do uczenia się i rozwoju? Na to pytanie pozwolą odpowiedzieć dane, jakie zostaną zebrane w kolejnych edycjach BKL.

Wykres 3. Uczestnictwo w szkoleniach on-line związanych z pracą zawodową w ostatnich 12 miesiącach w latach 2019 i 2020 a sektor zatrudnienia (N2019 = 1017, N2020 = 1084, %)



Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

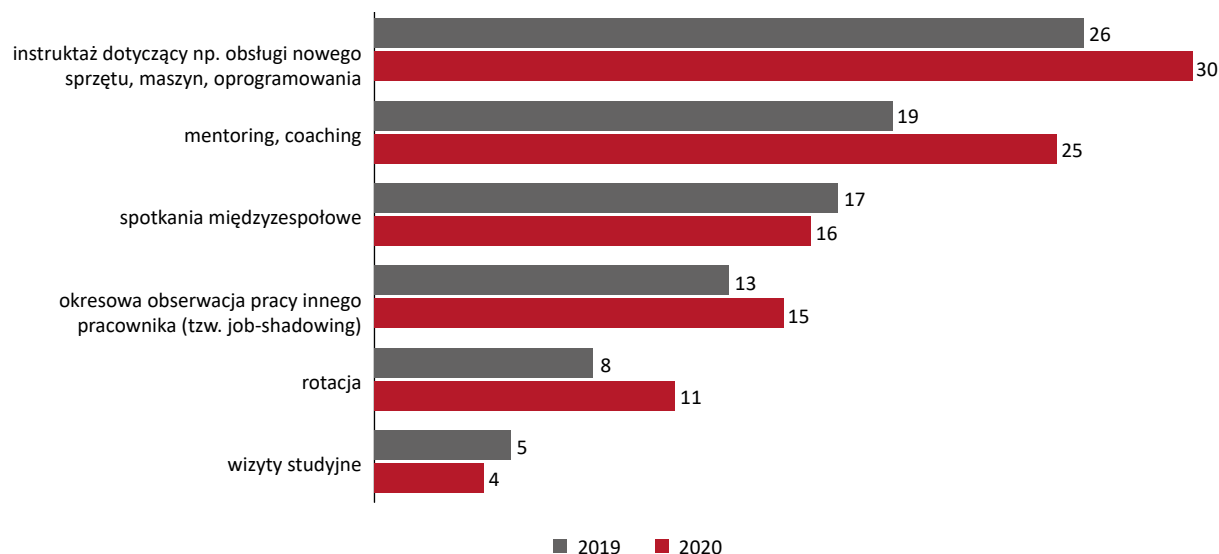
Szerokie wykorzystanie uczenia się w miejscu pracy

Można by przypuszczać, że czasowe zamknięcie wielu branż powinno wpłynąć na spadek liczby osób rozwijających swoje kompetencje w miejscu pracy. Takie przypuszczenie weryfikują jednak dane z badania ludności BKL, według których **swoje kompetencje w miejscu pracy w 2020 r. rozwijało więcej osób niż w 2019 r.¹⁸** Co istotne, wzrost wartości wskaźników zaobserwowano w przypadku prawie wszystkich form uczenia się w miejscu pracy (poza spotkaniami zespołów wewnątrz firm i wizytami studyjnymi) (Wykres 4). **Najczęściej wykorzystywanym sposobem**

¹⁸ W warunkach pracy zdalnej pojęcie „uczenia się w miejscu pracy” może być problematyczne ze względu na wykonywanie obowiązków zawodowych w domu. W badaniach pytano jednak nie ogólnie o uczenie się w miejscu pracy, ale o konkretne sposoby rozwijania kompetencji, które tradycyjnie wiąże się z uczeniem nieodrywającym od obowiązków zawodowych. Trzeba też mieć na względzie, że prezentowane dane dotyczą jedynie samego faktu skorzystania z danej formy uczenia się w miejscu pracy, nie odnoszą się natomiast w ogóle do zakresu czy intensywności jej wykorzystania.

uczenia się w miejscu pracy był instruktaż – w 2020 r. skorzystało z niego 30% pracujących i było to o 4 p.p. więcej niż w 2019 r. Badani często korzystali też z **coachingu czy mentoringu** (25% w 2020 r. wobec 19% w 2019 r.). Wzrosła też popularność wykorzystania uczenia się poprzez **obserwację innych pracowników** (15% w 2020 r. i 13% w 2019 r.) oraz **rotację**, czyli czasowe wykonywanie zadań na innym stanowisku pracy (11% w 2020 r. i 8% w 2019 r.). Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy przyczyną tych zmian jest pandemia COVID-19. Można jednak przypuszczać, że zmiana organizacji pracy wywołana restrykcjami, przejściem na pracę zdalną, czasowymi nieobecnościami pracowników, pracą zmianową mogła wpłynąć na konieczność zapoznania się z nowymi narzędziami pracy czy z nowymi zadaniami, wynikającymi np. z zastępowania innych pracowników, co z kolei wymagało między innymi korzystania ze wsparcia osób bardziej doświadczonych czy wymiany informacji.

Wykres 4. Uczenie się w miejscu pracy w latach 2019 i 2020 wśród osób pracujących (N2019 = 1010, N2020 = 1084, %).



Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

Korzystanie z różnych sposobów uczenia się w miejscu pracy jest wyraźnie zróżnicowane pomiędzy sektorami (Tabela 1). Najrzadziej w miejscu pracy uczą się rolnicy – dotyczy to prawie wszystkich branych pod uwagę form rozwoju. **Instruktaż** dotyczący obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania był w 2020 r. bardzo popularny w sektorze edukacji (co może się wiązać z koniecznością zapoznania z narzędziami do nauczania zdalnego) oraz w sektorze przemysłu i górnictwa. Pracownicy sektora edukacji deklarowali też częste uczenie

się podczas spotkań wewnętrznych (38%), obserwacji innych pracowników (25%) oraz korzystanie z mentoringu czy coachingu (22%).

Tabela 1. Sposoby rozwoju kompetencji w miejscu pracy a sektor zatrudnienia (osoby pracujące, N = 1017, %)

	Rolnictwo	Przemysł i górnictwo	Budownictwo i transport	Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	Usługi specjalistyczne	Edukacja	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Ogółem
okresowa obserwacja pracy innego pracownika (tzw. job-shadowing)	4	18	14	13	14	25	22	16
mentoring, coaching	9	32	29	29	23	22	26	26
rotacja	5	19	9	11	12	4	7	11
instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania	11	38	27	28	28	45	34	31
wizyty studyjne	1	5	3	4	5	1	4	4
spotkania międzypokoleniowe	3	15	12	10	22	38	19	17
nie uczestniczył w żadnej z form rozwoju	75	41	57	46	48	38	47	49
N	93	251	140	164	201	93	75	1017

Źródło: BKL 2020 – badanie ludności.

Niewielki spadek zaangażowania w samodzielny rozwój kompetencji (edukacja nieformalna)

Jedynym rodzajem edukacji, w którym w latach 2019 i 2020 odnotowano spadek wartości wskaźników, jest uczenie się nieformalne. Spadki wartości wskaźników wystąpiły w przypadku większości sposobów samodzielnego uczenia się, z wyjątkiem uczenia się od członków rodziny lub wspólnie z nimi i uczenia się z programów komputerowych, w których odnotowano wzrosty wskaźników, oraz uczenia się poprzez pracę społeczną, w którym utrzymał się ten sam relatywnie niski poziom (4%). Wzrost wskaźników na uczenie się od członków rodziny czy wspólnie z nimi (o 5 p.p. – z 18% w 2019 r. do 23% w 2020 r.) może

być prostą konsekwencją lockdownu i przejścia nauczania szkolnego w tryb zdalny – wielu rodziców było w związku z tym zaangażowanych w edukację swoich dzieci i uczyło się wraz nimi. Z kolei wzrost wskazań na uczenie się za pomocą programów komputerowych (również o 5 p.p. – z 19% w 2019 r. do 24% w 2020 r.) może się wiązać z posługiwaniem się różnymi platformami i narzędziami, które wykorzystywano do nauki zdalnej.

Wykres 5. Nieformalne sposoby rozwijania kompetencji w latach 2019 i 2020 (N2020 = 1345, N2019 = 1294, %)

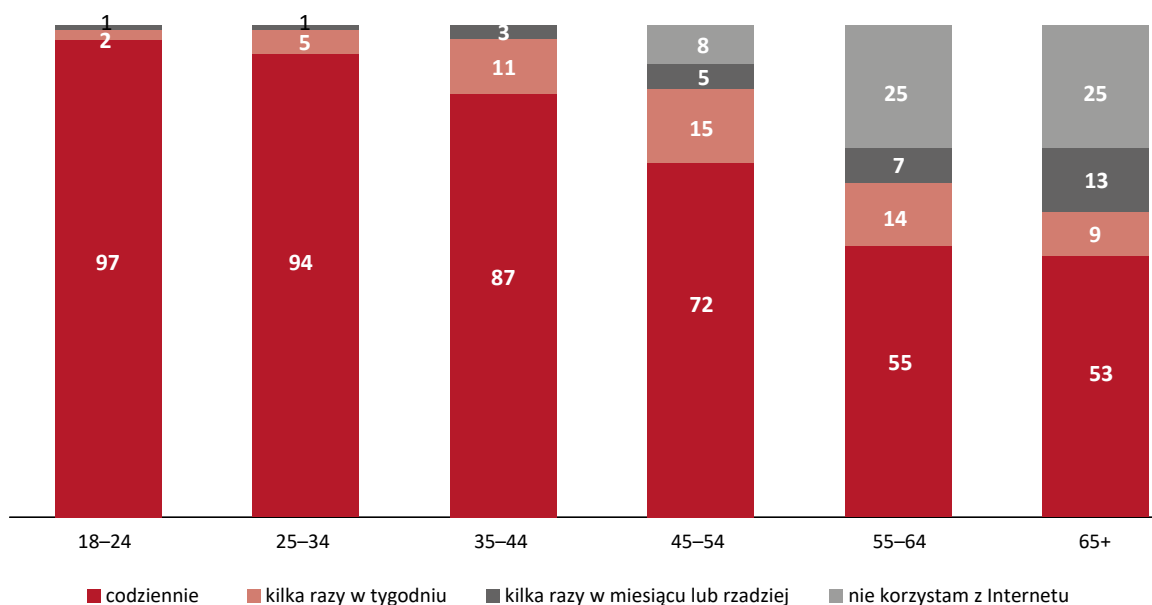


Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

Na poziom wykorzystania nieformalnych sposobów rozwijania kompetencji wpływają te same czynniki, które różnicują uczenie się w sposób formalny lub pozaformalny: sytuacja na rynku pracy, poziom wykształcenia, stanowisko, na którym jest zatrudniony respondent. Osoby pracujące częściej wykorzystują każdy sposób nieformalnego uczenia się niż bezrobotni lub nieaktywni zawodowo. Różnice są największe w przypadku korzystania z materiałów internetowych: czegoś nowego z tego typu źródeł nauczyło się w 2020 r. 57% osób pracujących, 33% bezrobotnych i 39% nieaktywnych zawodowo. Aktywność zawodowa sprzyja więc nie tylko rozwojowi kompetencji związanych z wykonywaną pracą, ale wpływa również (być może dzięki nabytym kompetencjom) na posługiwanie się Internetem także dla samodzielnego uczenia się.

Czynnikiem różnicującym posługiwanie się Internetem w celach edukacyjnych jest też wiek, który wpływa na sam fakt korzystania z nowoczesnych narzędzi komunikacji, warunkując tym samym możliwość uczenia się z ich pomocą. Podstawowym warunkiem posługiwania się Internetem w celu rozwoju kompetencji jest dysponowanie odpowiednim sprzętem, dostęp do Internetu i posiadanie kompetencji, które umożliwiają korzystanie z tych narzędzi. Na ryzyko wykluczenia cyfrowego narażone są szczególnie osoby starsze, które zdecydowanie rzadziej niż młodsze dysponują kompetencjami niezbędnymi do wykorzystania tego narzędzia (Batorski i Płoszaj 2012, Śmiałowski 2020, Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększenia Odporności 2021). Wyniki BKL 2020 potwierdzają wyraźne oddziaływanie wieku jako czynnika różnicującego korzystanie z Internetu, ale jednocześnie pokazują, że wśród osób starszych wzrasta odsetek posługujących się Internetem i wykorzystujących go do celów zdobywania informacji¹⁹. Ponad połowa osób w wieku 65 lat i starszych zadeklarowała, że korzysta z Internetu codziennie, a jedynie 25% zadeklarowało, że nie korzysta z niego w ogóle. Identyczny odsetek niekorzystających z Internetu znajdziemy w grupie 55–64-latków, podobna jest też wśród nich liczba korzystających z Internetu codziennie (55%). Wśród osób w wieku 45–54 lat jedynie 8% deklaruje, że w ogóle nie korzysta z Internetu, a w młodszych grupach wiekowych niekorzystających z Internetu nie ma w ogóle (Wykres 6).

¹⁹ Jako punkt odniesienia warto przywołać dane z Diagnozy Społecznej z 2015 r. (Czapiński i Panek 2015). Wyniki tych badań wskazywały, że wśród osób w wieku 65 lat i starszych odsetek korzystających z Internetu wynosi 17,9%, a wśród mających od 60 do 64 lat – 40,8%. Wzrost korzystających z Internetu w starszych grupach wieku może być wynikiem zarówno prostych procesów demograficznych – przechodzenia z jednej kohorty wieku do drugiej, jak i z upowszechniania się tego medium.

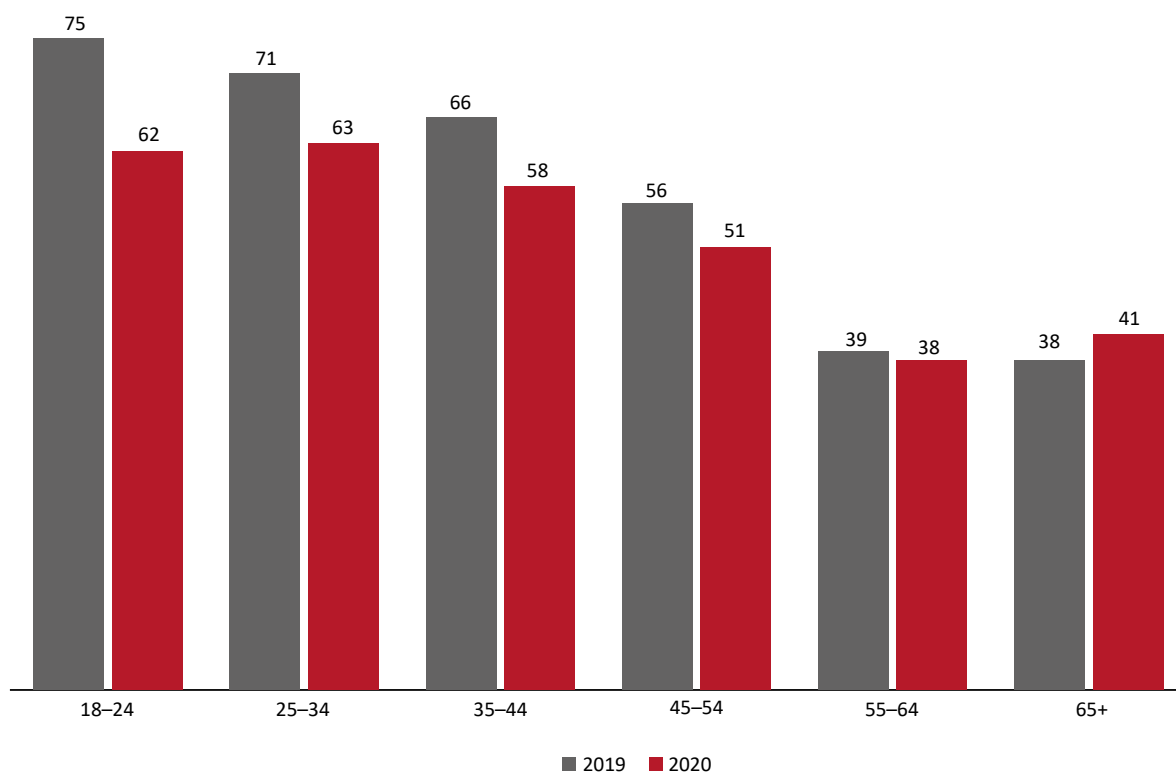
Wykres 6. Częstość korzystania z Internetu a wiek badanych (N = 1560, %)

Źródło: BKL 2020 – badanie ludności.

W celu samodzielnego rozwoju kompetencji z Internetu korzystają oczywiście znacznie częściej osoby młodsze niż starsze: różnica udziałów pomiędzy najmłodszą i najstarszą grupą wieku wynosi 21 p.p. Ponad 60% osób w wieku 18–24 lat uczy się samodzielnie, korzystając z materiałów dostępnych w Internecie. Wśród osób w wieku 65 lat i starszych odsetek ten wynosi 41%. Można jednak uznać, że jest on wysoki – dla porównania w 2017 roku wynosił jedynie 18%²⁰. Warto zwrócić uwagę na tę tendencję w 2021 r., aby ocenić, na ile jest ona trwała i wskazuje na upowszechnianie się Internetu jako narzędzia rozwoju umiejętności wśród osób starszych.

²⁰ Dane z 2017 r. pochodzą z próby przekrojowej, a nie z panelowej. W 2019 r. odsetek korzystających z Internetu w próbie panelowej był nieco niższy niż w 2020 r. i wynosił 38%.

Wykres 7. Uczenie się z materiałów dostępnych w Internecie w latach 2019 i 2020 (N2020 = 1345, N2019 = 1294, %)



Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

Osoby młodsze i w średnim wieku w 2020 r. rzadziej niż w 2019 r. uczyły się samodzielnie z materiałów dostępnych w Internecie. Może to być związane ze znaczącym wzrostem korzystania ze szkoleń online i obciążeniem pracą zdalną, skutkującymi niechęcią do spędzania dodatkowego czasu przed monitorem.

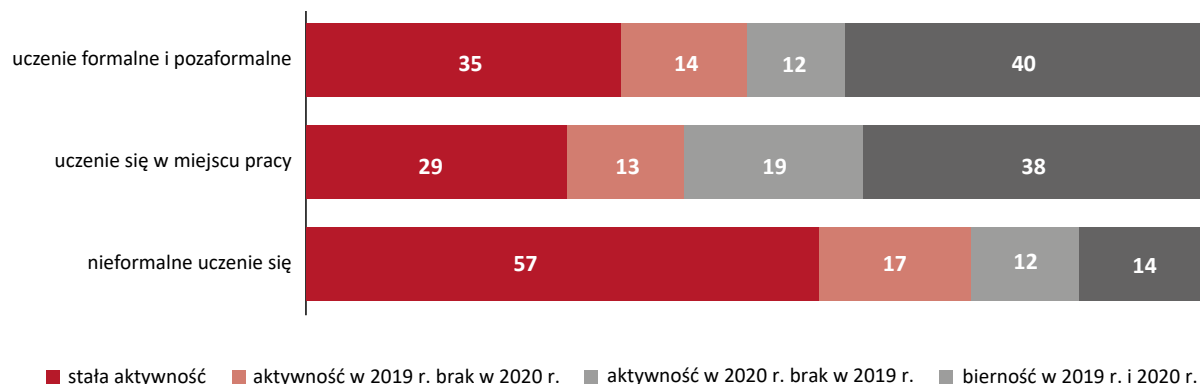
Stale aktywni, stale bierni i typy mieszane – porównanie aktywności edukacyjnej Polaków w 2019 i 2020 r.

Próba panelowa pozwoliła prześledzić indywidualne strategie edukacyjne badanych w latach 2019 i 2020. Dzięki temu można było wyróżnić grupy respondentów, które charakteryzowały się w tych latach stałą aktywnością edukacyjną, stałą biernością edukacyjną bądź też podejmowały działania edukacyjne jedynie w 2019 r. lub w 2020 r. Oceny aktywności bądź bierności edukacyjnej dokonano osobno dla trzech typów aktywności edukacyjnej, tj. uczenia się:

- 1) formalnego i pozaformalnego,
- 2) w miejscu pracy,
- 3) nieformalnego.

Informację o procentowym udziale respondentów należących do poszczególnych typów wyróżnionych ze względu na ciągłość aktywności lub bierności edukacyjnej przedstawia Wykres 8. **W przypadku edukacji formalnej i pozaformalnej oraz uczenia się w miejscu pracy dominującymi strategiami są bierność lub ciągłość działań edukacyjnych.** Zdecydowanie rzadziej występują działania mieszane – uczenie się jedynie w 2019 lub w 2020 roku. Sytuacja wygląda inaczej w przypadku **uczenia się nieformalnego: tutaj zdecydowanie dominuje ciągłość działań edukacyjnych.** Systematycznie w 2019 i 2020 r. samodzielnie rozwijało swoje umiejętności 57% badanych. Jedynie 14% wszystkich badanych będących w wieku 25–64 lat nie uczyło się nieformalnie ani w 2019 r., ani w 2020 r.

Wykres 8. Ciągłość lub brak ciągłości aktywności edukacyjnej w latach 2019 i 2020 (N = 953, N dla uczenia się w miejscu pracy 751, %)



Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

W celu identyfikacji czynników, które wpływają na bierność lub aktywność edukacyjną, analizie poddano związki pomiędzy uczestnictwem lub brakiem uczestnictwa w edukacji formalnej i pozaformalnej w latach 2019 i 2020 a takimi czynnikami, jak wykształcenie, sektor zatrudnienia i stanowisko pracy. Wyniki tej analizy przedstawiono w tabelach 2–4.

Tabela 2. Aktywność/bierność edukacyjna (uczenie formalne i pozaformalne) w latach 2019 i 2020 a wykształcenie

	gimnazjum	zawodowe	średnie ogólne	średnie zawodowe	szkoła policealna	wyższe licenc./inż.	wyższe mgr	ogółem
tak 2019 i 2020	7	7	32	25	27	48	68	35
tak 2019 nie 2020	10	14	12	13	21	12	15	14
nie 2019 tak 2020	1	11	13	18	15	15	8	12
nie 2019 i 2020	82	68	42	45	37	25	9	40
N	52	219	68	187	76	84	267	953

Tabela 3. Aktywność/bierność edukacyjna (uczenie formalne i pozaformalne) w latach 2019 i 2020 a stanowisko respondenta

	kierownicy	specjaliści	średni personel	pracownicy biurowi	pracownicy usług i sprzedaży	robotnicy wykwalifikowani	operatorzy i monterzy	robotnicy niewykwalifikowani	ogółem
tak 2019 i 2020	80	73	45	39	26	23	17	5	44
tak 2019 nie 2020	3	12	19	23	21	10	22	12	15
nie 2019 tak 2020	6	10	15	9	14	19	11	9	12
nie 2019 i 2020	10	5	21	29	39	48	50	73	28
N	45	169	92	48	57	90	74	27	602

Tabela 4. Aktywność/bierność edukacyjna (uczenie formalne i pozaformalne) w latach 2019 i 2020 a sektor zatrudnienia

	Rolnictwo	Przemysł i górnictwo	Budownictwo i transport	Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	Usługi specjalistyczne	Edukacja	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	ogółem
tak 2019 i 2020	17	36	27	29	56	72	54	40
tak 2019 nie 2020	17	16	12	16	18	13	11	15
nie 2019 tak 2020	15	12	7	16	11	9	16	12
nie 2019 i 2020	51	37	55	39	16	6	20	33
N	75	177	89	111	135	73	44	705

Źródło: BKL 2019,2020 – badanie ludności.

Wyniki tej analizy pozwalają przede wszystkim **wskazać korelaty stałej aktywności bądź bierności edukacyjnej**. Stałej aktywności edukacyjnej sprzyjają przede wszystkim:

- 1) **Wykształcenie wyższe magisterskie**. Wyraźnie widoczna jest różnica pomiędzy osobami legitymującymi się wykształceniem magisterskim a posiadającymi tytuł licencjata. Wśród magistrów znajdziemy największy udział tych, którzy stale rozwijają swoje kompetencje.

Osoby posiadające wykształcenie licencjackie są pod względem swoich strategii edukacyjnych bardziej zbliżone do absolwentów szkół średnich: pomaturalnych, średnich zawodowych czy ogólnokształcących. Ich działania edukacyjne mają charakter raczej punktowy niż ciągły – znajdziemy wśród nich więcej niż przeciętnie osób, które uczyły się formalnie lub pozaformalnie w 2019 r. i nie kontynuowały edukacji w kolejnym roku, bądź taką aktywność podjęły w 2020 r., choć nie szkoliły się w 2019 r.

- 2) **Zatrudnienie na stanowisku specjalisty.** Specjaliści cechują się największą spośród analizowanych grup zawodowych ciągłością działań edukacyjnych – są grupą, która swoje kompetencje rozwija systematycznie w kolejnych latach. Nieco zbliżona jest do nich grupa kierowników, jednak odsetki osób stale rozwijających swoje kompetencje są wśród nich nieco niższe.
- 3) **Praca w sektorze usług specjalistycznych, edukacji, zdrowia i pomocy społecznej.** Pracownicy tych sektorów nie tylko najczęściej rozwijają swoje kompetencje, ale też cechuje ich ciągłość działań rozwojowych – znajdziemy wśród nich najwięcej osób, które uczyły się zarówno w 2019 r., jak i w 2020 r.

Stała bierność edukacyjna w zakresie uczenia się formalnego i pozaformalnego

współwystępuje natomiast najczęściej z:

- 1) **Wykształceniem zawodowym lub gimnazjalnym.** Osoby o takim poziomie wykształcenia zdecydowanie częściej stale nie korzystają ze szkoleń czy innych sposobów uczenia się w sposób pozaformalny.
- 2) **Zatrudnieniem na stanowiskach robotniczych.** Osoby stale niekorzystające z kursów i szkoleń możemy spotkać najczęściej wśród robotników wykonujących prace proste, robotników przemysłowych i rzemieślników oraz rolników.
- 3) **Pracą w sektorze budownictwa i transportu.** Wśród pracowników tego sektora znajdziemy najwięcej osób konsekwentnie nieuczestniczących w szkoleniach. Odróżnia ich to od pracowników handlu, zakwaterowania, gastronomii oraz przemysłu i górnictwa, spośród których więcej osób podejmuje sporadyczną aktywność edukacyjną.

Analizie poddano też aktywność lub bierność pod względem uczenia się w miejscu pracy, uzyskując podobne wyniki (Tabela 5). Stałość uczenia się w miejscu pracy występuje najczęściej wśród tych samych grup zawodowych, które stale rozwijają swoje kompetencje w sposób formalny lub pozaformalny: kierowników i specjalistów. Grupami zawodowymi deklarującymi najczęściej stały brak uczenia się w miejscu pracy są natomiast pracownicy wykonujący prace proste, pracownicy usług i sprzedawcy oraz operatorzy.

Wśród pracowników usług i sprzedawców oraz wśród techników i średniego personelu biurowego wyższe niż w innych grupach zawodowych są odsetki osób, które uczyły się w miejscu pracy w 2020 r., choć nie robiły tego rok wcześniej. W tych grupach zawodowych można by więc szukać pracowników, u których w środowisku pracy w 2020 r. zaszły zmiany wpływające na konieczność rozwoju kompetencji. Inną ciekawą grupą są specjaliści, wśród których najwyższy spośród wszystkich grup zawodowych jest odsetek osób, które w 2020 r. nie kontynuowały uczenia się w miejscu pracy. Można przypuszczać, że czynnikiem, który na to wpłynął, jest przejście na pracę zdalną i związana z tym mniejsza szansa na rozwój kompetencji w miejscu pracy.

Tabela 5. Aktywność/bierność w zakresie uczenia się w miejscu pracy a stanowisko pracy

	kierownicy	specjaliści	średni personel	pracownicy biurowi	pracownicy usług i sprzedaży	robotnicy wykwalifikowani	operatorzy i monterzy	robotnicy niewykwalifikowani	ogółem
tak 2019 i 2020	50	45	34	37	9	38	35	19	36
tak 2019, nie 2020	11	21	12	16	17	13	12	12	15
nie 2019, tak 2020	17	17	25	19	30	21	10	19	19
nie 2019 i 2020	21	17	29	28	45	27	43	50	29
N	48	170	95	51	65	98	79	30	636

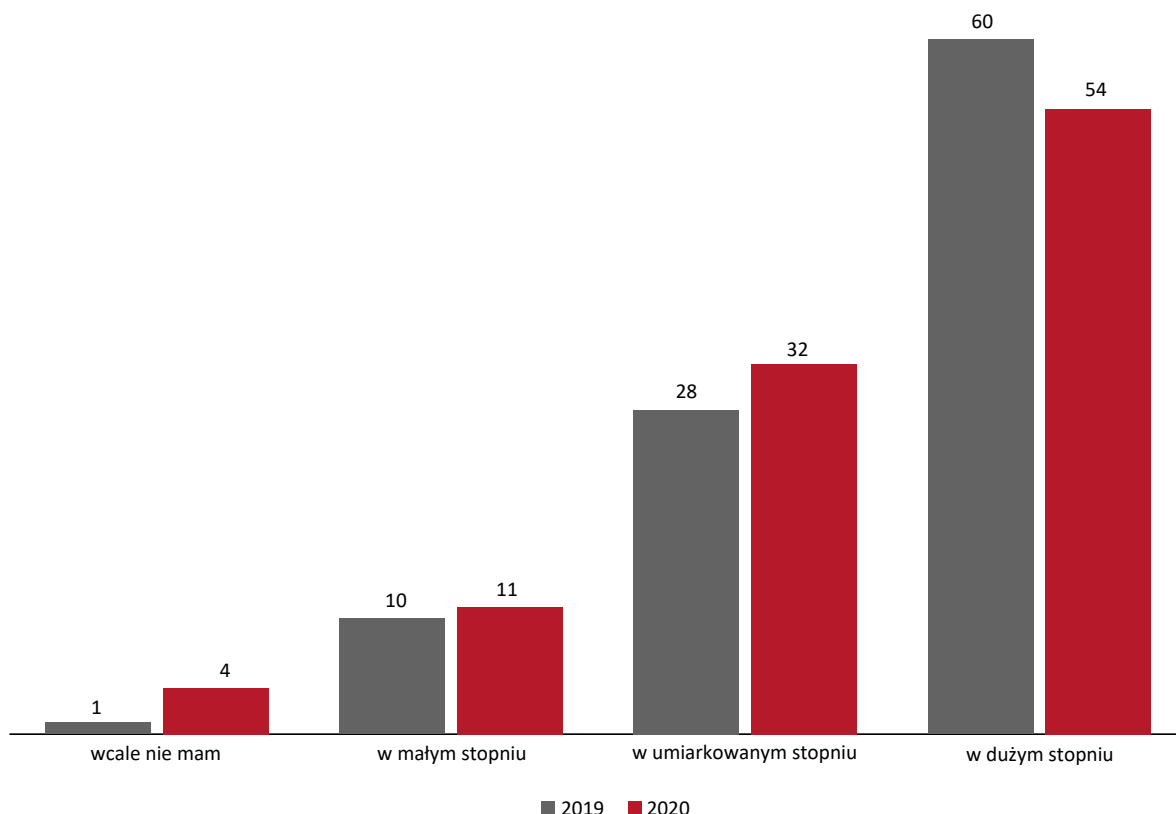
Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

Możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności

Jak wskazywano w dotychczasowych raportach BKL, **silną zachętą do rozwijania kompetencji jest możliwość ich wykorzystywania w pracy**. W 2020 r., podobnie jak w 2019 r. i latach poprzednich, **zdecydowana większość osób uczących się formalnie, pozaformalnie lub w miejscu pracy deklarowała, że zdobytą wiedzę i umiejętności może wykorzystać w swojej pracy**: 54% twierdziło, że może te umiejętności wykorzystać w dużym stopniu, 32% – w umiarkowanym, a 11% – w małym. Zaledwie 4% pracujących zadeklarowało, że w ogóle

nie ma możliwości wykorzystania zdobytych umiejętności. W 2020 r. w porównaniu z 2019 r. wystąpił niewielki spadek (o 6 p.p.) odsetka osób uważających, że mogą w dużym stopniu zdobyte umiejętności wykorzystać w swojej pracy, a o 3 p.p. wzrosła liczba deklarujących, że w ogóle nie mogą ich wykorzystać.

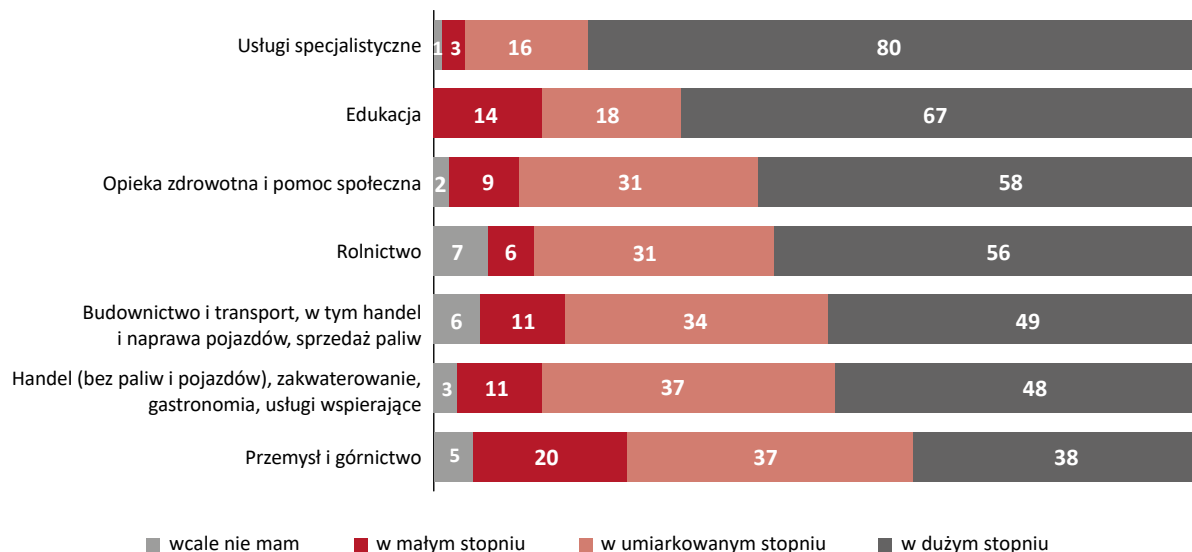
Wykres 9. Możliwość wykorzystania zdobytych kompetencji w pracy zawodowej, osoby pracujące (N2019 = 547, N2020 = 554, %)



Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

Możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności najlepiej oceniają osoby pracujące w sektorze usług specjalistycznych, edukacji oraz opieki zdrowotnej i pomocy społecznej. Najmniej osób deklarujących, że zdobyte umiejętności może wykorzystać w dużym stopniu, znajdziemy wśród pracowników sektora przemysłu i górnictwa. Wśród nich najwyższy jest też odsetek deklarujących niewielkie możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności rozwiniętych dzięki szkoleniom.

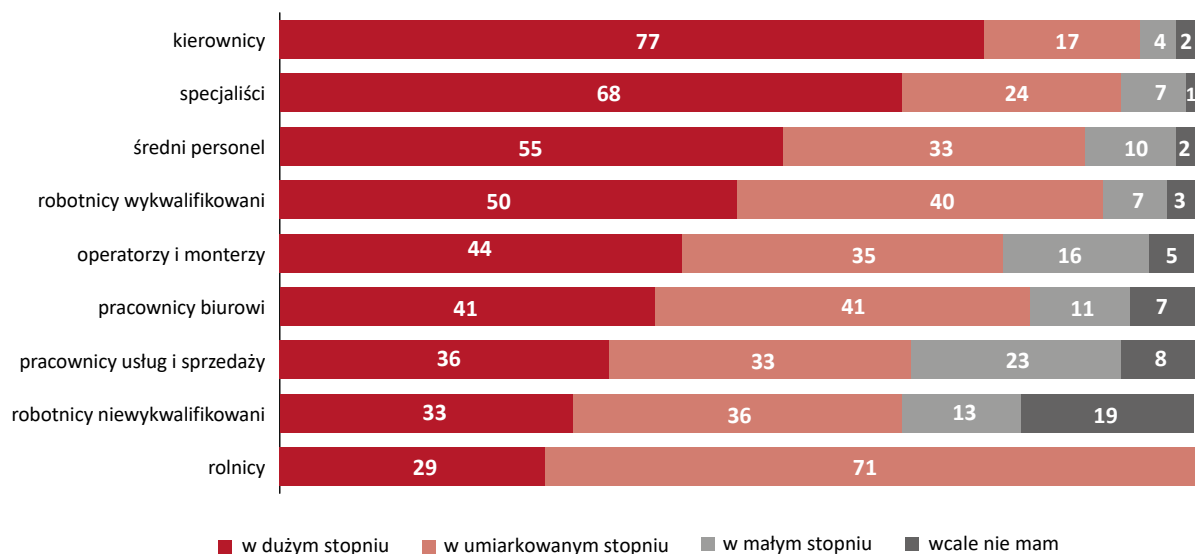
Wykres 10. Możliwość wykorzystania zdobytych kompetencji w pracy zawodowej a sektor zatrudnienia, osoby pracujące (N2020 = 554, %)



Źródło: BKL 2020 – badanie ludności.

Użyteczność wiedzy zdobytej dzięki szkoleniom wzrasta wraz ze złożonością pracy, zapotrzebowaniem na kreatywność i samodzielność. Może to tłumaczyć wysokie oceny możliwości wykorzystania zdobytych umiejętności wśród kierowników i specjalistów (Wykres 11). Można przypuszczać, że mają oni nie tylko szersze możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy, ale też większy wpływ na wybór tematyki szkoleń, w jakich uczestniczą. **Wykorzystaniu zdobytej wiedzy nie sprzyja natomiast praca rutynowa, powtarzalna** – tym można wyjaśniać relatywnie niski poziom przekonania o użyteczności szkoleń wśród pracowników wykonujących prace proste czy pracowników sektora usług i sprzedawców.

Wykres 11. Możliwość wykorzystania zdobytych kompetencji w pracy zawodowej a stanowisko, osoby pracujące (N2020 = 554, %)



Źródło: BKL 2020 – badanie ludności.

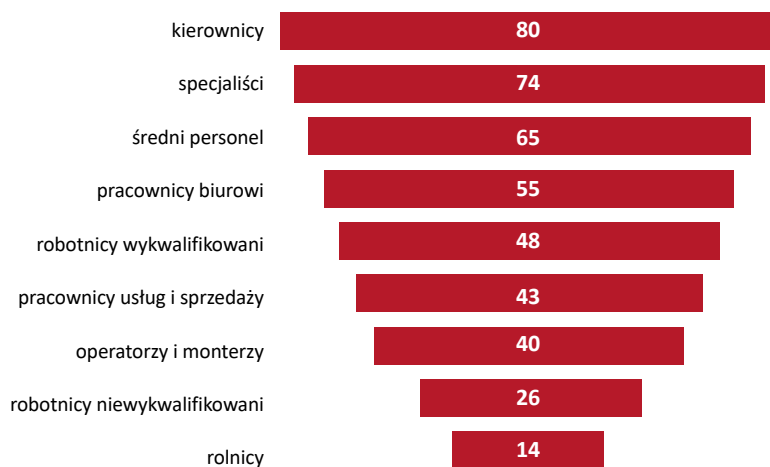
Motywacja do dalszego rozwoju kompetencji i czynniki utrudniające rozwój

Badania BKL pokazują nie tylko relatywnie dobry obraz aktywności edukacyjnej w trakcie pandemii COVID-19, ale także **utrzymujące się wśród większości uczestników panelu zainteresowanie dalszym rozwojem**. Choć w 2020 r. odsetek badanych deklarujących, chęć rozwoju własnych umiejętności w najbliższych dwunastu miesiącach nieco się zmniejszył w stosunku do 2019 r., to nadal **ponad połowa badanych (51%) i jeszcze więcej pracujących (58%) deklaruje zainteresowanie dalszym rozwojem**. Z drugiej strony, trzeba też mieć na uwadze, że prawie połowa badanych nie wyraża zainteresowania uczestnictwem w zorganizowanych formach rozwoju kompetencji.

Wyniki tej analizy po raz kolejny wskazują na **silny związek między chęcią rozwoju kompetencji a możliwością wykorzystania ich w pracy**. Osoby deklarujące, że w najbliższych dwunastu miesiącach chcą rozwijać swoje kompetencje zdecydowanie częściej niż pozostali oświadczają, że mają możliwość wykorzystania tych kompetencji w swojej pracy.

Dobrym uzupełnieniem tego wniosku jest analiza zainteresowania dalszym uczeniem się w poszczególnych grupach zawodowych. Jak pokazano na Wykresie 12, poziom motywacji rozwojowej jest najwyższy wśród osób zajmujących stanowiska kierownicze, pracujących jako specjaliści lub technicy czy średni personel. Najniższy poziom zainteresowania dalszym rozwojem występuje natomiast wśród rolników i pracowników wykonujących prace proste, którzy jednocześnie najniżej oceniają możliwość wykorzystania zdobywanych kompetencji w swojej pracy.

Wykres 12. Zainteresowanie rozwijaniem kompetencji w najbliższych dwunastu miesiącach a stanowisko pracy (N = 855, %)



Źródło: BKL 2020 – badanie ludności; N = 855.

Nie zmieniły się również deklarowane powody bierności edukacyjnej (Wykres 13). Jak we wszystkich poprzednich edycjach badania BKL na pierwszym miejscu wymieniano **brak motywacji zawodowej** (45%). Na ten czynnik wskazywali najczęściej rolnicy (78%), a relatywnie najrzadziej – pracownicy sektora zdrowia i pomocy społecznej (53%). Można przyjąć, że potrzeba rozwoju kompetencji pojawia się wraz z nowymi wyzwaniami zawodowymi, zmianą narzędzi pracy, techniki pracy czy z nowymi zadaniami zawodowymi. Brak zawodowej motywacji do rozwoju może więc wskazywać na pewną stabilizację, czy nawet rutynę pracy, do której wykonywania nie są potrzebne nowe czy zaktualizowane kompetencje. Pośrednio wskazuje to na brak zmian czy wprowadzania nowych rozwiązań w firmach lub instytucjach zatrudniających tych pracowników.

Drugą w kolejności deklarowaną barierą uczenia się w zorganizowany sposób jest **brak czasu z powodów osobistych** (27%). Na tę barierę wskazują najczęściej pracownicy sektora zdrowia i pomocy społecznej (47%) oraz pracownicy sektora przemysłu i górnictwa (36%). Na brak czasu z powodów osobistych wskazują częściej osoby młodsze, rzadziej – starsze. **Osoby w wieku 45 lat i starsze często deklarują natomiast, że w ich wieku nie ma sensu się kształcić.** W grupie osób mających 65 lat i starszych, 55% odpowiadających na pytanie zgodziło się ze stwierdzeniem, że są za starzy na uczenie. Wśród nieco młodszych, mających 55–64 lat, odsetek wyrażających przekonanie o braku sensu kształcenia ze względu na wiek wynosił 33%, a wśród osób w wieku 45–54 lat 20%. To silne i utrwalone przekonanie o braku sensu uczenia się w starszym wieku może być poważną barierą utrudniającą utrzymywanie aktywności zawodowej wśród osób w wieku przedemerytalnym i emerytalnym. Warto mieć na uwadze, że przekonanie to odnosi się nie tylko do rozwoju kompetencji związanych z wykonywaną pracą, ale do uczenia się w sposób zorganizowany w ogóle. Może ono poważnie utrudniać uczestnictwo w różnych innych inicjatywach, mających na celu rozwój kompetencji osób starszych, w tym kompetencji cyfrowych, na które zwraca się uwagę w Krajowym Planie Obudowy (KPO 2020).

Wykres 13. Powody braku uczestnictwa w zorganizowanych formach rozwoju kompetencji (N = 481, %)



Źródło: BKL 2020 – badanie ludności.

Rzadko wymienianymi barierami aktywności edukacyjnej są natomiast brak zachęty ze strony pracodawcy, przekonanie o braku użyteczności dotychczasowych szkoleń czy zbyt wysokie koszty szkoleń. **Wyniki tej analizy warto wykorzystać do wypracowywania kierunków działań wspierających aktywność edukacyjną dorosłych. Kluczowe wydaje się dobre**

rozpoznanie potrzeb rozwojowych, motywacji do uczenia się i barier utrudniających to uczenie oraz sposobów rozwoju kompetencji adekwatnych dla danej kategorii osób, a dopiero w dalszej kolejności zapewnianie wsparcia finansowego.

Podsumowanie

Wyniki przedstawione w tym rozdziale wskazują, że pandemia COVID-19 nie wpłynęła negatywnie na poziom aktywności edukacyjnej dorosłych Polaków mierzony uczestnictwem w edukacji formalnej, pozaformalnej i nieformalnej. Wartości ogólnych wskaźników uczenia się dorosłych z 2020 r. są zbliżone do wartości z poprzednich lat. Zmiany zaszły jednak w zakresie wykorzystywanych form rozwoju kompetencji, a w szczególności w stopniu korzystania z uczenia się na odległość czy uczenia się w miejscu pracy. Konieczność przystosowania się do zaostrzonych wymogów bezpieczeństwa, praca zdalna czy praca rotacyjna spowodowały, że wielu pracowników musiało zdobyć nowe umiejętności, nie tylko związane z korzystaniem z platform i narzędzi do pracy na odległość. Kryzys wywołany pandemią mógł być więc dla wielu osób bodźcem i okazją do rozwinięcia takich umiejętności, których nie uzyskaliby w innych warunkach. Patrząc z tej perspektywy, pandemia COVID-19, mimo ogromnych kosztów, może być traktowana jako szansa rozwojowa, którą warto dobrze wykorzystać. Wymaga to jednak refleksji nad zmianami, jakie miały miejsce podczas jej trwania, wyciągnięcia wniosków i wykorzystania zdobytych doświadczeń. Refleksja ta powinna z kolei bazować na dowodach, w tym danych dotyczących sposobów uczenia się osób dorosłych, motywacji do tego uczenia, realnych barier utrudniających rozwój. Źródłem takich dowodów mogą być badania BKL, które po raz kolejny wskazują, jak silną rolę w kształtowaniu motywacji do rozwoju odgrywa środowisko pracy oraz potwierdzają różnorodność sposobów uczenia się dorosłych.

Nie należy też zapominać o ciągle dużej grupie osób stale biernych edukacyjnie, najczęściej również nieaktywnych zawodowo lub zatrudnionych na stanowiskach w niewielkim stopniu stymulujących do rozwoju. Nie ucząc się, pozostają w tyle, zwiększając swój dystans do osób stale aktywnych. Działania wspierające aktywność edukacyjną osób dorosłych powinny być więc realizowane niejako dwutorowo. Z jednej strony powinny służyć maksymalizacji potencjału osób rozwijających swoją karierę zawodową, mających silną zawodową stymulację do rozwoju, wzmacnianą przez poczucie wykorzystania w pracy zdobywanych umiejętności. Z drugiej zaś strony, dając możliwość rozwoju tym, którzy albo pozostają poza

rynkiem pracy, albo wykonują pracę, która pozornie nie wymaga aktualizacji kompetencji. Osoby te są szczególnie narażone na ryzyko dezaktualizacji kompetencji, a w sytuacji automatyzacji prostych zadań – na ryzyko utraty pracy. We wszystkich tych działaniach trzeba mieć na względzie z jednej strony szeroki i stale poszerzający się dostęp do wiedzy, z drugiej zaś właściwą dla osób dorosłych potrzebę praktycznego wykorzystania zdobywanej wiedzy i umiejętności – czy to w obszarze zawodowym, czy prywatnym. Dobrym kierunkiem działań jest więc wspieranie uczenia się w miejscu pracy, poszerzania możliwości walidacji kompetencji zdobytych poza system kształcenia formalnego, dowartościowanie roli brokerów wiedzy, trenerów, których rolą jest wspieranie uczących się w doborze treści i formy kształcenia oraz wzmacniania uczenia się poprzez działanie.

Bibliografia

1. Batorski, D. Płoszaj, A. (2012). *Diagnoza i rekomendacje w obszarze kompetencji cyfrowych społeczeństwa i przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu w kontekście zaprogramowania wsparcia w latach 2014–2020*. https://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/3513/ekspertyza_mrr_kompetencjegyfrowe_2014-2020.pdf [dostęp: 14.06.2021].
2. Górniak, J. Strzebońska, A. Worek, B. (2020). *Rozwój kompetencji: uczenie się dorosłych i sektor rozwojowy*. PARP. Warszawa.
3. *Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększenia Odporności*. (2012). Warszawa. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. <https://www.gov.pl/attachment/2572ae63-c981-4ea9-a734-689c429985cf> [dostęp: 14.06.2021].
4. Stec K., Strzebońska A., Worek B. (2018). *Rozwój kompetencji – uczenie się osób dorosłych i podmioty oferujące usługi rozwojowe*. PARP. Warszawa.
5. OECD. (2021). *Adult Learning and COVID-19: How much informal and non-formal learning are workers missing?* <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/adult-learning-and-COVID-19-how-much-informal-and-non-formal-learning-are-workers-missing-56a96569/#figure-d1e185>
6. Czapiński, J. Panek, T. (2015). *Diagnoza społeczna 2015 warunki i jakość życia Polaków. Rada Monitoringu Społecznego*. Warszawa. http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf [dostęp: 14.06.2021].
7. Śmiałowski, T. (2020). *Demograficzne i terytorialne uwarunkowania zróżnicowania wykluczenia cyfrowego*. „Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician”, vol. 65, 2020, 1, s. 34–45.

8. UNESCO. (2020). *UNESCO COVID-19 Education Response Education Sector Issue Notes*.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374636>
9. Worek, B. (2019). *Uczące się społeczeństwo. O aktywności edukacyjnej dorosłych Polaków*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków.

Wykres 1: Zmiana miesięcznych dochodów netto w 2020 r. w porównaniu z rokiem 2019 w podziale na wykonywane zawody (% , N)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Zawody	Spadek	Bez zmian	Wzrost
ogółem (N = 609)	24%	13%	63%
kierownicy (N = 44)	40%	14%	46%
rolnicy (N = 35)	36%	12%	52%
pracownicy biurowi (N = 48)	27%	14%	59%
średni personel (N = 90)	25%	6%	69%
operatorzy i monterzy (N = 60)	24%	16%	60%
robotnicy wykwalifikowani (N = 93)	23%	14%	63%
pracownicy usług i sprzedawcy (N = 64)	22%	9%	69%
specjaliści (N = 145)	18%	19%	63%
robotnicy niewykwalifikowani (N = 30)	13%	12%	75%

*Analiza dotyczy wyłącznie osób z badania panelowego, które pracowały zarówno w 2019 r. jak i 2020 r.

**Spadek oznacza, że przeciętne dochody netto w 2020 były niższe niż w 2019; wzrost – dochody w 2020 r. były wyższe niż w 2019 r.; brak zmiany – przeciętne dochody netto nie uległy zmianie.

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

<powrót>

Tabela 1. Aktywność zawodowa wg systematyki BAEL w podziale na płeć w latach 2019–2020 (% , N)

//Tabela została uproszczona i rozdzielona na dwie osobne tabele a) i b).//

a) 2019

Aktywność zawodowa	mężczyźni	kobiety	ogółem
pracujący	82,6	67,7	74,9
bezrobotni	3,8	3,3	3,6
nieaktywni	13,6	28,9	21,5
N	730	784	1514

b) 2020

Aktywność zawodowa	mężczyźni	kobiety	ogółem
pracujący	83,4	70,0	76,6
bezrobotni	3,0	2,6	2,8
nieaktywni	13,6	27,4	20,6
N	766	794	1560

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

<powrót>

Wykres 2: Zmiana stosunku do stwierdzenia (między 2019 a 2020 r.): „Mam zbyt dużo zadań, by dobrze wykonać je na czas” (% , N = 748)

//Dane z wykresu kołowego przedstawiono w formie listy.//

„Mam zbyt dużo zadań, by dobrze wykonać je na czas”:

- spadek: 33,5%;
- brak zmiany: 39,1%;
- wzrost: 27,4%.

Źródło: BKL – badanie ludności, 2019–2020.

*Spadek oznacza zmniejszenie obciążenia pracą między 2019 a 2020 r.; wzrost – zwiększenie się tego obciążenia; brak zmiany – tę samą odpowiedź w obu punktach badania. Wartości oszacowano, porównując ze sobą odpowiedzi respondentów z 2019 i 2020 r. na pytanie „W jakim stopniu zgadza się Pan(i) ze stwierdzeniem: Mam zbyt dużo zadań, by dobrze wykonać je na czas”

<powrót>

Wykres 3. Zmiana stosunku do stwierdzenia (między 2019 r. a 2020 r.): „Moja praca uniemożliwia mi poświęcenie bliskim tyle czasu, ile bym chciał” (% , N = 748)

//Dane z wykresu kołowego przedstawiono w formie listy.//

„Moja praca uniemożliwia mi poświęcenie bliskim tyle czasu, ile bym chciał”:

- poprawa sytuacji: 36,4%;
- brak zmiany: 39,8%;
- pogorszenie sytuacji: 23,8%.

Źródło: BKL – badanie ludności, 2019–2020.

*Pogorszenie sytuacji oznacza wzrost poczucia braku możliwości poświęcenia bliskim odpowiedniej ilości czasu w związku z wykonywaną pracą między 2019 a 2020 r.; poprawa – spadek tego odczucia; brak zmiany – tę samą odpowiedź w obu punktach badania. Wartości oszacowano, porównując ze sobą odpowiedzi respondentów z 2019 i 2020 r. na pytanie „Moja praca uniemożliwia mi poświęcenie bliskim tyle czasu, ile bym chciał”

<powrót>

Wykres 4. Wykonywanie pracy zdalnej przed pandemią COVID-19 oraz wpływ pandemii na tryb wykonywanej pracy (% , N = 760)

//Dane z wykresu słupkowo-liniowego przedstawiono w formie tabeli.//

Wykonywanie pracy zdalnej przed pandemią – odpowiedzi	Praca zdalna przed COVID-19	Koronawirus zwiększył zakres pracy zdalnej
nie	92%	71,3%
w małym lub średnim stopniu	6,7%	14,3%
w dużym stopniu	1,3%	14,5%

Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

<powrót>

Wykres 5. Wpływ pandemii COVID-19 na tryb wykonywanej pracy a płeć, wykształcenie i wiek respondenta (%; Npłeć i wiek = 1560, Nwykształcenie = 1101)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie trzech tabel, w podziale na wiek, wykształcenie i płeć badanych.//

a) Wiek badanych

Wiek	W dużym stopniu	W małym lub średnim stopniu	Brak wpływu
18–29	13,2%	14,1%	72,7%
30–39	13,9%	11,7%	74,3%
40–49	16,8%	16,5%	66,7%
50+	13,9%	15,5%	70,7%

b) Wykształcenie badanych

Wykształcenie	W dużym stopniu	W małym lub średnim stopniu	Brak wpływu
niższe	1,0%	2,3%	96,7%
średnie	3,7%	10,2%	86,1%
wyższe	33,7%	24,6%	41,8%

b) Płeć badanych

Płeć	W dużym stopniu	W małym lub średnim stopniu	Brak wpływu
kobieta	17,2%	19,2%	63,6%
mężczyzna	12,0%	9,9%	78,2%

Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

[<powrót>](#)

Wykres 6. Branże, w których prowadzona jest własna działalność gospodarcza (% , N = 209)

//Dane z wykresu kołowego przedstawiono w formie tabeli.//

Branża	Własna działalność gospodarcza
przemysł, górnictwo, budownictwo, transport, handel i naprawa pojazdów, sprzedaż paliw	24,7%
handel (bez paliw i pojazdów), zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	12,4%
usługi specjalistyczne, edukacja, opieka zdrowotna i pomoc społeczna	24,2%
rolnictwo	38,6%

Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

<powrót>

Wykres 7. Kategorie zawodów wykonywanych w ramach własnej działalności gospodarczej
(%, N = 212)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Kategorie zawodów	Własna działalność gospodarcza
1. kierownicy	9,0%
2. specjaliści	16,5%
3. średni personel	10,6%
4. pracownicy biurowi	0,0%
5. pracownicy usług i sprzedawcy	13,0%
6. rolnicy	37,4%
7. robotnicy wykwalifikowani	11,8%
8. operatorzy i monterzy	1,3%
9. robotnicy niewykwalifikowani	0,3%

Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

<powrót>

Wykres 8. Ilość czasu poświęcanego na pracę obecnie w porównaniu do okresu poprzedniego (ogół firm) (% , N)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Czas poświęcony na pracę	2017 (N = 502)	2018 (N = 199)	2019 (N = 193)	2020 (N = 209)
znacznie więcej	5%	3%	9%	11%
trochę więcej	12%	10%	10%	19%
tyle samo	69%	69%	64%	54%
trochę mniej	10%	14%	14%	13%
znacznie mniej	4%	4%	3%	4%

Źródło: BKL – badanie ludności, 2017–2020.

[<powrót>](#)

Wykres 9. Ilość czasu poświęcanego na pracę obecnie w porównaniu do okresu poprzedniego (firmy z branż usług specjalistycznych) (% , N)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Czas poświęcony na pracę	2017 (N = 112)	2018 (N = 43)	2019 (N = 43)	2020 (N = 50)
znacznie więcej	13%	9%	14%	16%
trochę więcej	13%	7%	19%	32%
tyle samo	54%	56%	42%	32%
trochę mniej	16%	28%	19%	18%
znacznie mniej	5%	0%	7%	2%

Źródło: BKL – badanie ludności, 2017–2020.

<powrót>

Wykres 10. Zmiana obrotów firmy w stosunku do okresu poprzedniego (% , N)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w postaci pięciu tabel.//

a) Ogół firm

Obroty firmy	2017 (N = 499)	2018 (N = 199)	2019 (N = 190)	2020 (N = 208)
znacznie spadły	3%	4%	1%	9%
trochę spadły	16%	17%	15%	37%
bez zmian	56%	59%	49%	30%
trochę wzrosły	22%	19%	33%	22%
znacznie wzrosły	2%	2%	1%	2%

b) Rolnictwo

Obroty firmy	2017 (N = 205)	2018 (N = 90)	2019 (N = 84)	2020 (N = 80)
znacznie spadły	3%	8%	0%	6%
trochę spadły	19%	21%	23%	35%
bez zmian	52%	63%	57%	54%
trochę wzrosły	26%	7%	20%	5%
znacznie wzrosły	3%	1%	0%	0%

c) Przemysł, górnictwo, budownictwo, transport, handel pojazdami i paliwami

Obroty firmy	2017 (N = 118)	2018 (N = 37)	2019 (N = 37)	2020 (N = 50)
znacznie spadły	3%	0%	5%	8%
trochę spadły	16%	8%	5%	36%
bez zmian	52%	70%	59%	22%
trochę wzrosły	26%	19%	30%	30%
znacznie wzrosły	3%	3%	0%	4%

d) Handel (bez paliw i pojazdów), zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające

Obroty firmy	2017 (N = 60)	2018 (N = 27)	2019 (N = 30)	2020 (N = 27)
znacznie spadły	5%	4%	0%	19%
trochę spadły	17%	30%	17%	48%
bez zmian	52%	44%	50%	11%
trochę wzrosły	23%	22%	33%	19%
znacznie wzrosły	3%	0%	0%	4%

e) Usługi specjalistyczne, edukacja, opieka zdrowotna i pomoc społeczna

Obroty firmy	2017 (N = 116)	2018 (N = 45)	2019 (N = 39)	2020 (N = 51)
znacznie spadły	1%	0%	0%	10%
trochę spadły	12%	9%	8%	33%
bez zmian	42%	49%	23%	12%
trochę wzrosły	41%	40%	64%	41%
znacznie wzrosły	4%	2%	5%	4%

Źródło: BKL – badanie ludności, 2017–2020.

[<powrót>](#)

Wykres 11. Odsetek właścicieli, którzy spadki obrotów swoich firm przypisywali problemom związanym z koronawirusem (% , N)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Branża	Odsetek właścicieli
rolnictwo (N = 32)	67%
przemysł, górnictwo, budownictwo, transport* (N = 22)	94%
handel**, zakwaterowanie, gastronomia (N = 18)	100%
usługi specjalistyczne, edukacja, opieka (N = 21)	74%

* Kategoria „Przemysł, górnictwo, budownictwo, transport” uwzględnia handel paliwami i pojazdami.

** Kategoria „Handel...” nie uwzględnia sprzedaży pojazdów i paliw.

Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

<powrót>

Wykres 12. Oczekiwana zmiana obrotów firmy w perspektywie kolejnych 12 miesięcy (% , N)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w postaci pięciu tabel.//

a) Ogół firm

Obroty firmy	2017 (N = 433)	2018 (N = 181)	2019 (N = 179)	2020 (N = 176)
znacznie spadną	1%	1%	4%	5%
trochę spadną	10%	14%	13%	36%
bez zmian	58%	59%	50%	47%
trochę wzrosną	27%	24%	31%	10%
znacznie wzrosną	3%	3%	1%	2%

b) Rolnictwo

Obroty firmy	2017 (N = 266)	2018 (N = 82)	2019 (N = 78)	2020 (N = 710)
znacznie spadną	1%	2%	4%	6%
trochę spadną	11%	16%	15%	31%
bez zmian	76%	73%	67%	58%
trochę wzrosną	11%	7%	14%	6%
znacznie wzrosną	1%	1%	0%	0%

c) Przemysł, górnictwo, budownictwo, transport, handel pojazdami i paliwami

Obroty firmy	2017 (N = 100)	2018 (N = 33)	2019 (N = 34)	2020 (N = 40)
znacznie spadną	1%	0%	3%	0%
trochę spadną	12%	12%	9%	43%
bez zmian	52%	55%	38%	43%
trochę wzrosną	31%	33%	50%	15%
znacznie wzrosną	4%	0%	0%	0%

d) Handel (bez paliw i pojazdów), zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające

Obroty firmy	2017 (N = 57)	2018 (N = 23)	2019 (N = 26)	2020 (N = 22)
znacznie spadną	2%	0%	8%	18%
trochę spadną	19%	26%	23%	55%
bez zmian	35%	30%	46%	23%
trochę wzrosną	40%	43%	23%	5%
znacznie wzrosną	4%	0%	0%	0%

e) Usługi specjalistyczne, edukacja, opieka zdrowotna i pomoc społeczna

Obroty firmy	2017 (N = 110)	2018 (N = 43)	2019 (N = 41)	2020 (N = 43)
znacznie spadną	1%	0%	5%	2%
trochę spadną	3%	5%	7%	28%
bez zmian	49%	49%	32%	47%
trochę wzrosną	42%	37%	54%	16%
znacznie wzrosną	5%	9%	2%	7%

Źródło: BKL – badanie ludności, 2017–2020.

[<powrót>](#)

Wykres 13. Odsetek właścicieli, którzy spodziewane spadki obrotów swoich firm przypisują problemom związanym z koronawirusem (% , N)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Branża	Odsetek właścicieli
rolnictwo (N = 25)	53%
przemysł, górnictwo, budownictwo, transport* (N = 17)	96%
handel**, zakwaterowanie, gastronomia (N = 16)	94%
usługi specjalistyczne, edukacja, opieka (N = 13)	88%

* Kategoria „Przemysł, górnictwo, budownictwo, transport” uwzględnia handel paliwami i pojazdami.

** Kategoria „Handel...” nie uwzględnia sprzedaży pojazdów i paliw.

Źródło: BKL – badanie ludności, 2020.

<powrót>

Schemat 1. Składniki wskaźnika rozwoju firm

Wskaźnik rozwoju firm

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

Silny rozwój oznacza, że:

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

Stagnacja:

1. firma NIE wprowadziła w ostatnim roku ŻADNYCH innowacji

oraz

2. NIE planuje wprowadzenia innowacji w kolejnym roku oraz
3. NIE rekrutowała pracowników w ostatnim roku.

Umiarkowany rozwój:

1. pozostałe firmy, które spełniły jeden lub dwa warunki (wprowadziły innowacje, planują innowacje, rekrutowały pracowników).

<powrót>

Wykres 1. Odsetek firm, które znajdowały się w poszczególnych fazach rozwoju w 2019 i 2020 r. (ujęcie statyczne) (% , N = 679)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Faza rozwoju firmy	2019	2020
stagnacja	59%	58%
umiarkowany rozwój	36%	38%
silny rozwój	5%	4%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 2. Odsetek firm, których tempo rozwoju zmieniło się w 2020 r. (ujęcie dynamiczne)
(%, N = 679)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Zmiana tempa rozwoju	2020
spadek	23%
ten sam poziom	53%
wzrost	24%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Tabela 1. Zmiany we wskaźnikach będących składowymi indeksu fazy rozwoju przedsiębiorstwa w stosunku do zmiany tempa rozwoju (% , N)

//Tabela została uproszczona i rozdzielona na trzy osobne tabele a), b) i c).//

a) Szukanie nowych pracowników

Szukanie nowych pracowników	Spadek tempa rozwoju (N)	Spadek tempa rozwoju (%)	Ten sam poziom rozwoju (N)	Ten sam poziom rozwoju (%)	Wzrost tempa rozwoju (N)	Wzrost tempa rozwoju (%)
zrezygnowali	92	58	14	4	0	0
wciąż nie szukają	61	38	310	86	97	60
ciągle szukają	5	3	22	6	7	5
Zaczęli szukać	0	0	14	4	57	36

b) Wdrożenie innowacji w ostatnim roku

Wdrożenie innowacji w ostatnim roku	Spadek tempa rozwoju (N)	Spadek tempa rozwoju (%)	Ten sam poziom rozwoju (N)	Ten sam poziom rozwoju (%)	Wzrost tempa rozwoju (N)	Wzrost tempa rozwoju (%)
zrezygnowali	69	44	17	5	0	0
wciąż nie szukają	79	50	274	77	70	45
ciągle szukają	11	7	41	11	1	1
Zaczęli szukać	0	0	26	7	86	55

c) Wdrożenie innowacji w kolejnym roku

Wdrożenie innowacji w kolejnym roku	Spadek tempa rozwoju (N)	Spadek tempa rozwoju (%)	Ten sam poziom rozwoju (N)	Ten sam poziom rozwoju (%)	Wzrost tempa rozwoju (N)	Wzrost tempa rozwoju (%)
zrezygnowali	52	50	10	4	0	0
wciąż nie szukają	43	42	191	74	20	18
ciągle szukają	9	8	44	17	5	4
Zaczęli szukać	0	0	12	5	83	77

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 3. Sposoby wspierania rozwoju kompetencji pracowników realizowane przez średnich i dużych przedsiębiorców w 2020 r. w porównaniu do roku poprzedniego (% , Nmin = 671)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Sposoby wspierania rozwoju kompetencji pracowników	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
instruktaże	18%	39%	26%	17%
coaching mentoring	16%	34%	24%	27%
job shadowing	17%	32%	24%	27%
kursy i szkolenia wewnętrzne	21%	26%	26%	27%
kursy i szkolenia zewnętrzne	16%	23%	27%	34%
kursy i szkolenia e-learningowe	26%	12%	8%	53%
samokształcenie	15%	13%	21%	52%
rotacja	15%	12%	23%	50%
konferencje, seminaria, warsztaty	9%	18%	30%	43%
wizyty studyjne	9%	8%	23%	61%
dni otwarte, spotkania	10%	5%	16%	69%
dofinansowanie szkół wyższych	9%	5%	16%	70%
dofinansowanie szkół zawodowych i średnich	4%	2%	9%	84%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 4. Zmiana w sposobach wspierania rozwoju kompetencji pracowników w 2020 r. stosowanych przez przedsiębiorstwa będące rok wcześniej na różnym poziomie rozwoju (%; Nmin = 671)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie 13 tabel.//

a) coaching mentoring

Poziom rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
silny rozwój	7%	69%	11%	13%
umiarkowany rozwój	21%	34%	21%	25%
stagnacja	14%	31%	27%	28%

b) instruktáže

Poziom rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
silny rozwój	14%	59%	24%	4%
umiarkowany rozwój	14%	51%	26%	10%
stagnacja	21%	30%	27%	23%

c) job shadowing

Poziom rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
silny rozwój	7%	65%	23%	6%
umiarkowany rozwój	16%	39%	22%	23%
stagnacja	18%	25%	26%	31%

d) kursy i szkolenia wewnętrzne

Poziom rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
silny rozwój	6%	64%	23%	7%
umiarkowany rozwój	18%	35%	28%	19%
stagnacja	24%	17%	25%	33%

e) kursy i szkolenia zewnętrzne

Poziom rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
silny rozwój	4%	54%	27%	16%
umiarkowany rozwój	12%	30%	30%	28%
stagnacja	19%	17%	26%	38%

f) kursy i szkolenia e-lerningowe

Poziom rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
silny rozwój	32%	23%	30%	15%
umiarkowany rozwój	24%	15%	15%	47%
stagnacja	27%	10%	3%	61%

g) samokształcenie

Poziom rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
silny rozwój	23%	26%	28%	23%
umiarkowany rozwój	12%	19%	33%	37%
stagnacja	16%	8%	12%	64%

h) konferencje, seminaria, warsztaty

Poziom rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
silny rozwój	12%	32%	42%	14%
umiarkowany rozwój	5%	29%	40%	27%
stagnacja	11%	11%	24%	54%

i) rotacja

Poziom rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
silny rozwój	6%	36%	36%	22%
umiarkowany rozwój	14%	17%	25%	44%
stagnacja	16%	8%	21%	55%

j) wizyty studyjne

Poziom rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
silny rozwój	4%	28%	38%	30%
umiarkowany rozwój	6%	10%	30%	54%
stagnacja	11%	5%	17%	68%

k) dni otwarte, spotkania

Poziom rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
silny rozwój	18%	13%	25%	44%
umiarkowany rozwój	12%	9%	23%	56%
stagnacja	8%	2%	11%	80%

l) dofinansowanie szkół wyższych

Poziom rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
silny rozwój	7%	17%	45%	31%
umiarkowany rozwój	7%	7%	22%	64%
stagnacja	10%	3%	11%	76%

m) dofinansowanie szkół zawodowych i średnich

Poziom rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
silny rozwój	3%	2%	13%	82%
umiarkowany rozwój	1%	2%	11%	86%
stagnacja	6%	2%	8%	83%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 5. Sposoby wspierania rozwoju kompetencji pracowników stosowane w 2020 r. przez przedsiębiorstwa o różnym tempie rozwoju (% , Nmin = 671)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie 3 tabel.//

a) kursy i szkolenia

Tempo rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
wzrost	25%	51%	9%	16%
ten sam poziom	19%	52%	14%	16%
spadek	7%	64%	22%	6%

b) poza miejscem pracy

Tempo rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
wzrost	19%	37%	20%	24%
ten sam poziom	7%	26%	27%	40%
spadek	3%	31%	47%	19%

c) w miejscu pracy

Tempo rozwoju firmy	Zaczęli prowadzić	Ciągle prowadzą	Zrezygnowali	Wciąż nie prowadzą
wzrost	16%	66%	12%	6%
ten sam poziom	9%	66%	18%	8%
spadek	3%	72%	19%	5%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 6. Strategiczne podejście do rozwoju kompetencji (posiadanie działu oraz budżetu rozwojowego) w roku 2020 w stosunku do roku wcześniejszego (%; Nmin = 655)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Podejście do rozwoju kompetencji	Utworzyli	Utrzymali	Wciąż nie posiadają	Zrezygnowali
dział rozwojowy	14%	13%	58%	16%
budżet rozwojowy	22%	20%	42%	16%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 7. Prowadzenie oceny kompetencji w roku 2020 w stosunku do roku wcześniejszego
(%, N = 671)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Prowadzenie oceny kompetencji	Odsetek firm
zaczęli	14%
zintensyfikowali	11%
utrzymali	52%
ograniczyli	13%
wciąż nie prowadzą	5%
zrezygnowali	5%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

[**<powrót>**](#)

Wykres 8. Zmiana w posiadaniu działu rozwojowego wśród przedsiębiorstw będących na różnym etapie rozwoju w 2019 r. (% , N = 670)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Etap rozwoju firmy	Utworzyli	Utrzymali	Zrezygnowali	Wciąż nie posiadają
silny rozwój	11%	32%	18%	38%
umiarkowany rozwój	15%	17%	14%	54%
stagnacja	14%	9%	16%	61%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 9. Zmiana w posiadaniu budżetu na działania rozwojowe wśród przedsiębiorstw będących na różnym etapie rozwoju w 2019 r. (% , N = 655)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Etap rozwoju firmy	Utworzyli	Utrzymali	Zrezygnowali	Wciąż nie posiadają
silny rozwój	12%	51%	21%	16%
umiarkowany rozwój	22%	24%	16%	38%
stagnacja	24%	15%	15%	47%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 10. Zmiany w posiadaniu działu rozwojowego w poszczególnych branżach między 2019 i 2020 r. (% , N = 670)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Branża	Utworzyli	Utrzymali	Zrezygnowali	Wciąż nie posiadają
Usługi specjalistyczne	20%	22%	9%	48%
Przemysł i górnictwo	15%	17%	18%	51%
Handel, zakwaterowanie, gastronomia	15%	16%	16%	53%
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	17%	12%	13%	58%
Budownictwo i transport	14%	8%	21%	58%
Edukacja	8%	2%	15%	75%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 11. Zmiany w posiadaniu budżetu na działalność rozwojową w poszczególnych branżach między 2019 i 2020 r. (% , N = 655)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Branża	Utworzyli	Utrzymali	Zrezygnowali	Wciąż nie posiadają
Usługi specjalistyczne	33%	27%	10%	30%
Przemysł i górnictwo	23%	18%	17%	42%
Handel, zakwaterowanie, gastronomia	18%	23%	15%	43%
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	15%	27%	16%	41%
Budownictwo i transport	19%	16%	22%	44%
Edukacja	21%	16%	15%	48%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

[<powrót>](#)

Wykres 12. Ocena poziomu kompetencji pracowników przez pracodawców (% , N = 679)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Ocena	2019	2020
umiejętności są w pełni zadowalające, nie ma potrzeby doskonalenia pracowników	62%	58%
umiejętności są zadowalające, ale w pewnych obszarach pracownicy wymagają rozwoju	37%	42%
umiejętności są niewystarczające, pracownicy wymagają szkolenia lub innych działań rozwijających	1%	0%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 13. Zmiana w ocenie kompetencji pracowników między 2019 i 2020 r. (% , N = 679)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Zmiana oceny	Ocena kompetencji pracowników
spadła	21%
pozostała bez zmian	61%
wzrosła	18%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

[<powrót>](#)

Wykres 14. Ocena poziomu kompetencji pracowników w 2020 r. przez firmy, które zmieniły swój poziom rozwoju (% , N = 679)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Ocena poziomu kompetencji	Wzrost poziomu rozwoju	Ten sam poziom	Spadek poziomu rozwoju
umiejętności są w pełni zadowalające, nie ma potrzeby doskonalenia pracowników	46%	61%	65%
umiejętności są zadowalające, ale w pewnych obszarach pracownicy wymagają rozwoju	54%	38%	35%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 15. Zmiana w ocenie poziomu kompetencji pracowników przez firmy, które zmieniły poziom rozwoju między 2019 i 2020 r. (% , N = 679)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Zmiana oceny	Ocena wzrosła	Ocena bez zmian	Spadła
Wzrost poziomu rozwoju	17%	52%	31%
ten sam poziom	15%	65%	21%
spadek poziomu rozwoju	27%	62%	12%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 16. Ocena kompetencji pracowników w 2020 r. przez pracodawców z poszczególnych branż (% , N = 679)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Branża	Umiejętności są w pełni zadowalające, nie ma potrzeby doskonalenia pracowników	Umiejętności są zadowalające, ale w pewnych obszarach pracownicy wymagają rozwoju
usługi specjalistyczne	72%	28%
budownictwo i transport	61%	39%
opieka zdrowotna i pomoc społeczna	60%	40%
handel, zakwaterowanie, gastronomia	58%	42%
przemysł i górnictwo	54%	46%
edukacja	53%	47%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 17. Zmiana w ocenie kompetencji pracowników przez pracodawców z poszczególnych branż między 2019 i 2020 r. (% , N = 679)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Branża	Ocena wzrosła	Ocena bez zmian	Spadła
usługi specjalistyczne	23%	66%	11%
budownictwo i transport	15%	62%	23%
opieka zdrowotna i pomoc społeczna	23%	59%	18%
handel, zakwaterowanie, gastronomia	12%	63%	25%
przemysł i górnictwo	23%	56%	21%
edukacja	13%	62%	25%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

[<powrót>](#)

Wykres 18. Odsetek firm stosujących wewnętrzną lub zewnętrzną strategię uzupełniania braków kompetencyjnych w 2020 (% , N = 674)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Branża	Wewnętrzna	Zewnętrzna
przemysł i górnictwo	87%	13%
budownictwo i transport	79%	21%
opieka zdrowotna i pomoc społeczna	78%	22%
edukacja	76%	24%
usługi specjalistyczne	75%	26%
handel, zakwaterowanie, gastronomia	67%	33%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 19. Odsetek firm, które zmieniły swoją strategię uzupełniania braków kompetencyjnych w 2020 (% , N = 674)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Branża	Zmiana na zewnętrzną	Bez zmian	Zmiana na wewnętrzną
przemysł i górnictwo	4%	80%	16%
budownictwo i transport	13%	57%	30%
opieka zdrowotna i pomoc społeczna	15%	74%	11%
edukacja	7%	75%	18%
usługi specjalistyczne	13%	76%	11%
handel, zakwaterowanie, gastronomia	16%	72%	12%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 20. Plany dużych i średnich przedsiębiorców na inwestycje w rozwój kompetencji pracowników oraz na pozyskiwanie środków publicznych na ten cel w roku 2020 w porównaniu do roku wcześniejszego (% , N = 509)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Plany przedsiębiorców	Inwestycje w rozwój kompetencji pracowników	Pozyskiwanie środków publicznych na rozwój kompetencji
ciągłe planują	45%	24%
zaczęli planować	24%	26%
zrezygnowali z planów	10%	16%
wciąż nie planują	20%	34%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

<powrót>

Wykres 1. Rozwój kompetencji w zorganizowanych formach w latach 2019–2020

(N2020 = 1345, N2019 = 1294, %)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Zorganizowane formy rozwoju kompetencji	2020	2019
zawodowe szkolenia stacjonarne poza BHP i p. poż.	24%	26%
kursy i szkolenia zawodowe przez internet	21%	11%
zajęcia sportowe (np. treningi, kursy sportowe)	20%	19%
konferencje, seminaria	12%	15%
hobbystyczne szkolenia przez internet	10%	6%
hobbystyczne szkolenia stacjonarne (inne niż sportowe)	8%	6%
studia podyplomowe, zaoczne, MBA	4%	4%
konferencje, seminaria (poza zawodowe)	3%	4%
staże, praktyki zawodowe	2%	3%
szkoły dla dorosłych	2%	2%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

<powrót>

Wykres 2. Uczestnictwo w szkoleniach zdalnych a charakter wykonywanej pracy (N = 476, %)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Charakter wykonywanej pracy	Zawodowe kursy i szkolenia przez internet	niezawodowe kursy i szkolenia przez internet
umysłowa	42%	16%
handel / usługi	7%	11%
fizyczna	5%	5%

Źródło: BKL 2020 – badanie ludności.

<powrót>

Wykres 3. Uczestnictwo w szkoleniach on-line związanych z pracą zawodową w ostatnich 12 miesiącach w latach 2019 i 2020 a sektor zatrudnienia (N2019 = 1017, N2020 = 1084, %)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Sektor zatrudnienia	2019	2020
Edukacja	26%	59%
Usługi specjalistyczne	30%	43%
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	20%	33%
Przemysł i górnictwo	11%	15%
Handel (bez paliw i pojazdów), zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	5%	14%
Budownictwo i transport, w tym handel i naprawa pojazdów, sprzedaż paliw	5%	13%
Rolnictwo	2%	9%
Ogółem	14%	25%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

[<powrót>](#)

Wykres 4. Uczenie się w miejscu pracy w latach 2019 i 2020 wśród osób pracujących (N2019 = 1010, N2020 = 1084, %).

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Uczenie się w miejscu pracy	2019	2020
instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania	26%	30%
mentoring, coaching	19%	25%
spotkania międzypespółowe	17%	16%
okresowa obserwacja pracy innego pracownika (tzw. job-shadowing)	13%	15%
rotacja	8%	11%
wizyty studyjne	5%	4%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

<powrót>

Wykres 5. Nieformalne sposoby rozwijania kompetencji w latach 2019 i 2020
(N2020 = 1345, N2019 = 1294, %)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Sposoby rozwijania kompetencji	2019	2020
uczenie się z materiałów internetowych	58%	54%
uczenie się z książek lub innych materiałów drukowanych	41%	37%
uczenie się od przyjaciół, znajomych, współpracowników	29%	27%
uczenie się z programów telewizyjnych, radiowych	27%	25%
uczenie się przy użyciu programów komputerowych	19%	24%
uczenie się od członków rodziny lub wspólnie z nimi	18%	23%
odwiedzanie muzeów, wystaw, galerii	12%	9%
spotkania w organizacji, stowarzyszeniu, kółka zainteresowań	7%	5%
uczenie się poprzez wolontariat lub inną pracę charytatywną	4%	4%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

<powrót>

Wykres 6. Częstość korzystania z Internetu a wiek badanych (N = 1560, %)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Wiek	Codziennie	Kilka razy w tygodniu	Kilka razy w miesiącu lub rzadziej	Nie korzystam z Internetu
18–24	97%	2%	1%	0%
25–34	94%	5%	1%	0%
35–44	87%	11%	3%	0%
45–54	72%	15%	5%	8%
55–64	55%	14%	7%	25%
65+	53%	9%	13%	25%

Źródło: BKL 2020 – badanie ludności.

<powrót>

Wykres 7. Uczenie się z materiałów dostępnych w Internecie w latach 2019 i 2020

(N2020 = 1345, N2019 = 1294, %)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Wiek	2019	2020
18–24	75%	62%
25–34	71%	63%
35–44	66%	58%
45–54	56%	51%
55–64	39%	38%
65+	38%	41%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

<powrót>

Wykres 8. Ciągłość lub brak ciągłości aktywności edukacyjnej w latach 2019 i 2020
(N = 953, N dla uczenia się w miejscu pracy 751, %)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Ciągłość aktywności edukacyjnej	Uczenie formalne i pozaformalne	Uczenie się w miejscu pracy	Nieformalne uczenie się
stała aktywność	35%	29%	57%
aktywność w 2019 r. brak w 2020 r.	14%	13%	17%
aktywność w 2020 r. brak w 2019 r.	12%	19%	12%
bierność w 2019 r. i 2020 r.	40%	38%	14%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

<powrót>

Wykres 9. Możliwość wykorzystania zdobytych kompetencji w pracy zawodowej, osoby pracujące (N2019 = 547, N2020 = 554, %)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Możliwość wykorzystania zdobytych kompetencji	2019	2020
wcale nie mam	1%	4%
w małym stopniu	10%	11%
w umiarkowanym stopniu	28%	32%
w dużym stopniu	60%	54%

Źródło: BKL 2019, 2020 – badanie ludności.

<powrót>

Wykres 10. Możliwość wykorzystania zdobytych kompetencji w pracy zawodowej a sektor zatrudnienia, osoby pracujące (N2020 = 554, %)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Sektor zatrudnienia	Wcale nie mam	W małym stopniu	W umiarkowanym stopniu	W dużym stopniu
usługi specjalistyczne	1%	3%	16%	80%
edukacja	0%	14%	18%	67%
opieka zdrowotna i pomoc społeczna	2%	9%	31%	58%
rolnictwo	7%	6%	31%	56%
budownictwo i transport, w tym handel i naprawa pojazdów, sprzedaż paliw	6%	11%	34%	49%
Handel (bez paliw i pojazdów), zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	3%	11%	37%	48%
Przemysł i górnictwo	5%	20%	37%	38%

Źródło: BKL 2020 – badanie ludności.

[<powrót>](#)

Wykres 11. Możliwość wykorzystania zdobytych kompetencji w pracy zawodowej a stanowisko, osoby pracujące (N2020 = 554, %)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Stanowisko	W dużym stopniu	W umiarkowanym stopniu	W małym stopniu	Wcale nie mam
kierownicy	77%	17%	4%	2%
specjaliści	68%	24%	7%	1%
średni personel	55%	33%	10%	2%
robotnicy wykwalifikowani	50%	40%	7%	3%
operatorzy i monterzy	44%	35%	16%	5%
pracownicy biurowi	41%	41%	11%	7%
pracownicy usług i sprzedaży	36%	33%	23%	8%
robotnicy niewykwalifikowani	33%	36%	13%	19%
rolnicy	29%	71%	0%	0%

Źródło: BKL 2020 – badanie ludności.

[<powrót>](#)

Wykres 12. Zainteresowanie rozwijaniem kompetencji w najbliższych dwunastu miesiącach a stanowisko pracy (N = 855, %)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Stanowisko	Odsetek osób zainteresowanych
kierownicy	80%
specjaliści	74%
średni personel	65%
pracownicy biurowi	55%
robotnicy niewykwalifikowani	48%
pracownicy usług i sprzedaży	43%
operatorzy i monterzy	40%
robotnicy niewykwalifikowani	26%
rolnicy	14%

Źródło: BKL 2020 – badanie ludności; N = 855.

<powrót>

Wykres 13. Powody braku uczestnictwa w zorganizowanych formach rozwoju kompetencji
(N = 481, %)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Powody	Odsetek osób
nie było to potrzebne w mojej pracy	45%
brak czasu z powodów osobistych	27%
nie pozwalał mi stan zdrowia	18%
w moim wieku nie ma sensu się kształcić	16%
brak czasu z powodów zawodowych	11%
brak ciekawych ofert blisko mojego miejsca zamieszkania	9%
uczestnictwo było zbyt drogie	3%
dotychczasowe formy kształcenia niewiele mi dały	3%
brak poparcia/zachęty ze strony pracodawcy	2%
nie spełniał wymogów formalnych uczestnictwa	2%

Źródło: BKL 2020 – badanie ludności.

[<powrót>](#)



www.parp.gov.pl