

Mirosława Krzyścin

Politechnika Wrocławska
ORCID 0000-0003-3380-6556

Dariusz Socha

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu
ORCID 0000-0002-8651-4832

doi.org/10.34765/sp.0222.a02

PANDEMIA COVID-19 JAKO „CZARNY ŁABĘDŹ” RYNKU PRACY

Streszczenie

Pandemia COVID-19 miała w Polsce ogromny wpływ na różne dziedziny życia gospodarczego oraz na pogłębienie ubytku rzeczywistego ludności. Co istotne dla rozważań zawartych w tym artykule – odcisnęła również swój ślad na rynku pracy, co miało swoje skutki w statystykach głównych parametrów tego rynku, jak również spowodowało zmiany o charakterze socjologicznym, zachowawczym, kulturowym i organizacyjnym (np. praca zdalna ze wszystkimi konsekwencjami – zarówno dla pracodawców, jak i pracowników oraz ich życia rodzinnego).

Podobnie do wcześniejszych kryzysów gospodarczych, miały miejsce zmiany dotyczące miejsca i formy zatrudnienia, optymalizacje, redukcje zatrudnienia, w tym wiele zwolnień grupowych, np. w bankowości, FMCG i branży produkcyjnej. Dla zmitygowania skutków kryzysu rząd zastosował szereg narzędzi wsparcia (omówiono w niniejszym artykule). Mimo programów interwencyjnych, które prawdopodobnie osłabiły nieco skalę zjawiska, niekorzystne zmiany odnotowano w dynamice PKB, liczbie rejestracji i upadłości przedsiębiorstw, stopie bezrobocia itd. Mimo – jak się może wydawać – wygaszanej powoli przez szczepienia pandemii, daje się zauważyć wiele skutków długofalowych. Te również omówiono w artykule.

Słowa kluczowe: pandemia COVID-19, rynek pracy, praca zdalna, redukcje zatrudnienia, zwolnienia grupowe, upadłości, bezrobocie.

Kody JEL: J00

Artykuł badawczy.

THE COVID-19 PANDEMIC AS A „BLACK SWAN” IN THE LABOR MARKET

Summary

The COVID-19 pandemic in Poland had a huge impact on various areas of economic life and on the deepening of the real loss of population. Importantly for the considerations contained in this article - it also left its mark on the labor market, which had its effects in the statistics of the main parameters of this market, but also caused changes of a sociological, conservative, cultural and organizational nature (e.g. remote work with all consequences - both for employers, and employees and their family life).

Similar to the previous economic crises, there were changes in the place and form of employment, optimizations, job cuts, including many group layoffs, e.g. in banking, FMCG and the manufacturing industry. To mitigate the effects of the crisis, the government used a number of support tools, which are also discussed in this article. Despite the intervention programs, which probably slightly weakened the scale of the phenomenon, unfavorable changes were noted in the dynamics of GDP, the number of business registrations and bankruptcies, the unemployment rate, etc. discussed in the article.

Keywords: COVID-19 pandemics, labor market, remote system of work, job cuts, group layoffs, bankruptcies, unemployment.

JEL Codes: J00

Research article.

Wprowadzenie

Celem autorów artykułu było ustalenie wpływu pandemii na rynek pracy w Polsce oraz scharakteryzowanie zmian na tym rynku w trakcie i po szczycie pandemii COVID-19. W pracy zastosowano analizę i konstrukcję logiczną jako metodę badawczą. Postawiono główną hipotezę badawczą: ze względu na bezprecedensową skalę zmian pandemia COVID-19 może zostać uznana za zjawisko zwane „czarnym łabędziem”. Sformułowano także hipotezy szczegółowe:

H1. Pandemia COVID-19 pozostawiła trwałe zmiany na rynku pracy, takie jak np. sposób organizacji pracy w firmach i ma ostatecznie długoterminowe skutki pozytywne i negatywne w zakresie różnych aspektów zarządzania firmami;

H2. Na rynku pracy w początkowej fazie (2020 r.) nastąpiła reorientacja z rynku pracownika na rynek pracodawcy (powiązana z pogorszeniem większości parametrów gospodarczych wywołanym pandemią), która okazała się jedynie okresowym wahnięciem (zmitygowanym działaniami rządu i pracodawców oraz stopniowym wygaszaniem pandemii).

Stan obecny – wprowadzenie merytoryczne

Od 11 marca 2020 r., kiedy to rozprzestrzeniająca się choroba zakaźna wywołana przez koronawirus została oficjalnie uznana przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) za pandemię, mija ponad półtora roku. Jest to okres na tyle miarodajny, że można już pokusić się o pewne podsumowania zjawisk i przemian, które mają miejsce na rynku pracy w Polsce – nieodbiegającego zbyt od gospodarczego obrazu konsekwencji pandemii na świecie, jednak celowo obszar badań został zawężony do naszego kraju.

W celach prewencyjnych przed rozprzestrzenieniem się wirusa szybko pojawiły się rygory sanitarne, obostrzenia i tzw. *lockdowny*. Na pewien czas zamykano galerie handlowe, restauracje, instytucje kultury, zakłady usługowe, miejsca kultu itp. I choć w kwietniu 2020 r. polski rząd uruchomił pakiet rozwiązań wspierających polskich przedsiębiorców, nie było wiadomo, jak długo przyjdzie się zmagać z zamrożeniem działalności. Tam, gdzie było to możliwe, nastąpiło przeniesienie pracowników do pracy zdalnej, w trybie pilnym przedstawiano biznesy na sprzedaż i działalność *online*, szkoły i uczelnie przeszły z zajęć *onsite* na tryb *online*, urzędy wdrożyły możliwość rozpatrywania wniosków w formie elektronicznej – przez formularze i maile. W prognozach spodziewano się, że gospodarka zwolni, pojawią się upadłości przedsiębiorstw i wzrośnie bezrobocie. Szybko okazało się, że zyskiwały podmioty elastyczne, które jeszcze przed pandemią zdążyły się przeorganizować na procesy typu *paperless*, *contactless* oraz specjalizowały się w obsłudze i sprzedaży przez internet. Oczywiście zastój gospodarczy zaistniał, przez pewien czas nie korzystano z rozrywek komercyjnych i kulturalnych, nie wyjeżdżano na wakacje, urlopy czy w podróże służbowe, siłą rzeczy odnotowano spadek popytu na usługi kosmetyczne, fryzjerskie, spadało spożycie w gospodarstwach domowych i bezsprzecznie może to być ciekawym obszarem badawczym do przeanalizowania w osobnym artykule.

W marcu 2020 r. przekonaliśmy się dotkliwie, że mimo chyba najwyższego w historii stopnia dostępu do danych, nie wszystko można oszacować,

zaplanować i zaszufladkować. Zetknęliśmy się ze zjawiskiem znanym pod nazwą „czarnego łabędzia”, choć w kontekście kryterium przewidywalności zdania publicystów ekonomicznych są w tej kwestii podzielone, czy pandemię możemy uznać za takowe. W niniejszym artykule zostaną poddane analizie cechy charakterystyczne tego zjawiska. Tymczasem przypomnijmy definicję. Zdaniem N.N. Taleba (2014) wyróżniają je trzy atrybuty:

1. Są nieoczekiwane, nietypowe, nieprzewidywalne, bardzo mało prawdopodobne, „odstające” (*outlier*); sytuują się poza sferą regularnych oczekiwań. Dzieje się tak dlatego, że nic w przeszłości nie wskazywało na możliwość wystąpienia takich zdarzeń.
2. Kiedy już nastąpią, wywierają olbrzymi wpływ na gospodarkę i życie społeczne.
3. Po ich wystąpieniu wiele osób twierdzi, że jednak coś takiego można było przewidzieć (np. uderzenie samolotu w wieżowiec World Trade Center w Nowym Jorku spowodowane umyślnie).

Wszystkie te trzy cechy wpisują się w charakterystykę pandemii COVID-19. Niewątpliwie wywarła ona olbrzymi wpływ na życie miliardów ludzi, odciskając swoje piętno na gospodarkach wielu krajów, zmieniając choćby style zarządzania i modele pracy w większości firm. U Taleba można znaleźć fragment dotyczący przewidywalności epidemii: „Im częściej będziemy podróżować, tym ostrzejszy przebieg będą miały epidemie – populację zarazków zdominuje kilka najsilniejszych, a skuteczni zabójcy będą się rozprzestrzeniać znacznie szybciej (...) nie twierdzą, że powinniśmy zatrzymać proces globalizacji i zakazać podróżowania. Musimy jedynie uświadamiać sobie ich skutki uboczne – a niewielu ludzi zdaje sobie z nich sprawę. Dostrzegam na przykład ryzyko, że na całej planecie rozprzestrzeni się jakiś bardzo dziwny wirus” (Taleb 2014, s. 166). Jest to opinia, którą podzielają niektórzy teoretycy i publicyści zajmujący się tematem nieprzewidywalności, niepewności i ryzyka. Uznają oni epidemie i pandemie jako zjawiska tyleż cyklicznie pojawiające się w historii ludzkości, co mieszczące się w obszarze prognostycznym i możliwe do przewidzenia. Tymczasem warto przypomnieć, że w dorocznej prognozie ryzyka (Global Risks Survey 2019–2020) ekonomistów z World Economic Forum wśród wielu wymienianych ryzyk geopolitycznych, przyrodniczych, społecznych i technologicznych nie znalazła się epidemia (Szczepański 2020, s. 10).

Zwolnienia grupowe

Mimo że stopa bezrobocia rejestrowego podskoczyła nieznacznie, to i tak w 2020 r. wielu pracodawców ogłosiło zwolnienia grupowe. Tarcza antykryzysowa, tarcza finansowa i inne rządowe programy pomocowe dla gospodarki, dla niektórych firm okazały się niewystarczające.

W raporcie OPZZ *Sytuacja na rynku pracy w dobie pandemii koronawirusa* czytamy: uzyskano pełne dane dotyczące zwolnień grupowych z 15 województw; w jednego (dolnośląskiego) dane są niepełne. Z raportu wynika, że liczba zwolnień grupowych od marca do sierpnia 2020 r. wyniosła 15 170 (Raport OPZZ 2020). Liczbę zwolnień grupowych (nie: liczbę zredukowanych miejsc pracy) w podziale na województwa zaprezentowano na mapie 1.

Mapa 1. Skala zwolnień grupowych w poszczególnych województwach w okresie 1.03–31.08.2020 r.

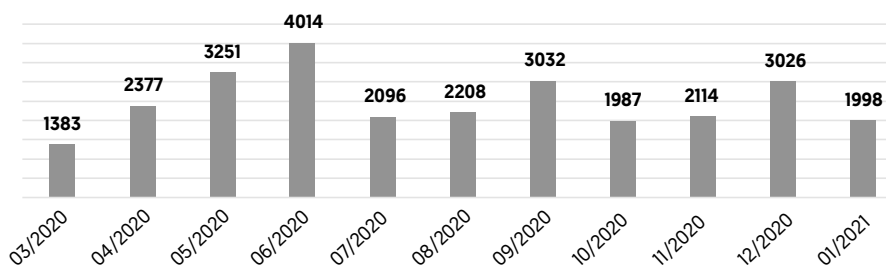


Źródło: Raport OPZZ (2021).

Od marca do czerwca 2020 r. mieliśmy do czynienia z tendencją wzrostową w zakresie zwolnień grupowych. W czerwcu, w ramach zwolnień grupowych, zwolniono 4014 osób – najwięcej w okresie od marca do października 2020 r.

W lipcu, także w ramach zwolnień grupowych, zwolniono niemal połowę mniej osób niż w czerwcu, z kolei w sierpniu i we wrześniu liczba osób tracących zatrudnienie w ramach zwolnień grupowych zaczęła rosnąć. W październiku ta liczba była niższa niż we wrześniu, lecz w listopadzie i grudniu znów wzrosła.

Wykres 1. Zwolnienia grupowe w okresie 03.2020–01.2021



Źródło: *Raport OPZZ* (2021a).

W styczniu 2021 r. tendencja wzrostowa liczby zwolnień grupowych została załamana – w ramach zwolnień grupowych zwolniono 1998 osób, zaś od lutego 2020 r. do stycznia 2021 r. w 29 060 osób.

Największe zwolnienia grupowe nastąpiły w następujących sektorach: przetwórstwo przemysłowe, handel hurtowy i detaliczny oraz działalność finansowa i ubezpieczeniowa.

Od 2003 r. stopa bezrobocia w Polsce miała charakter zniżkowy. Programy unijne mające wspierać aktywizację bezrobotnych, otwarcie polskich firm na współpracę z pozostałymi krajami Unii Europejskiej, dostosowanie praw i przepisów do unijnych standardów dały efekt spadku bezrobocia do poziomu 8,8 w październiku 2008 r. Światowy kryzys ekonomiczny w 2008 r. nie ominął Polski, w jego efekcie stopa bezrobocia rejestrowanego podawanego przez GUS w końcu lutego 2009 r. sięgnęła 10,9% i stopniowo rosła, osiągając w lutym 2013 r. 14,4% (www1).

Jak podaje E. Flaszynska w artykule: *Długotrwanie bezrobotni w Polsce w czasie pandemii covid-19*, opublikowanym w „Praca Socjalna”, „pandemia mimo negatywnego wpływu na gospodarkę nie odbiła się, w istotny sposób na wzroście

bezrobocia, w tym na zmianie struktury bezrobocia długotrwałego”. Autorka podaje, „że w sytuacji wzrostu bezrobocia w ogóle (6,2% na koniec 2020 r. w stosunku do 5,2% na koniec 2019 r., wzrost o ok. 180 tys. osób) nie nastąpił znaczny wzrost ani spadek bezrobocia długotrwałego”. Oczywiście należy wziąć pod uwagę, „że bezrobocie długotrwałe rośnie z pewnym opóźnieniem po recesji, gdyż zgodnie z ustawową definicją osoby długotrwałe bezrobotnej za taką można uznać osobę, która w rejestrach bezrobocia figuruje co najmniej 12 miesięcy” (Flaszyńska 2022, s. 18).

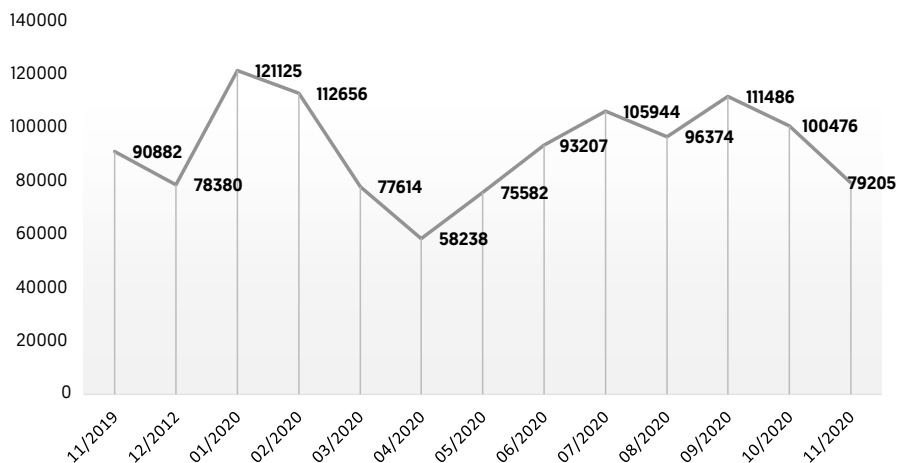
Wsparcie rządowe, tarcze antykryzysowe oraz pozostałe źródła pomocowe ograniczyły w pewnym stopniu skalę zwolnień grupowych. Można jednak przypuszczać, że po ustaniu wsparcia liczba zwolnień oraz wzrost bezrobocia może okazać się znaczny.

Miejsca pracy a bezrobotni – rynek pracodawcy czy pracownika?

Mimo istnienia danych wskazujących stosunkowo niski poziom bezrobocia w Polsce, paradoksalnie z badań wynika, że aż 28% Polaków obawiało się sytuacji na rynku pracy. Jeszcze lepiej prezentuje się to w statystykach europejskich. Eurostat w maju 2020 r. podał, że stopa bezrobocia w Polsce wynosi 3,0 proc. i to niemal najniższy wskaźnik w Europie. Wyprzedzili nas tylko Czesi (2,4 proc.), za nami są wszystkie pozostałe kraje UE (PARP, lipiec 2020, s. 11). Trudno o lepsze dane. Dlaczego w takim razie Polacy tak boją się utraty pracy? (Frączyk 2021).

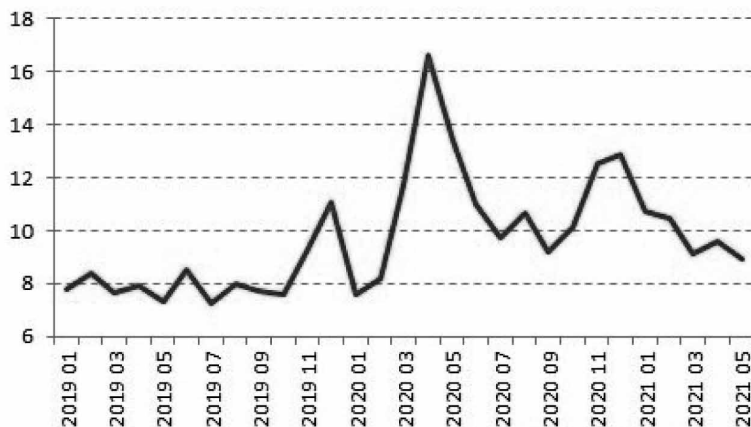
Według komentarza współautorki badania Diagnoza.plus (przeprowadzonego w dniach 14.04–15.05.2021 r. przez Uniwersytet Warszawski oraz ośrodki badawcze GRAPE, CASE, CenEA i IBS), prof. Joanny Tyrowicz: „w Polsce doświadczenie szukania pracy jest traumatyczne dla wielu osób: szuka się długo, ponad pół roku, brakuje też wsparcia instytucjonalnego. Sama świadomość, że trzeba będzie szukać pracy jest frustrująca. Ta systematyczna słabość polskiego rynku pracy jest w pandemii wzmocniona przekonaniem, że pracy trzeba będzie szukać w nowej branży lub zawodzie, co jest dodatkowym źródłem niepewności”. Można zadać pytanie: skoro bezrobocie jest bardzo niskie, to dlaczego poszukiwanie pracy trwa tak długo?

Wykres 2. Liczba wolnych miejsc pracy dostępnych w procesie aktywizacji zawodowej w Polsce w okresie 11.2019–11.2020



Źródło: PARP (2020).

Okazuje się, że miejsc pracy czekających na chętnych wcale nie było w 2020 r. tak dużo i rynek pracy nie jest w aż tak dobrym stanie, jak by się wydawało, patrząc tylko na stopę bezrobocia. Dane na temat liczby wolnych miejsc zgłoszonych w urzędach pracy i aktywizacji zawodowej potwierdzają, że kryzys spowodowany pandemią odbił się negatywnie na rynku pracy. Liczba bezrobotnych przypadających na 1 ofertę pracy w listopadzie 2020 r. wzrosła w stosunku do poprzednich miesięcy i wyniosła 7 osób. Porównując z innymi krajami nie wypadamy najlepiej. W niewiele gorszych od nas pod względem stopy bezrobocia Czechach, wakatów w pierwszym kwartale 2021 r. było aż 226 tys. na 173 tys. bezrobotnych. Oznacza to, że teoretycznie każda bezrobotna osoba mogłaby z miejsca znaleźć zatrudnienie, gdyby tylko zgodziła się na oferowane warunki (*Raport OPZZ 2020b*).

Wykres 3. Liczba bezrobotnych przypadających na jeden wakat

Źródło: Maliszewski (2021).

Jak ocenia G. Maliszewski, główny ekonomista Banku Millennium, od stycznia 2021 r. sytuacja zaczęła ulegać poprawie. Powoli można powiedzieć, że wracają przedkryzysowe obrazy rynku pracy. Na wykresie 3 liczba bezrobotnych przypadających na jedną ofertę pracy, adekwatna do poziomu sprzed pandemii. PKB wrócił do poziomu z 4 kwartału 2019 r. po dwóch kwartałach. Tymczasem RPP ciągle broni poziomu stóp, który został osiągnięty w głębokim kryzysie (www2).

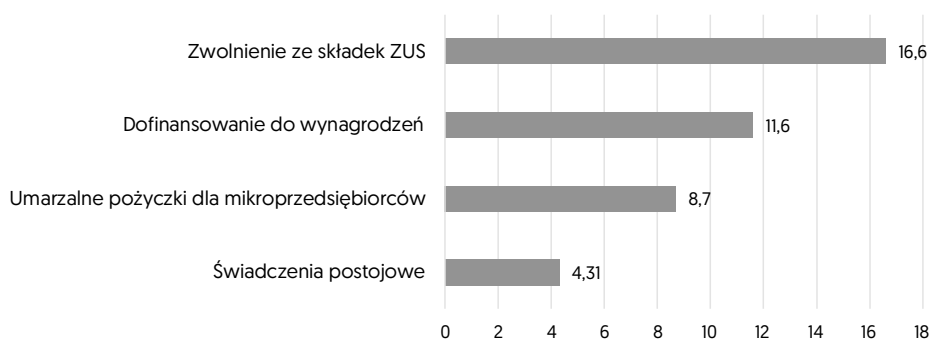
Raport PARP opracowany za okres od 29.03–29.04.2022 (*Aktualne trendy i wyniki badań dotyczące rynku pracy, edukacji i kompetencji*), wskazuje, że rynek pracy zaczyna się stabilizować. Z informacji podanych w raporcie oraz aktualnych danych GUS wynika, „że stopa bezrobocia w Polsce w styczniu 2022 r. wyniosła 5,5 proc. To o 1 p.p. mniej niż w styczniu 2021 r. Do urzędów pracy zgłoszono o 14,3 tys. więcej wolnych miejsc pracy i aktywizacji zawodowej”. Z informacji zawartych w raporcie wynika, że liczba ofert opublikowanych przez pracodawców na portalach rekrutacyjnych w marcu 2022 r. to około 366 tys., co daje 30,1-procentowy wzrost w stosunku do analogicznego okresu z 2021 r. Co ciekawe aż 12% wszystkich ofert dotyczyło pracowników fizycznych (marzec 2022 r.), ale wzrosła też znacząco liczba ogłoszeń dla zawodów prawnych, jak również dla specjalistów ds. ochrony danych osobowych

(Raport PARP 2022, s. 12). Nawiązując do przytoczonych wcześniej danych z raportu OPZZ (Raport OPZZ 2020), można wnioskować, że liczba ofert pracy nie współgra z rodzajem poszukiwanej pracy. A zatem wnioski prof. Joanny Tyrowicz ujęte w badaniu Diagnoza.plus potwierdzają się.

Działania pomocowe rządu

Nie istnieje jedna powszechnie akceptowana taksonomia interwencji państwa w rynek pracy – innymi dysponują badacze z obszaru ekonomii pracy, inne stosują organizacje międzynarodowe w analizach i na potrzeby statystyki. Obok tradycyjnego podziału na aktywne i pasywne polityki rynku pracy funkcjonuje też rozróżnienie na działania popytowe, podażowe i poprawiające wiązanie się pracodawców i pracowników (*Mogło być dużo gorzej...*, 2020). Odpowiedzią polskiego rządu na spowodowany pandemią kryzys gospodarczy są m.in. kolejne wersje tzw. tarczy antykryzysowej. 31.03.2020 r. weszła w życie „Tarcza 1.0” (Dz.U. poz. 568), 17 kwietnia 2020 – „Tarcza 2.0” (Dz.U. poz. 695), 16 maja 2020 – „Tarcza 3.0” (Dz.U. poz. 875), 23 czerwca 2020 – „Tarcza 4.0” (Dz.U. poz. 1086) w (PARP 2020).

Wykres 4. Kwoty rządowego wsparcia przedsiębiorców w ramach tarczy antykryzysowej (w mld PLN)



Źródło: PARP (2020).

Według danych MRPiPS w ramach tarczy antykryzysowej, która obejmuje m.in. dofinansowanie do wynagrodzeń pracowników, pożyczki dla mikroprzedsiębiorców, zwolnienia ze składek i świadczenie postojowe dla przedsiębiorców, przekazano 115,72 mld PLN (stan na 14.07.2020 r.). Szczegółowe informacje przedstawiamy w tabeli 1. W tym miejscu należy wspomnieć o dwóch rodzajach zasiłków, które były przeznaczone dla pracowników.

Zasiłek z powodu kwarantanny lub izolacji

W pierwszym kwartale 2021 r. w celu ograniczenia rozprzestrzeniania się choroby zakaźnej COVID-19 kontynuowano formy czasowego odosobnienia ze względu na podejrzenie zakażenia m.in. w postaci kwarantanny oraz izolacji. Pracujący, którzy według stanu na 31.03.2021 r. korzystali z wynagrodzenia za czas choroby lub zasiłku chorobowego z powodu objęcia kwarantanną lub izolacją, stanowili 3,7% ogółu pracujących. Takie przypadki odnotowano w podobnej skali, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym.

Zasiłki opiekuńcze

Ustawą z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, pracującym rodzicom oraz opiekunom prawnym stworzono możliwość skorzystania z zasiłku opiekuńczego na czas opieki nad dzieckiem do lat 8 z powodu zamknięcia żłobka, przedszkola, klubu dziecięcego, szkoły. W pierwszym kwartale 2021 r. z tego prawa skorzystało w Polsce 1,8% pracujących, z czego zdecydowana większość pracowała w sektorze prywatnym.

Dla porównania w tabeli 1 zamieściliśmy podsumowanie instrumentów wsparcia stosowanych w Polsce i wybranych krajach UE i spoza UE.

Tabela 1. Instrumenty wsparcia rynku pracy w wybranych krajach

Rodzaj instrumentu	Francja	Hiszpania	Niemcy	Polska	USA	Wlk. Brytania	Włochy
Program pracy krótkoterminowej	x	x	x		x	x	x
Dopłaty do wynagrodzeń				x			
Złagodzenie zasad przyznawania świadczeń istniejących wcześniej			x				x
Wydłużony okres pobierania zasiłku dla bezrobotnych lub zwiększenie jego wysokości			x		x		
Wsparcie dla osób młodych lub dopiero wchodzących na rynek	x		x			x	
Zwolnienie ze składek na ubezpieczenie społeczne	x	x	x	x			x
Pomoc warunkowana brakiem zwolnień		x		x	x		x
Program dochodu minimalnego		x					
Dodatkowy zasiłek opiekuńczy			x	x			x
Świadczenie dla osób, które utraciły pracę z powodu pandemii				x	x		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Pekao SA (2020).

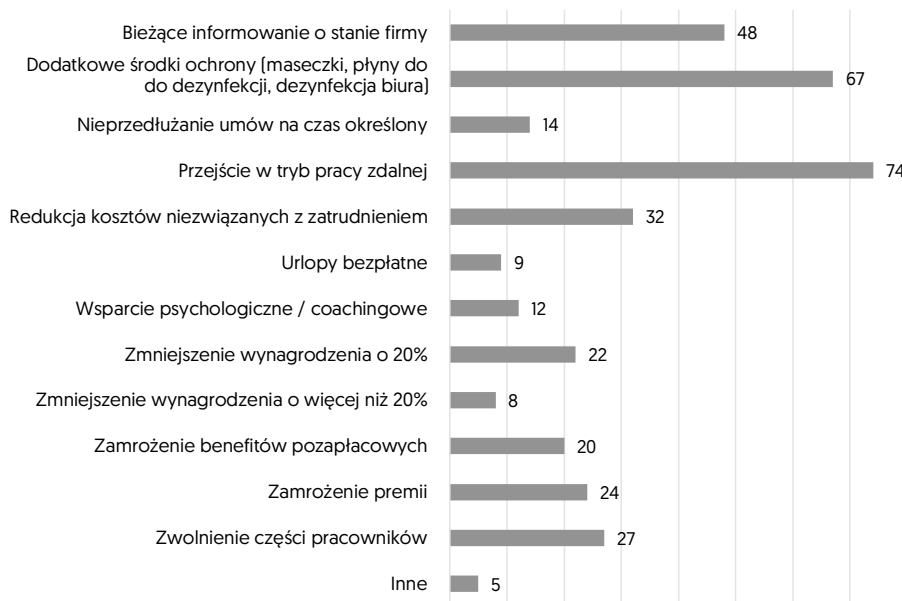
Jak oceniono w raporcie Pekao, możemy oczekiwać, że w przyszłych epizodach dekonunktury ewentualne zestawy instrumentów antykryzysowych będą ponownie obejmować wspieranie zatrudnienia przez systemy dopłat do skróconego czasu pracy lub utrzymywania zatrudnienia. Co więcej, niezależnie od efektów (których nie obserwujemy bezpośrednio, ale poznamy dopiero w toku szczegółowych badań empirycznych), doświadczenie roku 2020 zostanie uznane przez decydentów za sukces. Zwiększa to prawdopodobieństwo, że zastosowane podczas pandemii narzędzia pomocowe dla rynku pracy zostaną na stałe, oczywiście w skali adekwatnej do przyszłych wyzwań (*Mogło być dużo gorzej...*, 2020).

Działania kryzysowe podejmowane przez pracodawców w związku z pandemią

Wśród działań kryzysowych podejmowanych przez pracodawców, ankietowani najczęściej wskazywali przejście na tryb pracy zdalnej oraz dodatkowe środki ochrony. Wśród najrzadziej stosowanych wskazywano bezpłatne urlopy oraz zmniejszanie wynagrodzenia o więcej niż 20%. Większość pracodawców podjęła efektywne kroki w celu minimalizacji strat i ochrony jak największej liczby miejsc pracy. Wymagało to od pracodawcy podjęcia dodatkowych działań oraz zdobycia kompleksowej wiedzy i umiejętności analitycznych. Aby podjąć skuteczne działania i opracować właściwą strategię, pracodawcy sięgnęli po specjalistyczne doradztwo. Firma Deloitte w badaniu przeprowadzonym wspólnie z King's College London i Public Health England, którego celem było opracowanie właściwego modelu i zaleceń dla przedsiębiorstw, proponuje spojrzenie na działania pracodawców w kryzysie przez pryzmat postrzegania przedsiębiorstwa przez pracownika. I tak do czynników kluczowych zalicza sytuację, w której „pracodawca musi mieć pewność, że pracownicy zdają sobie sprawę z tego, jak ważni są dla firmy. Dlatego musi uwzględnić ich obawy w procesie opracowywania planu kryzysowego i zadbać o uspokojenie nastrojów”. Kolejny czynnik to obowiązek informacyjny – „pracodawcy muszą zadbać o przeszkolenie pracowników i przekazanie im informacji o ryzyku, związanym z danym rodzajem sytuacji kryzysowej. Najważniejsze, by w chwili wybuchu kryzysu otrzymali dokładne, sprawdzone informacje, dotyczące aktualnej sytuacji”. Kolejne działanie to zapewnienie realnego wsparcia czyli, „rozważenie możliwości pracy zdalnej, ułatwienie dotarcia do

pracy oraz dodatkowe formy wsparcia, jak opiekę psychologiczną lub medyczną w celu złagodzenia odczuwanych przez nich skutków kryzysu” (www3).

Wykres 5. Działania kryzysowe podjęte przez pracodawców w czasie pandemii COVID-19 (w proc.)



Źródło: People (brak daty), s. 13.

Ponad połowa respondentów dobrze ocenia działania kryzysowe podjęte przez swojego pracodawcę. Blisko 30% osób nie ma zdania, natomiast co piąta ankieterowana osoba ocenia te działania źle. Opinia ta właściwie nie różni się pod względem płci.

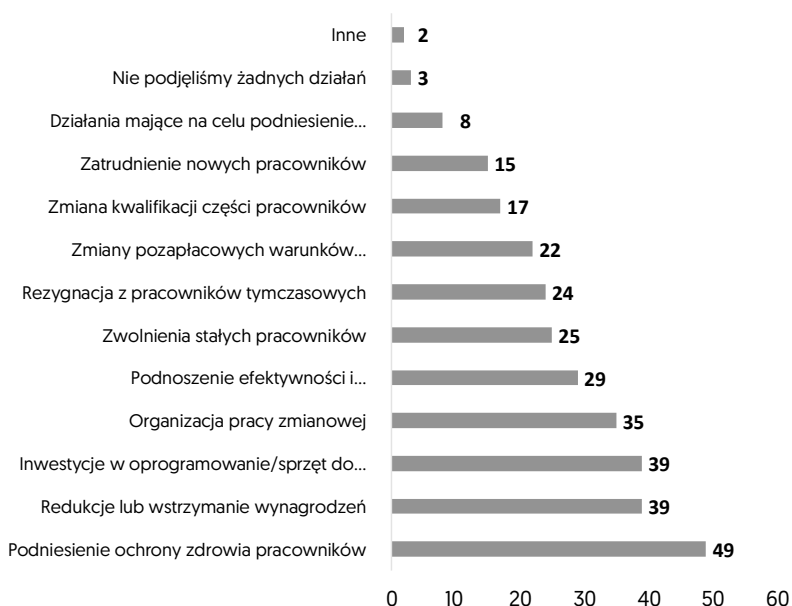
Zmiany na rynku pracy w wyniku pandemii

Podmioty działające na rynku, aby się utrzymać, musiały dokonywać błyskawicznej transformacji trybu pracy, kanałów dystrybucji, komunikacji, zasad

obsługi klienta, sposobów sprzedaży itp. Od lat 90. XX w. trwa powolny proces cyfryzacji, ale przestawienie się na zdalny tryb pracy, nauki, załatwiania spraw urzędowych nie nastąpiłby w tak błyskawicznym tempie, gdyby nie presja pandemii i konieczność izolacji. W ciągu jednego roku rozkwitł na niespotykaną skalę polski rynek *e-commerce*, szybowały akcje InPostu (właściciela paczkomatów), a każda uczelnia i szkoła musiała dokonać konwersji na zdalny tryb nauczania. Okazało się, że możliwe jest studiowanie nawet w odległym mieście bez konieczności ponoszenia kosztów wynajmu pokoju czy mieszkania oraz innych – zwykle zbyt dużych dla studenta – inwestycji, natomiast pracownicy nie zaczęli i nie kończyli dnia pracy stojąc w korkach.

Według *think tanku* Bigrama aż 53% polskich firm zmieniło w znacznym stopniu swoją strategię na skutek pandemii koronawirusa. Zmiany te zapowiadają przyszłą transformację biznesowej rzeczywistości i rynku pracy.

Wykres 6. Zmiany interwencyjne i trwałe w operacyjnej działalności firm w wyniku pandemii (w proc.)



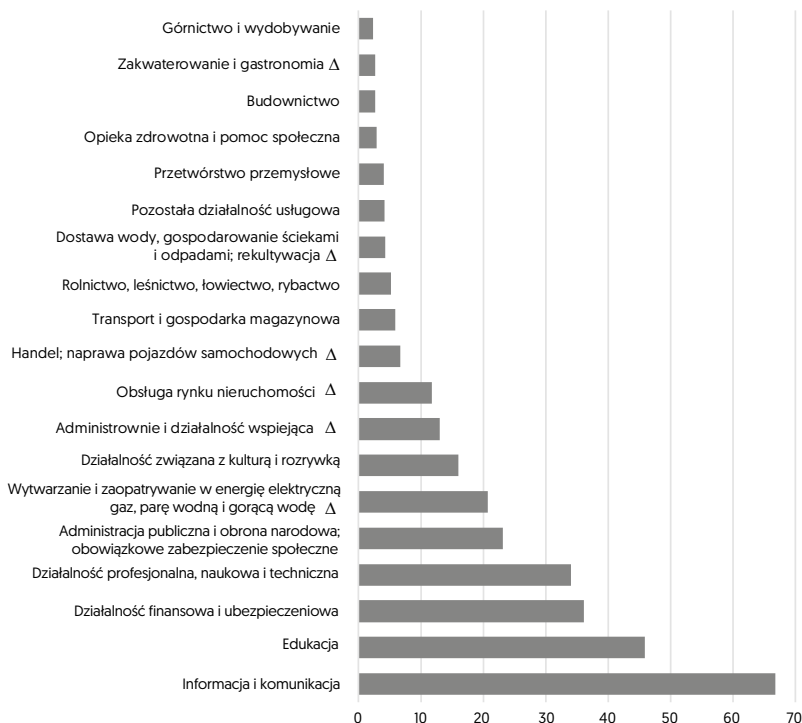
Źródło: opracowanie własne na podstawie Bigram Thinktank (2020).

Praca zdalna i hybrydowa

Zaistniała w marcu 2020 r. sytuacja epidemiczna wpłynęła na ograniczenie działalności podmiotów gospodarki narodowej w dotychczasowej postaci. Przejawiało się to z jednej strony likwidacją miejsc pracy, a z drugiej – otwarciem się pracodawców na formy zatrudnienia pozwalające na zachowanie dystansu społecznego. Jedną z takich form jest praca zdalna (GUS 2021).

W końcu marca 2021 r. udział osób, które pracowały zdalnie w związku z sytuacją epidemiczną, w ogólnej liczbie pracujących objętych badaniem *Popyt na pracę* wyniósł 14,2% i było to o 3,2 pkt. proc. więcej niż w końcu marca 2020 r. W pierwszym kwartale skala wykorzystania pracy zdalnej w sektorze prywatnym była mniejsza niż w sektorze publicznym (GUS 2021).

Wykres 7. Udział pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie w wybranych sekcjach PKD w pierwszym kwartale 2021 r. (stan na koniec kwartału, w proc.)



Źródło: GUS (2021).

W końcu czerwca 2021 r. udział osób, które pracowały zdalnie w związku z sytuacją epidemiczną, w ogólnej liczbie pracujących objętych badaniem *Popyt na pracę* wyniósł 6,8% i było to o 3,4 pkt. proc. mniej niż w końcu czerwca 2020 r. W drugim kwartale skala wykorzystania pracy zdalnej w sektorze prywatnym była wyższa niż w sektorze publicznym.

I tak wśród badanych firm, ponad połowa korzystała lub wciąż korzysta z rozwiązań pracy zdalnej. Przejście na taki styl pracy według większości respondentów nie zaburzyło funkcjonowania najważniejszych procesów w firmie, co tylko pokazuje, że praca zdalna może być dobrym i efektywnym rozwiązaniem. Do zmiany trzeba się odpowiednio przygotować, dlatego firmy nie uniknęły trudności podczas transformacji. Największe niedogodności pracy zdalnej wiązały się z brakiem odpowiedniego sprzętu, dostępu do internetu bądź innymi problemami technicznymi. Często wymienianą komplikacją był brak odpowiednich warunków do pracy w domu. Uregulowania wymagały też zagadnienia formalno-prawne, które powinny objąć takie obszary, jak chociażby: bezpieczeństwo, kontrola czasu pracy, obieg dokumentacji czy ochrona danych (OLX 2021). Również rekrutacje zostały przeniesione w tryb *online*, oszczędziło to wiele czasu i pieniędzy biorącym w nich udział kandydatom i rekruterom.

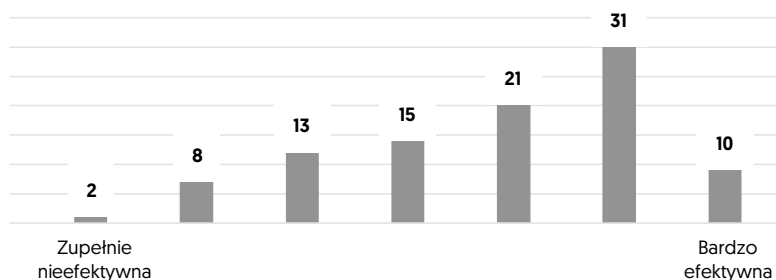
Z perspektywy pracodawcy głównym problemem wydawały się koszty wynajmu i utrzymania biur, parkingów oraz infrastruktury administracyjnej. W miarę możliwości firmy podejmowały decyzje o redukcji powierzchni, wprowadzeniu modelu pracy typu *hot desks*, skomasowaniu rozrzuconych dywizji do jednej lokalizacji, wypowiedzeniu umów niektórym dostawcom (np. firmy sprzątające, dostawcy kawy, materiałów biurowych etc.), na niektórych kosztach (prąd, internet, czystość, napoje, benefity) podczas pandemii zaoszczędzono, inne obszary generowały koszty mimo znikomego ich użytkowania. Kolejnym wyzwaniem były inwestycje w sprzęt IT umożliwiające zdalny dostęp, licencje, zabezpieczenia oraz zapewnienie ciągłości pracy, a w przypadku pewnej części firm – zarządzania systemami motywującymi i kontrolującymi produktywność (według Raportu Bigram Thinktank 21% firm nie stosowało żadnej zdalnej formy motywacji pracowników).

Z perspektywy pracownika natomiast wyraźną wadą okazywały się koszty psychologiczne pracy *online* łączone z konieczności z obowiązkami rodzicielskimi, godzenie pracy zdalnej z nauczaniem domowym utrzymywanie higieny psychicznej w czasie *lockdownów*, szczególnie w obliczu obostrzeń, które okresowo utrudniały uprawianie aktywności na świeżym powietrzu, resetowanie się czy „ładowanie baterii” poza domem. W kontekście życia

prywatnego na pracy zdalnej cierpiała kondycja rodzinna i małżeńska, koszty pandemii ponoszone przez kobiety oznaczały często nie tylko większe zaangażowanie w obsługiwanie domowej codzienności, ale też głębsze wyrzeczenia, jakie trzeba poczynić, by było to możliwe (Krause 2021). Pracownicy wskazywali również na wady pracy zdalnej w postaci izolacji społecznej, problemów z komunikacją w zespołach, poluzowania relacji z firmą i współpracownikami, wydłużaniem ścieżek realizacji projektów bez możliwości szybkiego rozwiązywania bieżących problemów na spotkaniach bezpośrednich, pojawiające się techniczne problemy z platformami komunikacyjnymi czy też trudności z wyznaczaniem granic między życiem prywatnym i zawodowym, co oznaczało *de facto* częstą pracę po godzinach i może być uznane jako nowy element prekaryzacji.

Wykres 8. Oczekiwania dotyczące pracy zdalnej po pandemii (w proc.)

Większość respondentów pozytywnie ocenia przejście na pracę zdalną. Ale jedynie jedna dziesiąta (10 proc.) była z niego w pełni zadowolona



Źródło: Bigram Thinktank (2020).

Mimo wad tego rozwiązania większość pracowników skłania się do opinii, że możliwość pracy zdalnej (lub hybrydowej) powinna pozostać standardem, nawet wówczas, gdy pandemia zostanie zażegnana.

Zdalne rekrutacje na mobilnych platformach oraz wykorzystywanie AI w pozyskiwaniu pracowników

Rekrutacja zdalna w pandemii stała się standardem. Innymi zmianami w rekrutacjach, jakie wymusiła pandemia, były komunikacja i rekrutacja przy użyciu smartfonów, a także z wykorzystaniem sztucznej inteligencji.

Z roku na rok spada liczba użytkowników tradycyjnych komputerów na rzecz smartfonów, a według badania *Smart Barometr, czyli Polacy i ich smartfony* w 2019 r. przynajmniej jednym egzemplarzem mogło się pochwalić aż 80 proc. Polaków. Zjawisko „smartfonizacji” dyktuje globalne trendy, przenosząc ciężar dotychczasowych, wirtualnych aktywności na ekrany telefonów. Dlatego też decydując się na szukanie pracownika za pośrednictwem internetu, rekruterzy muszą pamiętać, aby sięgać po te platformy, które oferują własne aplikacje mobilne lub strony internetowe w pełni dostosowane do segmentu *mobile*.

Coraz więcej firm na całym świecie decyduje się na użycie algorytmów sztucznej inteligencji jako wsparcia poszczególnych etapów lub nawet całego procesu rekrutacji. To przede wszystkim szansa na znaczne zredukowanie czasu poświęconego na indywidualną ocenę aplikujących i wyłonienie tylko tych kandydatów, którzy najlepiej spełniają wymogi formalne ogłoszenia. AI pozwala również w dużo większym stopniu zagwarantować bezstronność i obiektywizm podejmowania decyzji kadrowych – o sukcesie aplikującego zadecydują jego faktyczne umiejętności i doświadczenie (Doroszek 2020).

Warto przytoczyć tutaj dane z badania przeprowadzonego przez serwis Pracuj.pl. Wynika z nich, że:

- „2/3 Polaków nie byłoby zniechęconych do rekrutacji, gdyby wspierała ją AI,
- najbardziej pozytywnie odbierane jest wsparcie AI przy przygotowaniu CV,
- 9 na 10 badanych wykorzystuje smartfony i sieć przy szukaniu pracy,
- narzędzia szukania pracy: portale z ofertami, social media i wyszukiwarki,
- co trzeci szukający pracy sięga po rekrutacyjne aplikacje mobilne” (www4).

Najwięcej kontrowersji wśród respondentów wzbudza użycie AI w końcowej fazie rekrutacji, czyli przy podejmowaniu ostatecznej decyzji o zatrudnieniu. Z badania wynika, że „fakt zaangażowania AI we wstępną selekcję CV kandydatów do pracy nie miałby negatywnego wpływu na postawy 64% respondentów – aż 43% badanych nie zmieniłoby swojego nastawienia do rekrutacji, a co piąta osoba (21%) byłaby nawet bardziej skłonna do aplikowania. W gronie osób zniechęconych do starań o pracę znalazło się 36% badanych” (www4).

Warto dodać, iż po udowodnieniu „pozytywnego wpływu wykorzystania sztucznej inteligencji na trafność doboru dopasowanych kandydatów wzrosło zaufanie do rekrutacji z udziałem AI” – Maciej Chwiłoc, Dyrektor ds. Rozwoju Technologii w Grupie Pracuj, komentuje to zjawisko, zachęcając HR do prowadzenia procesu rekrutacji z udziałem AI w sposób transparentny, przedstawiający efekty i rozwiewający wątpliwości dotyczące przyczyn jej wykorzystania.

Asymetryczność, czyli ukryty rynek pracy

Asymetryczność rynku pracy nie jest zjawiskiem nowym, ale pandemia miała na pewno wpływ na zwiększenie jego rozmiarów. Niemal od zawsze istniały dwa równoległe rynki pracy: jawny i ukryty. Można się domyślać, że ich proporcje zmieniały się w zależności od koniunktury. Zawsze, gdy popyt przewyższa podaż na rynku pracy, praca staje się dobrem rzadkim. Tak i w czasie pandemii, gdy zwalniano wielu pracowników, rynek ukryty wzrastał kosztem rynku jawnego nawet do 85%, jak twierdzą niektórzy rekruterzy czy doradcy kariery prowadzący swoje działalności przy użyciu portalu LinkedIn.

Jawny rynek pracy tworzy się za pomocą ogólnodostępnych, publikowanych za pośrednictwem różnych mediów i instytucji ofert zatrudnienia. Przedsiębiorstwa zgłaszają gotowość do przyjęcia nowej osoby i publikują listę wymaganych cech, kwalifikacji i umiejętności na dane stanowisko. Założeniem jawnej rekrutacji jest dotarcie do jak największej liczby osób. W ten sposób firma zwiększa swoje szanse na zatrudnienie najlepszego specjalisty spośród wszystkich kandydatów. **Ukryty rynek pracy** charakteryzuje elitarność, *networking* i poszukiwanie kandydatów przez polecenie, social media itp. Wiele ofert nigdy nie trafia na rynek, bo do wypełnienia wakatów używane są inne metody. Mogą być prowadzone przez *headhunterów* z wyspecjalizowanych firm lub rozpowszechniane tzw. pocztą pantoflową, ustnie czy za pomocą internetu, wśród pracowników danej branży, w obrębie przedsiębiorstwa (wewnętrzna rekrutacja) czy w określonym środowisku. Aktywne poszukiwanie pracy powinno zakładać próbę przeniknięcia do danego sektora rynku przez sieć znajomych w biznesie. Według różnych źródeł, stosunek procentowy udziału jawnego i ukrytego rynku pracy wynosi ok. 15–40% dla jawnego rynku pracy i 60–85% dla ukrytego. Asymetryczność rynku pracy i wszelkie przejawy rozwijania ukrytego rynku rekrutacji są zjawiskami charakterystycznymi dla okresów kryzysowych – zwolnień grupowych i rosnącego bezrobocia.

Zmiany w zapotrzebowaniu na kompetencje

Eksperti McKinsey Global Institute prognozują, że w ciągu najbliższej dekady trwałej redukcji ulegnie zapotrzebowanie na pracę fizyczną oraz na proste umiejętności poznawcze, czyli na podstawowe umiejętności czytania i pisanie, liczenia i komunikacji oraz proste wprowadzanie i przetwarzanie danych. Natomiast będzie rosło zapotrzebowanie na wysokie kompetencje poznawcze, do których zalicza się m.in. zaawansowaną umiejętność pracy i analizy tekstów, umiejętności ilościowe i statystyczne, krytyczne myślenie i podejmowanie decyzji, zarządzanie projektami oraz przetwarzanie i interpretacja informacji (do 2030 r. liczba roboczogodzin powinna wzrosnąć w przypadku tych kompetencji o 8%). Kolejnymi grupami kwalifikacji będą kompetencje społeczne i emocjonalne – rozumiane jako umiejętność pracy w zespołach, radzenie sobie ze zmianami czy przejmowanie odpowiedzialności i/lub przywództwa (wzrost liczby roboczogodzin o 24%) oraz wysokie kompetencje w obszarze technologii – rozumiane jako zdolność do pracy z nowymi technologiami w zakresie obsługi oraz tworzenia i rozumienia sposobu funkcjonowania technologii, maszyn, algorytmów (wzrost o 55%) (Ćwiek 2021).

Najbardziej zintensyfikowane procesy rekrutacyjne w kolejnych 2–3 latach prawdopodobnie będą miały miejsce w następujących branżach: IT, telekomunikacyjna, inżynieryjna, ale także sektor nowoczesnych usług biznesowych (BSS). W ciągu najbliższych miesięcy poszukiwani będą: specjaliści IT, ds. sprzedaży, z sektora finansowego, pracownicy produkcji i księgowi (*W tych branżach...* 2021).

Wzrost płac

Pochodną zmian zapotrzebowania na kompetencje jest wzrost wynagrodzeń wśród poszukiwanych specjalistów o określonym profilu. Firmy szukają doświadczonych ekspertów i menedżerów z różnych dziedzin, od IT po finanse i HR. Skłonne są płacić większe pensje. Dlatego też wraz z wyższymi oczekiwaniami wzrosły stawki. Już młodzi absolwenci studiów z językiem niemieckim czy francuskim mogą startować z poziomu 5,5 tys. PLN. Parę lat doświadczenia podbija wyjściowe stawki do 7,7 tys. PLN. To oznacza, że pensje wzrosły nawet o 20% w stosunku do ubiegłego roku, a pracodawcy znów muszą starać się, aby przyciągnąć lub utrzymać nowych pracowników. Firmy bazujące

głównie na pracy zdalnej nie mogą teraz przekonywać swoich pracowników świetną atmosferą pracy czy integracjami, bo przy pracy z domu nie ma to większego znaczenia. Głównym motywatorem zaczyna być wynagrodzenie, które przekonuje do zmiany pracy bądź pozostania w obecnej firmie – uważa starszy konsultant w firmie rekrutacyjnej Antal, lider zespołu rekruterów do centrów usług biznesowych, Sylwia Moskwa (*Rynek pracownika...* 2021).

Zmiany w benefitach pracowniczych

Nowa rzeczywistość wpłynęła też urealnijając na zestaw stosowanych benefitów pracowniczych. Można domniemywać, że podobnie jak ma to miejsce w przypadku pracy zdalnej, pracownicy będą chcieli zachować status oferowanych bonusów w zakresie zmodyfikowanym podczas pandemii.

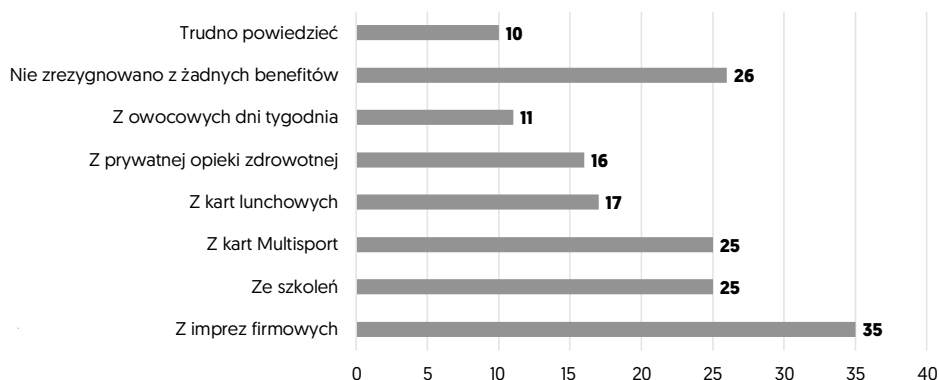
Wykres 9. Jakie benefity od początku pandemii zaproponowano pracownikom w Państwa firmie? (w proc.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Barometr Polskiego Rynku Pracy* (2021).

I dla porównania zaprezentowano dane dotyczące benefitów, z których zrezygnowano w czasie pandemii.

Wykres 10. Z jakich benefitów dla pracowników zrezygnowano od początku pandemii w Państwa firmie? (w proc.)



Źródło: *Barometr Polskiego Rynku Pracy* (2021).

W pandemicznej rzeczywistości dotychczasowe podejście do benefitów musiało się zmienić. Coś, co wcześniej było atrakcyjnym dodatkiem do wynagrodzenia, stało się mało użyteczne, np. karty Multisport do zamkniętych siłowni czy karty lunchowe do stołówek, w których pracownicy przestali bywać. Dlatego od marca 2020 r. już 67% pracodawców zaproponowało swoim pracownikom nowe benefity. Najwięcej firm zdecydowało się na elastyczne podejście do miejsca i czasu wykonywania pracy (34%). Podobny odsetek (30%), zaoferowało szkolenia *online*. Nieco mniej (18%) wprowadziło w firmie wsparcie psychologiczne dla pracowników, a 14% – szczepienia na gripę. Co dziesiąty pracodawca pomyślał też o zajęciach *online* dla dzieci oraz dofinansowaniu do zdalnej rozrywki, np. Netflix. Dodatkowe benefity to rekompensata dla pracowników za te dodatki, z których firmy musiały zrezygnować. Tylko 26% firm deklaruje, że nie zrezygnowało z żadnych benefitów. Najwięcej przedsiębiorców ze względu na sytuację wycofało się z organizacji imprez firmowych oraz szkoleń, a co czwarty nie oferuje już kart Multisport. Ponadto 17% firm nie proponuje już kart lunchowych, a 16% prywatnej opieki medycznej, co akurat jest dość niezrozumiałe. Co dziesiąty pracodawca nie organizuje owocowych dni tygodnia, choć niektóre firmy decydują się na wysyłanie owoców do domów swoich pracowników.

Wnioski

Pandemie przez niektórych ekspertów i publicystów nie są uznawane za „czarne łabędzia”, ponieważ – jak tłumaczą – epidemie towarzyszą ludzkości od zawsze i są nieuniknione teraz i w przyszłości. Stanowią więc potencjalnie możliwe wydarzenie, którego należy się spodziewać i odpowiednio wcześniej przygotować. Jednakże pandemia COVID-19 w kontekście olbrzymich zmian, które wywołała, nosi cechy wydarzenia niemal równie doniosłego, jak wynalezienie internetu oraz tak radykalnie zmieniającego styl życia i pracy miliardów ludzi w skali całego globu, że kryterium przewidywalności wystąpienia zjawiska staje się kwestią drugorzędą. Po przeanalizowaniu zmian na rynku pracy, które wydarzyły się w ciągu zaledwie półtora roku i dokonały na nim dalece posuniętej dezorganizacji i reorganizacji, dotykając w tak różny sposób wieki osób, należy uznać ze względu na bezprecedensową dotąd skalę zmian pandemię COVID-19 za zjawisko zwane „czarnym łabędziem”.

Pandemia przyspieszyła wszystkie ewolucyjnie toczące się zmiany w obszarze cyfryzacji, pozwoliła też wdrożyć w błyskawicznym tempie wiele rozwiązań, które przez lata pozostawały w fazie testów i przymiarek. Trwałymi efektami pandemii na rynku pracy są: przyspieszona transformacja cyfrowa, wzrost elastycznych form zatrudnienia, nowoczesne metody rekrutacji, praca zdalna jako trwały element polityki zatrudnienia, początkowa asymetria rynku pracy i reorganizacja do stadium rynku pracodawcy, a następnie powrót do rynku pracownika, przynajmniej w branżach: IT, telekomunikacyjnej inżynierskiej, ale także w sektorze nowoczesnych usług biznesowych (BSS) oraz finansowej, wyzwania dotyczące aktywności zawodowej grup defaworyzowanych na rynku pracy i zwolnionych z pracy w wyniku pandemii, np. osób starszych (po 50. roku życia), kobiet (głównie zamieszkujących obszary wiejskie, matek, słabiej wykształconych), osób z niepełnosprawnościami, osób młodych, nieposiadających doświadczenia zawodowego, nisko wykształconych lub o kwalifikacjach nieadekwatnych do potrzeb. Po części problemy te wynikają z małej popularności elastycznych form i sposobów świadczenia pracy oraz małej elastyczności czasu pracy (www5).

W artykule – na podstawie dostępnych raportów i publikacji naukowych – **pozytywnie zweryfikowano hipotezę, że pandemia COVID-19 pozostawiła trwałe zmiany na rynku pracy**, takie jak sposób organizacji pracy w firmach, czego przejawem może być praca zdalna i hybrydowa oraz długoterminowe – zarówno pozytywne, jak i negatywne – skutki w zakresie różnych aspektów zarządzania firmami, modelu pracy, komunikacji, prowadzenia projektów,

obsługi klienta i motywowania pracowników. Na rynku pracy w początkowej fazie pandemii (2020 r.) nastąpiła reorganizacja z rynku pracownika w kierunku rynku pracodawcy (powiązana z pogorszeniem większości parametrów gospodarczych wywołanym pandemią), która okazała się jedynie okresowym wahaniami (zmiętygowanym działaniami rządu i pracodawców oraz stopniowym wygaszaniem pandemii), co potwierdza odbicie się rynku pracy w 2021 r., wzrost płac i zmiany w procesach rekrutacyjnych.

Do głównych trendów, które pojawiły się jeszcze przed okresem pandemii, a nabrały na znaczeniu podczas jej trwania i mają kluczowy wpływ na rynek pracy, wymienia się: technologię, kreatywność, rynek specjalisty oraz rozwój wiedzy. Transformacja cyfrowa okazała się koniecznością i jednym z dominujących trendów (OLX 2021) mających wpływ na kształtowanie przyszłości biznesu, a w szczególności rynku pracy. Pandemia uwydatniła przede wszystkim, że nadrzędnymi wartościami dla firm powinny stać się elastyczność, adaptacja i umiejętność funkcjonowania w zmianie. Długofalowe strategie staną się niepraktyczne. Pandemia pokazała również, jak ważne stają się partnerskie relacje oparte na obustronnym zaangażowaniu, zaufaniu i transparentnej komunikacji. Po doświadczeniu przeżytym przez rodziców-pracowników podczas zdalnej pracy własnej łączonej ze zdalnym nauczaniem dzieci, pracodawcy spodziewają się, że w perspektywie długoterminowej powróci wzrost znaczenia *work-life balance* oraz *well-beingu*.

Bibliografia

- Akademickie Biuro Karier Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, <http://abk.umed.pl/rynek-pracy/> [dostęp: 4.07.2021].
- Bank Pekao SA (2020), *Mogło być dużo gorzej... czyli rynek pracy w czasie pandemii. Porównania międzynarodowe i wnioski na przyszłość*, Departament Analiz Makroekonomicznych, Zespół Analiz i Prognoz Rynkowych, Warszawa (2020) <https://media.pekao.com.pl/pr/620740/rynek-pracy-w-czasie-pandemii-najnowszy-raport-banku-pekao-s-a> [dostęp: 25.10.2021].
- Ćwiek M. i in. (2021), *Cyfryzacja i rynek pracy*, Centrum Polityk Publicznych, UEK, Kraków, https://sg-cdn.uek.krakow.pl/file/root/aktualnosci/raporty-cpp/25_cyfryzacja-i-rynek-pracy.pdf [dostęp: 25.10.2021].
- Doroszek J. (2020), *Najważniejsze trendy w rekrutacji w 2021 roku. Ważny nie tylko online*, <https://mycompanypolska.pl/artukul/>

- najwazniejszy-trendy-w-rekrutacji-w-2021-roku-wazny-nie-tylko-online/5772 [dostęp: 26.10.2021].
- Frączyk J. (2021), *Rynek pracy po pandemii. W mechanizmie coś zgrzyta. Aż 14 chętnych na ofertę pracy*, BusinessInsider.pl, <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/bezrobocie-niskie-ale-w-mechanizmie-cos-zgrzyta-az-14-chetnych-na-miejsce-pracy/k5dr1cx> [dostęp: 25.10.2021].
- Flaszyńska E. (2021), *Długotrwałe bezrobotni w Polsce w czasie pandemii covid-19*, „Praca Socjalna”, nr 3(36).
- GUS (2021), Informacja sygnałna, *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w pierwszym kwartale 2021*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-pierwszym-kwartale-2021-r,-4,5.html> [dostęp: 4.07.2021].
- GUS (2021), Informacja sygnałna, *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w drugim kwartale 2021 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-drugim-kwartale-2021-r,-4,6.html> [dostęp: 26.10.2021].
- Krause E. (2021), *Sytuacja kobiet na rynku pracy w czasie pandemii*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 1, https://edukacjaustawicznadoroslych.eu/images/2021/1/12_1_2021.pdf [dostęp: 26.10.2021].
- Money.pl (2021), *Rynek pracownika wraca. Pensje wyraźnie wzrosły, jest apetyt na więcej*, 30.07.2021, <https://www.money.pl/gospodarka/rynek-pracownika-wraca-rosna-oczekiwania-wobec-pensji-6666728048815008a.html> [dostęp: 24.10.2021].
- OLX (2021), *Raport Praca. Know How 2021. Perspektywa pracowników*, <https://olx.fra1.digitaloceanspaces.com/raports/zcY87xO9RqrjvWovv6g44YGath55KppMhxjITcnq.pdf> [dostęp: 26.10.2021].
- PARP (2020), *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań*, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/rynek-pracy-edukacja-kompetencje-aktualne-trendy-i-wyniki-badan-listopad-2020> [dostęp: 25.10.2021].
- PARP (2022), *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań, kwiecień 2022*, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/rynek-pracy-edukacja-kompetencje-aktualne-trendy-i-wyniki-badan-kwiecien-2022> [dostęp: 9.05.2022].
- Praca.pl (2019), *Poszukiwanie pracy z uwzględnieniem ukrytego i jawnego rynku pracy*, <https://www.praca.pl/poradniki/zmiana-pracy/>

- poszukiwanie-pracy-z-uwzględnieniem-ukrytego-i-jawnego-ryнку-pracy_pr-67.html [dostęp: 4.07.2021].
- Raport OPZZ (2020a), *Sytuacja na rynku pracy w dobie pandemii koronawirusa*, <https://www.opzz.org.pl/opinie-i-analizy/polityka-spoleczna/rynek-pracy-w-dobie-pandemii-raport-opzz> [dostęp: 25.10.2021].
- Raport OPZZ (2020b), *Spada liczba ofert pracy i wzrasta liczba bezrobotnych*, <https://www.opzz.org.pl/aktualnosci/kraj/spada-liczba-ofert-pracy-i-wzrasta-liczba-bezrobotnych> [dostęp: 25.10.2021].
- Szczepański M. (2020), *Epidemia koronawirusa jako wydarzenie typu „czarny łabędź”*, „Przegląd Ekonomiczny”, nr 20, https://www.pte.poznan.pl/images/pte/PE_20_DRUK_02.pdf [dostęp: 25.10.2021].
- Strefa Biznesu (2021), *W tych branżach będzie najwięcej rekrutacji w 2021 roku. Ile firm szykuje podwyżki?*, <https://strefabiznesu.pl/w-tych-branzach-bedzie-najwiecej-rekrutacji-w-2021-roku-ile-firm-szykuje-podwyzki/ar/c10-15395986> [dostęp: 25.10.2021].
- Taleb N.N. (2014), *Czarny łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, Publishing Kurhaus Media, Warszawa, <https://prawo.uni.wroc.pl/sites/default/files/students-resources/Czarny%20%C5%82ab%C4%99d%C5%BA%20-%20Taleb.pdf> [dostęp: 25.10.2021].
- The Global Risks Report 2020 (2020), <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020> [dostęp: 25.10.2021].
- (www1) Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2022,4,1.html> [dostęp: 9.05.2022].
- (www2) Twitter.com, <https://twitter.com/gmalisze/status/1408005410435522563> [dostęp: 25.10.2021].
- (www3) Deloitte.com, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/covid-pandemia-praca-employee-experience-home-office-work-from-home/covid-pracownicy-w-obliczu-pandemii-home-office.html> [dostęp: 9.05.2022].
- (www4) Infor.pl, <https://www.infor.pl/prawo/bezrobotny/poszukiwanie-pracy/5266377,Rekrutacja-przez-sztuczna-inteligencje-oczami-kandydatow-BADANIE.html> [dostęp: 9.05.2022].
- (www5) Fundusze Europejskie, https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/98143/Analiza_spolgosp.pdf [dostęp: 24.10.2021].

Źródła rysunków i tabel:

- Bank Pekao SA (2020), *Raport Mogło być dużo gorzej... czyli rynek pracy w czasie pandemii. Porównania międzynarodowe i wnioski na przyszłość*, Departament Analiz Makroekonomicznych, Zespół Analiz i Prognoz Rynkowych, Warszawa (grudzień 2020) <https://media.pekao.com.pl/pr/620740/rynek-pracy-w-z czasie-pandemii-najnowszy-raport-banku-pekao-s-a> [dostęp: 25.10.2021].
- Barometr Polskiego Rynku Pracy 2020*, <https://personnelservice.pl/wp-content/uploads/2020/07/Barometrpr2020.pdf> [dostęp: 26.10.2021].
- Barometr Polskiego Rynku Pracy 2021*, <https://personnelservice.pl/wp-content/uploads/2021/03/Barometr-Polskiego-Rynku-Pracy-2021.pdf> [dostęp: 26.10.2021].
- Bigram Thinktank (2020), *Rynek pracy po koronawirusie. Raport*, <https://think-tank.pl/wp-content/uploads/2020/11/Raport-Rynek-pracy-po-koronawirusie.pdf> [dostęp: 26.10.2021].
- GUS (2021), Informacja sygnałna, *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w pierwszym kwartale 2021*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-pierwszym-kwartale-2021-r-,4,5.html> [dostęp: 4.07.2021].
- Maliszewski G. (2021), *Liczba bezrobotnych przypadających na miejsce pracy*, <https://twitter.com/gmalisze/status/1408005410435522563/photo/1> [dostęp: 25.10.2021].
- PARP (2020), *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań*, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/rynek-pracy-edukacja-kompetencje-aktualne-trendy-i-wyniki-badan-listopad-2020> [dostęp: 25.10.2021].
- People (brak daty), *Rynek pracy oczami pracowników. Raport sporządzony na podstawie wyników ankiety. Motywacja do zmiany pracy w dobie pandemii*, <https://prowlly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/5999/assets/235119/original-ebd8b5d0ef213b2c7f4eb4d879d05a0c.pdf> [dostęp: 26.10.2021].
- Raport OPZZ (2021a), *Sytuacja na rynku pracy rok po wybuchu pandemii. Raport*, Wydział Polityki Społecznej, Rynku Pracy, Ubezpieczeń i Zdrowia Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych, 2 marca 2021 r., <https://www.opzz.org.pl/aktualnosci/kraj/rynek-pracy-w-dobie-pandemii-raport-opzz> [dostęp: 26.10.2021].

Afiliacja: dr Mirosława Krzyścin

Politechnika Wrocławska

ul. Łukasiewicza 1

50-370 Wrocław, budynek B-1, gabinet 406 A

e-mail: mirosława.krzyscin@pwr.edu.pl

dr Dariusz Socha

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

University of Business in Wrocław

ul. Ostrowskiego 22, gabinet 1/8

53-238 Wrocław

e-mail: Dariusz.Socha@handlowa.eu

