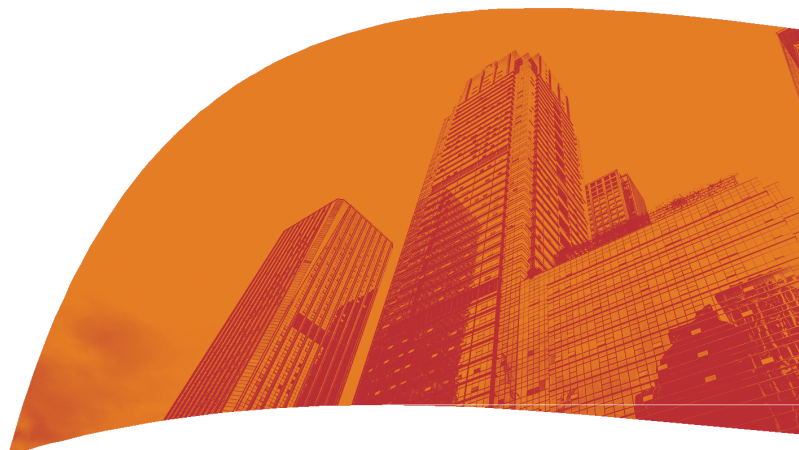




Rola i potencjał pracowników 50+ w sektorze NUB

Badania przeprowadzone
przez Flow Nauka Sp. z o.o.
dla Syntea S.A. w ramach
Programu Operacyjnego
Wiedza Edukacja Rozwój



SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	3
Cel badań	4
Znaczenie sektora NUB dla gospodarki	5
1. Metoda badań	9
1.1 Procedura badania ilościowego	10
1.2 Narzędzia badawcze	11
1.3 Charakterystyka badanych	11
1.4. Procedura badania jakościowego	12
1.5. Charakterystyka badanych	13
1.6. Metoda analizy danych	14
2. Analiza desk research	15
2.1. Analiza struktury zatrudnienia	16
2.2. Stanowiska pracy i realizowane procesy	17
2.3. Kompetencje i kwalifikacje niezbędne pracownikom	27
2.4. Rekrutacja w sektorze NUB	31
2.5. Praktyki wspierania zatrudnienia pracowników 50+ w wybranych krajach	32
2.6. Wspieranie zatrudnienia pracowników 50+ w Polsce	37
3. Badanie ilościowe z udziałem osób 50+	42
3.1. Stanowiska pracy osób 50+	43
3.2. Rodzaj wykonywanej pracy	44
3.3. Skłonność do zmiany miejsca pracy	45
3.4. Preferencje dotyczące zatrudnienia	48
3.5. Chęć do nabywania kompetencji i kwalifikacji i ocena ich poziomu	49
4. Badanie ilościowe i jakościowe z udziałem pracodawców z sektora NUB	54
4.1. Doświadczenia z pracownikami 50+	55
4.2. Zapotrzebowanie na pracowników 50+ na różnych stanowiskach	57
4.3. Gotowość do zatrudnienia pracowników 50+	58
4.4. Czynniki zachęcające i zniechęcające do zatrudnienia	59
4.5. Potrzeby szkoleniowe osób 50+	62
4.6. Wpływ elementów prawa na zatrudnianie osób 50+	65
4.7. Zarobki oferowane pracownikom 50+	67
4.8. Zainteresowanie osób 50+ pracą w przedsiębiorstwach	68
Podsumowanie i rekomendacje	69
Bibliografia	73

Wprowadzenie

Szacuje się, że do 2050 roku osoby powyżej 60 roku życia, będą stanowiły 40% ogółu ludności w Polsce. Jednocześnie od 2011 roku demografowie obserwują zjawisko malejącego przyrostu naturalnego i szacują, że w roku 2035 Polskę będzie zamieszkiwać 36 mln mieszkańców, przy obecnej liczebności 38,35 mln (GUS, 2020). Zmiany te rodzą poważne konsekwencje gospodarcze. Jednym z ważnych rozwiązań pojawiających się problemów ekonomicznych jest zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych. Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ może stanowić ważny element zmian pracowniczych także w sektorze Nowoczesnych Usług Biznesowych, którego dynamiczny rozwój obserwujemy na całym świecie. Również w Polsce działalność sektora stała się jednym z priorytetów polityki gospodarczej. Jednym ze wskaźników zmian postępujących w sektorze NUB jest znaczne zwiększenie się liczby osób w nim zatrudnionych oraz tworzenie centrów takich usług w kolejnych miastach Polski (ABSL, 2020). Dla przedsiębiorców z sektora NUB przygotowanie się do nadchodzących zmian demograficznych i skierowanie uwagi na grupę osób w wieku 50+ może być istotnym czynnikiem pozwalającym na utrzymanie tendencji wzrostowych. Aby zaangażowanie osób w wieku 50+ było jednak możliwe niezbędna jest analiza roli i możliwości kompetencyjnego dostosowania się pracowników w wieku 50+ do wymogów sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych. Z drugiej zaś strony ważne jest poznanie oczekiwań pracodawców tego sektora oraz ich możliwości stworzenia warunków do pracy dla osób powyżej 50 roku życia. Prezentowane w tym raporcie badania stanowią empiryczną eksplorację powyższych kwestii.

Celem niniejszego raportu jest z jednej strony przedstawienie aktualnej struktury zatrudnienia w sektorze NUB oraz oczekiwań pracodawców względem pracowników i postaw wobec zatrudniania osób 50+, a z drugiej stron prezentacja charakterystyk pracowników 50+ wraz z ich kompetencjami najbardziej pożądanymi przez pracodawców oraz potrzebami szkoleniowymi. Wszystkie wnioski zostały oparte o przeprowadzone badania ilościowe i jakościowe oraz analizę desk research.

Cel badań

Celem głównym badań była identyfikacja potrzeb szkoleniowych pracowników 50+ oraz potencjalnych szans wynikających z rozwoju odpowiednich kompetencji, które są niezbędne do zatrudnienia w sektorze Nowoczesnych Usług Biznesowych.

Do celu głównego sformułowaliśmy trzy cele szczegółowe:

#1

Charakterystyka sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych pod względem aktualnej struktury zatrudnienia pracowników, stanowisk pracy i realizowanych procesów oraz kompetencji i kwalifikacji niezbędnych pracownikom dla pracy w tym sektorze.

Cel ten został osiągnięty za pomocą analizy desk research zrealizowanej w oparciu o literaturę i wyniki badań przeprowadzonych w tym sektorze w Polsce i na świecie. Analiza została poszerzona o wyniki badań ilościowych przeprowadzonych z udziałem pracodawców z sektora NUB.

#2

Poznanie aktualnej sytuacji zawodowej, postaw pracowniczych oraz posiadanych kompetencji przez osoby powyżej 50 roku życia.

Ten cel osiągnięto dzięki przeprowadzeniu badań ilościowych z udziałem osób 50+.

#3

Poznanie polityk zatrudniania stosowanych przez pracodawców z sektora NUB, ich podejścia do zatrudniania osób powyżej 50 roku życia oraz oczekiwań względem kompetencji pracowników.

Ten cel natomiast został zrealizowany za pomocą badań ilościowych oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych z udziałem pracodawców z sektora NUB.

W oparciu o pozyskane informacje przygotowano rekomendacje zmian, które będą miały na celu podnoszenie określonych umiejętności i kompetencji a tym samym mogą pomóc zwiększyć zatrudnialność pracowników 50+ w sektorze Nowoczesnych Usług Biznesowych.

Znaczenie sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych dla gospodarki

Definicja sektora

Obszary działalności sektora

Sektor w liczbach

Dynamika rozwoju

Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych

Pojęcie Nowoczesnych Usług Biznesowych (NUB) rozumiane jest jako działalność polegająca na przeniesieniu na zewnętrznego dostawcę czynności wykonywanej uprzednio przez pracowników przedsiębiorstwa. Z racji na swój dynamiczny rozwój oraz swoją wielkość sektor NUB jest jednym z najbardziej istotnych obszarów polskiej gospodarki.

Sektorowa Rada ds. Kompetencji Nowoczesnych Usług Biznesowych (2020) definiuje sektor przez pryzmat głównych aktywności firm, do których zalicza się:

- a) Outsourcing usług biznesowych (BPO – Business Process Outsourcing)
- b) Centra usług wspólnych (SSC – Shared Services Centre)
- c) Outsourcing IT (ITO – Information Technology Outsourcing)
- d) Centra badawczo-rozwojowe (R&D – Research and Development)

Polska (odpowiadająca za około 70% wszystkich centrów biznesowych w regionie) traktowana jest jako lider Nowoczesnych Usług Biznesowych wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

Tabela 1. Zakres obsługi klientów zewnętrznych w podziale na obszary aktywności firm z sektora NUB.

Obszar aktywności firm	Zakres obsługi klientów zewnętrznych
Outsourcing usług biznesowych (BPO)	<ul style="list-style-type: none"> • finanse i księgowość • obsługa klientów • obsługa kadrowo-płacowa • wsparcie administracyjne • telemarketing • wsparcie sprzedaży
Centra usług wspólnych (SSC)	<ul style="list-style-type: none"> • usługi finansowo-księgowe • obsługa kadr • obsługa działów zakupów • wsparcie IT
Outsourcing IT <ul style="list-style-type: none"> • (ITO) usługi finansowo-księgowe • Obsługa kadr 	<ul style="list-style-type: none"> • outsourcing sprzętu i infrastruktury • rozwój oprogramowania, wdrożeń i integracji systemów • tworzenie, wdrażanie i sprzedaż oprogramowania • wsparcie typu helpdesk
Centra badawczo-rozwojowe (R&D)	<ul style="list-style-type: none"> • działalność badawcza • rozwój aplikacji i oprogramowania

Źródło: Sektorowa Rada ds. Kompetencji Nowoczesnych Usług Biznesowych (2020b).

Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych

Z perspektywy globalnej, za najbardziej atrakcyjne kraje świata w kontekście inwestycji usługowych uznaje się kraje azjatyckie (np. Indie, Chiny, Malezję, Indonezję, Wietnam, Singapur), co wynika między innymi z atrakcyjności kosztowej, czy też dostępności i kompetencji zasobów ludzkich. Z drugiej strony, obserwuje się równocześnie stały wzrost zainteresowania inwestorów oraz firm z Europy Zachodniej usługami świadczonymi przez dostawców z krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Sugeruje się, że wynika to z czynników takich jak: niższe koszty prowadzenia biznesu, bliskość kulturowa, podobieństwo stref czasowych oraz stabilność gospodarcza.

Najnowsze dane od Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL, 2020) sugerują, że obecnie w Polsce funkcjonuje 1 513 centrów usług BPO, SSC/GBS, IT oraz R&D – spośród których 66% należy do zagranicznych inwestorów. Największą liczbę centrów Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce stanowią centra IT (46,5%), następne w kolejności są centra SSC/GBS* (23,9%), BPO (15,5%), R&D (12,5%) oraz centra wykorzystujące mieszane (spośród wymienionych) modele (1,7%). Szacunki na koniec 2019 roku wykazały, że wartość eksportu Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce wyniosła 19,8 mld USD, przeważając tym samym import, który wyniósł 11,7 mld USD. Tym samym, usługi z sektora NUB stanowiły w 2019 roku 27,5% wartości eksportu usług komercyjnych z Polski. W całokształcie, udział sektora w generowaniu PKB przyjmuje się obecnie na poziomie 3-3,5% (ABSL, 2020).

Jako jeden z najdynamiczniej rozwijających się elementów polskiej gospodarki (Gnusowski, 2018), sektor NUB kreuje jej wizerunek na arenie międzynarodowej i stanowi jeden z filarów konkurencyjności międzynarodowej. Pozytywnie wpływa na rozwój kapitału ludzkiego poprzez dofinansowywanie całej gamy usług edukacyjnych oraz szkoleń pracowniczych. Zakres działalności prowadzonej przez centra stał się szansą dla regionów na przejście do sfery innowacji i nowoczesnych technologii. Co więcej, popyt generowany przez centra usług wspólnych na nowoczesne powierzchnie biurowe w wielu miastach przyczynia się do ich rewitalizacji oraz tworzenia dużej liczby dobrze płatnych miejsc pracy (Marcinkowska, 2015).

Dynamika rozwoju sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce polega na stale przybywających nowych miejscach pracy w tym sektorze, a także na tworzeniu centrów usług w coraz to nowych lokalizacjach (Czarnecka i Sobotka, 2019). Wraz ze wzrostem sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych będą pojawiały się nowe lokalizacje dla tego sektora, a już teraz zarówno tzw. Huby (Warszawa, Kraków, Wrocław, Katowice, Łódź, Poznań), jak i wschodzące lokalizacje (Lublin, Szczecin, Bydgoszcz) będą się dynamicznie rozwijały (Sobotka i Multan, 2018).

Najważniejszymi czynnikami wpływającymi na lokalizację inwestycji z sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych są przede wszystkim konkurencyjne koszty pracy oraz obecność uczelni wyższych

* Global Business Services (GBS) – model biznesowy będący rozwinięciem modeli BPO i SSC, który odnosi się do tworzenia globalnej, zintegrowanej i centralnie zarządzanej organizacji.

ze względu na wysoką dostępność wykwalifikowanych zasobów ludzkich, w postaci studentów i absolwentów, charakteryzujących się wysokimi kwalifikacjami oraz znajomością języków obcych (Czarnecka i Sobotka, 2019; Skowroński, 2017). Według światowego rankingu najpopularniejszych miejsc lokalizacji usług outsourcingowych opublikowanego w 2020 roku przez firmę Tholons, jednymi z najbardziej atrakcyjnych miast w Polsce są Kraków (miejsce 25 na świecie) oraz Warszawa (miejsce 37 na świecie). Jednym z ważniejszych elementów współpracy relacji centrów z otoczeniem jest współpraca z uczelniami wyższymi. Przepływ informacji oraz transfer wiedzy pomiędzy centrami biznesowymi a uczelniami wyższymi w znacznym stopniu wpływa na ich konkurencyjność, oraz stanowi istotny kanał rekrutacyjny i umożliwia firmom pozyskiwanie nowych, wykwalifikowanych pracowników (Górecki i in., 2012).

Metoda badawcza

Badania ilościowe z udziałem osób 50+ i pracodawców z sektora NUB

Procedura badania i opis narzędzi badawczych

Charakterystyka badanych

Badania jakościowe z udziałem pracodawców z sektora NUB

Procedura badania i opis narzędzi badawczych

Metoda analizy danych

Charakterystyka badanych

1. Badania ilościowe z udziałem osób 50+ i pracodawców z sektora NUB i badania jakościowe z udziałem pracodawców z sektora NUB

1.1. Procedura badania ilościowego

Metoda badania osób 50+

Badanie zostało zaprojektowane w formie CAWI i zostało przeprowadzone w październiku i listopadzie 2020 roku na próbie 444 osób w wieku od 50 roku życia aż do ukończenia wieku przedemerytalnego. Wiek ten u kobiet wynosi 56, a u mężczyzn 61 lat i jest związany z występowaniem okresu „ochronnego”, który gwarantuje utrzymanie aktualnego miejsca pracy na cztery lata przed osiągnięciem wieku emerytalnego w Polsce. Pomiar został przeprowadzony za pomocą panelu badawczego Pollster, który przeprowadził rekrutację badanych na losowej próbie spełniającej wyznaczone kryteria badawcze.

Zastosowano własną metodę do pomiaru kompetencji, która uzyskała pozytywny wynik ekspertyzy metodologicznej, przeprowadzonej przez dr hab. Annę Rakowską, prof. UMCS.

Kwestionariusz pomiaru kompetencji odnosił się do trzech ich rodzajów:

- psychologicznych,
- związanych z umiejętnościami oraz
- związanych z doświadczeniem.

Metoda badania pracodawców

Do badania pracodawców wykorzystaliśmy metodę CAWI z badania pracowników, która została odpowiednio zaadaptowana zgodnie ze specyfiką grupy i celami badania oraz rozszerzona o dodatkowe pytania dotyczące tylko pracodawców. Dodatkowo w ankiecie zamieszczono pytania dotyczące zatrudnienia pracowników 50+ w przedsiębiorstwie. Badanie przeprowadzono w listopadzie 2020 roku na próbie 100 osób.

Kryterium włączenia do udziału w badaniu było posiadanie stanowiska kierowniczego lub praca w dziale HR w przedsiębiorstwie z sektora NUB, które zatrudnia powyżej 40 pracowników. Sektor NUB definiowany był jako firmy działające w ramach następujących PKD: Grupa 69.2: Działalność rachunkowo-księgową; doradztwo podatkowe; Dział 70. Działalność firm centralnych (head offices); doradztwo związane z zarządzaniem; Grupa 73.2. Badanie rynku i opinii publicznej; Grupa 74.9. Pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, gdzie indziej niesklasyfikowana; Grupa 82.2. Działalność centrów telefonicznych. W celu poszerzenia spojrzenia na sektor NUB, do badania były włączone firmy zajmujące się outsourcingiem IT, które jednocześnie spełniały podstawowe kryteria doboru (kody PKD wskazane powyżej). Decyzja ta została podjęta w oparciu o analizę trendów występujących w sektorze NUB – w dobie 4 rewolucji przemysłowej, użycie technologii IT jest nierozdzielne z funkcjonowaniem przedsiębiorstw, w tym sektora NUB (np. w księgowości, obsłudze klienta). Na potrzeby klarowności interpretacji w dalszej części raportu osoby badane będą określane zbiorowo jako „pracodawcy”. Rekrutacja badanych została przeprowadzona na trzy różne sposoby: przez portal LinkedIn, przez nawiązanie kontaktu telefonicznego z firmami sektora NUB, za pomocą panelu badawczego Ariadna.

1.2 . Narzędzia badawcze

W projektowaniu badania wykorzystano analizę zatrudnienia w sektorze NUB na podstawie desk research oraz własną metodę do pomiaru kompetencji, stworzoną na potrzeby niniejszego badania. Metoda ta uzyskała pozytywne opinie i ekspertyzę metodologiczną wystawioną w ramach współpracy z Uniwersytetem Marii Curie-Skłodowskiej. Ekspertyza została wykonana przez dr hab. Annę Rakowską, prof. na Wydziale Ekonomicznym UMCS, która jest Kierownikiem Katedry Kapitału Intelktualnego i Jakości. Proces przygotowania kwestionariusza do badania kompetencji pracowników w wieku powyżej 50 roku życia składał się z trzech głównych etapów. Etap pierwszy to analiza literatury przedmiotu pod kątem niezbędnych w sektorze NUB kompetencji, etap drugi to selekcja tych kompetencji pod kątem potrzeb szkoleniowych, natomiast etap trzeci dotyczył bezpośredniego przygotowania kwestionariusza w oparciu o zgromadzone informacje. Cały proces został przygotowany przez zespół ekspercki Flow Nauka składający się z dwóch osób z wykształceniem kierunkowym z zakresu ekonomii oraz dwóch osób z wykształceniem psychologicznym. Z wielu badań wynika, że definiowanie kompetencji powoduje sporo problemów teoretycznych związanych z ich klasyfikacją i pomiarem (Rothwell i Lindholm, 1999), dlatego kluczowym elementem badań jest odpowiednie określenie kryteriów pomiarowych i adekwatny podział kompetencji na węższe kategorie. Jednoznaczne określenie kryteriów klasyfikacji jest ważne i zależy od kontekstu prowadzonych badań oraz charakteru organizacji (Oleksyn, 2006).

W związku z tym na podstawie przeglądu literatury postanowiliśmy dokonać podziału w oparciu o kryterium cech (1) psychologicznych, (2) umiejętności oraz (3) doświadczenia. Psychologiczne to takie, które wynikają z cech osoby badanej. Związane z umiejętnościami to bazujące na wiedzy zdobytej podczas edukacji, szkoleń czy też podczas rozwoju osobistego. Związane z doświadczeniem to ukształtowane w oparciu o doświadczenie wynikające ze stażu pracy. Do kategorii pierwszej przyporządkowano 11 kompetencji, do drugiej 15 i do trzeciej 11. Podobne kryterium przyjęto w badaniach prowadzonych przez Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego (2012). Dzięki takiemu kryterium można otrzymać wyczerpującą listę kompetencji oraz dostosować odpowiednio skalę pomiaru do charakterystyki poszczególnych grup (Oleksyn, 2018). Po utworzeniu narzędzia do pomiaru kompetencji badanie zostało podzielone na trzy części w oparciu o cele badawcze projektu. Pierwsza z nich dotyczyła charakterystyk aktualnej pracy osób badanych, druga postaw związanych z pozyskaniem nowej pracy, natomiast trzecia odnosiła się do kompetencji w oparciu o zaprojektowaną metodę. Do badania dołączyliśmy pytania o dane socjo-demograficzne (np. miejsce zamieszkania, płeć, rodzaj pracy).

1.3 . Charakterystyka badanych

Osoby 50+

W badaniu wzięło udział 444 osoby w tym 206 kobiet. Zdecydowana większość z nich zadeklarowała, że zamieszkuje miasta (łącznie 78,4%). Zgodnie z przyjętymi kryteriami badawczymi, respondenci byli w wieku od 50 do 60 lat (średni wiek = 53 lata). Badana grupa była silnie zróżnicowana pod względem zawodowym. Wśród respondentów były osoby aktywne zawodowo oraz niepracujące. Spośród wszystkich badanych, 346 osób zadeklarowało wykonywanie pracy zawodowej. Tej części osób zostały zadane szczegółowe pytania dotyczące ich pracy. Badani deklarowali pracę na różnorodnych stanowiskach, pod względem obowiązków, rodzaju czynności oraz poziomu wymagań. Wśród badanych znajdowały się zarówno osoby pracujące fizycznie (np. kierowca, monter, pielęgniarz) jak i wykonujące pracę umysłową (np. księgowa, referent administracyjny, kadrowa).

Pracodawcy

W badaniu pracodawców udział wzięło 100 osób (w tym 65 kobiet), które sprawują funkcje kierownicze, pracują w dziale HR lub są właścicielami przedsiębiorstw sektora NUB zatrudniających więcej niż 40 pracowników. Ponad połowa badanych przedsiębiorców wskazała, że świadczy usługi określane jako Shared Services Center (SSC) oraz Business Process Outsourcing (BPO) – odpowiednio 33% i 25%.

Pozostali badani to pracodawcy działający w obszarach Information Technology (IT; 20%) oraz Research and Development (R&D; 11%). 11% badanych wskazało rodzaje świadczonych usług jako inne. Dominowały podmioty finansowane kapitałem mieszanym (krajowym i zagranicznym), które stanowiły 43% całej próby. Prawie tyle samo przedsiębiorców finansowanych było kapitałem krajowym (40%). Najmniej firm uczestniczących w badaniu bazowało tylko na kapitale zagranicznym.

Powyższe dane są charakterystyczne dla sektora NUB w Polsce, gdzie obecnie obserwuje się dynamiczny rozwój kapitałów zagranicznych, ale też nie brakuje rozwijających się firm krajowych (ABSL, 2020).

Badani zadeklarowali, że ich przedsiębiorstwa funkcjonują na rynku od 2 do 72 lat, gdzie średni czas funkcjonowania przedsiębiorstwa wynosi 17 lat. Liczba zatrudnionych przez firmę pracowników waha się od 45 w najmniejszym przedsiębiorstwie do 10 000 osób w największym.

1.4. Procedura badania jakościowego

Przebieg badania

Ze względu na obecną sytuację epidemiologiczną, w trosce o bezpieczeństwo osób biorących udział w pogłębionych wywiadach indywidualnych (IDI) odbywał się on-line przy wykorzystaniu platformy Zoom. Aplikacja ta daje możliwość rozmowy z wykorzystaniem fonii i wizji, przy jednoczesnym nagrywaniu spotkania. Uzyskane nagrania posłużyły do sporządzenia transkrypcji wywiadów. Osoby badane były zapraszane indywidualnie na badanie poprzez wysłanie linku do spotkania za pośrednictwem poczty elektronicznej. Pora spotkań była dostosowywana do możliwości każdego badanego, po wcześniejszym ustaleniu telefonicznym. Każdy badany na początku spotkania był informowany, że jego udział jest dobrowolny i anonimowy, a nagranie spotkania służy jedynie sporządzeniu transkrypcji i interpretacji, a po dokonaniu tych czynności zostanie trwale usunięte. Następnie został przeprowadzony wywiad przez osobę posiadającą należyte kompetencje, według przedstawionego poniżej scenariusza.

Scenariusz badania

Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego traktowany był jako zbiór pytań, przewidzianych do zadania osobie badanej. W zależności od przebiegu rozmowy, ich kolejność i sposób formułowania mogły się różnić. Wynikało to z faktu, że odpowiedź osoby badanej może być na tyle wyczerpująca, że nie trzeba zadawać dodatkowych pytań uszczegóławiających. Scenariusz został skonstruowany w taki sposób, że cele wyznaczały obszary tematyczne badania. Z kolei do każdego obszaru zostało sformułowane ogólne pytanie wywoławcze i pytania dodatkowe, które można było zadać rozmówcy. Forma gramatyczna każdego z pytań jest otwarta, co motywuje osobę badaną do udzielenia szerszej odpowiedzi. Taki sposób prowadzenie IDI daje respondentowi możliwość dużej swobody wypowiedzi poruszenia najbardziej istotnych, jego zdaniem, kwestii. Stawiane pytania dotyczyły kwestii przedstawionych w tabeli na następnej stronie.

Tabela 2. Obszary tematyczne poruszone w trakcie wywiadów z pracodawcami.

Charakterystyki pracownika 50+ jako pracownika sektora NUB z perspektywy pracodawcy	Ocena uwarunkowań do zatrudnienia pracowników 50+	Poznanie indywidualnych doświadczeń pracodawcy w zatrudnianiu pracowników 50+
<ul style="list-style-type: none"> • Rzeczywisty obraz pracownika 50+ • Oczekiwania wobec pracowników 50+ z uwzględnieniem kompetencji • Stanowiska pracy i procesy, które może obsługiwać pracownik 50+ 	<ul style="list-style-type: none"> • Przekonania pracodawcy na temat zatrudniania pracowników 50+ • Gotowość do zatrudniania osób 50+ • Kluczowe czynniki motywujące do zatrudnienia osób 50+ • Istotne czynniki, które zniechęcają do zatrudniania osób 50+ • Zmiany, które warto wprowadzić, aby zwiększyć zatrudnialność osób 50+ 	<ul style="list-style-type: none"> • Stan zatrudnienia pracowników 50+ w danym przedsiębiorstwie • Doświadczenia płynące z zatrudnienia pracowników 50+ w danym przedsiębiorstwie • Gotowość do zatrudnienia pracowników 50+ w danym przedsiębiorstwie

1.5. Charakterystyka badanych

Próba badawcza obejmowała 20 osób. Kryterium rekrutacji do badania była praca w dziale HR lub na wyższych stanowiskach zarządczych w przedsiębiorstwach sektora nowoczesnych usług biznesowych (NUB), zatrudniających przynajmniej 40 osób. W badaniu wzięli udział głównie specjaliści z „miękkiego” HR, wywiadu udzielali także specjaliści „twardego” HR oraz jedna osoba na wyższym stanowisku kierowniczym. Reprezentowali centra usług wspólnych, przedsiębiorstwa zajmujące się outsourcingiem procesów biznesowych oraz outsourcingiem usług IT. Dziewięć firm działało w obszarze Centrum Usług Wspólnych (SSC), siedem w Outsourcingu Usług Biznesowych (BPO), osiem w Outsourcingu Usług Informatycznych (IT) i 2 w Usługach Badawczo Rozwojowych (R&D).

Ze względu na specyfikę zatrudnienia działów HR, w badaniu brały udział wyłącznie kobiety.

Badani pracowali w przedsiębiorstwach mających swoje główne siedziby w następujących miejscowościach: Warszawa (6 osób), Kraków (2 osoby), Wrocław (3 osoby), Gdańsk (4 osoby), Katowice (2 osoby), Szczecin, Radomsko, Poznań (po 1 osobie). Firmy te zatrudniały od 51 do ponad 2 tysięcy pracowników.

Przedsiębiorstwa (lub ich polskie oddziały) funkcjonują na rynku od 4 do 25 lat. Osiem przedsiębiorstw bazowało na kapitale krajowym, siedmiu na zagranicznym, a pięć mieszanym.

1.6. Metoda analizy danych

Analiza danych uzyskanych w IDI wykonana została metodą Analizy Tematycznej (AT).

Wyróżnia się następujące etapy AT (Krzystek, 2018) :

- a) Zaznajomienie się z danymi
- b) Utworzenie kodów – wyodrębnienie z materiału badawczego charakterystycznych punktów, tzw. Obszarów tematycznych, które umożliwią uporządkowanie i klasyfikację różnych informacji, wyodrębnionych z danych jakościowych. Kody mogą ulegać modyfikacjom na kolejnych etapach analizy
- c) Tworzenie wątków tematycznych – sortowanie zakodowanych treści w celu wyodrębnienia wątków tematycznych
- d) Przegląd wątków tematycznych – weryfikacja wyodrębnionych wątków czy współgrają z zestawem danych. Na tym etapie dokonuje się ostatecznej weryfikacji wątków tematycznych
- e) Sporządzenie raportu – zebranie wszystkich elementów analizy wraz z obrazowymi przykładami w celu ułatwienia czytelnikowi zrozumienia danego obszaru tematycznego

Cel badania #1

Charakterystyka sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych pod względem aktualnej struktury zatrudnienia pracowników, stanowisk pracy i realizowanych procesów oraz kompetencji i kwalifikacji niezbędnych pracownikom dla pracy w tym sektorze.

2. Analiza desk research

Prezentowane na kolejnych stronach informacje wynikają z dokonanego przeglądu danych zastanych. Przegląd ten obejmował charakterystykę sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych pod względem wyróżnionych w nim obszarów, stanowisk, obsługiwanych procesów oraz struktury zatrudnienia. Przedstawiając dodatkowe informacje o sektorze NUB, omówione zostały kompetencje i kwalifikacje, które są pożądane u zatrudnionych w nim pracowników oraz dostępne obecnie na rynku sposoby walidowania i certyfikowania kompetencji. W ramach opisu informacji pozyskanych z analizy desk research opisana została również polityka zatrudniania w sektorze NUB, w tym zatrudniania osób 50+ oraz praktyki wspierania zatrudnialności pracowników 50+ stosowane w Danii, Szwecji, Wielkiej Brytanii i Niemczech. Ostatnia część analizy desk research poświęcona jest omówieniu polskich praktyk wspierania zatrudnialności osób 50+.

2.1. Analiza struktury zatrudnienia w podmiotach sektora NUB

Zatrudnienie w sektorze Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce, w roku 2008, wynosiło 50 tysięcy osób. Najnowsze dane na koniec I kwartału 2020 roku wskazują, że obecne zatrudnienie w sektorze wzrosło do **338 000 osób w ponad 1500 centrach**. Z uwzględnieniem efektów mnożnikowych sektor NUB, według najnowszych szacunków Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL, 2020), generuje 608 000 miejsc pracy.

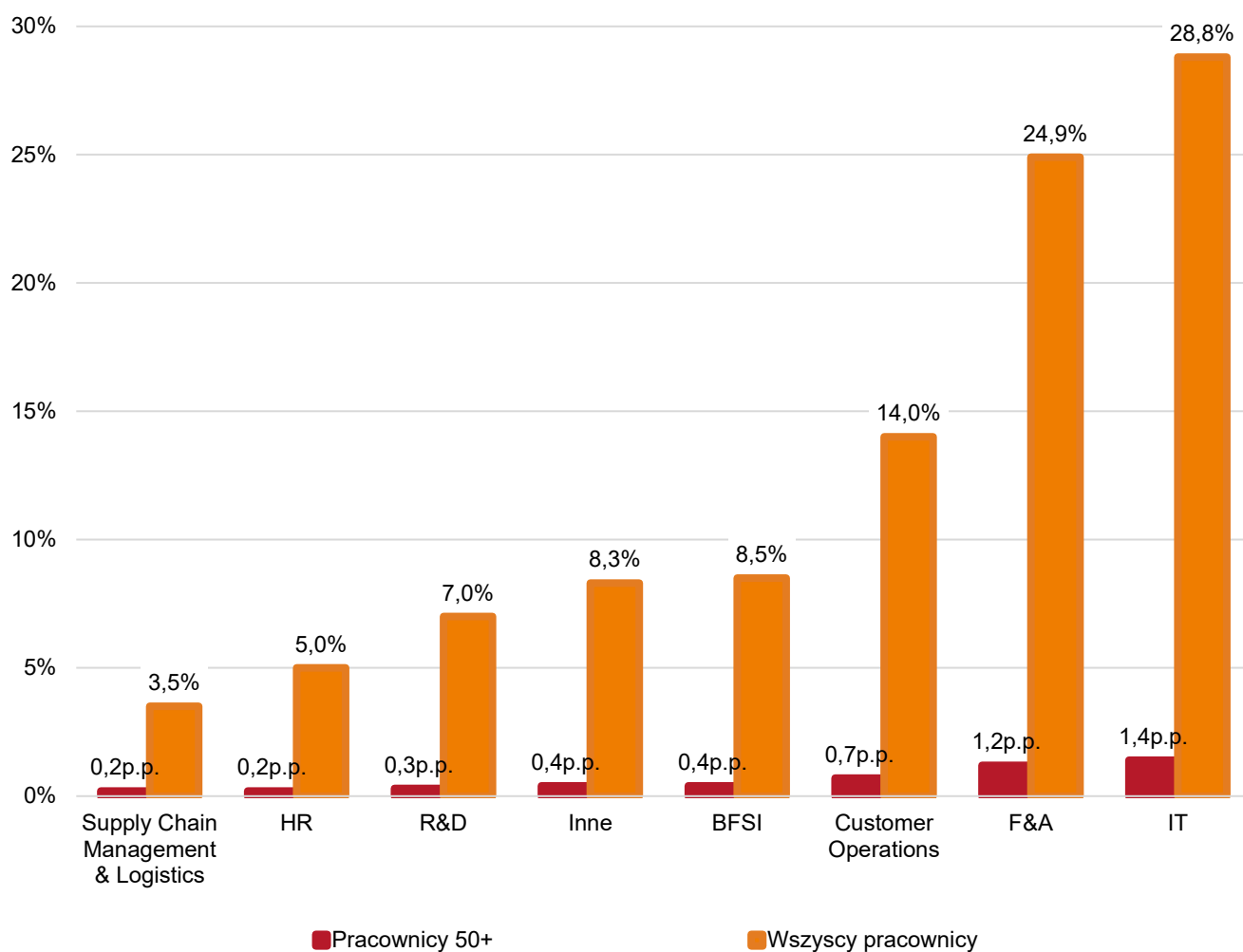
Sektor NUB charakteryzuje się specyficzną grupą pracowniczą, w której zatrudnienie znajdują osoby młode, wykształcone i znające języki obce (Czarnecka i Sobotka, 2019). Często posiadają również doświadczenie pracy w wielu firmach międzynarodowych (Marcinkowska, 2018). Centra usług biznesowych pełnią ważną rolę jako pracodawcy zarówno na rynku polskim, jak i zagranicznym. Stosunkowo wysokie wynagrodzenie oraz szeroki zakres benefitów pozafinansowych zachęca osoby młode do szukania pracy w tym sektorze, a tym samym przyczynia się do zmniejszenia bezrobocia wśród tej grupy oraz do zahamowania procesu emigracji zarobkowej (Skowroński, 2017). Na rynku powoli wyłania się grupa osób, która świadomie planuje swoją ścieżkę kariery w sektorze NUB i zajmuje coraz wyższe stanowiska w hierarchii.

Pracownicy ci charakteryzują się dużą mobilnością i często zmieniają miejsce zamieszkania w poszukiwaniu bardziej interesujących posad (CEAPP, 2012). Choć przedsiębiorstwa z sektora NUB zatrudniają przede wszystkim młodych specjalistów z wyższym wykształceniem, to równocześnie wzrasta zapotrzebowanie na wysokiej klasy ekspertów, których doświadczenie i wiedza są niezbędne w procesie realizacji wysokospecjalistycznych procesów biznesowych (Marcinkowska, 2015). Pomimo faktu, iż wiele firm deklaruje otwartość w kwestiach zatrudnienia osób 50+, można stwierdzić, że sektor NUB jest obszarem, który zatrudnia bardzo niewielki odsetek osób w tym wieku. Z badań przeprowadzonych przez Essilor Polonia i BIGRAM (2019) wynika, że w 31% firm, które wzięły udział w badaniach, zatrudnienie znalazło od 11 do 50 pracowników w wieku powyżej 50 lat. Około 28% organizacji zatrudnia powyżej 50 pracowników w wieku 50+, a co czwarta firma zatrudnia mniej niż pięciu.

Na podstawie analizy zatrudnienia przeprowadzonej przez ABSL (2020), na **160 tysiącach osób**, zatrudnionych w **211 centrach usług** wynika, że pracownicy w wieku 50+ stanowią **mniej niż 5%** wszystkich zatrudnionych osób. Największy udział procentowy przypada na osoby w wieku od 27 do 34 lat (48,4%), następnie osoby w wieku od 35 do 44 lat (24,1%) i grupę osób mających 26 lat i mniej (19,7%). Podczas gdy struktura zatrudnienia według wieku ogółem wskazuje, że osoby 50+ stanowią ok. 25% wszystkich zatrudnionych w Polsce (dane na IV kwartał 2018 roku) (GUS, 2019).

Zatrudnienie w sektorze NUB wzrosło w I kwartale 2020 roku do 338 000 osób w ponad 1500 centrach.

Wykres 1 Struktura zatrudnienia w sektorze NUB z podziałem na branże [%] oraz udziałem pracowników 50+ w zatrudnieniu w poszczególnych branżach [p.p.].



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu ABSL 2020.

Rozpatrując strukturę zatrudnienia osób 50+ w całej polskiej gospodarce, makroregionem charakteryzującym się największym odsetkiem zatrudnionych osób w wieku 50+ jest makroregion centralny (22%), najmniejsze zatrudnienie osób 50+ zanotowano natomiast w makro-regionach: południowo-zachodnim, południowym oraz północnym (po około 17%).

2.2. Stanowiska pracy i realizowane procesy

Stanowiska pracy

Najbardziej charakterystyczne stanowiska w sektorze NUB dotyczą wsparcia procesów księgowych i finansowych w centrach usług wspólnych, wsparcia technicznego (Information Technology Outsourcing, IT Helpdesk), obsługi klienta biznesowego oraz obsługi procesów HR (HR Services). Praca na tych stanowiskach może być wykonywana z dwóch poziomów, różniących się specyfiką pracy: front office lub back office. Praca na stanowiskach z poziomu front office w głównej mierze dotyczy zadań związanych z obsługą telefoniczną lub poczty elektronicznej klienta indywidualnego bądź biznesowego, natomiast praca z poziomu back office nie wymaga częstego kontaktu z klientem. Pracownicy back office wykonują zadania związane z administracją np., obsługa umów, sprawy kadrowe i płacowe, zwolnienia, rekrutacja i wdrażanie pracowników, czy przygotowywanie szkoleń (Karwacka-Kołodziej, 2015).

Sektorowa Rada do Spraw Kompetencji Sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych (SRK NUB, 2020b) zaproponowała ogólną klasyfikację stanowisk występujących w branży NUB.

Tabela 3. Klasyfikacja grup zawodowych i typów stanowisk w sektorze NUB.

Grupa zawodowa	Typ stanowisk
Szefowie Centrum Szefowie odpowiedzialni za dany kraj (Head of Center)	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor finansowy (CFO – Chief Financial Officer) • Dyrektor ds. operacyjnych (COO – Chief Operations Officer) • Główny prezes (CEO – Chief Executive Officer)
Menedżerowie Liderzy zespołów (Managers and Team Leaders)	<ul style="list-style-type: none"> • Kierownik ds. badań rynkowych • Dyrektor ds. zarządzania wiedzą • Kierownik projektu • Kierownik audytu • Główny księgowy • Kierownik ds. kadrowo-płacowych • Kierownik ds. public relations • Kierownik ds. call center
Specjaliści (Specialist)	<ul style="list-style-type: none"> • Analityk danych • Analityk biznesowy • Specjalista ds. marketingu • Specjalista ds. controllingu • Analityk finansowy • Doradca podatkowy • Specjalista ds. zarządzania projektami; Specjalista ds. szkoleń i rozwoju • Specjalista ds. obsługi klienta • Analityk ds. transformacji biznesowej • Specjalista ds. audytu
Młodszy specjaliści (Junior Specialist)	<ul style="list-style-type: none"> • Młodszy księgowy • Młodszy kontroler finansowy • Młodszy specjalista ds. HR • Asystent w dziale marketingu i rozwoju biznesu • Asystent w dziale help desk • Młodszy analityk biznesowy • Młodszy konsultant ds. transformacji biznesowej • Asystent w dziale audytu

Źródło: (SRK NUB, 2020b).

Dalszych informacji na temat stanu jak i struktury stanowisk w sektorze NUB dostarcza raport Związku Liderów Sektora Nowych Usług Biznesowych (ABSL, 2020). Biorąc pod uwagę istotność z perspektywy niniejszego opracowania jak i szczegółowość informacji zawartych we wspomnianym dokumencie, następną część w całości została poświęcona przedstawieniu kluczowych wniosków z raportu ABSL (2020).

Stanowiska pracy – raport Związku Liderów Sektora Nowych Usług Biznesowych (2020)

Jak wskazują wnioski z raportu ABSL (2020), na obecnym etapie sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych wchodzi w fazę dojrzałości, co przejawia się zmianą trendów w aspekcie zatrudnienia. Zauważalny jest wzrostowy udział stanowisk specjalistycznych w strukturze zatrudnienia centrów. Miejsca pracy dla specjalistów stanowią obecnie ponad połowę miejsc pracy w sektorze (51%). W porównaniu do poprzedniego roku odsetek stanowisk juniorskich zmniejszył się o 1,7 p.p. i w roku 2020 wyniósł 31,3%. Co więcej, o 4,1 p.p. wzrósł również udział miejsc pracy dla managerów oraz team leaderów i stanowi on obecnie 15,1%. Natomiast udział stanowisk kadry zarządzającej wynosi 2,5% i w porównaniu do poprzedniego roku wzrósł o 1 p.p..

Dynamiczny rozwój sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych sprzyja powstawaniu nowych miejsc pracy. Do głównych obszarów, których dotyczy powstawanie nowych stanowisk należą:

- a) Analiza i zarządzanie danymi,
- b) Sztuczna inteligencja,
- c) Ryzyko,
- d) Analiza biznesowa,
- e) Transformacja biznesowa oraz
- f) Globalny właściciel procesu.

Obszar „Analiza i zarządzanie danymi”

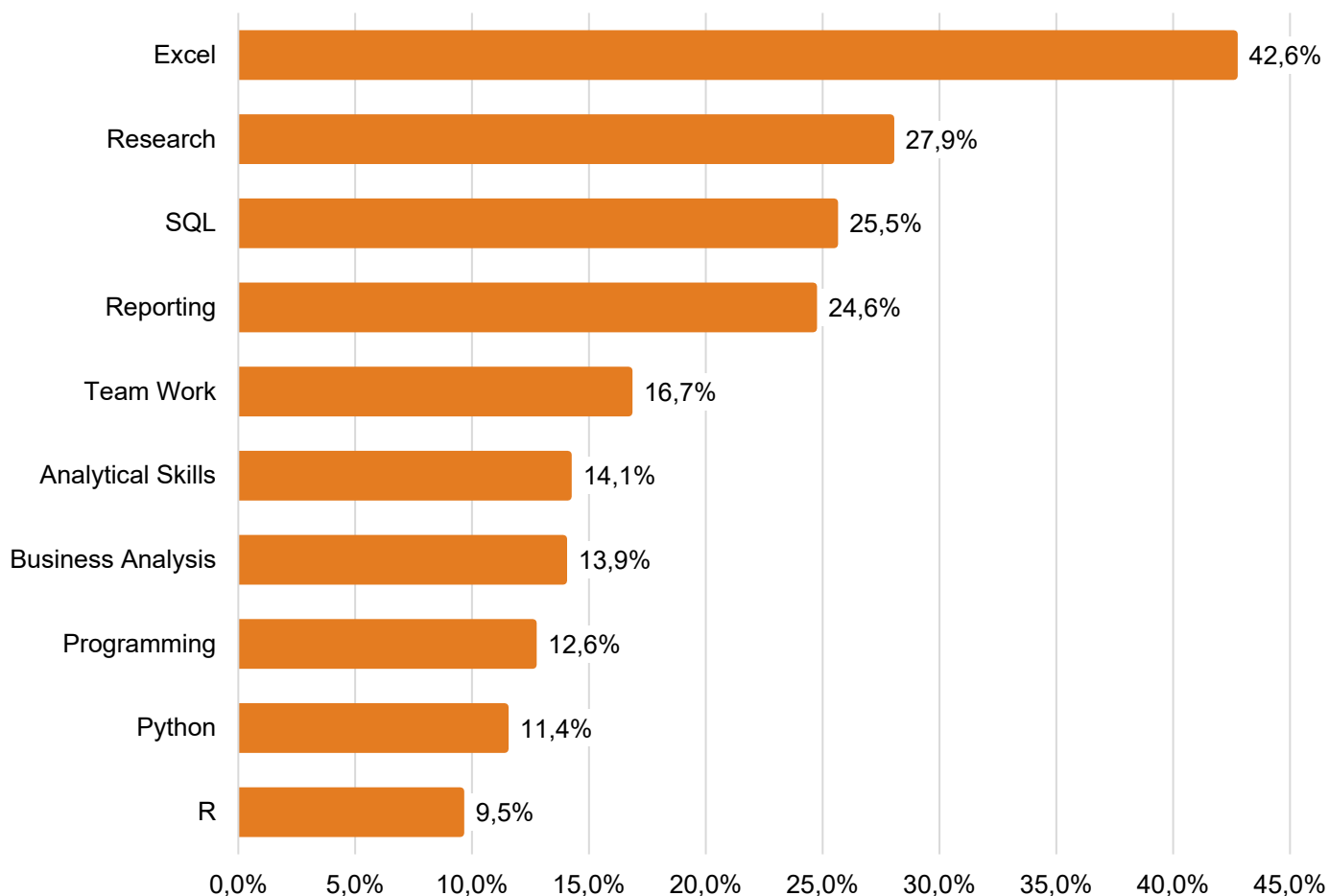
W ramach pierwszego z obszarów wyróżnia się następujące działania:

- a) analizę danych,
- b) inżynierię danych,
- c) eksplorację danych,
- d) zarządzanie hurtowniami danych oraz
- e) informatyzację danych.

W ramach wymienionych grup można wyróżnić szczeble stanowiskowe, takie jak: Senior, Architekt, Konsultant, Inżynier, Menedżer, Specjalista, Administrator, Analityk. Należy przy tym podkreślić, że nazewnictwo stanowisk różni się między firmami.

Kompetencjami poszukiwanymi w odniesieniu do osób pracujących na tych stanowiskach są umiejętności związane z analizą i interpretacją danych oraz prezentacją wniosków w postaci kompleksowych raportów (zawierających profesjonalnie przygotowane wykresy i wizualizacje). Pracownicy wyposażeni w powyższe kompetencje zapewniają w firmie doświadczenie specjalistyczne gwarantujące jakość i dokładność danych.

Wykres 2. Procentowy odsetek osób, posiadających oczekiwane umiejętności w obszarze analizy i zarządzania danymi.



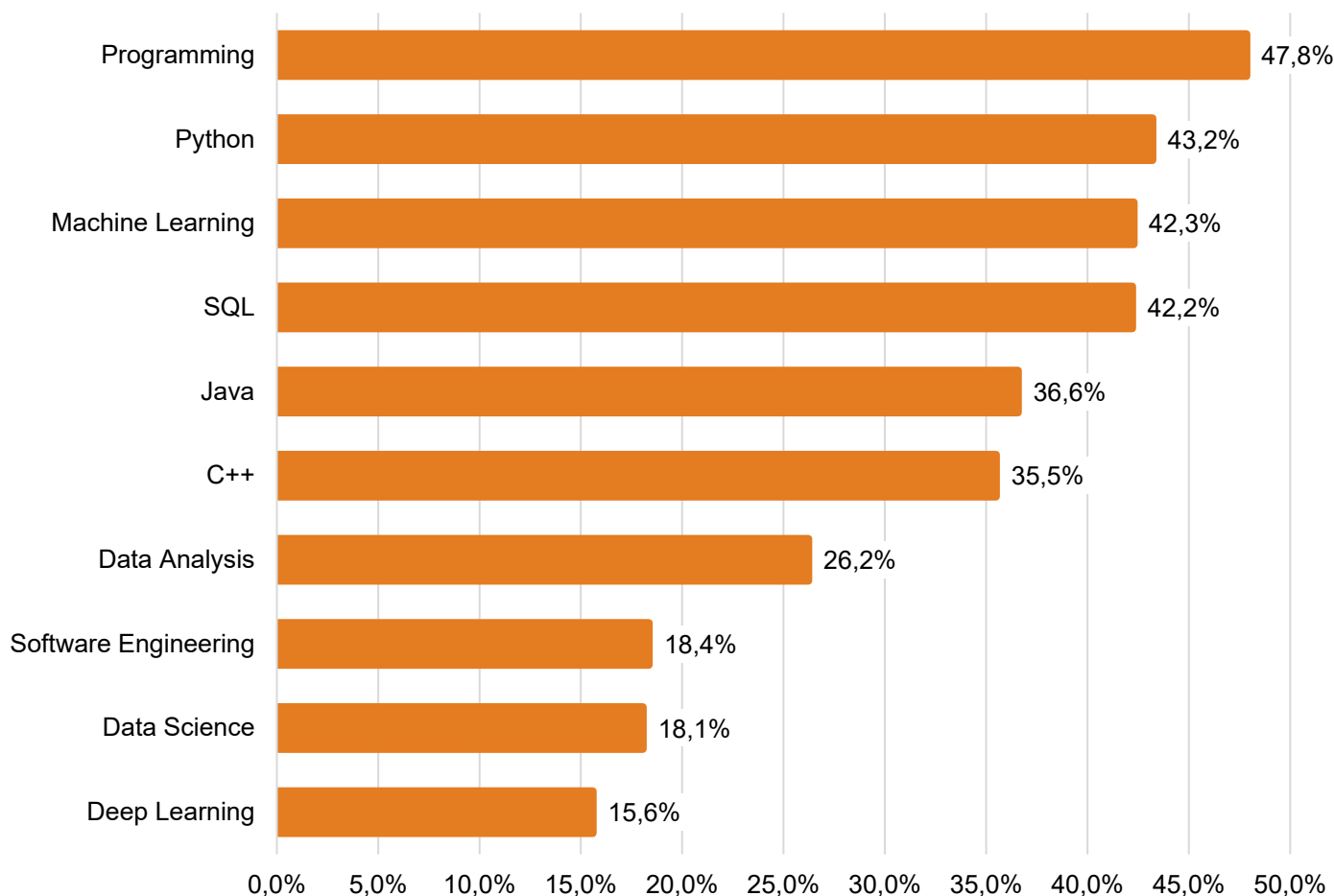
Źródło: na podstawie danych z raportu ABSL 2020 (analiza profili kompetencji ponad 100 tysięcy kandydatów zidentyfikowanych na polskim rynku).

Obszar „Sztuczna inteligencja”

- a) Do typowych stanowisk w obszarze „Sztucznej inteligencji” zalicza się:
- b) Inżynier oprogramowania
- c) Deweloper oprogramowania
- d) Inżynier/Specjalista/Konsultant/Badacz/Deweloper sztucznej inteligencji
- e) Analityk danych

Obecnie do dwóch głównych umiejętności zalicza się ogólnie ujęte programowanie oraz programowanie w języku Python.

Wykres 3. Procentowy odsetek osób, posiadających oczekiwane umiejętności w obszarze sztucznej inteligencji.



Źródło: na podstawie danych z raportu ABSL 2020 (analiza profili kompetencji ponad 6 tysięcy kandydatów zidentyfikowanych na polskim rynku).

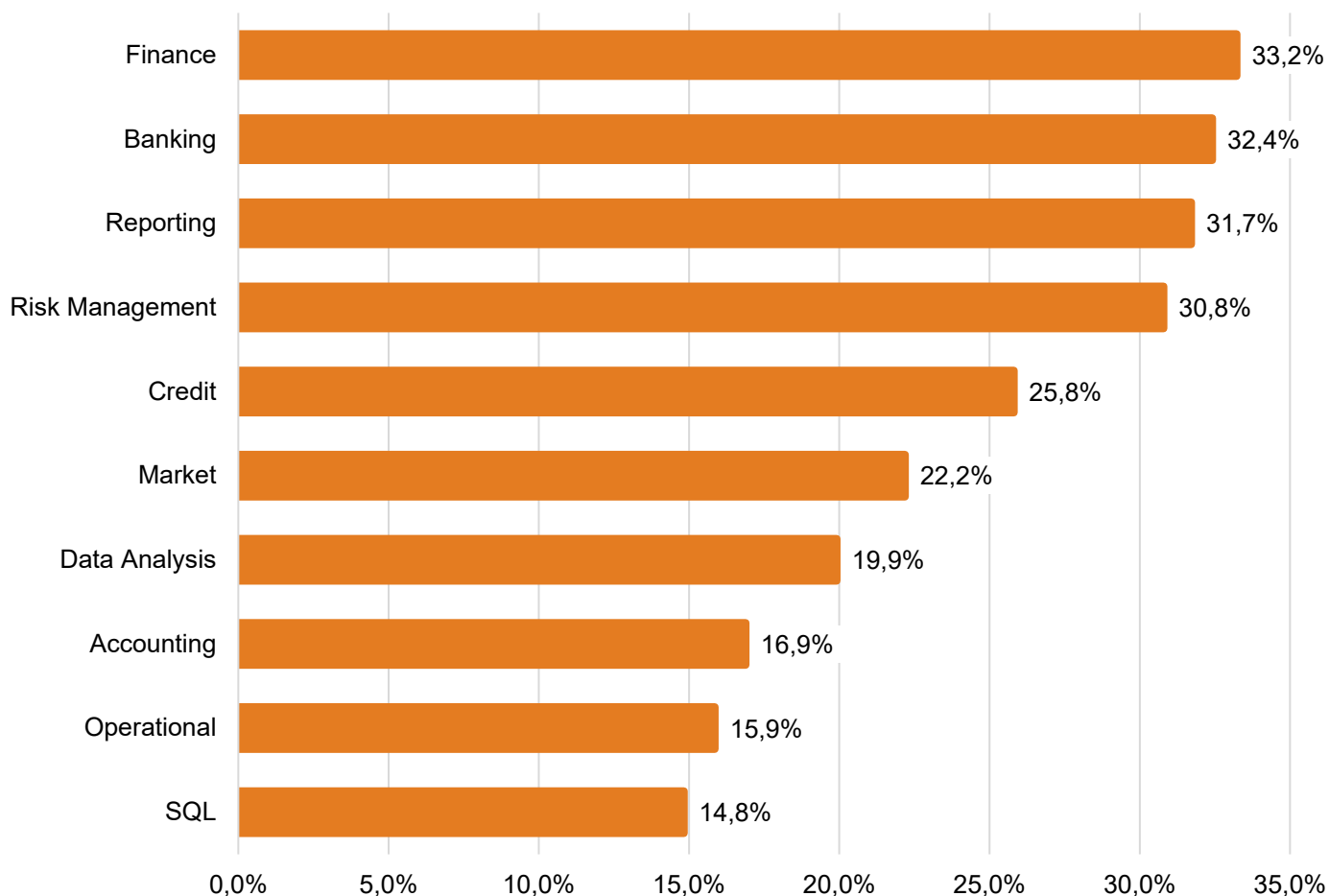
Obszar „Ryzyko”

Obszar noszący nazwę „Ryzyko” wymaga wykwalifikowanej kadry, do zadań której należy analiza dokumentów finansowych, warunków operacyjnych, rynkowych scenariuszy oraz współpracy z potencjalnym klientem przy określeniu poziomu ryzyka związanego z podjęciem danej decyzji biznesowej. Do typowych stanowisk w tym obszarze należą:

- a) Menedżer Ryzyka
- b) Analityk Ryzyka
- c) Analityk Ryzyka Biznesowego
- d) Analityk Ryzyka Operacyjnego
- e) Analityk Ryzyka Kredytowego

Do zadań kadry pracowniczej należy monitorowanie danych, mogących mieć wpływ na poziom ryzyka oraz współpraca z innymi zespołami, w celu zapewnienia jak najbardziej efektywnej analizy pozyskanych danych.

Wykres 4. Procentowy odsetek osób, posiadających oczekiwane umiejętności w obszarze ryzyka.



Źródło: na podstawie danych z raportu ABSL 2020 (analiza profili kompetencji ponad 9 tysięcy kandydatów zidentyfikowanych na polskim rynku).

Obszar „Analiza biznesowa”

Osoby pracujące w tym obszarze oceniają aktualny stan organizacji w kontekście stosowanych procesów i systemów, celem określenia rozwiązań dla problemów biznesowych. Co więcej, dostarczają dane potrzebne do raportowania oraz podejmowania decyzji biznesowych. Niezbędne kompetencje kandydata na stanowisko w obszarze analizy biznesowej to znajomość technologii, umiejętności analityczne oraz komunikacyjne.

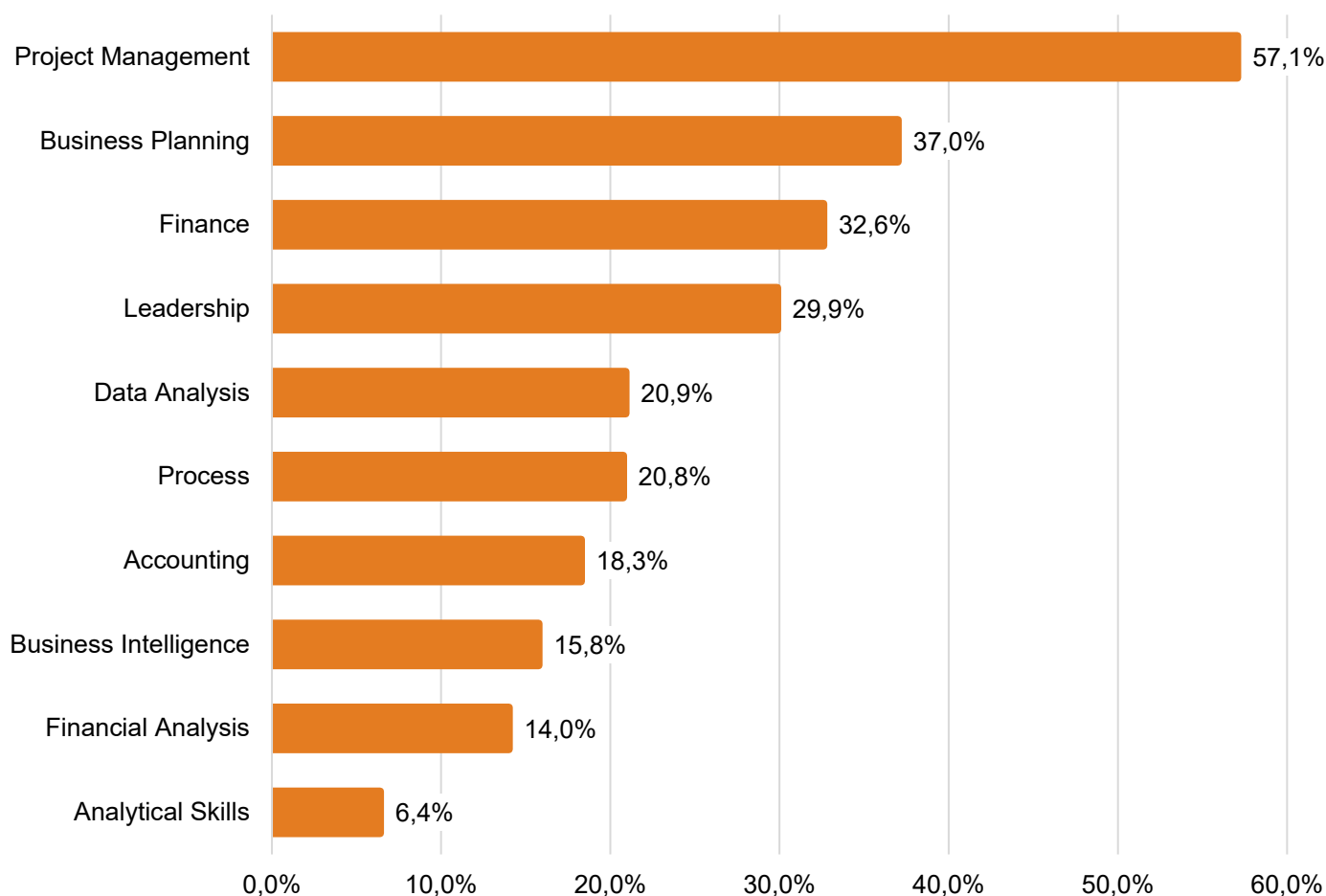
Stanowiska kandydatów o kwalifikacjach z zakresu analizy biznesowej można podzielić w następujący sposób:

- a) Analityk Biznesowy,
- b) Konsultant biznesowy,
- c) Konsultant-Analityk Biznesowy,
- d) Analityk biznesowy IT,
- e) Pracownik Business Intelligence.

W ramach powyższych obszarów istnieją kategorie stanowisk zróżnicowane na szczeble:

- a) Analityk biznesowy: Senior, Lider; oraz
- b) Pracownik Business Intelligence: Analityk, Specjalista, Konsultant, Lider.

Wykres 5. Procentowy odsetek osób, posiadających oczekiwane umiejętności w obszarze analizy biznesowej.



Źródło: na podstawie danych z raportu ABSL 2020 (analiza profili kompetencji 74 tysięcy kandydatów zidentyfikowanych na polskim rynku).

Obszar „Transformacja biznesowa”

Do zadań kadry w obszarze transformacji biznesowej należy kierowanie i zarządzanie projektami, w zakresie zmian biznesowych od rozpoczęcia poprzez realizację, aż do zamknięcia. Celem jest wprowadzenie zmian w zakresie kadr, procesów lub technologii i ich lepsze dostosowanie do strategii przedsiębiorstwa. Osoby zatrudnione w tym obszarze obsługują czynności z zakresu zmiany, transformacji oraz doskonalenia.

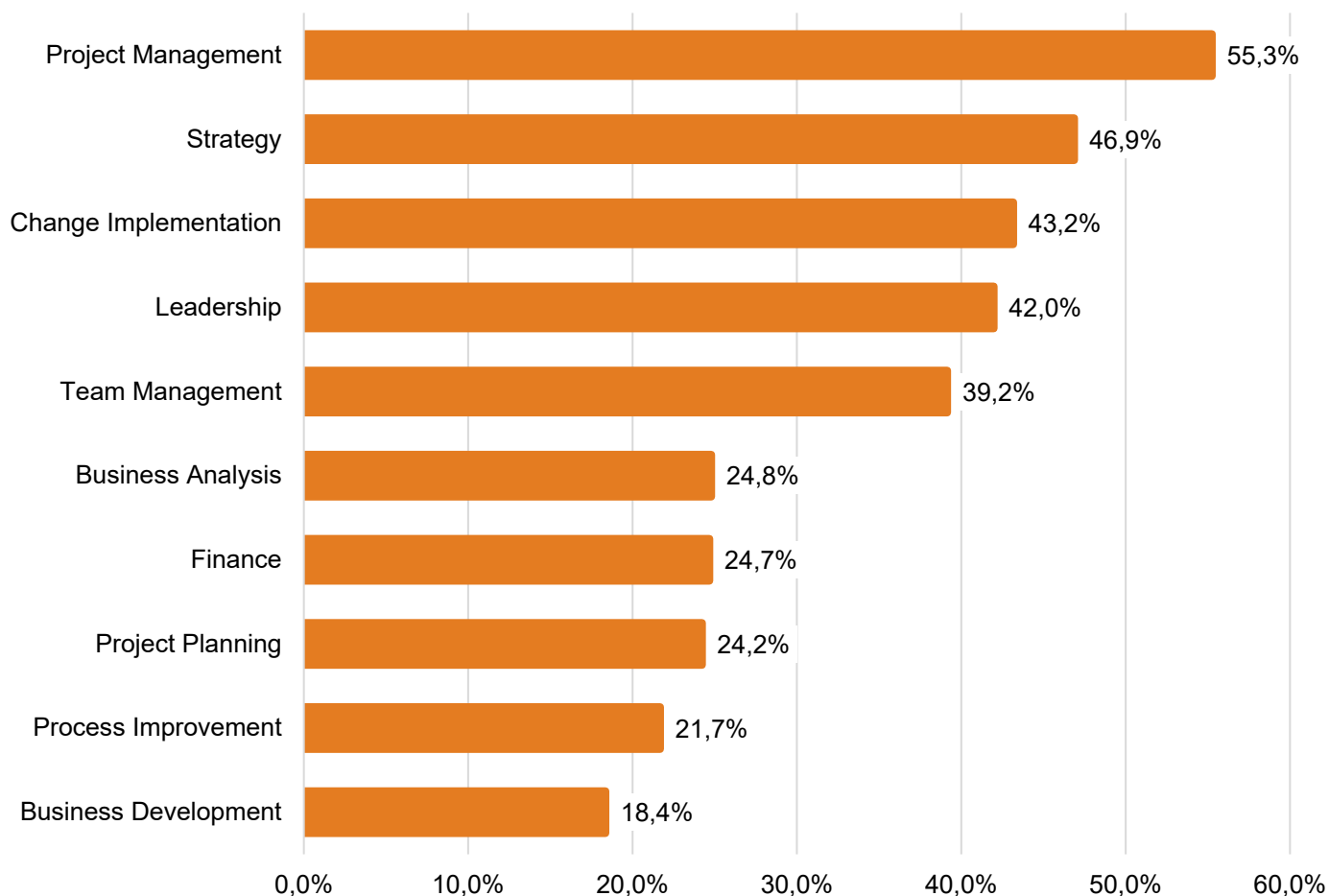
Z obszaru transformacji biznesowej można wyróżnić następujące obszary:

- a) Menedżer projektu
- b) Analityk Biznesowy
- c) Kierownik programu
- d) Zmiana
- e) Transformacja

W ramach powyższych obszarów istnieją kategorie stanowisk zróżnicowane na szczeble:

- a) Zmiana: Menedżer, Konsultant; oraz
- b) Transformacja: Menedżer, Dyrektor, Konsultant.

Wykres 6. Procentowy odsetek osób, posiadających oczekiwane umiejętności w obszarze transformacji biznesowych.



Źródło: na podstawie danych z raportu ABSL 2020 (analizy kompetencji ponad 100 tysięcy kandydatów zidentyfikowanych na polskim rynku).

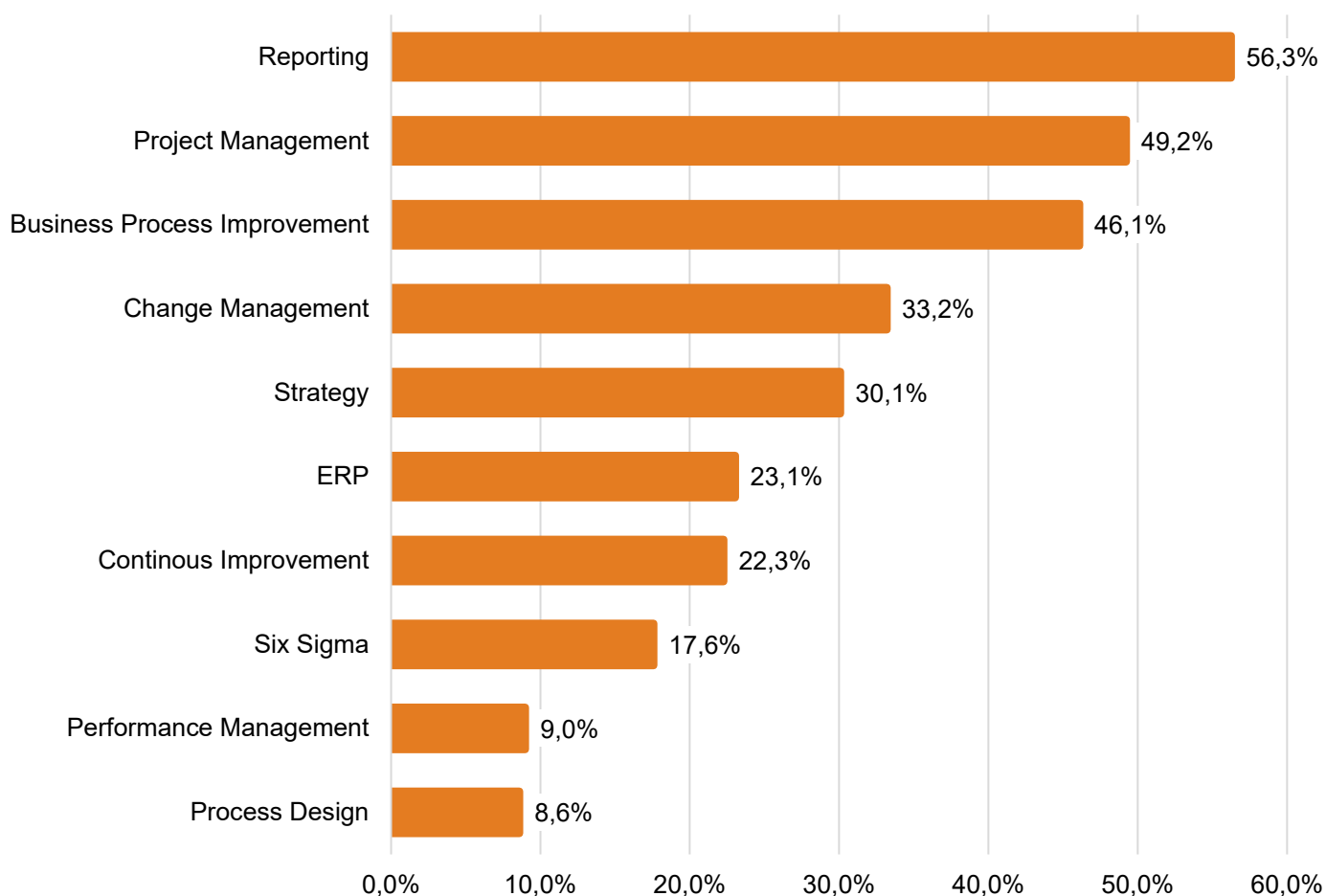
Obszar „Globalny właściciel procesu”

Globalny właściciel procesu (Global Process Owner – GPO) jest obszarem odpowiedzialnym za nadzór nad procesami pomiędzy różnymi jednostkami biznesowymi, zakresami kompetencji i obszarami. Najważniejszymi obowiązkami przypisanymi do tego stanowiska są: standaryzacja, transformacja i projektowanie procesów, planowanie strategiczne.

Typowymi stanowiskami przynależącymi do tego obszaru są:

- a) Właściciel procesu globalnego,
- b) Właściciel procesu biznesowego,
- c) Globalny lider procesu,
- d) Menedżer procesu globalnego,
- e) Kierownik procesu.

Wykres 7. Procentowy odsetek osób, posiadających oczekiwane umiejętności w obszarze globalny właściciel procesu.



Źródło: na podstawie danych z raportu ABSL 2020 (analiza profili kompetencji około tysiąca kandydatów zidentyfikowanych na polskim rynku).

Obsługiwane procesy

Wykres 8 przedstawia dane dotyczące głównych procesów stosowanych

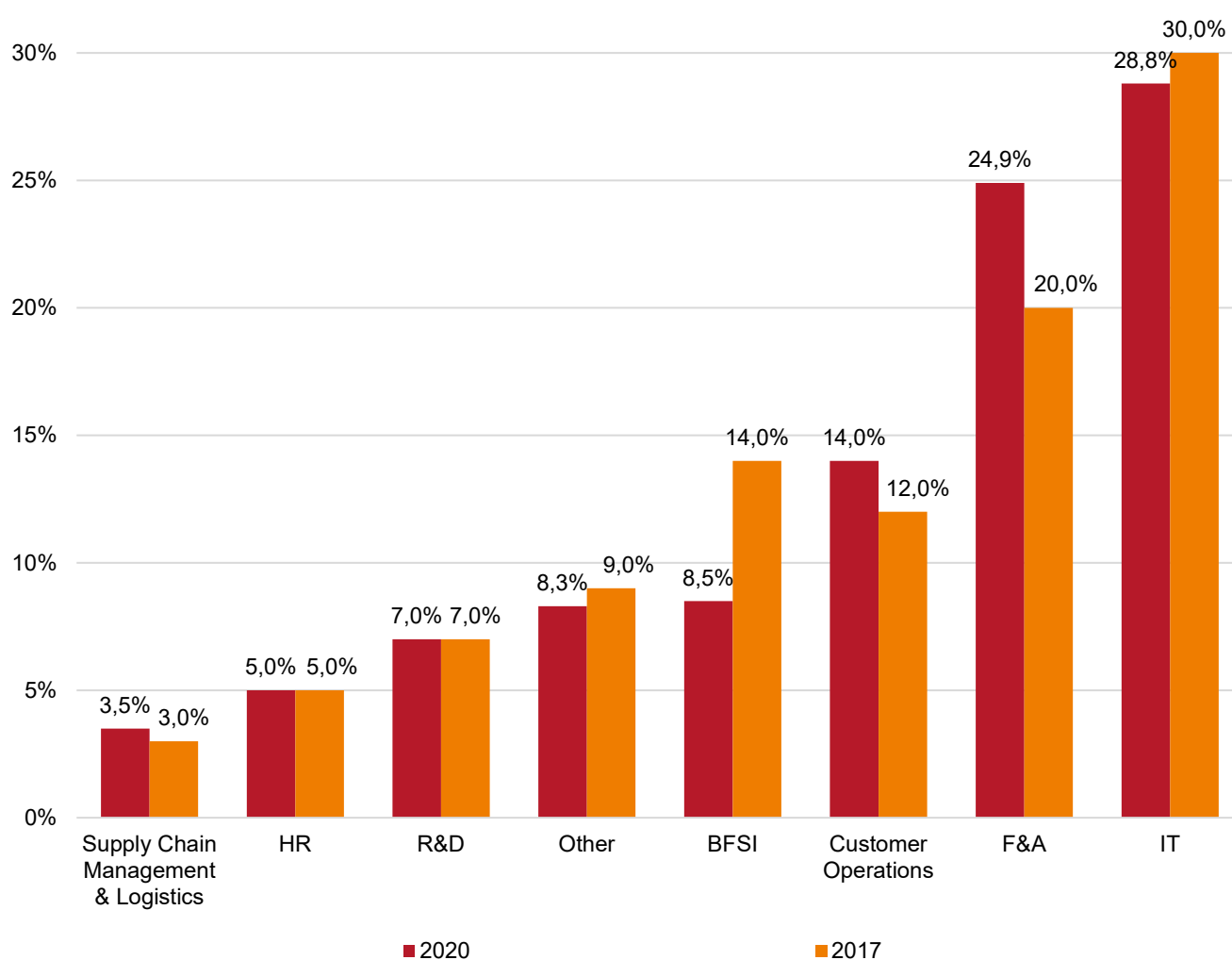
w sektorze Nowoczesnych Usług Biznesowych, z uwzględnieniem zmian zaobserwowanych na przestrzeni ostatnich 4 lat. W porównaniu do 2017 roku, w roku 2020 zanotowano wzrost zatrudnienia między innymi w obszarze Finansów oraz Customer Operations, podczas gdy spadki odnotowano w obszarze Bankowości, Usług finansowych i Ubezpieczeń (Banking, Financial, Services, and Insurance – BFSI) oraz IT.

Badania przeprowadzone przez ABSL (2020) na przestrzeni lat 2017-2020 pozwalają dostrzec malejące znaczenie procesów back-office oraz wzrost znaczenia funkcji middle-office. W ogólnym ujęciu pracownik middle-office jest odpowiedzialny za monitorowanie oraz przekazywanie informacji poszczególnym działom back-office na temat rezultatów prac front-office. Monitoring obejmuje porządkowanie danych, aby w szybki i efektywny sposób przekazać je pracownikom zaplecza administracyjnego firmy. Naczelną ideą funkcjonowania działów middle-office jest kontrola oraz minimalizowanie ryzyka informacyjnego (Gospodarek, 2008).

Co więcej należy zauważyć, że jednym z bardziej charakterystycznych trendów polskiego sektora NUB jest rosnący stopień zaawansowania procesów obsługiwanych przez poszczególne centra. Z badań przeprowadzonych przez ABSL wynika, że ponad 50% wszystkich stosowanych procesów określa się jako zaawansowane, o wysokim poziomie wiedzochłonności – to znaczy takim zestawie wymaganych działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy.

Najwyższy udział takich procesów został odnotowany w centrach badawczo-rozwojowych (94,9%), IT (65,4%) oraz centrach wykorzystujących różnorodne modele organizacyjne (62,3%). Procesy transakcyjne (o niewielkim stopniu wiedzochłonności) w dalszym ciągu przeważają w centrach SSC, GBS czy BPO (ABSL, 2020).

Wykres 8. Struktura zatrudnienia w centrach usług biznesowych.



Źródło: raport ABSL 2017, 2020.

2.3. Kompetencje i kwalifikacje niezbędne pracownikom

Poprzez kompetencje będziemy rozumieć wypadkową: wiedzy (teoria), umiejętności (praktyka, uzdolnienia i doświadczenie) i postaw (umiejętności kognitywne, osobowość, zainteresowania, zachowanie i wyznawane wartości; Sobotka, 2020).

Najczęściej wymieniane kompetencje oczekiwane od kandydatów do pracy w sektorze NUB to: inicjatywa, innowacja, komunikacja werbalna i pisemna, zorientowanie na cele oraz na klienta, samoorganizowanie pracy, dbałość o jakość, wpływ na innych, współpraca, zaangażowanie, wrażliwość międzykulturowa, umiejętność korzystania z podstawowych pakietów biurowych (MS Office, OpenOffice, Google Docs), umiejętności matematyczne oraz analityczne, uczenie się, adaptacyjność, radzenie sobie ze stresem, uczciwość, ogólna wiedza na temat outsourcingu, dostępność czasowa, mobilność, myślenie obliczeniowe, interdyscyplinarność, zarządzanie poznawczym obciążeniem, znajomość sektora IT (Kuzior i Sobotka, 2019).

Wymienione powyżej kompetencje nie są zaskoczeniem, gdyż znane są już od lat 80 XX wieku, jako metakompetencje pożądane u kadry menedżerskiej. Przeniesienie grupy kompetencji menedżerskich na stanowiska pracownicze w branży NUB obrazuje aktualne trendy w zapotrzebowaniu na tzw. umiejętności miękkie, które są również bardzo ważne w zarządzaniu. Obecnie da się zauważyć duży deficyt tzw. kompetencji uniwersalnych, ponad-przedmiotowych, które są konieczne, niezależnie od branży.

Należą do nich do potrzeb rynku programy studiów (Kuzior i Sobotka, 2019) zdolności do samoorganizacji, szeroko pojęte umiejętności interpersonalne i komunikacyjne. Kompetencje te należą do tzw. umiejętności miękkich, które są niezbędne głównie w sektorze usług. A szybko rozwijający się sektor usług biznesowych w nadchodzących latach będzie potrzebował coraz większej liczby pracowników wyposażonych w te kompetencje. Jednym z powodów takiego braku są wciąż niedostosowane .

Wymagania dla stanowisk i procesów NUB

Na podstawie literatury przedmiotu można wyróżnić katalog kompetencji przyszłości, które są niezbędne dla pracowników w dobie Czwartej Rewolucji Przemysłowej. Są to: odkrywanie sensu i nadawanie znaczenia, inteligencja społeczna, niekonwencjonalne i adaptacyjne myślenie, kompetencje międzykulturowe, myślenie obliczeniowe, umiejętność korzystania z nowych mediów, transdyscyplinarność, myślenie projektowe, zarządzanie obciążeniem kognitywnym, wirtualna współpraca, umiejętność uczenia się, szerokokontekstowość, autorefleksja, inteligencja emocjonalna, ekologiczność oraz zmiennoogniskowość (Sobotka, 2020b). Dodatkowo pracownik powinien mieć gotowość do ciągłego procesu uzupełniania tych kompetencji według potrzeb zmieniającej się rzeczywistości.

Główne oczekiwania względem kompetencji kandydatów odnoszą się w dużej mierze do stanowisk na jakie osoby są rekrutowane bezpośrednio z rynku pracy i odnoszą się do predyspozycji osobowych (CEAPP, 2012):

- a) inicjatywa (wyrażona poprzez wdrażanie nowych działań oraz akceptowanie związanej z tym odpowiedzialności),
- b) innowacyjność (rozumiana jako kreowanie i wprowadzanie nowych rozwiązań, oraz generowanie pomysłów mających na celu usprawnienie pracy),
- c) komunikatywność,
- d) troska o jakość wykonywanych zadań,
- e) umiejętność współpracy z innymi (odziaływanie na innych poprzez rzeczową argumentację, dążenie oraz dbałość o osiągnięcie grupowych celów),
- f) umiejętność dostosowywania się do odmiennych wzorców kulturowych, zaangażowanie (przejawiające się jako dbałość o zewnętrzny wizerunek firmy, oraz pasja i entuzjazm w związku z wykonywaną pracą),
- g) elastyczne podejście do pracy w zmieniających się warunkach,
- h) łatwość przyswajania nowej wiedzy,
- i) odporność na stres,
- j) mobilność (rozumiana jako chęć uczestniczenia w wyjazdach związanych z wykonywaniem służbowych obowiązków), oraz
- k) dyspozycyjność czasowa (akceptowanie nadgodzin, z możliwością późniejszego odebrania, bycie elastycznym w zakresie godzin pracy).

Równie ważne są także podstawowe umiejętności techniczne kandydatów takie jak: obsługa pakietu MS Office, OpenOffice, czy Google Docs oraz podstawowa wiedza w zakresie podstaw ekonomii, rachunkowości czy ogólnej wiedzy dotyczącej outsourcingu. Dodatkowym atutem jest znajomość poszczególnych technologii informatycznych stosowanych w centrach biznesowych. Jak pokazują badania ABSL, ponad 50% centrów biznesowych w Polsce wykorzystuje system analizy danych Power BI, następną w kolejności jest platforma Azure Cloud stosowana w około 40% centrów oraz plasujące się na poziomie około 30% platformy chmurowe takie jak: AWS Cloud, UIPath, czy Chatboty, oraz oprogramowanie do wizualizacji danych Tableau. Szacuje się, że do 2021 roku zapotrzebowanie na specjalistów w powyższych technologiach informatycznych będzie wzrastać (ABSL, 2020).

Jedną z podstawowych kompetencji, wymaganą na większości stanowisk pracy jest także znajomość języków obcych, przy czym znajomość języka angielskiego deklaruje więcej niż 95% pracowników sektora. W miarę wzrostu liczby krajów, dla których świadczone są usługi, wzrasta również zapotrzebowanie na osoby mówiące w innych językach obcych niż angielski. Oczekiwany stopień znajomości języka na poziomie formalnym zgodnie z Europejskim Systemem Opisu Kształcenia Językowego wynosi minimum B2. Z poziomu praktycznego, osoba powinna posługiwać się językiem obcym w sposób umożliwiający jej zrozumienie zasadniczych aspektów problemów konkretnych lub abstrakcyjnych, przedstawianych w dyskusjach specjalistycznych dotyczących jej własnej tematyki zawodowej. Poza językiem angielskim, w ponad 50% wszystkich centrów biznesowych najczęściej wykorzystywanymi językami są: niemiecki, polski, francuski, hiszpański oraz włoski. Nieco mniej, bo od około 25% do 35% centrów wykorzystuje w swojej działalności takie języki jak: rosyjski, niderlandzki, portugalski, szwedzki, czeski. W przypadku od około 15% do 20% centrów dodatkowo

wykorzystywanymi językami są: duński, norweski, węgierski, turecki, fiński, ukraiński, słowacki, oraz rumuński. Najmniejszy udział języków wykorzystywanych do świadczenia usług biznesowych, bo poniżej około 15%, przypadł na języki: arabski, bułgarski, grecki, hebrajski, chorwacki, serbski, słoweński, białoruski, chiński (mandaryński), japoński, łotewski estoński i litewski (ABSL, 2020).

Jak wskazuje raport ACCA (2017), każda grupa stanowisk w obszarze finansowym sektora usług wspólnych charakteryzuje się odmiennymi wymaganiami względem oczekiwanych umiejętności.

Praca na stanowiskach podstawowych charakteryzuje się bardzo wysokimi oczekiwaniami względem umiejętności miękkich, znajomością kwestii technicznych oraz profesjonalizmem. Od kadry menedżerskiej oczekuje się umiejętności w zakresie zarządczym, umiejętności miękkich oraz potrzeby ciągłego doskonalenia i rozwoju. Specjaliści powinni posiadać wyższe wykształcenie (co najmniej na poziomie licencjatu) i dobrą znajomość języka angielskiego. Specjaliści muszą biegle posługiwać się komputerem i podstawowymi programami, odznaczać się wysoko rozwiniętymi zdolnościami myślenia analitycznego, umiejętnościami numerycznymi oraz pracy w zespole. Cenionymi umiejętnościami są także: kreatywność, elastyczność i otwartość na zmiany oraz umiejętność organizowania czasu pracy (SRK NUB, 2020). Od zarządu natomiast oczekuje się umiejętności myślenia biznesowego i strategicznego, profesjonalizmu oraz wysokiego poziomu etyki (ACCA, 2017).

Biorąc pod uwagę obecną sytuację epidemiologiczną i związane z nią działania, które mają zminimalizować jej negatywny wpływ na gospodarkę Sektorowa Rada do Spraw Kompetencji Sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych wydała rekomendacje dotyczące potrzeb kompetencyjnych w sektorze NUB, tak aby utrzymać dynamikę rozwojową sektora (SRK NUB, 2020a). Warto podkreślić, że wskazane przez Radę kwalifikacje mają horyzontalny charakter, to znaczy są i będą rozwijane również w innych sektorach nowoczesnej gospodarki.

Rekomendowane kwalifikacje zostały podzielone na 4 obszary (SRK NUB, 2020a):

- a) Programowanie i obsługa druku 3D oraz planowanie, tworzenie i dystrybuowanie treści marketingowych (Content marketing) – są one związane z zaawansowanymi procesami obsługiwanymi przez centra usług w dobie czwartej rewolucji przemysłowej, które powszechnie wchodzi w skład procesów definiowanych jako KPO (Knowledge Process Outsourcing) oraz R&D.
- b) Koordynowanie i optymalizacja procesów biznesowych (Lean Office) – kwalifikacja ta stanowi fundament funkcjonowania sektora Nowoczesnych Usług Rozwojowych.
- c) Studia podyplomowe Systemy zarządzania klasy ERP (Enterprise Resource Planning) z modułem zarządzania konfliktami w organizacji – są to kwalifikacje niezbędne do zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem oraz przy współpracy z zewnętrznymi interesariuszami.
- d) Prowadzenie mediacji sądowych i pozasądowych w sprawach gospodarczych – są to kwalifikacje, które nie tylko stanowią istotny komponent systemu prawa oraz życia społecznego, ale również rozstrzyganie konfliktów w środowisku gospodarczym.

Zewnętrzna walidacja kompetencji i kwalifikacji

W obecnych czasach globalizujących się gospodarek, ciągłym pojawianiu się nowych technologii oraz zapotrzebowania na nowe stanowiska pracy, zarówno pracodawcy jak i pracownicy mają świadomość

konieczności ciągłego podnoszenia swoich umiejętności (tzw. idea lifelong learning). Jak jednak pokazują wyniki badań, wśród osób w wieku 25-64 lata rozwijanie swoich umiejętności z wykorzystaniem formalnej ścieżki edukacji jest najrzadziej wykorzystywaną formą (jedynie 2% osób w wieku 25-64 lata wykorzystuje tę formę; BKL, 2019). Równocześnie na znaczeniu zyskuje uczenie nieformalne z wykorzystaniem kursów on-line i Internetu. Biorąc jednak pod uwagę łatwość udostępniania treści w Internecie oraz ilość dostępnych materiałów, weryfikacja rzeczywiście pozyskanych kompetencji i kwalifikacji w wyniku realizowania kursów on-line może być problematyczna.

Zarówno dla pracodawców jak i pracowników. Z jednej strony, pracownik nie posiada punktu odniesienia, jak kształtują się jego umiejętności w danym obszarze w odniesieniu do rynku i stawianych przez pracodawców wymagań. Z drugiej strony pracodawcy bez przeprowadzenia własnej oceny kompetencji pracownika (która wiąże się z nakładem czasu i kosztów) nie mają gwarancji rzeczywistego poziomu umiejętności pracownika. W ostatnich latach na rynku pracy obserwowane jest zjawisko nadawania większej wagi samym efektom uczenia się niż sposobowi, w jaki efekty te zostały osiągnięte (Gmaj i in., 2016). Zmiana nastawienia względem zdobywania umiejętności poskutkowała swoistym odformalizowaniem procesu kształcenia i co za tym idzie brakiem powszechnie stosowanej walidacji zdobywanych kompetencji i kwalifikacji. Kompetencje nabywane poza formalnym trybem uczenia mogą jednak nie zawsze być odpowiednio rozpoznane lub mogą być nieuznawane na rynku pracy, co również może mieć negatywne konsekwencje zarówno dla pracowników jak i pracodawców.

Jednym z rozwiązań posiadającym potencjał do polepszenia sytuacji obydwu zainteresowanych stron jest prowadzenie zewnętrznej walidacji kompetencji nabywanych podczas uczenia nieformalnego. Osoby nieposiadające formalnego wykształcenia w danej dziedzinie mogą uwierzytelnić swoje umiejętności uzyskując certyfikat zawodowy potwierdzający wiedzę i kompetencje społeczne w ramach danej kwalifikacji, zwiększając tym samym szanse na znalezienie zatrudnienia w firmach poszukujących wyspecjalizowanych pracowników (Zintegrowany System Kwalifikacji, 2019).

Potwierdzeniem zapotrzebowania na walidację kompetencji jest fakt wdrażania oficjalnych ram prawnych regulujących walidację kompetencji zarówno na poziomie Polski (uchwalona pod koniec 2015 roku ustawa o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, oraz wdrożenie Polskiej Ramy Kwalifikacji), czy też na poziomie europejskim (wdrożenie Europejskiej Ramy Kwalifikacji).

Kwalifikacje potwierdzane z ramach wprowadzonych Ram są łatwo identyfikowalne – certyfikaty potwierdzające kwalifikacje posiadają informacje o poziomie zdobytych umiejętności, które szczegółowo definiują stopień zaawansowania, zakres wiedzy, kompetencji społecznych i umiejętności posiadacza kwalifikacji. Co więcej oznaczenie PRK pozwala na porównywanie kwalifikacji uzyskanych w Polsce z nadawanymi w innych krajach Unii Europejskiej i jest respektowane we wszystkich krajach Unii Europejskiej (ZSK, 2019). Istotne przy tym jest, że walidacja kwalifikacji dokonywana jest przez certyfikowane instytucje, które spełniają odpowiednie normy do prowadzenia walidacji kwalifikacji.

2.4. Rekrutacja w sektorze NUB

Polityka zatrudnienia (pozyskiwania pracowników)

Zgodnie z danymi przedstawionymi w raporcie Essilor Polonia i BIGRAM (2019) przedstawiciele działów HR podkreślają dużą otwartość względem wieku kandydatów w procesie rekrutacji. Równocześnie okazuje się, że większość firm preferuje kandydatów z niezbyt długim stażem pracy. Ponad 50% firm deklaruje chęć zatrudnienia osób z doświadczeniem zawodowym nie przekraczającym 5 lat. Chęć zatrudnienia osób z 10-letnim doświadczeniem deklaruje 10% firm, natomiast chęć zatrudnienia pracowników z ponad 20-letnim stażem pracy deklaruje jedynie 2% przebadanych firm.

Co więcej, badania dowodzą, że większość firm nie stosuje praktyk zapobiegających dyskryminacji osób w wieku powyżej 50 lat, co przejawia się w takich aspektach jak: formułowanie ogłoszeń o pracę skierowanych do osób młodych; oraz odrzucenie kandydatury potencjalnego pracownika ze względu na doświadczenie zawodowe, które jest bogatsze niż potencjalnego przełożonego. Ponad 50% osób badanych w wieku 50+ stwierdziło, że spotkało się z dyskryminacją ze względu na swój wiek na etapie procesu rekrutacyjnego (Essilor Polonia i BIGRAM, 2019).

Zatrudnianie pracowników 50+

Wyniki raportu Essilor Polonia i BIGRAM (2019) wskazują, że osoby w wieku 50+ w przeważającej części pracują w oparciu o umowę o pracę (59%), tylko 2% osób badanych zadeklarowało formę pracy w oparciu o umowę zlecenie, lub umowę o dzieło, 14% w oparciu o inną formę zatrudnienia a 25% zadeklarowało brak zatrudnienia, przy równoczesnej chęci podjęcia pracy. Ponad 50% osób zatrudnionych w wieku 50+ pracuje w przedsiębiorstwach zatrudniających od 200 do 400 pracowników lub więcej. Najwięcej osób spośród wszystkich badanych pracuje w branży finansowej i ubezpieczeniowej (15%), IT (15%), oraz doradztwie i konsultingu (15%). Najmniej osób pracuje w dziale HR, jedynie 3% spośród wszystkich badanych. Około 60% przedstawicieli pokolenia 50+ deklaruje, że są otwarci na zmianę pracy, przy czym, aż 62% osób aktywnie jej poszukuje.

Do najczęściej wskazywanych przez osoby 50+ czynników motywujących do wykonywania pracy należą: wynagrodzenie (82%), elastyczny czas pracy – możliwość home office (62%), możliwość rozwoju i awansu (56%) oraz dobra reputacja firmy (56%). Najchętniej wskazywane narzędzia motywujące do podjęcia decyzji o zmianie pracy, oraz pozafinansowe benefity wskazywane przez osoby 50+ to: wynagrodzenie (95%), home office (56%), karta medyczna (38%). Najczęściej wskazywane czynniki demotywujące osoby 50+ do pracy w aktualnym miejscu zatrudnienia to: zła atmosfera w pracy (77%), zbyt niskie wynagrodzenie (59%), dyskryminacja ze względu na wiek (41%), brak szkoleń (33%) (Essilor Polonia i BIGRAM, 2019).

Według badań przeprowadzonych przez ManpowerGroup (2020) każde pokolenie pracowników różni się między sobą w zakresie motywatorów, które skłaniają ich do podjęcia nowej pracy, bądź też pozostania w obecnym miejscu zatrudnienia. Jak pokazują wyniki, potrzeby pokolenia Boomersów można podzielić na dwie grupy, tj. motywatory odpowiednie dla osób w wieku 55-64 lat oraz powyżej 65 lat. W grupie 55-64 lata zarówno kobiety i mężczyźni, jako główne czynniki motywujące do zmiany

obecnego miejsca pracy, wskazywali kolejno: atrakcyjność zarobków, konkretny cel i możliwość rozwoju, elastyczne godziny pracy oraz lokalizację. Nieco inne motywacje towarzyszą natomiast kobietom i mężczyznom, przy podejmowaniu decyzji o pozostaniu w obecnym miejscu zatrudnienia. Kobiety częściej wskazywały na lokalizację oraz relacje w zespole, ze współpracownikami, przy czym dla mężczyzn ważniejsza jest możliwość rozwoju (bardziej wymagające zadania), lokalizacja oraz relacje z szefem. Boomersi w wieku 65+, zarówno przy decyzji o zmianie pracy jak i pozostaniu w obecnym miejscu zatrudnienia wskazywali najczęściej w pierwszej kolejności na czynnik finansowy (kobiety) oraz wymagania stawiane na danym stanowisku (mężczyźni). Równie istotnym motywatorem u obu płci przy podejmowaniu decyzji o zmianie pracy jest motywacja poprzez konkretny cel i możliwość rozwoju. O motywacji do pozostania w obecnym miejscu najczęściej decydują dobre relacje z szefem oraz współpracownikami. Kobiety częściej, jako główny motywator, wskazywały również czynnik finansowy, przy czym dla mężczyzn ważniejsze są wymagania dla danego stanowiska (ManpowerGroup, 2020).

2.5. Praktyki wspierania zatrudniania pracowników 50+ w wybranych krajach UE i na świecie

Dania

Współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku 55-64 lat w roku 2020 wynosi w Danii 71,4% (OECD, 2020). Choć Dania nie posiada narodowej strategii wdrażania aktywnego starzenia się, to wysoka aktywność zawodowa osób starszych jest wynikiem inwestycji w szkolenia pracowników. Większość z nich odbywa się w miejscach zatrudnienia i jest współfinansowana ze środków publicznych oraz prywatnych. Wdrażana w latach 2007-2012 Narodowa Strategia Globalizacji zapewnia każdemu prawo do kształcenia się przez całe życie, a jednym z jej głównych elementów jest System Praktyk Zawodowych dla Dorosłych. Działania programu są ukierunkowane na rozwój umiejętności osób starszych i motywację do jak najpóźniejszego opuszczenia rynku pracy. Większość szkoleń prowadzona jest przez treningowe centra rynku pracy (AMU), które oferują blisko 2500 kursów zawodowych dla dorosłych. Są całkowicie lub w większości finansowane ze środków publicznych i trwają od kilku godzin do 6 tygodni. Na zakończenie, uczestnik dostaje certyfikat potwierdzający zdobyte kompetencje (Andersen i Helms, 2019; Kryńska i Szukalski, 2013).

Wśród instrumentów pomagających w zarządzaniu wiekiem znajduje się również możliwość nagradzania przez pracodawców specjalnymi benefitami pracowników, którzy dotrzyмали uprzednio zawartego porozumienia i pozostali w firmie po osiągnięciu 62 roku życia. Bonusy te stanowią nagrodę za wywiązanie się wobec pracodawcy ze zobowiązania do wykonywania pracy do określonego momentu (Barslund, 2015; Szukalski, 2014).

Szwecja

Szwecja charakteryzuje się najwyższą w UE aktywnością zawodową osób w wieku 55-64 lata – w roku 2020 współczynnik aktywności zawodowej osób w tym wieku wynosi 77,8% (OECD, 2020).

Rząd Szwecji w ramach strategii Europa 2020 w National Reform Programme zadeklarował podwyższenie odsetka osób zatrudnionych w wieku 50-64 lata do 80% w 2020 r. Jednym z działań, jakie zostały w tym celu wprowadzone jest ulga podatkowa dla osób pracujących po 65 roku życia. Ulga została również przyznana pracodawcom zatrudniającym takie osoby. Dodatkowo, aby zachęcić i ułatwić osobom w wieku powyżej 65 lat pozostanie na rynku pracy zastosowano ulgę podatkową, polegającą na tym, że pracodawcy nie muszą płacić podatku w wysokości 16,16% za osoby urodzone w 1938 r. i później oraz 24,26% za osoby urodzone przed 1937 rokiem. Pracodawcy są natomiast zobowiązani do odprowadzania składek na ubezpieczenie społeczne. Co więcej pracownicy powyżej 65. roku życia mają możliwość otrzymywania dodatku mieszkaniowego, którego utrata w przypadku osób o niskich dochodach przyczynia się do zaniechania decyzji o rezygnacji z pracy (Komisja Europejska, 2020; Szukalski, 2014).

Wprowadzono również działania mające na celu podwyższenie kompetencji zawodowych w ramach programu lifelong learning (LLL).

Osoby lepiej wykształcone są bardziej aktywne zawodowo i nie mają problemów ze znalezieniem zatrudnienia, dlatego też obszar kompetencji i umiejętności jest uznawany za jeden z priorytetowych działań na rzecz zwiększenia szans osób w wieku 50+ na rynku pracy. W 2010 r. wskaźnik zatrudnienia w grupie osób w wieku 55-64 lata z wyższym wykształceniem wynosił 81,6%, a wśród osób z ukończonym obowiązkowym etapem edukacji – 60,6%. Biorąc pod uwagę powyższe współczynniki rząd kieruje swoje działania w zakresie LLL do osób z największymi deficytami w wykształceniu (Bostrom, 2017; Szukalski, 2014). Istotną rolę odgrywają również związki zawodowe, które wspólnie z rządem realizują programy podnoszenia kompetencji osób starszych (Tikkanen i in., 2009). Przykładowo, jedną z wprowadzonych strategii był program „Życiowe kompetencje 50+” mający na celu wypracowanie nowych metod kształcenia, lepiej dostosowanych do potrzeb osób starszych. Innym przykładem był program „Podnoszenie umiejętności”, finansowany w całości ze środków państwowych, mający na celu podniesienie umiejętności zawodowych, określenie braków kompetencji i ich uzupełnienie oraz podniesienie samooceny i statusu uczestników (Szukalski, 2014).

Wielka Brytania

Wielka Brytania odznacza się wysoką aktywnością zawodową osób w wieku 55–64 lata – współczynnik aktywności zawodowej w tej grupie w roku 2020 wynosi 66,6% (OECD, 2020). Przykładem obszernych działań, realizowanych przez Brytyjski rząd był program New Deal 50 Plus (Nowy Ład 50 Plus).

Program był przeznaczony dla osób w wieku 50 lat i więcej, które w chwili przystąpienia do programu nie pracowały, lecz od przynajmniej 6 miesięcy otrzymywały: a) zasiłek dla poszukujących pracy; b) zasiłek dochodowy; c) zasiłek dla niezdolnych do pracy, b) zasiłek dochodowy; c) zasiłek dla niezdolnych do pracy, d) zasiłek dla niepełnosprawnych (Zaidi, 2009). Osoby uczestniczące w programie uzyskiwały dostęp do zindywiduowanego poradnictwa centrów pośrednictwa pracy. Co więcej, miały możliwość odliczenia większej kwoty kosztów uzyskania przychodu, zmniejszając tym samym podatek dochodowy. Dzięki temu uzyskiwały gwarantowany dochód w wysokości 9300 GBP już w pierwszym roku pracy. Dodatkowym atutem był grant na trening zawodowy po rozpoczęciu pracy w wysokości do 1500 GBP, z czego 1200 GBP mogło być przeznaczone na uaktualnienie posiadanych umiejętności, zaś 300 GBP

na nabycie nowych. Grant na trening zawodowy mógł być wykorzystany w ciągu 2 lat po rozpoczęciu pracy. Podwyższony koszt uzyskania przychodu przysługiwał również tym, którzy pracowali w niepełnym wymiarze pracy (o ile pracowali przynajmniej 16 godz. tygodniowo). Wówczas tygodniowo przysługiwał im koszt uzyskania przychodu w wysokości 40 GBP. Powyższa pomoc przysługiwała również osobom samozatrudniającym się, a uczestnictwo w programie było w pełni dobrowolne (Szukalski, 2014; Zaidi, 2009).

Niemcy

Współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku 55-64 lat w roku 2020 wynosi w Niemczech 70,5% (OECD, 2020). Podejmowane działania mają wieloraki charakter począwszy od treningów zawodowych, staży, subsydiów dla przedsiębiorstw, aż do kampanii społecznych oddziałujących na świadomość i skłonność pracodawców do zatrudniania seniorów (Hess, 2016). Ważnym elementem niemieckiego systemu wspierania starszych pracowników jest system prewencji i rehabilitacji zdrowotnej i zawodowej, w której skład wchodzi inicjatywy skłaniające do przeprowadzania badań okresowych przez pracowników po 35. roku życia oraz corocznych badań przesiewowych.

Zgodnie z niemieckim Kodeksem Socjalnym każdy pracodawca zobowiązany jest do takiego zarządzania firmą, które będzie integrować wszystkie pracujące tam osoby, niezależnie od stanu ich zdrowia. W praktyce oznacza to, że pracodawca musi zapewnić asystę i wsparcie dla osób z problemami zdrowotnymi po to, aby przywrócić zdolność do zarobkowania osobom niepełnosprawnym lub osobom dotkniętym ryzykiem stania się niepełnosprawnymi, uwzględniając możliwości w tym aspekcie (Szukalski, 2014). Powyższe działania wpisują się w ramy „Inicjatywy 50 Plus”, mającej przeciwdziałać niekorzystnym zmianom demograficznym za pomocą oddziaływania na poziom aktywności zawodowej, dając szanse na znalezienie pracy przez osoby mające ukończone 50 lat (Hess, 2018).

Japonia

Populacja Japonii starzeje się znacznie szybciej niż w innych krajach OECD, dla aktywności zawodowej przez całe życie istotne są tu także uwarunkowania kulturowe. Wiek emerytalny w systemie publicznym wynosi 60 lat, jednak od 2021 roku Japończycy będą zachęceni do pozostawania aktywnymi zawodowo przynajmniej do 70 roku życia. W maju 2020 roku parlament uchwalił przepisy umożliwiające przejście na emeryturę w wieku 75 lat, a w przypadku niektórych podmiotów prywatnych (np. sieć sklepów Nojima) chętni będą mogli pracować do 80 roku życia. Decydując się na taki krok pracodawcy podkreślają, że starsi pracownicy ze swoim bogatym doświadczeniem w obsłudze klienta i szeroką znajomością rynku są bardzo cenni. Duże japońskie korporacje tradycyjnie zatrudniały młodych pracowników z perspektywą stałego wzrostu wynagrodzenia aż do osiągnięcia stanowisk seniorskich w wieku 50+ oraz gwarancją zatrudnienia po tym okresie aż do osiągnięcia ustawowego wieku emerytalnego (60 lat). Dawało to stabilność zatrudnienia i motywację do pracy pracownikom, a pracodawcom długookresową produktywność kadry. Coraz trudniej jest jednak obecnie gwarantować pewność zatrudnienia w długim okresie, zaś po osiągnięciu wieku emerytalnego następuje znaczący spadek wynagrodzeń i jedynie nieregularne świadczenie pracy. Podstawowym celem polityk wspierania zatrudnienia w grupie 50+ jest w Japonii wydłużenie wieku emerytalnego i ustawowe gwarancje zatrudnienia osób w tej grupie. Zmieniona ustawa o stabilizacji zatrudnienia osób starszych (2004)

wymaga od firm aby: (1) ponownie zatrudniały osoby po osiągnięciu wieku emerytalnego, które chcą pracować, (2) wydłużyła obowiązkowy wiek emerytalny, (3) zniosła obowiązkowy system emerytalny. W ciągu ostatnich dekad polityka taka spowodowała wzrost zatrudnienia osób starszych (OECD, 2018a). Odbiło się to jednak za cenę pogorszenia warunków pracy takich osób i ograniczenia ich wynagrodzeń.

Problemem jest także tradycyjny system wynagradzania oparty na wieku, a nie produktywności i kompetencjach. Od 2017 roku japońskie Ministerstwo Zdrowia, Pracy i Opieki Społecznej oferuje granty dla firm sektora MSP na zmianę tradycyjnych systemów wynagradzania. OECD zaleca wprowadzenie w Japonii działań zmierzających m.in. do podnoszenia ustawowego wieku emerytalnego, wprowadzenia zasad równego wynagradzania aby zredukować ryzyko zatrudniania osób starszych w zawodach o niskiej jakości pracy i niskiej produktywności, wdrożenia systemu doradztwa dla firm w zakresie zatrudniania i wynagradzania (agencja Hello Work, rekomendacje JEED), wsparcia mobilności poprzez zmiany w systemie ulg podatkowych (obecnie po 20 latach zatrudnienia u pracodawcy następuje wzrost ulg, który zniechęca do zmiany pracodawcy). Dla zwiększenia zatrudnienia wśród najstarszych pracowników w Japonii krytycznym warunkiem jest także inwestowanie w ich rozwój i kompetencje. W porównaniu do innych krajów OECD, starsi pracownicy w Japonii mają wyżej rozwinięte kompetencje językowe i numeryczne, ale słabszy poziom umiejętności rozwiązywania problemów w warunkach nowych technologii. Udział osób starszych (i najmłodszych stażem) w szkoleniach podnoszących kompetencje jest bardzo niski i skutkuje dużo niższą efektywnością lifelong learning. Zaleca się zatem podjęcie działań, które tę aktywność zwiększą dla korzyści w zatrudnieniu osób starszych. Jako przyczynę niskiej aktywności wskazuje się słabo rozwinięty system identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników.

W tym zakresie wskazuje się na konieczność rządowego wsparcia i zachęt, zwłaszcza sektora MSP, w zakresie szkoleń oraz rozwiązań w zakresie identyfikacji i zarządzaniu potrzebami szkoleniowymi pracowników, których to rozwiązań firmy sektora MSP zazwyczaj nie posiadają.

Ważne jest także zbudowanie narzędzi statystycznych, które miałyby pozwolić określić szanse na zatrudnienie (employability) osób poszukujących pracy oraz oceny barier potencjalnego zatrudnienia, wdrożenie systemu kontroli czasu i warunków pracy osób starszych, czy promowanie samozatrudnienia i przedsiębiorczości.

Korea Południowa

Podobnie jak Japonia, społeczeństwo Korei Południowej także szybko się starzeje, a pracownicy kończą karierę krótko po przekroczeniu 50 lat, z pozostając niskimi i niepewnymi dochodami w nieatrakcyjnych zawodach oraz niewielkim lub żadnym zabezpieczeniem społecznym. 80% Koreańczyków w wieku 20-50 lat chciałoby pracować do wieku 65 lat, ale 56% badanych ma obawy, że będą musieli przejść na emeryturę przed osiągnięciem 55 lat (OECD, 2018b).

Pomijając działania, jakie miałyby zmierzać do zapewnienia większej satysfakcji starszym pracownikom (m.in. podwyższanie wynagrodzeń, ulgi w podatku dochodowym, rozwój systemu emerytalnego i zachęty do udziału w nim), w zakresie działań zachęcających pracodawców do zatrzymywania

i zatrudniania pracowników 50+ Korea Południowa ma wprowadzać zmiany w polityce wynagradzania, odchodząc od systemu opartego na stażu pracy w kierunku systemów opartych na kompetencjach i efektach pracy, wprowadzić rozwiązania, które ograniczą ryzyko ponoszenia przez pracodawców wysokich kosztów zwolnień starszych pracowników a przez to ograniczyć praktykę upowszechniania niepewnych form zatrudniania, promować rozwiązania pracy tymczasowej.

Ważne jest także m.in. wdrażanie nowych krajowych standardów kompetencji, wzmocnienie doradztwa zawodowego dla pracowników w średnim i starszym wieku. Polityka transferów państwa powinna wspierać system obniżek wynagrodzenia dla osób 50+ w zamian za utrzymanie ich zatrudnienia. Przy takim wsparciu pracodawca kontynuowałby zatrudnienie osób starszych, a spadek wynagrodzenia kompensowałoby państwo. Konieczne jest także wzmocnienie systemu edukacji zawodowej i szkoleń zgodnie z potrzebami rynku pracy. Wskazuje się przy tym na lukę pomiędzy technologicznym rozwojem przedsiębiorstw i relatywnie słabe przygotowanie osób starszych, aby w warunkach nowych technologii odnaleźć się. Z drugiej strony, chęć uczenia się wśród starszych pracowników w Korei Południowej jest relatywnie wysoka, ale prawie 20% pracowników w wieku 55-64 lat deklaruje, że ich potrzeby nie zostały w tym zakresie w ogóle zaadresowane przez pracodawcę.

Z kolei 40% wszystkich pracowników wskazało, że jest zbyt obciążona pracą, aby brać udział w jakichkolwiek szkoleniach podnoszących kompetencje. W 2016 r. rząd koreański wprowadził nowy system zasiłków dla pracowników 50+, który subsydiuje 50% ich obniżonych dochodów, jeśli pracują do 32 godzin tygodniowo. Dodatek ten jest ważnym kanałem promowania skrócenia czasu pracy i zatrzymania pracowników 50+ na dłużej w ich głównej pracy. Może również zapewnić im więcej czasu na udział w dalszych szkoleniach w celu zwiększenia ich produktywności.

W 2013 roku wprowadzono w Korei subsydiowany przez rząd program staży dla pracowników 50+. Firmy, które przyjmą na staż takie osoby otrzymują 50% dofinansowania do ich wynagrodzenia na okres 3 miesięcy. Transfery mogą być przedłużone na kolejne 6 miesięcy, jeżeli pracownik zostanie zatrudniony na stałe (OECD, 2018b).

Nowa Zelandia

Nowa Zelandia ma znacznie wyższe wskaźniki aktywności zawodowej wśród starszych pracowników w porównaniu z innymi krajami, takimi jak Stany Zjednoczone czy Australia. Kluczowe działania, które za tym stoją, obejmują m.in. podwyższenie wieku uprawniającego do obywatelskiej części emerytury (New Zealand Superannuation, NZS) z 60 do 65 lat w latach 1992-2001, która jest wypłacana niezależnie od przebiegu kariery zawodowej czy opłacania składek. Emerytura ta ma zapewnić jedynie 35-40% przeciętnego nowozelandzkiego wynagrodzenia, sprzyjając wydłużeniu okresu pracy zawodowej i zgromadzeniu wyższych indywidualnych oszczędności prywatnych (program KiwiSaver). Ponadto, wydłużeniu aktywności zawodowej w Nowej Zelandii sprzyja brak obowiązkowego wieku emerytalnego, wprowadzenie ustawodawstwa zapobiegającego dyskryminacji ze względu na wiek oraz zniesienie obciążeń od dodatkowych dochodów, jaki uzyskują osoby otrzymujące świadczenie NZS. To ostatnie sprzyja aktywności zawodowej osób starszych, których relatywnie niższe stawki wynagrodzenia relatywnie zyskują przy braku obciążeń. Nowa Zelandia przyjęła również całościowe i zorientowane na skutki społeczne podejście do polityki rynku pracy dla starszych pracowników.

Na przykład rząd uruchomił usługi EANP (Elder Abuse & Neglect Prevention), które wspierają starszych pracowników w zakresie pomocy psychologicznej, fizycznej i finansowej. (University of Auckland, 2015; New Zealand Parliament Research Papers, 2011; PwC Australia, 2016).

Islandia

Do wczesnego zakończenia zatrudnienia i przechodzenia na emeryturę zniechęca islandzki system emerytalny, na który składają się świadczenia podstawowe, w pełni finansowany obowiązkowy pracowniczy system emerytalny oraz dobrowolne indywidualne konta z korzyściami podatkowymi. Ponadto system zachęca do kontynuacji pracy w niepełnym wymiarze godzin, nawet w wieku powyżej 70 lat i po pobraniu emerytury. Odłożenie decyzji o przejściu na emeryturę skutkuje wzrostem późniejszego świadczenia emerytalnego o 0,5% za każdy miesiąc powyżej 67 lat aż do ukończenia 72 lat. Islandia od dawna kładzie duży nacisk na uczenie się przez całe życie. W 2002 roku w Islandii powołano The Education and Training Service Centre (ETSC), którego udziałowcami są organizacje pracodawców, pracowników, Ministerstwo Finansów i związek władz lokalnych. Centrum, które rozpoczęło działalność w 2003 roku jest efektem porozumienia wszystkich interesariuszy. W 2010 roku parlament islandzki przyjął the Adult Education Act, którego celem jest zaspokojenie potrzeb i oczekiwań osób dorosłych w zakresie krótkich rozwiązań formalnej edukacji oraz potrzeb rynku pracy w zakresie podnoszenia wiedzy i umiejętności pracowników. ETSC w zakresie szkoleń, doradztwa i koordynowania procesu certyfikacji kompetencji jest finansowana ze środków publicznych. Powołanie instytucji wraz z reformą emerytalną z 2003 r. miało na celu ułatwienie dostępu do szkoleń pracownikom w wieku powyżej 50 lat, którzy nabywali uprawnienia do indywidualnego programu szkoleniowego. Powołanie instytucji wraz z reformą emerytalną z 2003 r. miało na celu ułatwienie dostępu do szkoleń pracownikom w wieku powyżej 50 lat, którzy nabywali uprawnienia do indywidualnego programu szkoleniowego. Ważną częścią działalności jest także walidacja posiadanych przez pracowników efektów formalnego i nieformalnego kształcenia pod kątem potrzeb rynku pracy (EASHW, 2016; Sigurveig i in., 2016).

2.6. Wspieranie zatrudnienia pracowników 50+ w Polsce

Współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku 55-64 lat w roku 2020 wynosi w Polsce 50,7% (OECD, 2020). Oprócz podstawowych aktów prawnych (Kodeks pracy; Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy) które regulują kwestie związane z zatrudnianiem pracowników powyżej 50 roku życia, prowadzony jest również szeroko zakrojony program długofalowej polityki senioralnej. W ramach programu, realizowane są różnorodne działania z zakresu edukacji i rozwoju, które docelowo służą aktywizacji zawodowej pracowników w wieku 50+ i 60+ oraz zwiększaniu wykorzystania przez pracodawców potencjału osób starszych na rynku pracy (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, 2013).

Podstawowe akty prawne

Sytuacja pracowników powyżej 50 roku życia na polskim rynku pracy jest regulowana przez Kodeks pracy (Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141) oraz Ustawę o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. 2004 Nr 99 poz. 1001). Poniżej zostaną przytoczone oraz zacytowane najważniejsze zapisy obydwu aktów prawnych dotyczące warunków zatrudnienia osób 50 plus.

Kodeks pracy

Art. 92. § 1. określa, że pracownik, który ukończył 50 rok życia zachowuje prawo do 80% wynagrodzenia (chyba że obowiązujące u danego pracodawcy przepisy prawa pracy przewidują wyższe wynagrodzenie z tego tytułu) za czas jego niezdolności do pracy wskutek choroby lub odosobnienia w związku z chorobą zakaźną trwającej łącznie do 14 dni w ciągu roku kalendarzowego (w sytuacji pracowników poniżej 50 roku życia ten czas to 33 dni). „§ 4. Za czas niezdolności do pracy, o której mowa w § 1, w przypadku pracownika, który ukończył 50 rok życia, trwającej łącznie dłużej niż 14 dni w ciągu roku kalendarzowego, pracownikowi przysługuje zasiłek chorobowy na zasadach określonych w odrębnych przepisach.” (Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141).

Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

W art. 49 za osobę będącą w szczególnej sytuacji na rynku pracy uważa się m.in. bezrobotnego powyżej 50 roku życia, a więc przysługuje mu pierwszeństwo w skierowaniu do udziału w programach specjalnych.

„Art. 60d.

1. Starosta może, na podstawie zawartej umowy, przyznać pracodawcy lub przedsiębiorcy dofinansowanie wynagrodzenia za zatrudnienie skierowanego bezrobotnego, który ukończył 50 rok życia.
2. Dofinansowanie wynagrodzenia przysługuje przez okres: 1) 12 miesięcy – w przypadku zatrudnienia bezrobotnego, który ukończył 50 lat, a nie ukończył 60 lat lub 2) 24 miesięcy – w przypadku zatrudnienia bezrobotnego, który ukończył 60 lat.
3. Dofinansowanie wynagrodzenia przysługuje w kwocie określonej w umowie, nie wyższej jednak niż połowa minimalnego wynagrodzenia za pracę miesięcznie obowiązującego w dniu zawarcia umowy, za każdego zatrudnionego bezrobotnego.
4. Pracodawca lub przedsiębiorca są obowiązani do dalszego zatrudniania skierowanego bezrobotnego po upływie okresu przysługiwania do finansowania wynagrodzenia, odpowiednio przez okres 6 miesięcy w przypadku, o którym mowa w ust. 2 pkt 1, oraz 12 miesięcy w przypadku, o którym mowa w ust. 2 pkt 2.
5. W przypadku niewywiązania się z warunku, o którym mowa w ust. 4, oraz nieutrzymania zatrudnienia w okresie przysługiwania dofinansowania wynagrodzenia pracodawca lub przedsiębiorca są obowiązani do zwrotu wszystkich otrzymanych środków wraz z odsetkami ustawowymi naliczonymi od całości kwoty otrzymanych środków od dnia wypłaty pierwszego dofinansowania wynagrodzenia, w terminie 30 dni od dnia doręczenia wezwania starosty.
6. W przypadku utrzymania zatrudnienia skierowanego bezrobotnego przez okres przysługiwania dofinansowania wynagrodzenia oraz przez co najmniej połowę okresu, o którym mowa w ust. 4, pracodawca lub przedsiębiorca są obowiązani do zwrotu 50% łącznej kwoty, o której mowa w ust. 5, w terminie 30 dni od dnia doręczenia wezwania starosty.
7. W przypadku rozwiązania umowy o pracę przez skierowanego bezrobotnego, rozwiązania z nim umowy o pracę na podstawie art. 52 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy lub wygaśnięcia stosunku pracy skierowanego bezrobotnego w trakcie okresu objętego

dofinansowaniem albo przed upływem okresu odpowiednio 6 lub 12 miesięcy, o którym mowa w ust. 4, starosta kieruje na zwolnione stanowisko pracy innego bezrobotnego.

8. W przypadku braku odpowiedniego bezrobotnego w sytuacji określonej w ust. 7 pracodawca lub przedsiębiorca nie zwracają uzyskanego dofinansowania wynagrodzenia za okres zatrudniania skierowanego bezrobotnego.
9. Dofinansowanie wynagrodzenia jest udzielane zgodnie z warunkami dopuszczalności pomocy de minimis." (Dz. U. 2004 Nr 99 poz. 1001).

Art. 61b. reguluje zasady współpracy z agencjami zatrudnienia dotyczące doprowadzenia skierowanego bezrobotnego będącego w szczególnej sytuacji na rynku pracy (w tym osoby powyżej 50 roku życia) do podjęcia zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej na podstawie umów cywilnoprawnych, stanowiących odpowiednią pracę, przez okres co najmniej 6 miesięcy.

„Art. 104b. 1. Pracodawcy oraz inne jednostki organizacyjne nie opłacają składek na Fundusz Pracy przez okres 12 miesięcy, począwszy od pierwszego miesiąca po zawarciu umowy o pracę, za osoby zatrudnione, które ukończyły 50 rok życia i w okresie 30 dni przed zatrudnieniem pozostawały w ewidencji bezrobotnych powiatowego urzędu pracy.

Składki na Fundusz Pracy, o których mowa w art. 104 ust. 1, opłaca się za osoby wymienione w art. 104 ust. 1 pkt 1–3, które nie osiągnęły wieku wynoszącego co najmniej 55 lat dla kobiet i co najmniej 60 lat dla mężczyzn." (Dz. U. 2004 Nr 99 poz. 1001).

„Art. 108. 1. Środki Funduszu Pracy przeznacza się na finansowanie m.in. 16d) kosztów dofinansowania wynagrodzenia zatrudnionego bezrobotnego powyżej 50 roku życia, o którym mowa w art. 60d." (Dz. U. 2004 Nr 99 poz. 1001).

Długofalowa Polityka Senioralna

Poza wymienionymi w poprzedniej części opracowania aktami prawnymi w Polsce funkcjonuje Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014-2020 (ASOS) (M.P. 2014 poz. 52). Podstawę prawną Programu stanowi art. 5c ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873). Jednym z głównych celów długofalowej polityki senioralnej w Polsce w zakresie aktywizacji zawodowej jest „zaplanowanie i podjęcie działań, które pozwolą na jak najlepsze wykorzystanie potencjału osób starszych na rynku pracy i tym samym pozwolą na zwiększenie i przedłużenie aktywności zawodowej osób 50+ oraz 60+." (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, 2013).

W ramach wymienionego programu wyróżnione zostały cele szczegółowe wraz z rekomendacjami kierunków interwencji:

1. Upowszechnienie oferty edukacyjnej, poprawa jej jakości oraz dostosowanie do potrzeb osób 50+:

- a) Rozwój szkoleń przeznaczonych dla osób 50+

- a) Wdrażanie dostosowanych do potrzeb rozwiązań organizacyjnych umożliwiających uczestnictwo w szkoleniach
- b) Rozwój form typu: distance learning, e-learning, blended learning
- c) Wypracowanie i upowszechnienie rozwiązań ułatwiających pracodawcom z małych i średnich przedsiębiorstw organizację szkoleń dla swoich pracowników
- d) Promowanie inwestowania w podnoszenie kompetencji pracowników
- e) Wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji i rozwój sieci instytucji walidujących oraz instytucji zapewniania jakości
- f) Upowszechnianie rozwiązań wypracowanych w ramach działań finansowanych z EFS, monitorowanie efektywności prowadzonych szkoleń

2. Tworzenie warunków pracy przyjaznych pracownikom i stosowanie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem:

- a) Dostosowanie tempa pracy do osób starszych, elastyczny czas pracy, analiza możliwości urlopu na podnoszenie kwalifikacji zawodowych, rezygnacja z pracy zmianowej, zwiększenie roli badań wstępnych i okresowych pracowników
- b) Zapewnienie możliwości wyboru kolejności wykonywanych zadań, czasu przerw w pracy, jasne określenie roli i perspektywy zawodowej pracowników w starszym wieku
- c) Ograniczenie ciężkiej pracy fizycznej oraz pracy w środowisku gorącym lub zimnym
- d) Zmiana zarządzania zasobami ludzkimi w celu określenia i wykorzystania mocnych stron starszych pracowników
- e) Inicjatywy promujące pozytywne nastawienie społeczeństwa wobec starszych pracowników
- f) Stwarzanie możliwości rozwoju zawodowego i kariery w każdym wieku

3. Zwiększenie skuteczności i efektywności działań promujących zatrudnienie i aktywność zawodową osób 50+ oraz 60+:

- a) Profilowanie osób bezrobotnych i lepsze dopasowanie Aktywnych Polityk Rynku Pracy do osób w wieku 50+
- b) Rzetelna ocena efektywności działań kierowanych do osób w wieku 50+
- c) Powołanie inkubatorów przedsiębiorczości/centrów aktywizacji osób starszych
- d) Wykorzystanie koncepcji inteligentnych specjalizacji do określenia kierunków wsparcia i aktywizacji osób w wieku 50+
- e) Wspieranie programu aktywizacji zawodowej osób, u których doszło do rozwiązania stosunku pracy z przyczyn zakładu pracy
- f) Budowanie narzędzi wspierania doradztwa zawodowego adresowanych do osób w wieku 50+

4. Rekrutacja i rozwój sieci doradców zawodowych w wieku 50+ jako budzących zaufanie wśród własnej grupy wieku:

- a) Rozwój pośrednictwa i doradztwa pracy dla osób w wieku 50+ wśród instytucji niepublicznych
- b) Wspieranie przedsiębiorczości 50+
- c) Wypracowanie modelu pomocy długotrwale bezrobotnym w wieku 50+
- d) Uwzględnienie polityki zdrowotnej w ramach działań aktywizacyjnych

5. Rozwój współpracy na rzecz wzrostu zatrudnienia osób w wieku 50+:

- a) Promocja rozwiązań wspierających konsultacje społeczne z osobami w wieku 50+
- b) Tworzenie i wdrożenie mechanizmów stałej współpracy pracodawców, podmiotów publicznych i prywatnych w zakresie kształtowania oferty edukacyjnej dla osób w wieku 50+
- c) Rozwój narzędzi wspierania samorządów w realizacji działań dla osób w wieku 50+

W dniu 26 października 2018 roku została przyjęta Uchwała nr 61 Rady Ministrów w sprawie przyjęcia dokumentu Polityka społeczna wobec osób starszych 2030. Bezpieczeństwo – Uczestnictwo – Solidarność (M. P. 2018 poz 1169). Dokument ten „zawiera kierunki polityki społecznej wobec osób starszych oraz ich wykonawców, a także stanowi element Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju” (M. P. 2018 poz 1169). Jednym ze zdefiniowanych obszarów Polityki społecznej wobec osób starszych jest tworzenie warunków umożliwiających wykorzystanie potencjału osób starszych jako aktywnych uczestników życia gospodarczego i rynku pracy, dostosowanych do ich możliwości psychofizycznych oraz sytuacji rodzinnej.

Obszar ten realizowany będzie poprzez (M. P. 2018 poz 1169):

- a) Zapobieganie wykluczeniu ekonomicznemu (zwiększenie bezpieczeństwa socjalnego), cyfrowemu i technologicznemu osób starszych;
- b) Tworzenie zachęt dla osób starszych do pozostawania na rynku pracy;
- c) Propagowanie wśród pracodawców zasad społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarządzania wiekiem;
- d) Propagowanie wśród podmiotów komercyjnych i niekomercyjnych znajomości zasad srebrnej gospodarki.

Czynnikiem, który ma zachęcająco wpłynąć na pracodawców do zatrudniania pracowników 50+ jest również wprowadzenie Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS), który pozwala m.in. na finansowanie szkoleń i kształcenia pracowników z tej grupy wiekowej. Jednym z priorytetów wydatkowania KFS w roku 2020 jest wsparcie kształcenia ustawicznego osób po 45 roku życia (Krajowy Fundusz Szkoleniowy, 2020).

Cel badania #2

Poznanie aktualnej sytuacji zawodowej, postaw pracowniczych oraz posiadanych kompetencji przez osoby powyżej 50 roku życia.

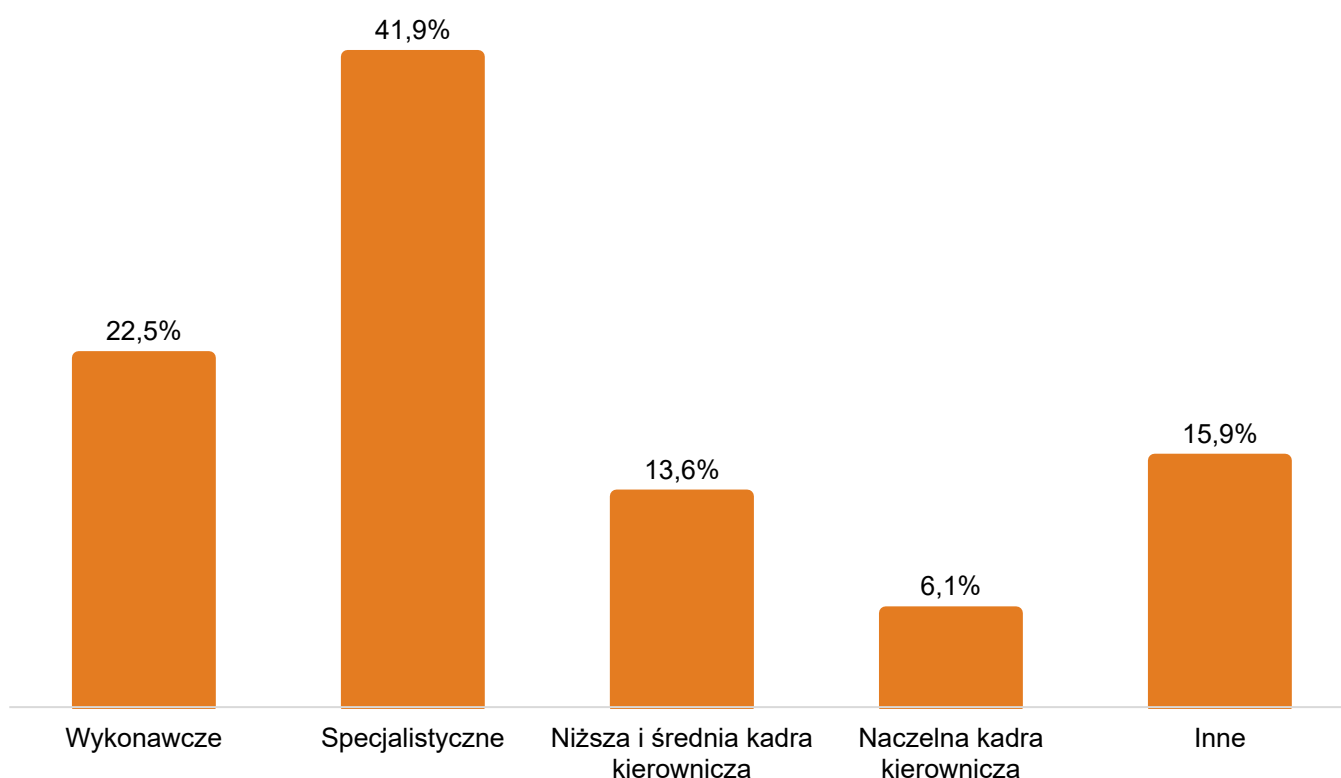
3. Badanie ilościowe z udziałem osób 50+

Głównym celem badania pracowników było poznanie faktycznego stanu ich zatrudnienia oraz potrzeb i skłonności związanych z ewentualną zmianą miejsca pracy. Zapytaliśmy badanych o ich preferencje oraz dokonaliśmy weryfikacji ich kompetencji pod kątem pracy w sektorze NUB. Sprawdzaliśmy także poziom przygotowania pracowników powyżej 50 roku życia do pracy w Nowoczesnych Usługach Biznesowych co w zestawieniu z wynikami badań pracodawców z sektora miało na celu zobrazowanie poziomu przygotowania pracowników powyżej 50 roku życia do pracy w Nowoczesnych Usługach Biznesowych.

3.1. Stanowiska pracy osób 50+

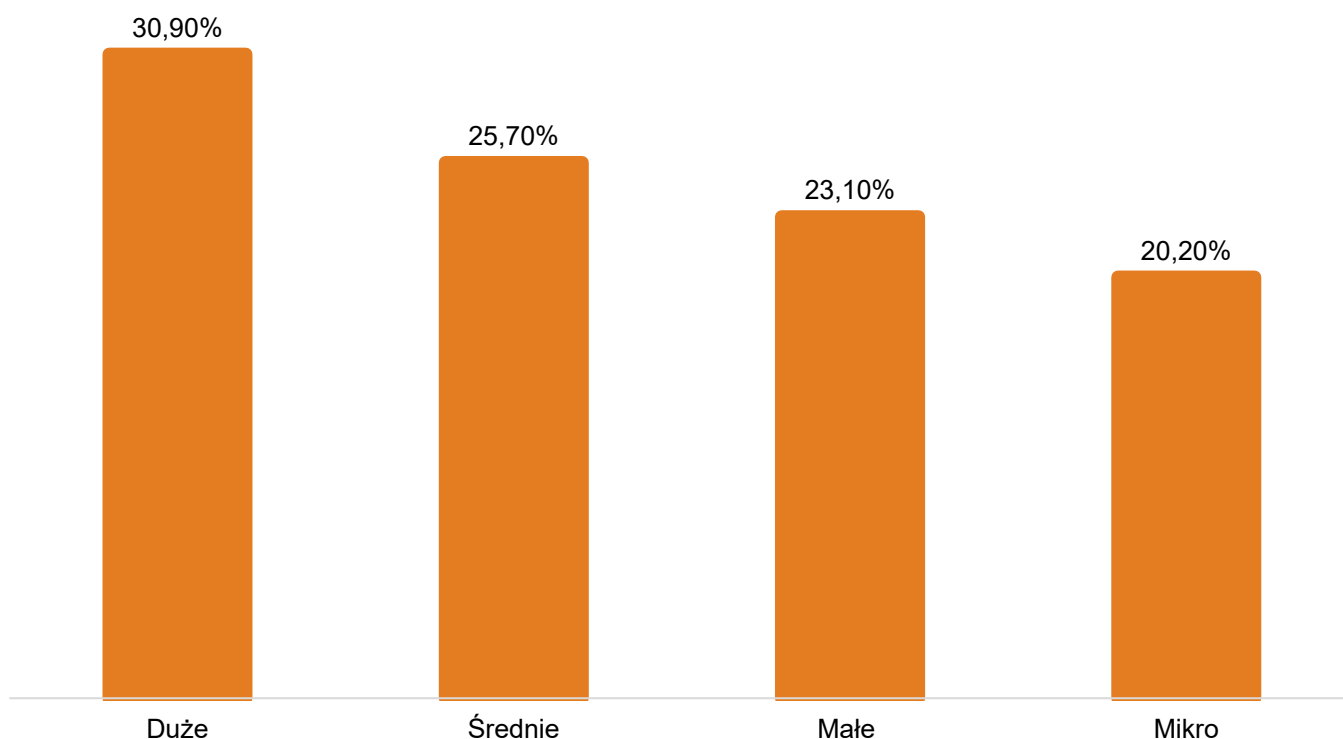
Struktura zatrudnienia na poszczególnych stanowiskach w sektorze NUB pokrywa się ze strukturą zaobserwowaną w wynikach przeprowadzonych badań – blisko połowa badanych pracuje na stanowiskach specjalistycznych (41,9%), oraz blisko 20% na stanowiska kierowniczych. Jak wspomniano wcześniej, te właśnie stanowiska zyskują ostatnio a znaczeniu w sektorze NUB. Posiadanie doświadczeń z pracą na bardziej odpowiedzialnych i wymagających stanowiskach, których coraz bardziej potrzebuje sektor NUB wskazuje na potencjał możliwy do wykorzystania dzięki zwiększeniu zatrudniania osób 50+ w sektorze NUB.

Wykres 9. Stanowiska pracy [% badanych] (N = 346).



O potencjale pracowników 50+ do pracy w sektorze NUB świadczą również ich doświadczenia związane z funkcjonowaniem w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Przeciętne zatrudnienie w firmach z sektora NUB w roku 2020 wynosiło 285 i 127 osób (odpowiednio dla firm zagranicznych i firm krajowych). Z kolei wśród osób 50+ biorących udział w badaniu, ponad 30% wskazało jako swoje aktualne miejsce pracy duże przedsiębiorstwo (250 osób lub więcej) i blisko 26% wskazało średnie przedsiębiorstwo (od 50 do 249 pracowników).

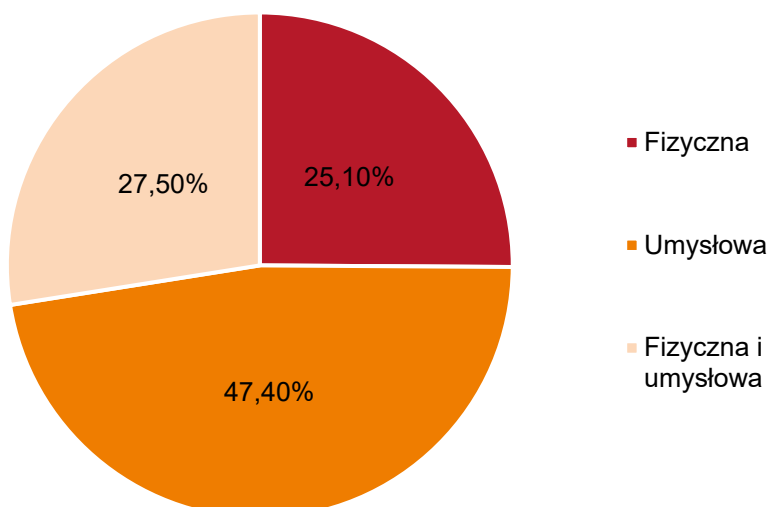
Wykres 10. Wielkość przedsiębiorstwa aktualnej pracy [% badanych] (N = 346).



3.2. Rodzaj wykonywanej pracy osób 50+

Pracownicy, którzy zadeklarowali, że aktualnie pracują (N = 346), odpowiedzieli na pytanie o rodzaj wykonywanej pracy – należało przy tym uwzględnić, rodzaj najczęściej wykonywanych obowiązków. Najwięcej osób w wieku 50+ pracuje umysłowo (N = 164) lub łączy ten rodzaj pracy z pracą fizyczną (N = 95), dużo mniej osób pracuje tylko fizycznie (N = 87). Wynik ten jest zgodny z charakterystyką osób 50+ i wynika przede wszystkim z ich wieku, który wiąże się ze spadkiem siły fizycznej oraz wydolności organizmu, ale też wzrostem doświadczenia, które sprzyja pracy umysłowej (Gołaszewska-Kaczan, 2019).

Wykres 11. Rodzaj wykonywanej pracy [% badanych] (N = 346).



Łącząc tę obserwację z rodzajem wykonywanej pracy w sektorze NUB (która jest stricte umysłowa), można stwierdzić, że zauważamy kolejny czynnik ukazujący potencjał osób 50+ do pracy w sektorze NUB. Podsumowując osoby 50+ posiadają doświadczenia w pracy umysłowej, w głównej mierze na stanowiskach specjalistycznych lub wyższych oraz w pracy w przedsiębiorstwach odpowiadających swoją wielkością do przedsiębiorstw z sektora NUB.

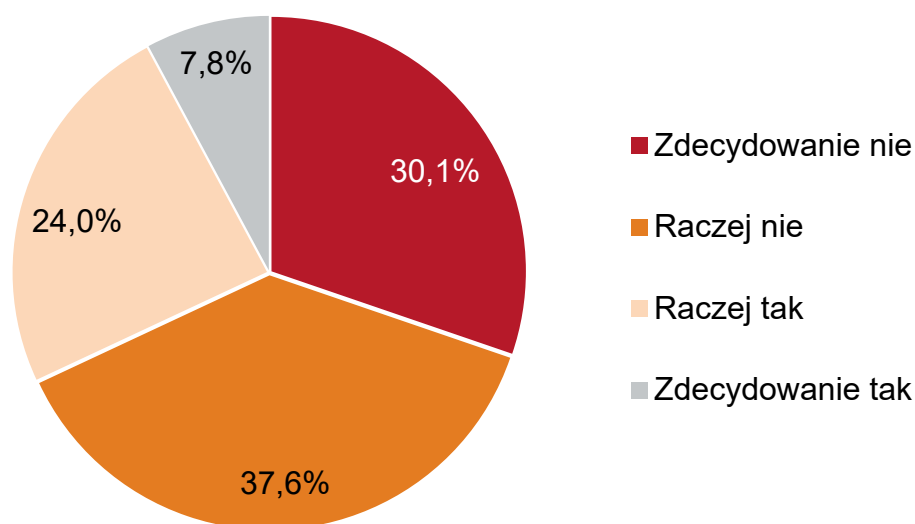
Tabela 4. Zestawienie stanowisk z rodzajem wykonywanej pracy (N = 346).

	Fizyczna		Umysłowa		Fizyczna i umysłowa	
	N	%	N	%	N	%
Wykonawcze	38	43,7	15	9,1	25	22,5
Specjalistyczne	22	25,3	85	51,8	38	41,9
Niższa i średnia kadra kierownicza	1	1,1	34	20,7	12	13,6
Naczelną kadra kierownicza	1	1,1	15	9,1	5	6,1
Inne	25	28,7	15	9,1	15	15,9
Ogółem	87	100	164	100	95	100

3.3. Skłonność do zmiany miejsca pracy

Dotychczasowe doświadczenia osób 50+ na rynku pracy nie wystarczą, aby osoby te stały się nową siłą napędową i szansą dla sektora NUB. Konieczna byłaby również chęć i możliwość tych osób do zmiany miejsca pracy. Zapytaliśmy więc wprost, czy badani chcą zmienić pracę. Negatywnej odpowiedzi udzieliła ponad połowa badanych, którzy zdecydowanie nie chcą (30,1%) lub raczej nie chcą (37,6%) zmieniać aktualnej pracy. Prawie co czwarty badany jest raczej chętny do zmiany (24%), a mniej niż co dziesiąty zdecydowanie chciałby dokonać zmiany (7,8%). Potwierdza to oczekiwanie stałości zatrudnienia i potrzebę stabilności życiowej, która jest dość charakterystyczna dla pracowników w tym wieku.

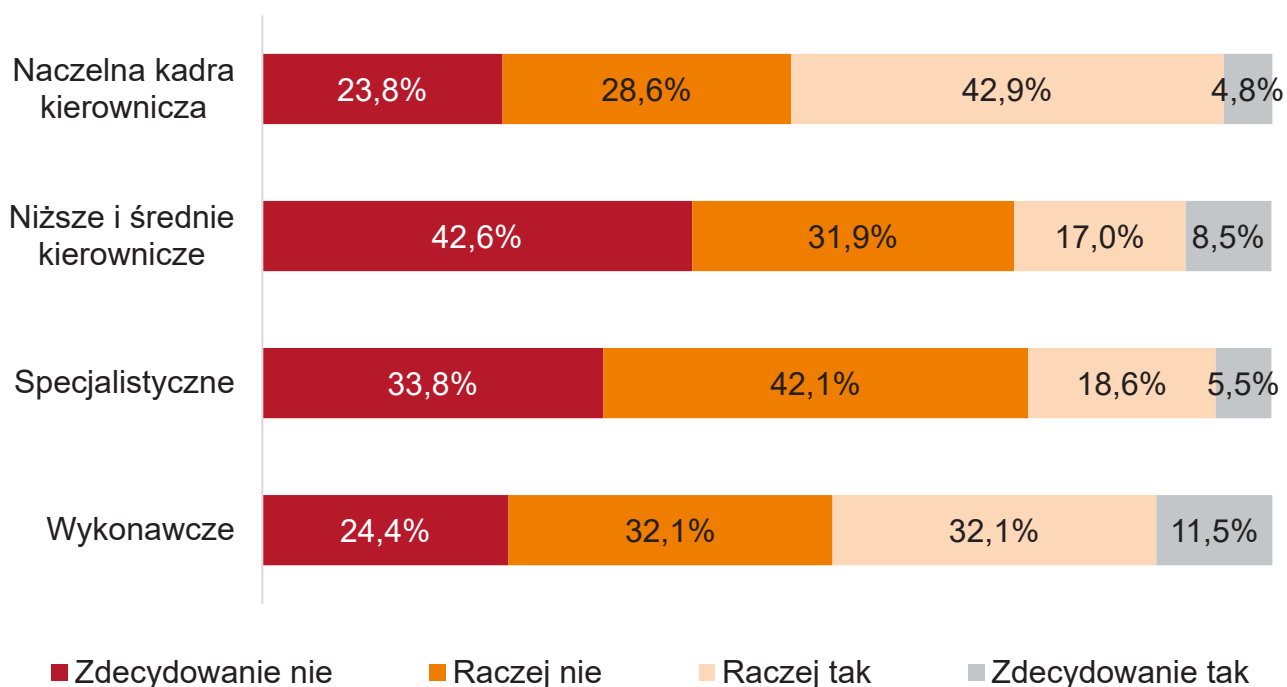
Wykres 12. Chęć do zmiany miejsca pracy [% badanych] (N = 444).



Pytanie: Czy aktualnie chce Pan/Pani zmienić pracę?

Okazuje się, że najbardziej chętne do zmiany pracy są osoby na stanowiskach wykonawczych i z naczelnej kadry kierowniczej.

Wykres 13. Chęć zmiany pracy wśród pracowników 50+ na różnych stanowiskach [% badanych] (N = 346).



Powody, dla których osoby 50+ nie są skłonne do zmiany pracy

Skoro osoby 50+ nie chcą zmieniać pracy, poprosiliśmy by wskazali co motywuje ich do pozostania w aktualnej. Największą motywacją jest potrzeba bezpieczeństwa związana ze stabilnym zatrudnieniem (N = 295) oraz wysokość pensji (N = 223), którą badani cenią sobie niemalże na równi z dobrą atmosferą w pracy (N = 221). Co więcej badani nie są skłonni do długich dojazdów do pracy – prawie połowa z nich ceni sobie pracę blisko miejsca zamieszkania (N = 199) oraz to, że jest ona dla nich ciekawa (N = 185).

Tabela 5. Czynniki sprzyjające pozostaniu w aktualnym miejscu zatrudnienia. (N=444)
(W pytaniu zastosowano możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi).

Czynnik	N	%
Bezpieczeństwo zatrudnienia	295	66,4
Wysokość pensji	223	50,2
Dobra atmosfera	221	49,8
Odległość od miejsca zatrudnienia	199	44,8
Ciekawa praca	185	41,7
Uznanie wśród pracowników	132	29,7
Brak potrzeby zmiany	130	29,3
Nieobciążający zakres obowiązków	110	24,8
Strach przed nowym miejscem pracy	109	24,5
Niechęć w poszukiwaniu miejsca pracy	103	23,2
Brak sensu dokonywania zmiany	94	21,2
Właściwy system ubezpieczeń zdrowotnych	91	20,5
Komfortowa sytuacja w gospodarstwie domowym	87	19,6
Wysoka efektywność wykonywania obecnych obowiązków	58	13,1
Brak wiedzy, gdzie poszukiwać nowego miejsca pracy	42	9,5
Długość procesu potencjalnej rekrutacji	37	8,3
Brak czasu do poszukiwania nowej pracy	32	7,2
Niechęć do doksztalcenia się	24	5,4

Powody, dla których osoby 50+ są skłonne do zmiany pracy

A jeśli już chcą zmienić pracę, to dlaczego? Pensja jest dominującym czynnikiem, który motywuje do zmiany miejsca pracy (ponad 80% badanych wybiera ten czynnik). Więcej niż połowa pracowników wskazywała również gwarancję bezpieczeństwa, warunki zatrudnienia oraz przyjazną atmosferę jako ważne czynniki. Z kolei najmniej motywująca (na podstawie liczby wskazań) okazała się możliwość pracy w innym sektorze zatrudnienia.

Tabela 5. Czynniki sprzyjające pozostaniu w aktualnym miejscu zatrudnienia. (N=444)
(W pytaniu zastosowano możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi).

Czynnik	N	%
Pensja	393	88,5
Gwarancja bezpieczeństwa	257	57,9
Lepsze warunki zatrudnienia	253	57,0
Przyjazna atmosfera	248	55,9
Elastyczny grafik	192	43,2
Lepsza lokalizacja miejsca pracy	169	38,1
Samodzielność w planowaniu pracy	154	34,7
Możliwość rozwoju umiejętności	138	31,1
Lepsze ubezpieczenia zdrowotne	136	30,6
Możliwość pracy w innym sektorze zatrudnienia	65	14,6

3.4. Preferencje dotyczące zatrudnienia

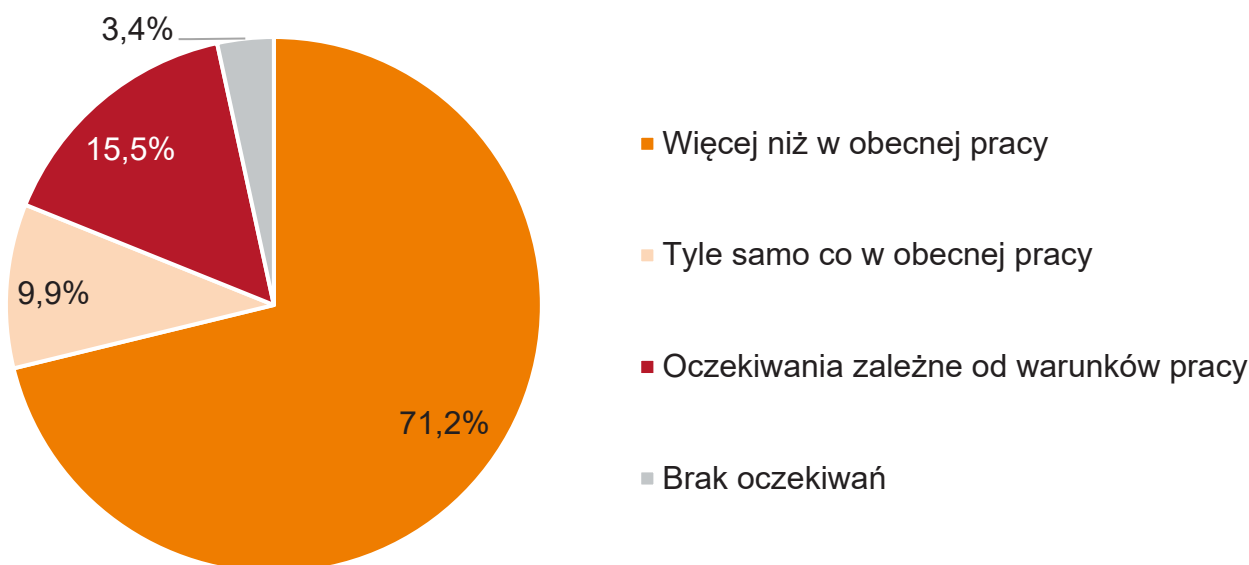
Zapytaliśmy badanych czego oczekują, gdyby jednak zdecydowali się na zmianę. Najwięcej z nich odpowiedziało, że interesowałoby ich takie samo stanowisko jak w poprzedniej pracy (40,3%). Co czwarta osoba uznała, że może zacząć od niższego stanowiska, ale oczekuje awansu (25,9%). Jedyne co piąty oczekuje wyższego stanowiska niż w obecnej pracy (19,1%). Pozostali nie mieli żadnych preferencji (14,6%) w tej kwestii.

Większość badanych oczekuje także stałej umowy, najlepiej na czas nieokreślony (79,1%) lub ewentualnie na czas określony (15,3%). Zaledwie kilka osób chciałoby pracować na zlecenie lub z umową o dzieło (łącznie 5,6%).

Podobnie jest w przypadku preferencji związanych z czasem pracy, zdecydowana większość chciałaby pracować na pełen etat (80,9%), część osób preferuje pracę na pół etatu (12,6%). Pozostali są zainteresowani pracą na ¼ etatu, dorywczo lub w innej formie.

Ile chcieliby zarabiać? Zdecydowana większość chciałaby zarabiać więcej niż obecnie (71,2%), jedynie co dziesiąty badany chciałby zarabiać tyle samo (9,9%). Natomiast pozostali uzależniają swoje oczekiwania od warunków pracy (15,5%) lub nie mają konkretnych oczekiwań finansowych (3,4%). Ponad połowa nie oczekuje dodatkowych benefitów podejmując pracę (50,9%), podczas gdy pozostali (49,1%) mają konkretne oczekiwania pozapłacowe. Głównie badani oczekują ubezpieczenia oraz dodatkowych atrybutów takich jak: karta multisport, samochód czy też bony.

Wykres 14. Oczekiwania finansowe przy zmianie pracy [% badanych] (N = 444).



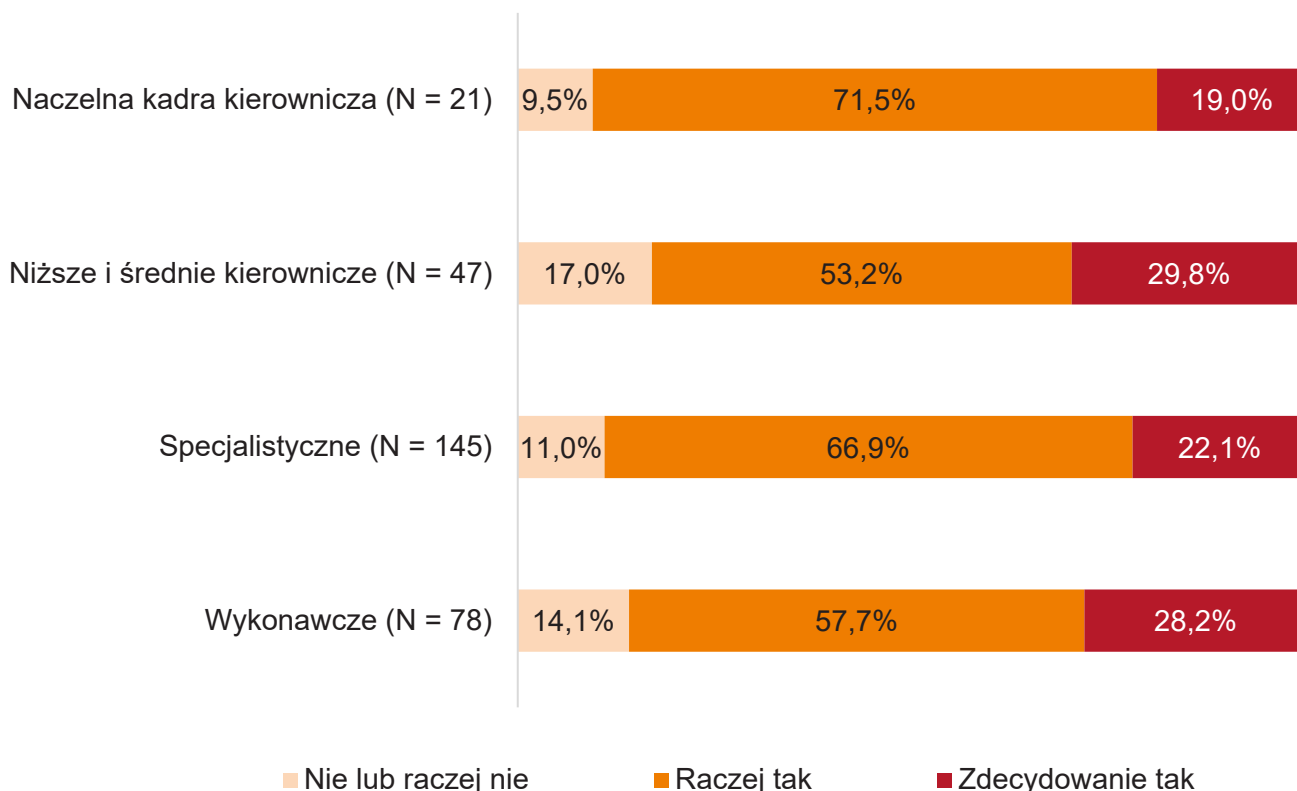
Pytanie: Jakie byłyby Pana/Pani oczekiwania finansowe przy zmianie pracy?

3.5. Chęć do nabywania nowych kompetencji i kwalifikacji

Zmiana miejsca pracy wiąże się z koniecznością dopasowania się do istniejących wytycznych w nowym miejscu pracy, korzystania z innych systemów i technologii potrzebnych do realizowania zadań i komunikowania się ze współpracownikami czy też dostosowania się do nowej kultury organizacyjnej. Wszystkie te czynniki wiążą się z koniecznością nabywania nowych umiejętności, bez których radzenie sobie w nowym miejscu pracy byłoby utrudnione. Jak na kwestię rozwijania swoich kompetencji i kwalifikacji zapatrują się osoby 50+? Zdecydowana większość spośród wszystkich pracowników (średnio 87,1%) deklaruje chęć nauki. Najwięcej chętnych do nauki jest pracowników z naczelnej kadry kierowniczej i niewiele mniej ze stanowisk specjalistycznych, natomiast najwięcej zdecydowanych osób znajduje się wśród pracowników z niższej i średniej kadry kierowniczej. Zaledwie kilka osób spośród wszystkich badanych to osoby, które zdecydowanie nie chciałyby się uczyć.

Pracownicy zadeklarowali, że jeśli zmiana stanowiska wiązałaby się z koniecznością zdobycia nowych kompetencji i kwalifikacji to większość z nich raczej byłaby skłonna (56,5%) lub bardzo skłonna (14,4%) do ich nauki. Wśród wszystkich grup najwięcej osób chętnych jest na stanowiskach wykonawczych (łącznie „raczej tak” i „zdecydowanie tak” 74,3%), natomiast najwięcej osób niechętnych do zdobywania kwalifikacji jest wśród pracowników z naczelnej kadry kierowniczej (łącznie „w ogóle nie” i „raczej nie” 38,1%).

Wykres 15. Ogólna chęć do nauki nowych umiejętności [% badanych] (N = 346).



Pytanie: Czy jest Pan/Pani chętny(a) do nauki nowych umiejętności?

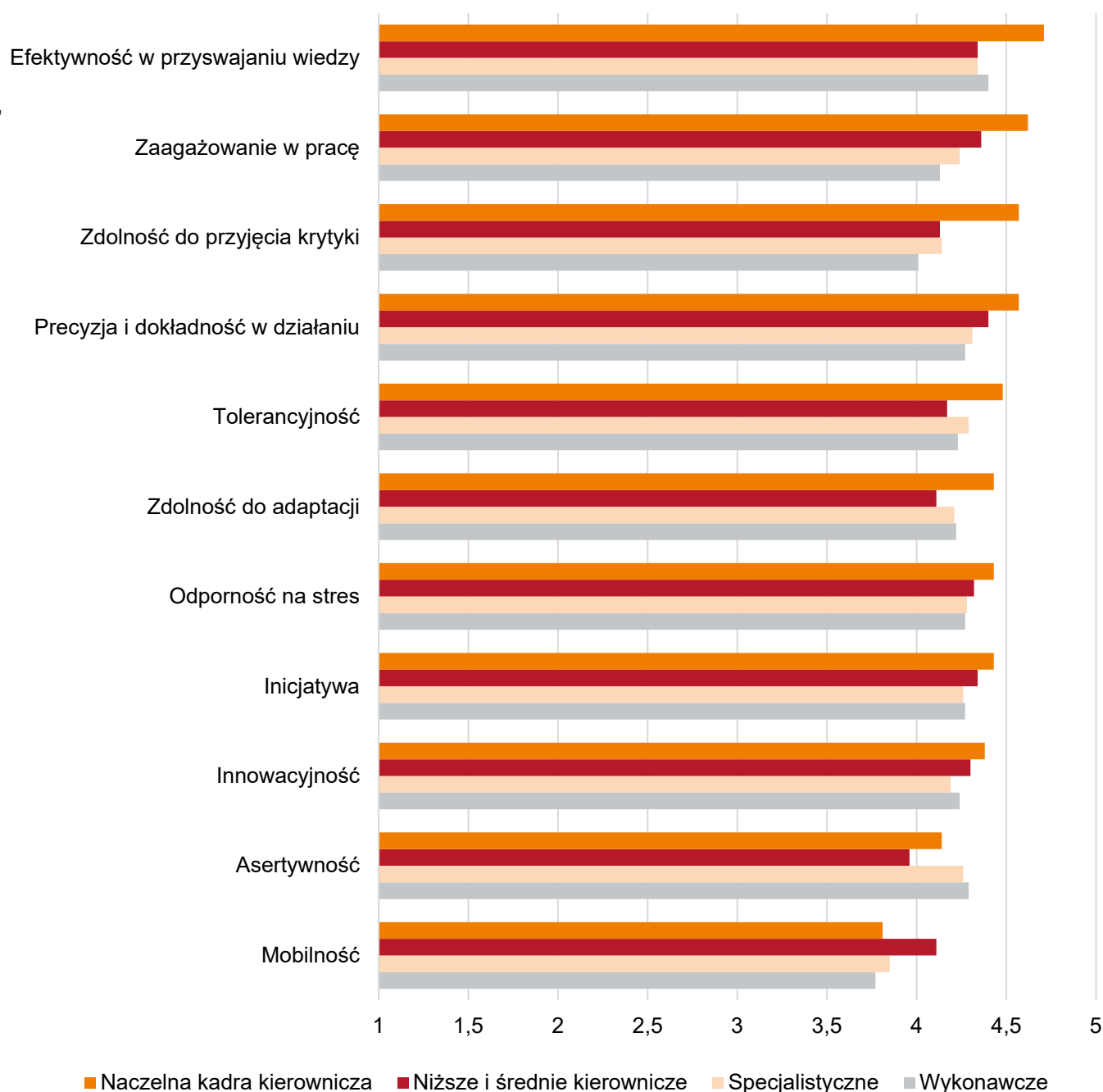
Adnotacja: kategoria „zdecydowanie nie” została połączona z „raczej nie” ze względu na liczebności poniżej 1%

Zapytaliśmy również, których dokładnie kompetencji pracownicy chcieliby się uczyć, gdyby ich posiadanie gwarantowało uzyskanie lepszej pracy. Wszystkie z wyszczególnionych kompetencji są kluczowe dla sektora NUB. Ich posiadanie odpowiada aktualnym wymaganiom sektora i jest niezbędne do podjęcia w nim pracy. Podzieliliśmy kompetencje na (1) psychologiczne, (2) bazujące na umiejętnościach oraz (3) wynikające z doświadczenia. Każda z prezentowanych badanym kompetencji była szczegółowo zdefiniowana w kontekście konkretnych działań na stanowisku pracy.

Kompetencje psychologiczne

Grupy wykazały wysoką motywację do nauki we wszystkich kategoriach, z wyjątkiem „mobilności”. Wynik ten jest zgodny z deklaracją 70% badanych osób, że nie są oni chętni do zmiany miejsca zamieszkania po to, aby dostać nową pracę. Zdecydowanie wyższą motywację od pozostałych grup wykazali pracownicy ze stanowisk naczelnych. Pozostałe grupy różniły się poziomem motywacji w zależności od kompetencji, lecz uzyskiwane przez nich wartości były do siebie zbliżone.

Wykres 16. Chęć szkolenia w kompetencjach psychologicznych [wynik uśredniony] (skala odpowiedzi: 1 – absolutnie nie chciał(a)bym się szkolić; 5 – bardzo bym chciał(a) się szkolić) (N = 346).

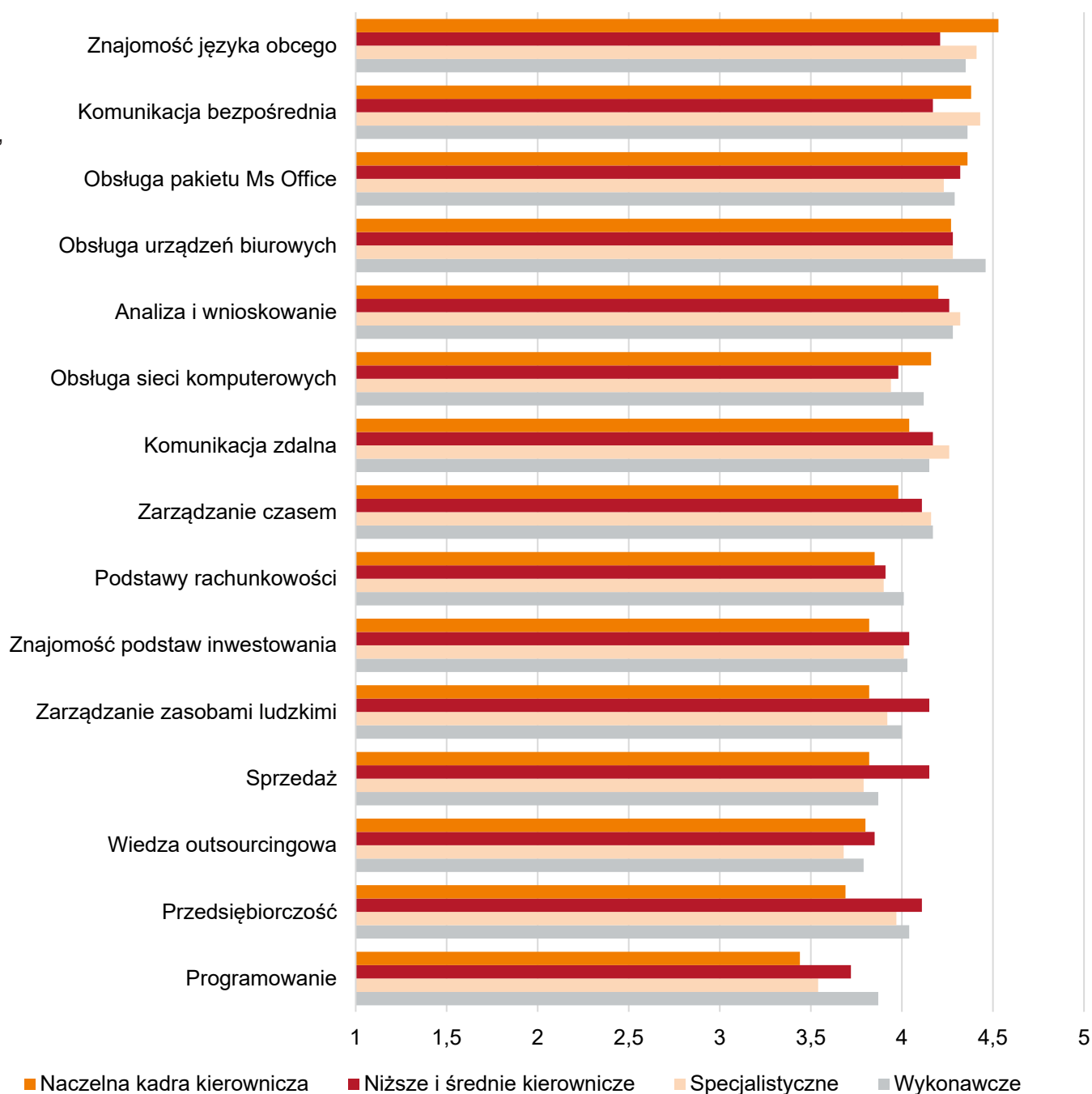


Pytanie: Na ile chciał(a)by Pan/Pani posiadać tę cechę, gdyby jej posiadanie gwarantowało zdobycie lepszej pracy?

Umiejętności niezbędne w sektorze NUB

W kwestii kompetencji i kwalifikacji bazujących na umiejętnościach każda grupa wykazała wysoką chęć do realizowania szkoleń. Największe różnice wystąpiły w obsłudze urządzeń biurowych i programowaniu, gdzie pracownicy ze stanowisk wykonawczych posiadali wyższą motywację do szkolenia od innych osób. Podobnie było w sprzedaży, gdzie zdecydowanie wyższa skłonność wystąpiła wśród niższej i średniej kadry kierowniczej oraz w znajomości języka obcego, najwyżej ocenianego u kadry naczelnnej.

Wykres 18. Chęć szkolenia z zakresu kompetencji i kwalifikacji bazujących na umiejętnościach [wynik uśredniony] (skala odpowiedzi: 1 – absolutnie nie chciał(a)bym się szkolić; 5 – bardzo bym chciał(a) się szkolić) (N = 346).

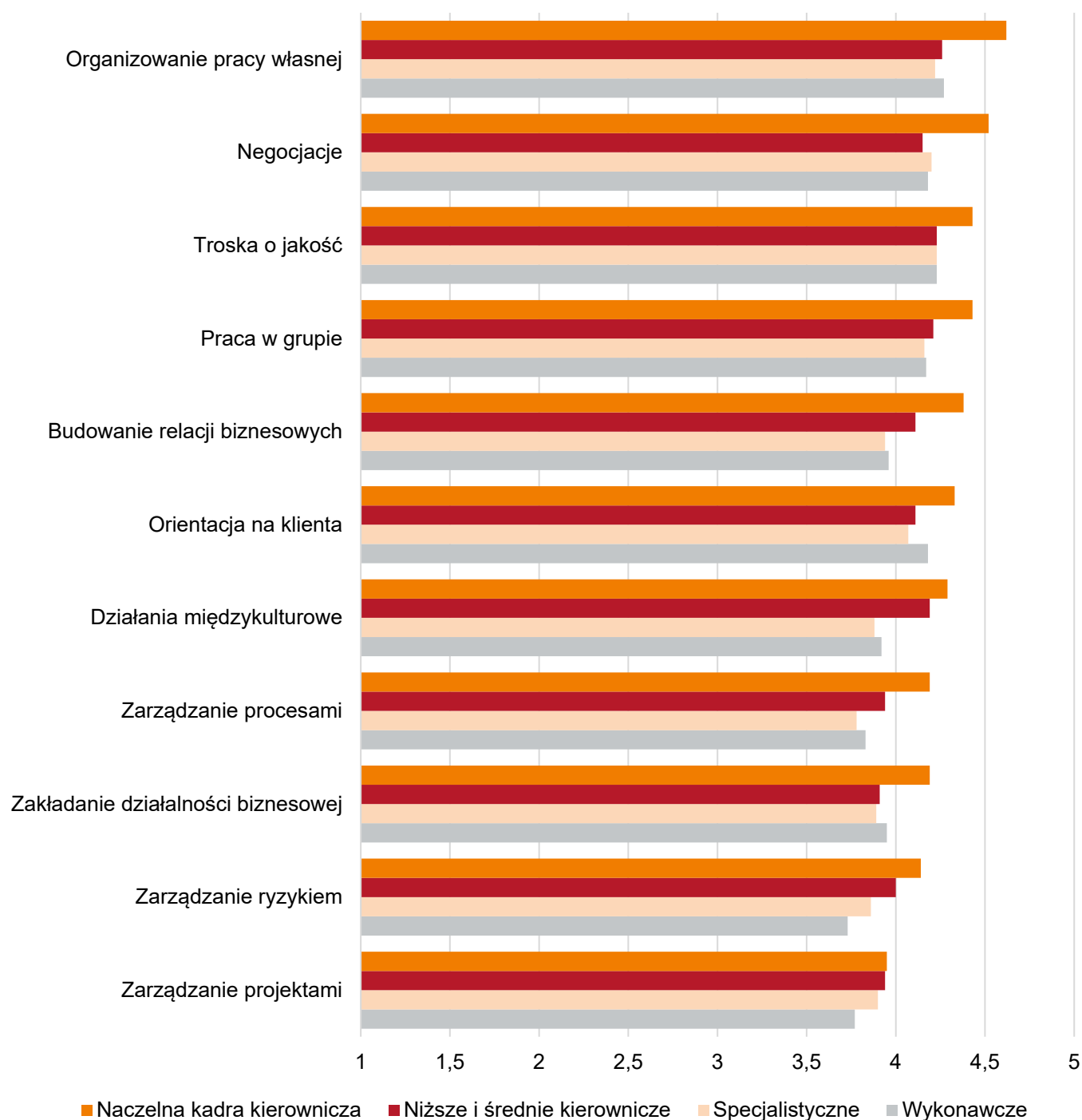


Pytanie: Na ile chciał(a)by Pan/Pani nauczyć się tej umiejętności, gdyby jej posiadanie gwarantowało zdobycie lepszej pracy?

Kompetencje wynikające z doświadczenia

Odpowiednio prowadzone szkolenia są w stanie zrekompensować braki wynikające nawet z kompetencji związanych z doświadczeniem, dlatego badani odpowiadali również na pytanie na ile chcieliby nauczyć się kompetencji wynikających z ich różnych doświadczeń zawodowych i nie tylko. W każdej kategorii najwyższą motywację do szkolenia wykazali pracownicy naczelnej kadry kierowniczej, zdecydowanie przewyższając wyniki uzyskane przez inne grupy, które nie były mocno zróżnicowane między sobą. Jedynie w kategorii budowania relacji biznesowych, zarządzania procesami i działań międzykulturowych pracownicy niższej i średniej kadry kierowniczej nieznacznie przewyższali motywacją pracowników specjalistycznych i wykonawczych.

Wykres 20. Chęć szkolenia z kompetencji wynikających z doświadczenia [wynik uśredniony] (skala odpowiedzi: 1 absolutnie nie chciał(a)bym się szkolić; 5 – bardzo bym chciał(a) się szkolić) (N = 346).



Pytanie: Na ile chciał(a)by Pan/Pani nauczyć się tej umiejętności, gdyby jej posiadanie gwarantowało zdobycie lepszej pracy?

Cel badania #3

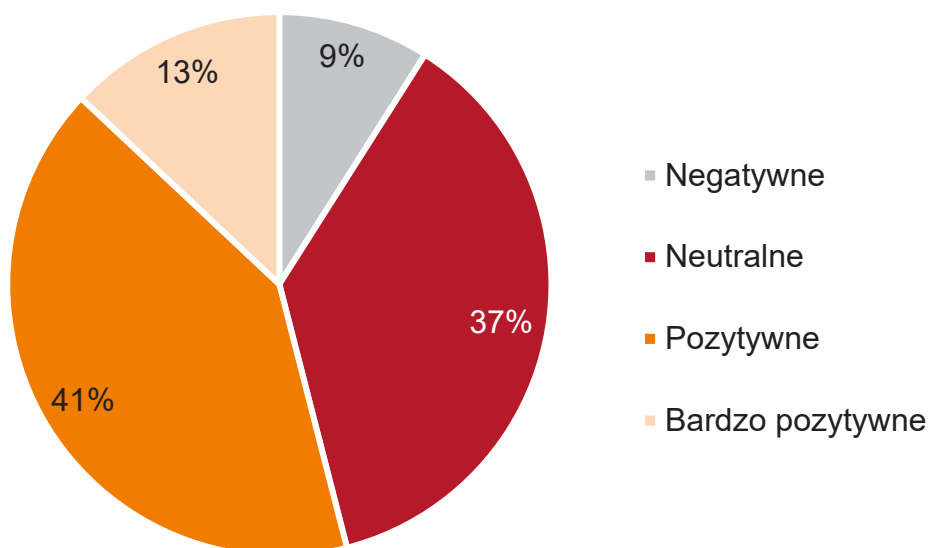
Poznanie polityk zatrudniania stosowanych przez pracodawców z sektora NUB, ich podejścia do zatrudniania osób powyżej 50 roku życia oraz oczekiwań względem kompetencji pracowników.

4. Badanie ilościowe i jakościowe z udziałem pracodawców z sektora NUB

4.1. Doświadczenia z pracownikami 50+

Ponad połowa przedsiębiorców ma pozytywne doświadczenia związane z zatrudnianiem pracowników 50+. Pozytywne doświadczenia wynikają z: doświadczenia pracowników, zaangażowania w pracę, innego podejścia do pracy w stosunku do młodych pracowników, odmiennej kultury pracy, chęci do pomocy młodszemu, mniej doświadczonemu pracownikom. Negatywne doświadczenia wynikają z: niewłaściwych przyzwyczajęń z poprzednich prac braku zaangażowania w pracę.

Wykres 22. Doświadczenia związane z zatrudnieniem pracowników 50+ [%badanych] (N = 100).



Pytanie: Jakie ma Pan/Pani doświadczenia związane z zatrudnieniem pracowników 50+?

Wyniki uzyskane w badaniach ilościowych znajdują również potwierdzenie w danych pozyskanych za pomocą wywiadów jakościowych. Wśród dwudziestu badanych, aż osiemnastu respondentów wskazywało na pozytywne doświadczenia płynące z zatrudniania pracowników 50+ bądź ma pozytywne nastawienie do współpracy z osobami z tej grupy wiekowej. Nawet jeżeli pewne aspekty związane z wiekiem były wskazywane jako obniżające jakość pracownika, to jego ogólny obraz był oceniany jako pozytywny, a doświadczenia z pracy z takimi osobami jako bardzo dobre.

Doświadczenia pozytywne

Z wypowiedzi osób biorących udział w wywiadach wyłania się obraz pracownika 50+ jako lojalnego, doświadczonego i kompetentnego. Pracownik po 50 roku życia to pracownik świadomy i zaangażowany, osoba o ogromnej wiedzy, ekspert w swojej dziedzinie. Główną zaletą, która wpływa na pozytywne doświadczenia płynące z zatrudnienia osób 50+ jest ich doświadczenie i długi staż pracy: „No ja uważam, że (red. „doświadczenia z pracy z osobami 50+ są”) super. Bo to są naprawdę doświadczeni ludzie, którzy mają takie kompetencje, których no nie sposób jest naprawdę zdobyć mając 30 lat. Więc ja uważam, że to są naprawdę super ludzie, tacy świadomi, ale też świadomi tego co robią, czym to skutkuje, ale też jak to rozwiązać, żeby osiągnąć dokładnie taki cel, jaki się założyło.” (red. „te osoby posiadają”) wieloletnie doświadczenie w różnych firmach i to chyba wpływa na to, że po prostu są ekspertami w swoich dziedzinach.”

Jako pozytywną cechę pracowników 50+ wskazywana była również ich skłonność do uczenia się połączona z umiejętnościami mentorskimi i wysoką chęcią do dzielenia się własnymi doświadczeniami, co również znajduje odzwierciedlenie wśród potrzeb młodszych pracowników z krótkim stażem pracy:

„(...) U nas jest jedna menedżerka, która ma po prostu dobre doświadczenie i jak ona się odzywa, to od razu wiadomo, że wie jaką decyzję podjąć. Też sporo się od niej można nauczyć. (...) Kolejna team leaderką jest osobą, która też fajnie uczy, umie dawać feedback właśnie... (...) Mi się po prostu z tymi ludźmi super współpracuje...”

„Bardzo często spotykam się z tym, że młodszy programiści w trakcie rozmowy pytają czy w danym zespole, do którego trafią, będzie jakiś senior, czy będzie osoba z większym doświadczeniem. Właśnie głównie młodszy programiści, osoby gdzieś tam maksymalnie, 3 lata doświadczenia w programowaniu, to jest to na pewno dla osób dołączających do zespołu ważne czy mogą czerpać wiedzę od kogoś kto faktycznie już nie jeden projekt skończył.”

Kolejnym pozytywnym aspektem wynikającym z zatrudniania pracowników 50+ , który jest szczególnie istotny dla sektora NUB charakteryzującego się wysokim poziomem rotacji pracowników, jest stałość osób 50+ w oczekiwaniach wobec pracodawcy.

Osoby w tej grupie wiekowej są przyzwyczajone do budowania długotrwałej relacji z firmą, zespołem współpracowników i pracodawcą, a co za tym idzie, mniejszej rotacji w porównaniu z młodszymi pracownikami.

„(...) Nie są to osoby, które się garną do awansów... Raczej mają swoje stanowisko i chcą sobie spokojnie na tym stanowisku pracować.”

Doświadczenia negatywne

W odniesieniu do doświadczeń negatywnych pojawiły się nieliczne wzmianki, które głównie powstają na skutek stygmatyzacji związanej z wiekiem i domniemanym ograniczeniem poznawczym takich osób, a także wolniejszą realizacją zadań w ramach pracy.

„Niestety nie zawsze ich predyspozycje, uwarunkowane właśnie wiekiem, pozwalają na to, żeby odnaleźć się w każdej sytuacji w dziedzinie nowych technologii”

„(red. „Osoby 50+”) były postrzegane czasami jako wolne, a nie szybko działające. To to z takich negatywnych rzeczy, co zdążyłam zauważyć. Są też wycofane i trochę takie mniej zaangażowane (...)”

Zasygnalizowano również problem związany z kulturą pracy i podejściem do zawodu, wynikający z mentalnego przywiązania do stylu panującego w ubiegłym stuleciu oraz brak elastyczności i zdolności do szybkiego nabywania nowych kompetencji

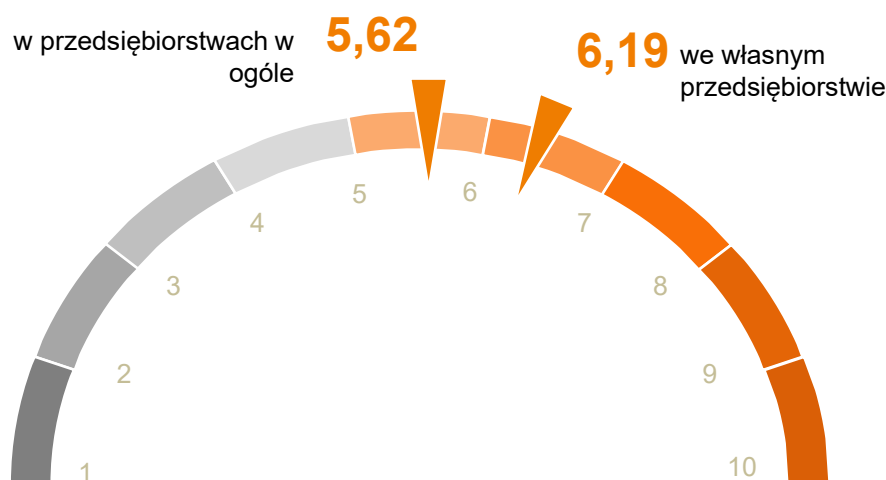
„Jednak z reguły są to osoby, które przesiąkły taką dawną nomenklaturą, stylem pracy i nie do końca był flow, że się tak wyrażę w rozmowie z tą osobą, która bardziej patrzyła na firmę jako na zakład pracy – taki PRL-owski sposób widzenia pracodawcy.”

“Trzeba być elastycznym, dopytać, zainteresować się, jednej rzeczy doczyść do tego projektu, (...). Nie było (red. “także”) dobrego dogrania w kontekście pozycji.”

4.2. Zapotrzebowanie na pracowników 50+ na różnych stanowiskach

Pracodawcy są podzieleni w kwestii oceny ważności zatrudniania pracowników 50+ w sektorze NUB. Prawie połowa z nich (46 osób) uważa, że zatrudnianie pracowników 50+ w sektorze jest ważne lub bardzo ważne, podczas gdy pozostałe osoby nie mają zdania (28 osób) lub uważają, że jest to nieważne w ogóle nieważne (26 osób).

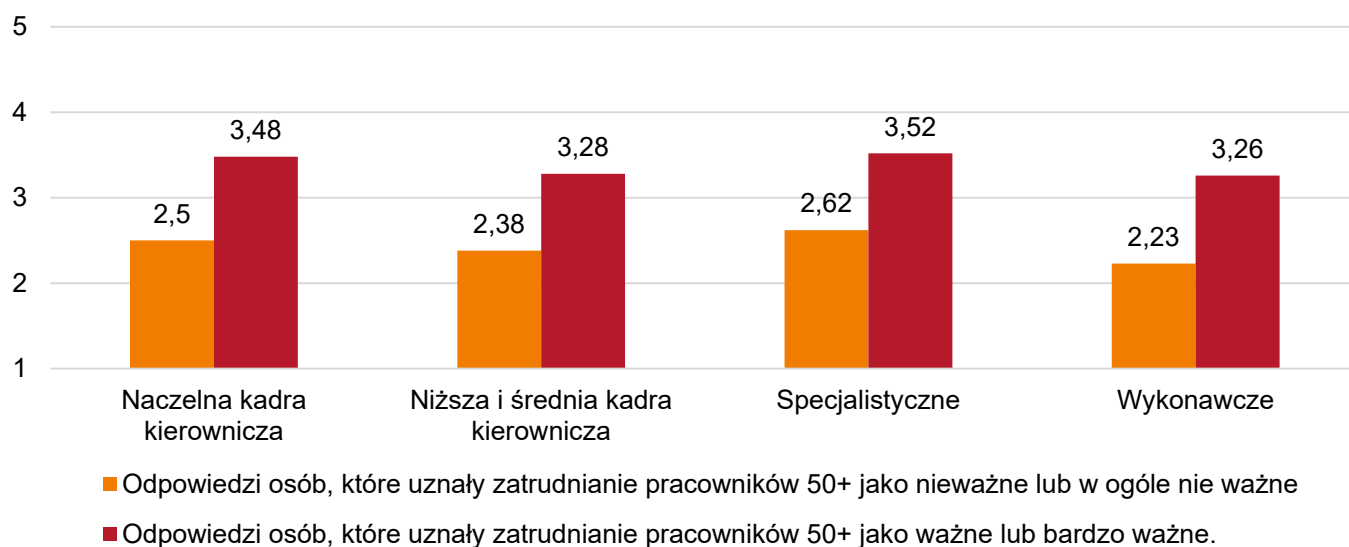
Wykres 23. Ocena gotowości przedsiębiorstw do zatrudniania pracowników 50+ [wynik uśredniony] (skala odpowiedzi: 1 – brak gotowości; 10 – pełna gotowość) (N = 100).



Pytanie: Gdyby miał/a Pan/i ocenić ogólną gotowość pracodawców/własnego przedsiębiorstwa do zatrudniania pracowników 50+, to w którym miejscu skali by ją Pan/i umiejscowił/a?; (skala: 1 – brak gotowości; 10 – pełna gotowość)

Pracodawcy oceniają zapotrzebowanie na pracowników 50+ jako przeciętne. Ci spośród nich, którzy uważają, że zatrudnianie pracowników powyżej 50 roku życia nie jest ważne generalnie dają niższe oceny, jednakże osoby podkreślające ważność zatrudnienia 50+ wcale nie oceniają tego zapotrzebowania znacznie wyżej przeciętnie.

Wykres 24. Postrzeganie zapotrzebowania na poszczególne stanowiska pracy {wynik uśredniony} (skala odpowiedzi: 1 – bardzo niskie zapotrzebowanie; 5 – bardzo wysokie zapotrzebowanie) (N = 100).



4.3. Gotowość do zatrudniania pracowników 50+

Porównując dane z badania ilościowego z danymi z badaniami jakościowego zauważyć można znaczące rozbieżności. Badani biorący udział w badaniu jakościowym wskazywali, że ich firmy nie mają szczególnych oczekiwań wobec pracowników 50+. Osoby badane twierdziły, że mają takie same oczekiwania wobec wszystkich pracowników. Z analizy wypowiedzi wynika, że respondenci rozpatrują kandydatów na określone stanowiska przede wszystkim przez pryzmat kompetencji.

„Dla mnie kryterium wiekowe nie ma znaczenia.”

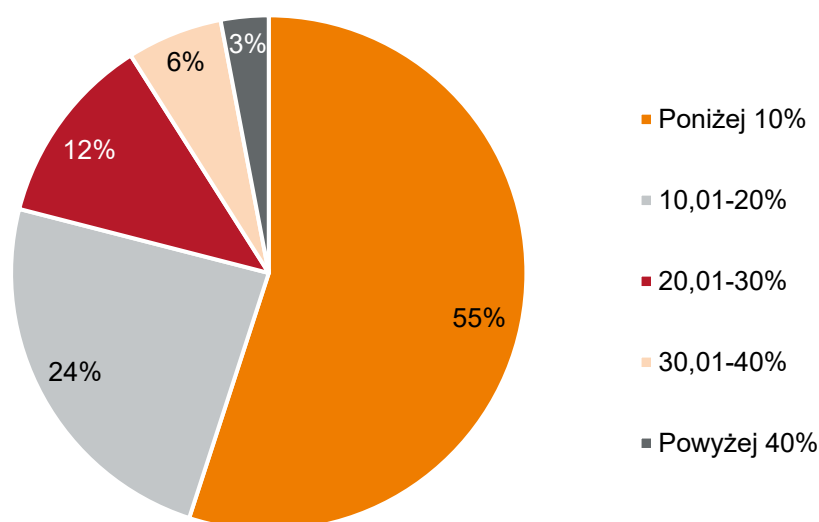
"W ogóle nie mam zdania na temat tego przed 50 r.ż. i po 50 r.ż., dla mnie to jest kompletnie to samo, Jeżeli ktoś ma kompetencje, ma energię, chce działać, to w ogóle nie widzę żadnego problemu.”

"(...) moim zdaniem, jeżeli chodzi o kompetencje, o oczekiwania wobec kandydatów, czyli przyszłych pracowników, moim zdaniem one powinny być jednakowe zarówno od tych grup młodszych jak i kandydatów starszych.”

Uzyskany obraz wskazuje, że na poziomie deklaracyjnym pracodawcy z sektora NUB są otwarci na zatrudnianie osób 50+, jednak w rzeczywistości poziom zatrudnienia osób 50+ w sektorze NUB jest bardzo niski. Innymi słowy, pracodawcy widzą, że zatrudnianie osób 50+ jest ważne, ale przedsiębiorstwa nie są gotowe na ich zatrudnianie i ich nie zatrudniają.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają dane zaobserwowane w badaniu przeprowadzonym przez ABSL (2020). W ponad połowie badanych przedsiębiorstw w ciągu ostatniego roku osoby 50+ stanowiły tylko mniej niż 10% wszystkich nowozatrudnionych. Prawie co czwarta firma zatrudnia między 10,01 a 20 % pracowników 50+, a tylko w jednym na pięć przedsiębiorstw pracownicy 50+ stanowią ponad 20% zatrudnionych (w sześciu powyżej 30% a w trzech powyżej 40%).

Wykres 25. Poziom zatrudnienia osób 50+ w przedsiębiorstwie [% wskazań] (N = 100).

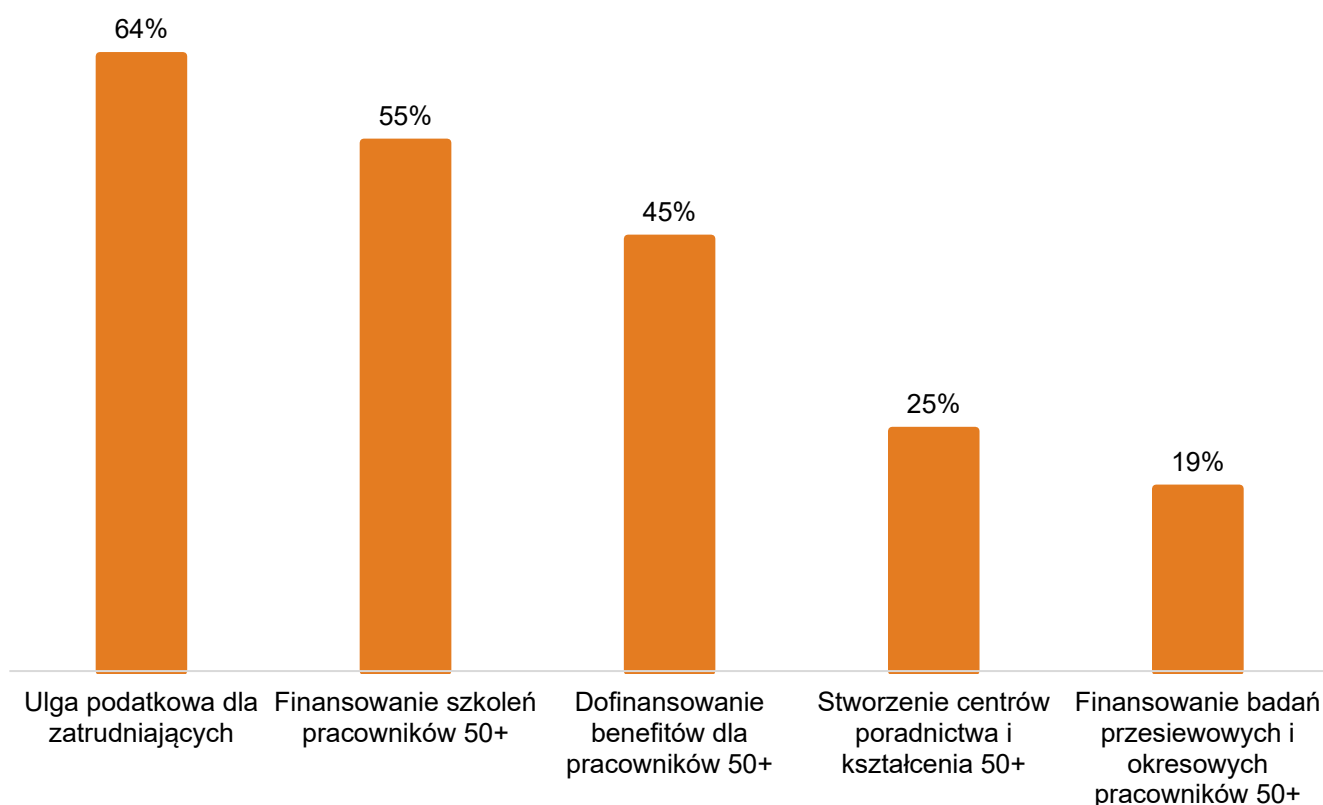


Pytanie: Jaki odsetek wszystkich pracowników w Pana przedsiębiorstwie stanowią osoby 50+?

4.4. Czynniki zachęcające i zniechęcające do zatrudniania osób 50+

Jako najważniejsze zmiany w obowiązującym ustawodawstwie, które mogą przyczynić się do zwiększenia zatrudnialności osób 50+, pracodawcy wskazują ulgi podatkowe dla zatrudniających. Ponad połowa badanych wskazuje też na finansowanie szkoleń dla pracowników 50+. Jednak niemalże co drugie przedsiębiorstwo, aby zwiększyć zatrudnienie osób 50+, wymaga reorganizacji w zakresie: oddzielnego systemu motywacyjnego dla pracowników 50+ (46%), wdrożenia systemu zarządzania wiekiem (43%), systemu szkoleń dla pracowników 50+ (43%).

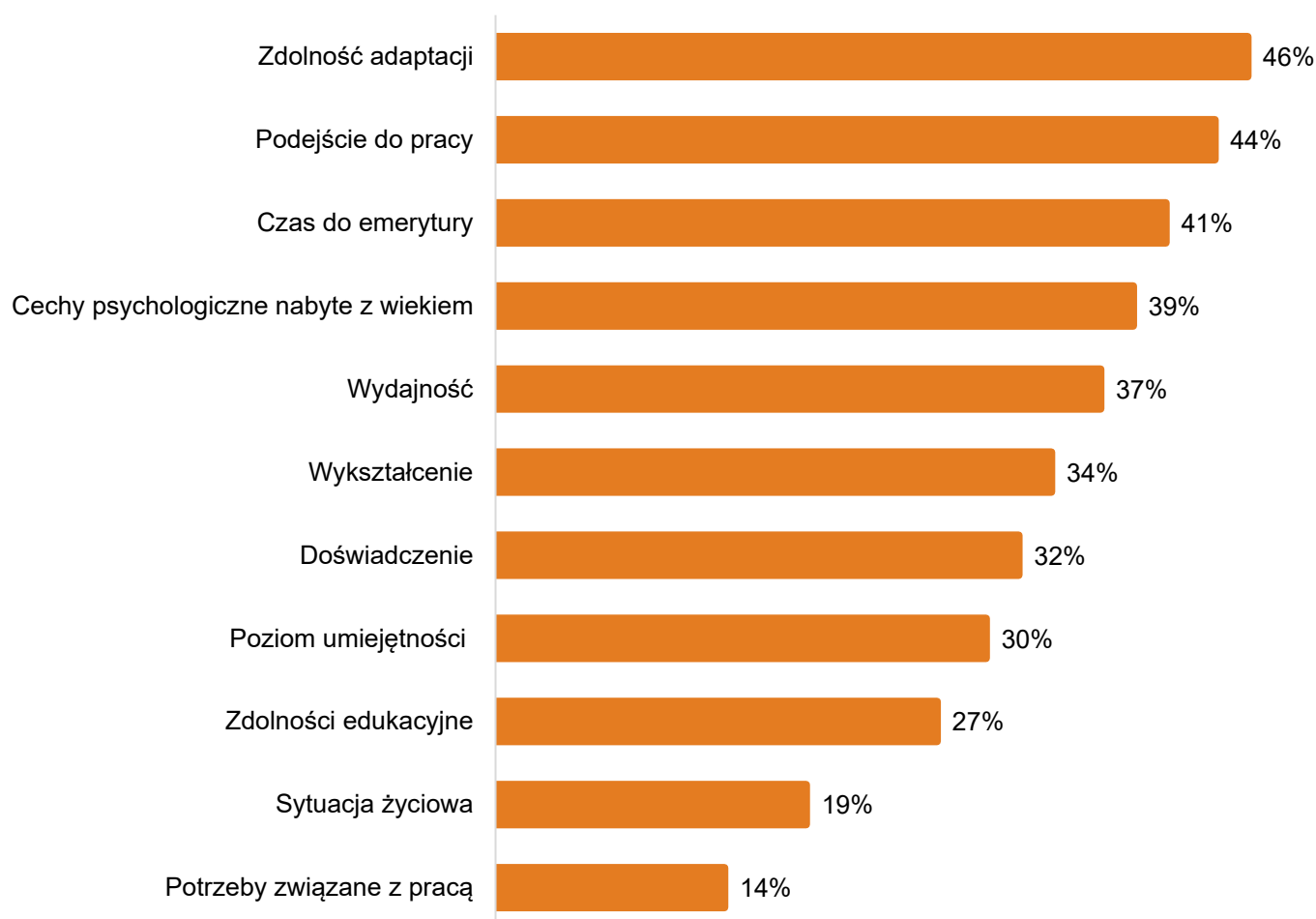
Wykres 26. Zmiany w ustawodawstwie sprzyjające zatrudnialności osób 50+ [% badanych] (N = 100). Adnotacja: w pytaniu zastosowano możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi.



Pytanie: Jakie zmiany w obowiązującym ustawodawstwie przyczyniłyby się do zwiększenia zatrudnialności osób 50+ w sektorze Nowoczesnych Usług Biznesu?

A to co zniechęca pracodawców do zatrudniania osób 50+ to przede wszystkim niski poziom zdolności do adaptacji, podejście do pracy oraz czas pozostały do emerytury.

Wykres 27. Czynniki zniechęcające do zatrudnienia pracownika 50+[% badanych] (N = 100).



Pytanie: Które, z poniżej wymienionych charakterystyk pracowników 50+, zniechęcają pracodawców do ich zatrudniania w sektorze Nowoczesnych Usług Biznesu?

Adnotacja: w pytaniu zastosowano możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi

Czynniki zachęcające do zatrudniania osób 50+

Wyniki badań jakościowych potwierdzają, że istotnym w zwiększaniu zatrudnienia osób 50+ jest wsparcie w postaci różnych form dofinansowań rządowych. Co istotne jednak, badani mówiący o tym rozwiązaniu wskazywali, że nie znają konkretnych możliwości, które aktualnie są dostępne:

„Nie orientuję się czy są właśnie jakieś programy dofinansowujące aktywizację osób po 50-tym roku życia, ale wydaje mi się, że są”

Informacja ta jest bardzo istotna biorąc pod uwagę dostępne możliwości oraz potencjalne zmiany ustawowe w zakresie zatrudniania osób w wieku 50+. Aby podejmowane działania były skuteczne konieczne będzie prowadzenie akcji informujących pracodawców o istniejących możliwościach.

Równie często pracodawcy zwracają uwagę, że zachęcające do zatrudnienia jest też doświadczenie pracowników 50+ oraz ich kompetencje. Uważają, że są oni dojrzały, sumienni i lojalni, a nawet jeśli brakuje im kluczowych dla sektora kompetencji, to można je zdobyć podczas szkoleń dla pracowników, które według nich też powinny być finansowane ze środków zewnętrznych.

Jako istotny czynnik badani wskazywali również podejście pracowników 50+ do znacznie rzadszego korzystania ze zwolnień lekarskich.

"Są to pracownicy z którymi ja nigdy nie miałam problemu, jeżeli jest potrzeba to został po godzinach, czy jeżeli jest potrzeba to przyszedł wcześniej, to tutaj nigdy nie miałam takich problemów. Natomiast z młodszymi pracownikami bywa różnie, zdarzało się, że na prośbę aby w danym tygodniu popracował jednak dłużej, bo mamy więcej sprzętów bo przeglądy itd. To na drugi dzień dostawaliśmy zwolnienie lekarskie."

„(...) Kolejnym mitem jest to, że pracownicy 50+ mogą być zagrożeniem pod kątem częstych zwolnień lekarskich czy absencji, co moim zdaniem też nie jest prawdą, ponieważ pracownicy 50+ mają stabilną sytuację życiową i jeśli nie mają jakichś losowych sytuacji, tych zwolnień lekarskich nie biorą i myślę, że są na tyle lojalni w większości, patrząc na moje doświadczenie, że tych zwolnień lekarskich nie będą brać, nie są też obciążeni takim ryzykiem np. powiększenia rodziny, jak pracownicy młodsi, w wieku reprodukcyjnym, mówiąc tutaj tak dosadnie, rzadziej chodzą na wszelkiego rodzaju zwolnienia."

Jako kolejny przykład zachęty respondenci wymieniają kształtowanie świadomości pracodawców, na temat zalet tych pracowników.

„Natomiast jeśli chodzi o pracodawców to na pewno jakieś takie zwiększenie świadomości, że taka osoba nie jest balastem, że dalej może być wartościowym pracownikiem, a dojrzałość takiego pracownika może być wręcz wartością dodaną w przedsiębiorstwie."

Czynniki zniechęcające do zatrudniania osób 50+

Istotne czynniki, które zniechęcają do zatrudnienia pracowników 50+ dotyczą głównie kwestii prawnych. Badani najczęściej przywiązują szczególną wagę do przepisów prawa pracy oraz przygotowania kompetencyjnego pracowników. Jednakże, jak sami wskazują, wiele z tych przekonań wynika po prostu ze stereotypów.

„No myślę, że to wynika z takiego ogólnego skojarzenia, że jak osoba jest po 50 r.ż., to nie będzie chciała się uczyć od zera, albo nie będzie wpisywać się dobrze w zespół, będzie roszczeniowa, albo nie nadąży, jest wiele stereotypów z tym związanych."

Osoby badane wymieniają szereg obaw, które mogą kierować pracodawcami w związku z zatrudnianiem pracowników 50+. Wśród nich są: obawa przed niedopasowaniem kulturowym (brak umiejętności współpracy w międzynarodowym zespole, pracy z młodymi ludźmi, czy dopasowania do specyficznej kultury pracy sektora NUB), obawa, że pracownicy 50+ nie będą nadążać za rozwojem technologii, a także, że mogą mieć więcej problemów ze zdrowiem. Z drugiej strony pracownicy 50+ postrzegani są jako bardziej lojalni, rzadziej zmieniający pracodawcę.

Prawie każdy badany pracodawca wymieniał również przeszkody prawne, m.in. okres ochronny przed emeryturą. Badani rzadko wypowiadali się, że ich samych to zniechęca, raczej, że może to zniechęcać innych pracodawców, zwłaszcza mniejsze przedsiębiorstwa, dla których perspektywa konieczności utrzymania pracownika, który może okazać się nieodpowiedni, wydaje się być zagrożeniem, zwłaszcza w dobie pandemii, gdzie nie ma pewności, że będzie wystarczająca ilość pracy.

„No myślę, że to jest to prawne ograniczenie, tak naprawdę ochrona pracowników 50+ przed zwolnieniem i to jest główna przyczyna, którą będę się kierować tacy pracodawcy..."

Innym wspomnianym przez badanych czynnikiem zniechęcającym są kwestie emerytalne. Wizja zbliżającego się odejścia na emeryturę i konieczność zatrudniania nowych osób była wskazana, jako istotna przeszkoda.

Co więcej, istotną obawą było również inne podejście do pracy w związku z gwarancją utrzymania zatrudnienia do czasu odejścia na emeryturę. Jednak według niektórych badanych, nie jest to słuszna obawa, ponieważ młodzi pracownicy znacznie częściej rotują, a pracownicy 50+ chcą pracować będąc nawet w wieku emerytalnym.

Kolejnym elementem wymienianym przez pracodawców były kwestie kompetencyjne osób powyżej 50 roku życia. Można tutaj zauważyć dwie obawy – zbyt małych i zbyt dużych kompetencji posiadanych przez pracowników 50+. Z jednej strony braki w odpowiednich kwalifikacjach, spowodowane specyficznymi wymaganiami sektora NUB, do których osoby 50+ nie miały możliwości się przygotować. Pracodawcy zaznaczali, że starsi pracownicy często mają mniej styczności z obsługą komputerów, urządzeń biurowych i językiem obcym, a w związku z tym mniejsze doświadczenie na stanowiskach pracy, które wymagają takich umiejętności.

„Bariera językowa o której powiedziałam i ta komputerowa, myślę, że jeśli rząd miałby, czy ustawodawstwo, może tak to nazwę, albo jakieś właśnie kampanie społeczne miałyby coś w tej kwestii zmienić to prawdopodobnie byłaby to ich aktywizacja w zakresie właśnie języka czy komputerów.”

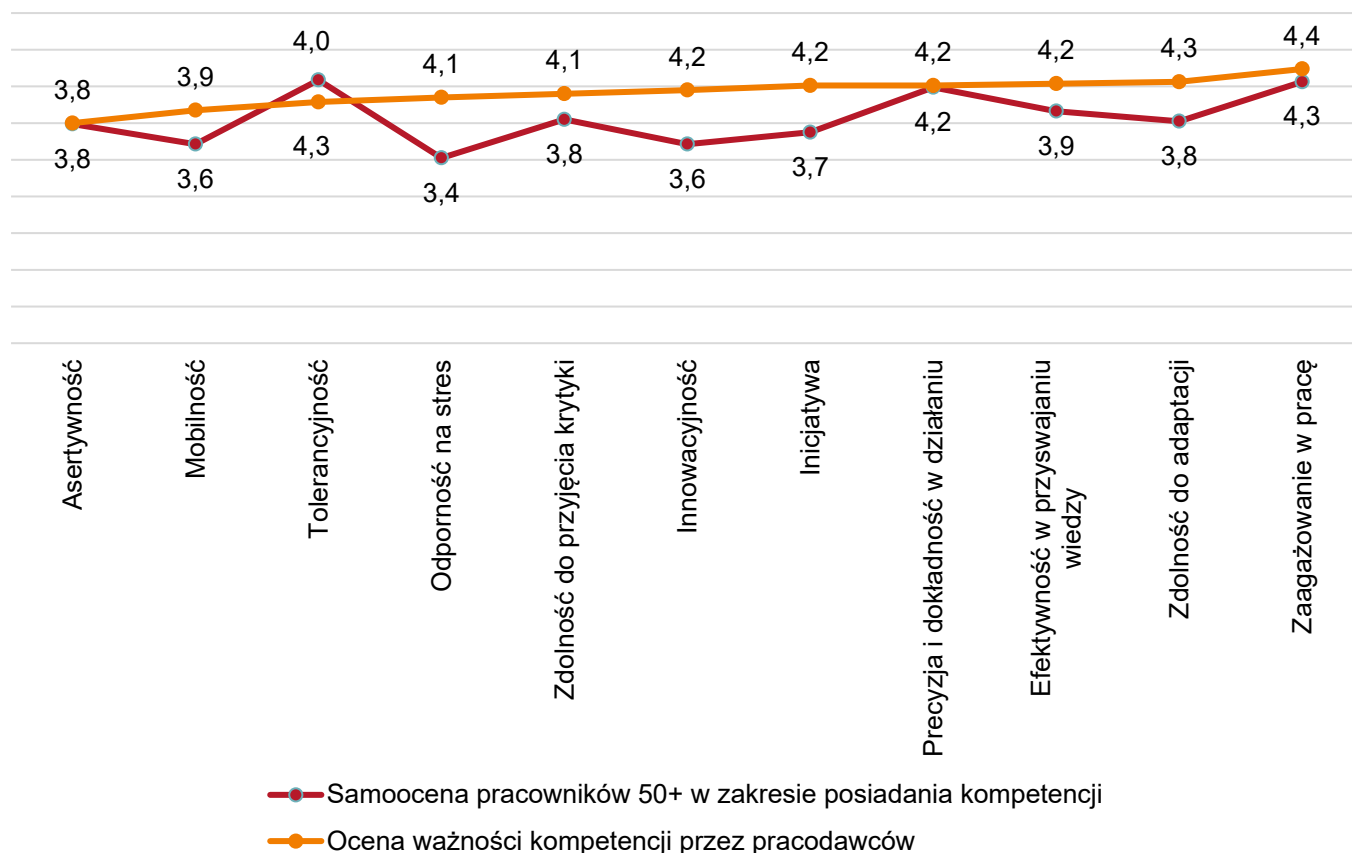
Natomiast z drugiej strony pracodawcy wskazywali na posiadanie nadmiernych kwalifikacji, obawiając się, że tacy pracownicy w krótkim czasie będą chcieli bardziej ambitnych obowiązków, wyższych wynagrodzeń lub nawet, że mogą ich „wygryźć” z kierowniczego stanowiska. Przekwalifikowani pracownicy mogą stanowić konkurencję dla menedżerów, którzy z tego powodu nie chcą zatrudniać kandydatów posiadających więcej niż wystarczające kwalifikacje.

4.5. Potrzeby szkoleniowe osób 50+

Potrzeby szkoleniowe osób 50+ w zakresie kompetencji psychologicznych

Z danych zebranych zarówno w analizie desk research oraz z wyników obecnych badań wynika, że pracownicy 50+ pomimo pozytywnych ocen pracodawców nie są chętnie przez nich zatrudniani. Przyczyn takiego zjawiska można poszukiwać w nieodpowiednim przygotowaniu kompetencyjnym do pracy w sektorze. Należy zatem zadać sobie pytanie: W jakim stopniu pracownicy 50+ spełniają oczekiwania pracodawców pod względem pracy w sektorze NUB? Ankietowani (zarówno pracodawcy jak i pracownicy) oceniali ten sam zestaw kompetencji Pracownicy określali na ile posiadają daną kompetencję, natomiast pracodawcy na ile jest ona potrzebna do pracy w sektorze NUB. Największe potrzeby szkoleniowe wynikające z różnicy pomiędzy ważnością kompetencji dla pracodawców a samooceną pracowników 50+ w ramach kompetencji psychologicznych zaobserwowano w zakresie: odporności na stres (0,66), innowacyjności (0,59), inicjatywie (0,51), zdolności do adaptacji (0,43). Są to kluczowe kompetencje, które pracodawcy wielokrotnie oceniają jako niezbędne do funkcjonowania w firmie. Co więcej nie są one podstawowym zasobem dla osób powyżej 50 roku życia, ponieważ swoją pozycję w hierarchii ważności uzyskały stosunkowo niedawno. A zatem uwidacznia się potrzeba podnoszenia kompetencji z tego zakresu, aby przygotować pracowników do sprostania wymaganiom sektora i pracodawców.

Wykres 28. Porównanie oczekiwań pracodawców ze stanem posiadanych kompetencji psychologicznych przez pracowników 50+ [wyniki uśrednione] (skala odpowiedzi: 1 – nie jestem tak(a)i/w ogóle nie ważne; 5 – jestem tak(a)i/bardzo ważne) (Npracodawcy = 100, Npracownicy = 444).

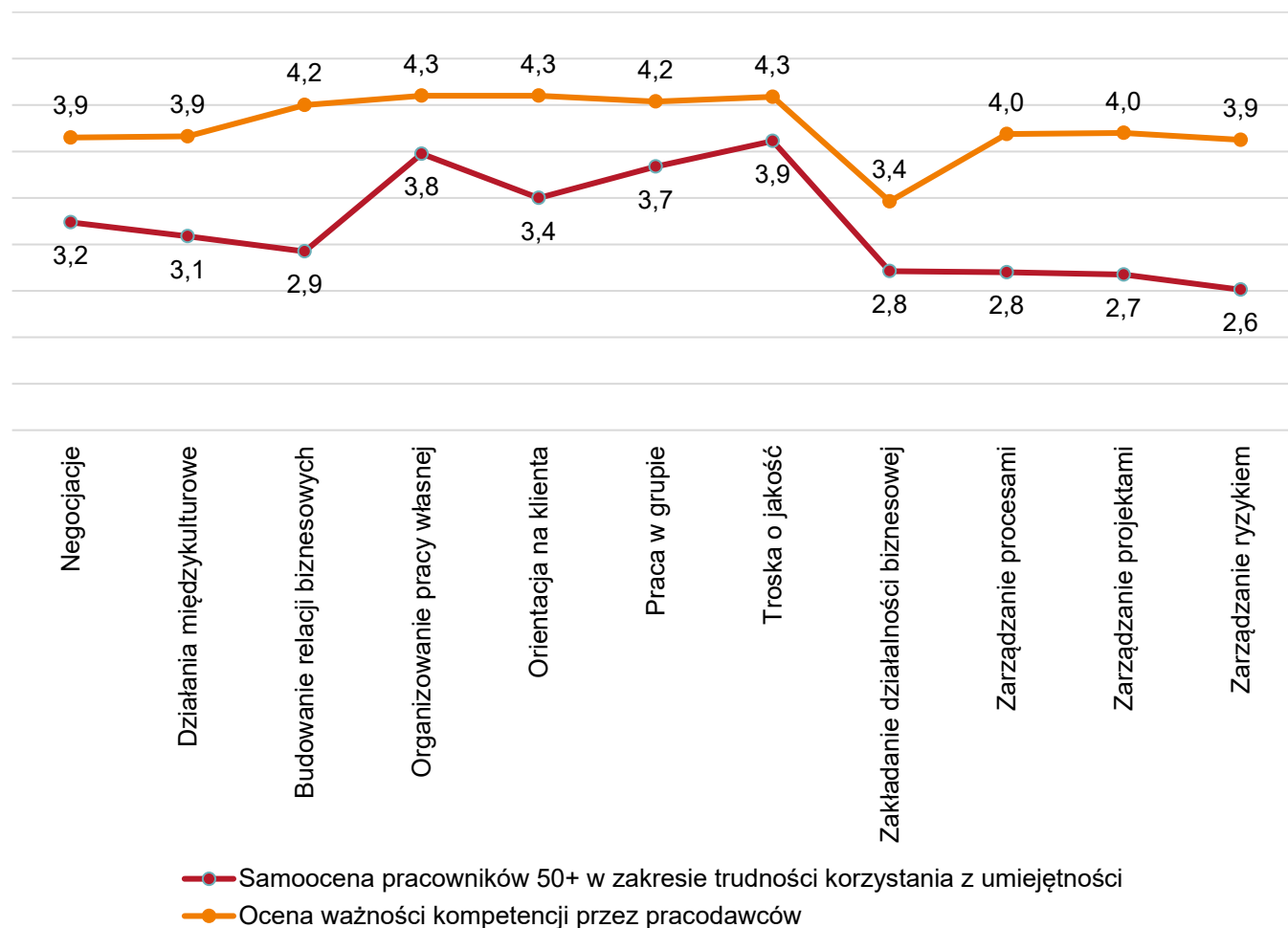


Pytanie: Proszę ocenić jakie znaczenie dla pracodawcy ma posiadanie wymienionych kompetencji przez pracownika 50+; skala: 1 – w ogóle nieważne; 5 – bardzo ważne; Na ile dana cecha Pana/Panią opisuje; skala: 1 – nie jestem taki/taka; 5 – jestem taki/taka

Potrzeby szkoleniowe osób 50+ w zakresie kompetencji wynikających z doświadczenia

W ramach porównania kompetencji wynikających z różnego rodzaju doświadczeń (np. w pracy, życiowego) pracownicy oceniają poziom swoich kompetencji również niżej niż oczekują od nich tego pracodawcy. Rozbieżności są szczególnie widoczne w ramach: budowania relacji biznesowych (1,26), zarządzania procesami (1,19), zarządzania projektami (1,22), zarządzania ryzykiem (1,29).

Wykres 29. Porównanie kompetencji wynikających z doświadczenia pracowników z oczekiwaniami pracodawców [wynik uśredniony] (skala odpowiedzi: 1 – bardzo trudne/w ogóle nie ważne; 5 – bardzo łatwe/bardzo ważne) (Npracodawcy = 100, Npracownicy = 444).

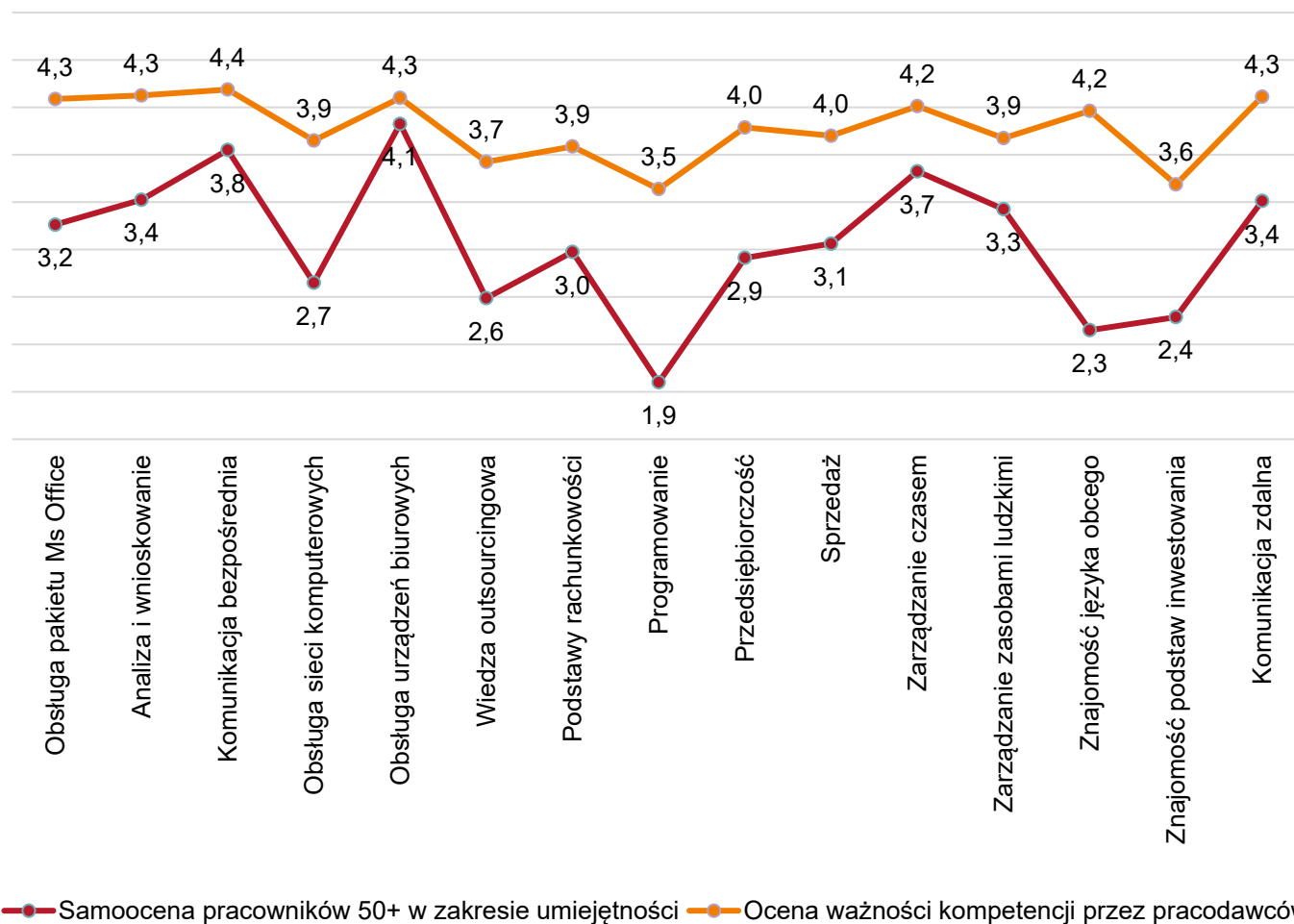


Pytanie: Proszę ocenić jakie znaczenie dla pracodawcy ma posiadanie wymienionego poniżej doświadczenia przez pracownika 50+; skala: 1 – w ogóle nieważne; 5 – bardzo ważne; Czy wykorzystywanie poniższych umiejętności w pracy wiąże się u Pana z łatwością czy trudnością?; skala: 1 – bardzo trudne; 5 – bardzo łatwe

Potrzeby szkoleniowe osób 50+ w ramach umiejętności niezbędnych do pracy w sektorze NUB

W zestawieniu poziomu umiejętności niezbędnych do pracy w sektorze z ich realnym stanem wśród pracowników 50+ okazuje się, że pracodawcy mają zdecydowanie wyższe oczekiwania. Oceniają poziom każdej z 15 wyszczególnionych kategorii zdecydowanie wyżej niż posiadają ją pracownicy. W żadnej kategorii poziom pracowników nie pokrywa się z oczekiwaniami pracodawców, a największe rozbieżności występują w takich umiejętnościach jak: programowanie, obsługa sieci komputerowych, znajomość języka obcego. W szczególności dla branży IT, której znaczenie w sektorze NUB w Polsce rośnie (ABSL, 2020), są to umiejętności niezbędne, których braki nie dają zbyt dużej szansy na zatrudnienie.

Wykres 30. Porównanie poziomu umiejętności pracowników z oczekiwaniami pracodawców [wyniki uśrednione] (skala odpowiedzi: 1 – w ogóle nie czuję się pewny/a; 5 – bardzo pewny/a) (Npracodawcy = 100, Npracownicy = 444).

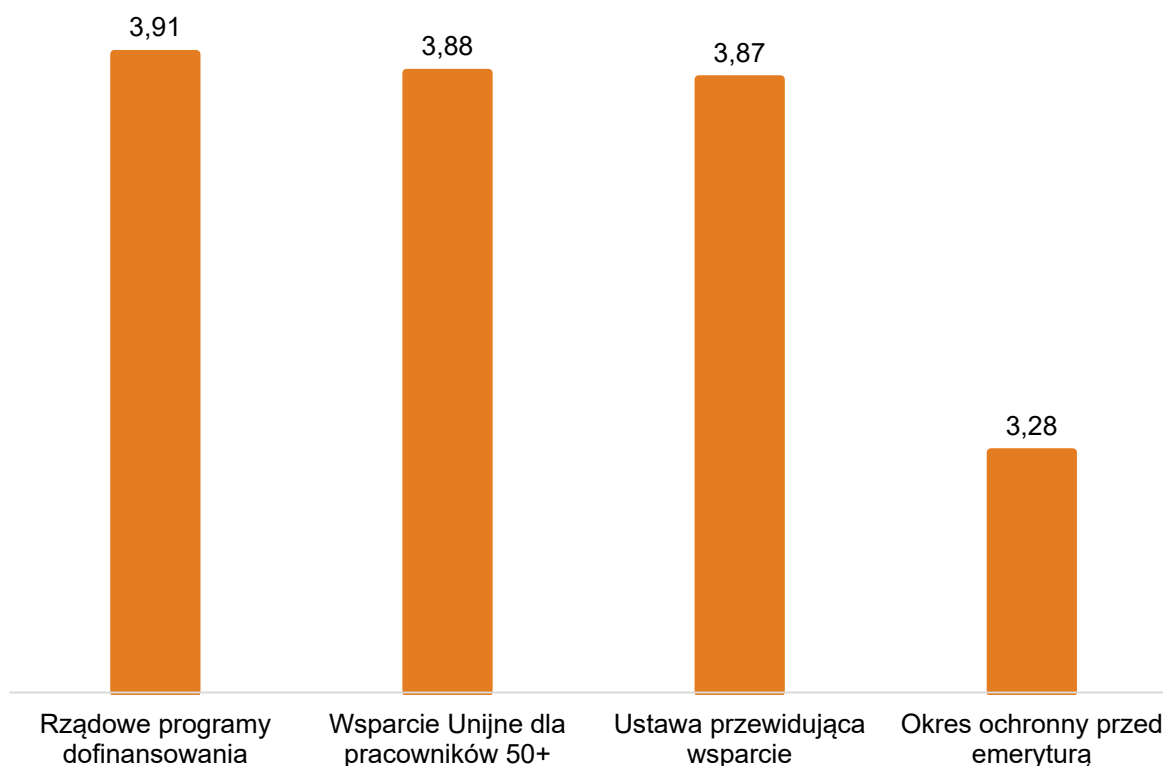


Pytanie: Proszę ocenić jakie znaczenie dla pracodawcy ma posiadanie wymienionych umiejętności przez pracownika 50+; skala: 1 – w ogóle nieważne; 5 – bardzo ważne; Na ile czuje się Pan pewny korzystając z tej umiejętności?; skala: 1 – w ogóle nie czuję się pewny/a; 5 – bardzo pewny/a

4.6. Wpływ elementów prawa na zatrudnianie osób 50+

Pracodawcy uważają, że największy wpływ na zatrudnianie pracowników 50+ mają rządowe programy dofinansowania (np. refundacja kosztów wyposażenia stanowiska pracy) i wsparcie Unii Europejskiej (np. dofinansowania do szkoleń). Równie ważna jest ustawa przewidująca wsparcie (np. uwzględniająca dofinansowanie wynagrodzenia tych osób). Prawna ochrona pracownika na 4 lata przed emeryturą (Polski okres ochronny) ma według nich najmniejszy wpływ na zatrudnienie pracowników 50+.

Wykres 31. Wpływ elementów prawa na zatrudnianie pracowników 50+ [wynik uśredniony] (skala: 1 – w ogóle nie ma wpływu; 5 – ma całkowity wpływ) (N = 100).



Pytanie: Jak elementy obowiązującego prawa wpływają na zatrudnianie osób 50+ w sektorze Nowoczesnych Usług Biznesu?

Podobne wnioski można wyciągnąć na podstawie danych z badań jakościowych. Badani zauważali wiele różnorodnych zmian, które są potrzebne, aby zwiększyć zatrudnienie osób 50+. Zdecydowana większość z nich dotyczy kwestii prawnych i potrzeb szkoleniowych. Niemniej jednak pracodawcy uważają, że zwiększenie zatrudnienia wiąże się również bezpośrednio z poszerzeniem świadomości na temat pracowników powyżej 50 roku życia i reorganizacjami wewnątrz przedsiębiorstwa.

Respondenci często wskazywali różne formy dofinansowania (albo bezpośrednio do zatrudnienia, albo w postaci ulg), jako czynniki mogące otworzyć pracodawców na zatrudnianie 50+. Początkowa finansowa zachęta pozwoliłaby poznać wartość starszego pracownika, a także zmienić jego wizerunek. Co więcej badani wskazywali na różnorodne formy wsparcia finansowego od dopłat do sprzętu po opłacanie staży i szkoleń.

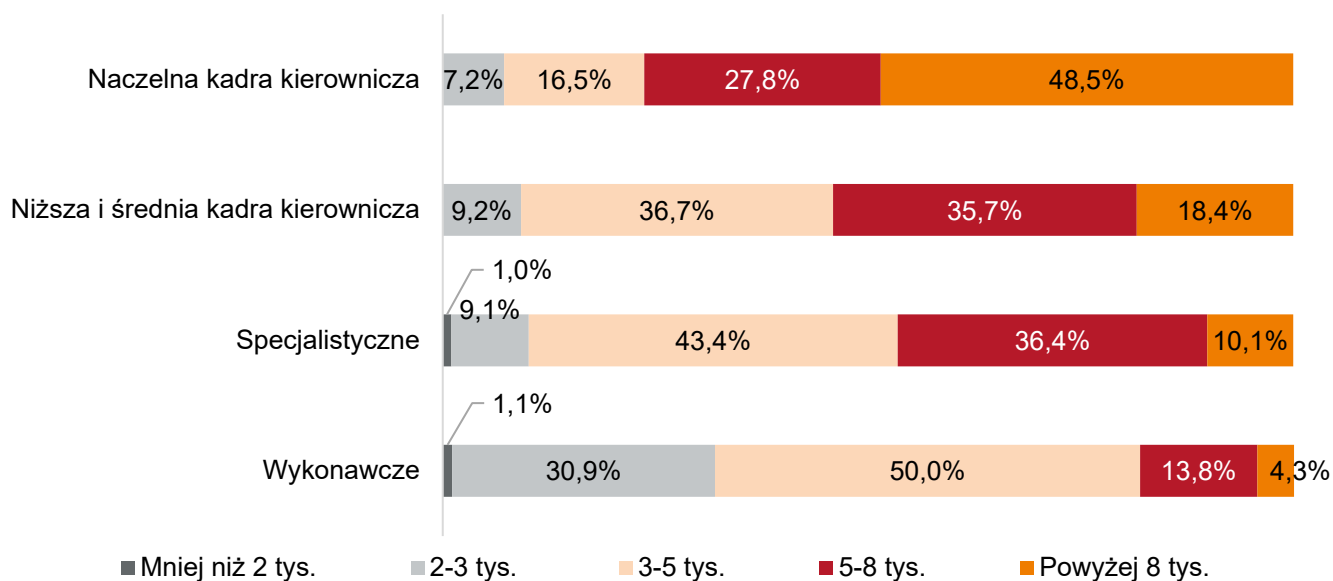
Spora grupa badanych jest przekonana, że to kompetencje decydują o zatrudnieniu i bez względu na dofinansowanie nie byłoby zainteresowani pracownikiem, który nic nie wniesie do przedsiębiorstwa. Osoby te podkreślają znaczenie szkoleń, które powinny dotyczyć wielu umiejętności, zarówno twardych jak i miękkich. A zatem konkretną zmianą na rzecz zwiększenia zatrudnialności osób 50+ miałyby być szkolenia jak np. radzenie sobie ze stresem, zarządzanie czasem, język obcy, funkcja project manager.

Ważnym elementem, według respondentów, są też zmiany w świadomości pracodawców dotyczące umiejętności pracowników 50+ oraz ich podejścia do pracy oraz świadomości samych pracowników. Z wypowiedzi pracodawców wynika, że są chętni do zatrudniania takich osób, jednak otrzymują od nich niewiele aplikacji.

4.7. Zarobki oferowane osobom 50+

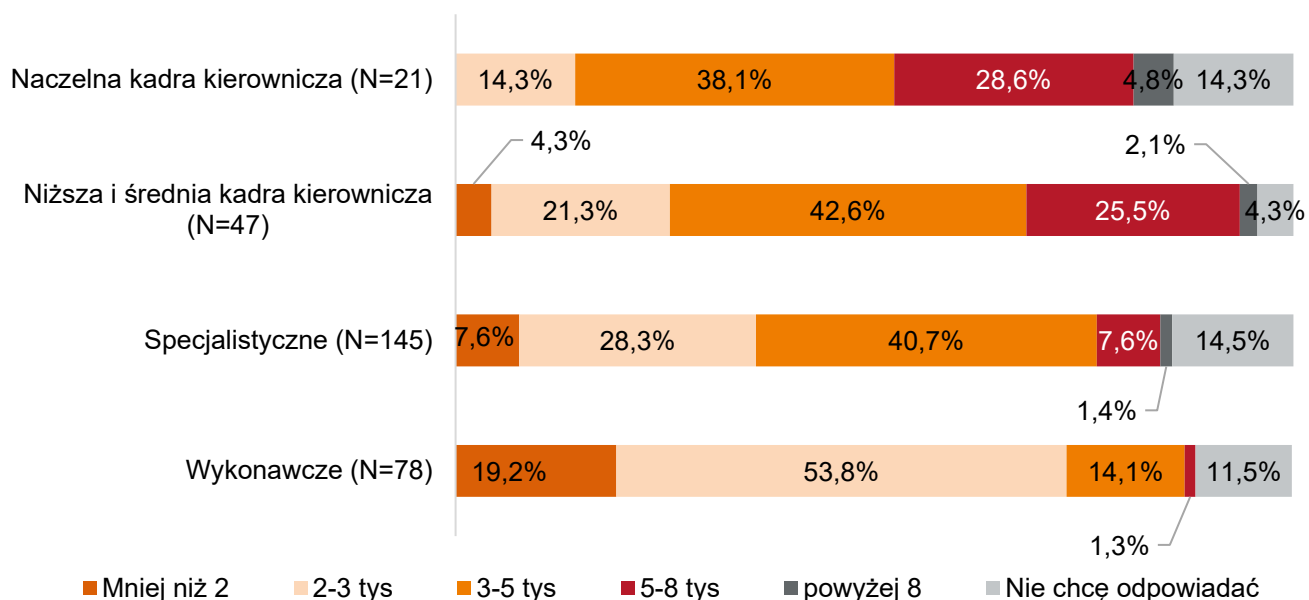
Minimalne zarobki w sektorze NUB dla pracownika 50+ oferowane są w przedziale 2-3 tys. złotych. Rozkład proponowanych zarobków zmienia się rzecz jasna zgodnie z hierarchią stanowiska. Znacząca część pracodawców deklaruje, że jest w stanie zaoferować wyższe wynagrodzenie względem tego, ile osoby 50+ zarabiają obecnie.

Wykres 32. Wysokość możliwego wynagrodzenia pracownika 50+ na różnych stanowiskach sektora NUB [% odpowiedzi] (N = 100).



Pytanie: Jaką wysokość wynagrodzenia mógłby/mogłaby Pan/Pani zaoferować pracownikowi 50+ na każdym ze stanowisk?

Wykres 33. Wysokość wynagrodzenia pracownika 50+ na wybranych stanowiskach [% odpowiedzi] (N = 291).

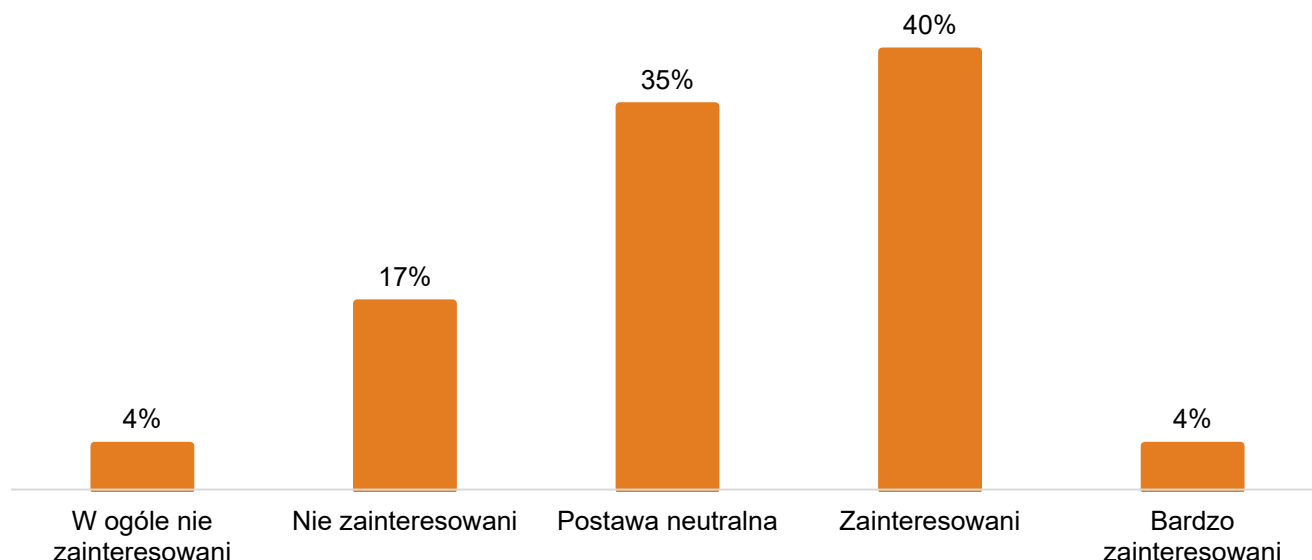


Pytanie: Ile obecnie Pan/Pani zarabia (w wartości netto)?

4.8. Zainteresowanie osób 50+ pracą w badanych przedsiębiorstwach

Największa liczba pracodawców ocenia, że pracownicy 50+ są zainteresowani i bardzo zainteresowani pracą w ich przedsiębiorstwie (40% i 4%). Nieco więcej niż co trzeci badany wskazuje, że osoby 50+ są ani zainteresowane ani nie zainteresowane (35%), natomiast zdecydowaną mniejszość stanowią osoby, które uważają, że pracownicy 50+ nie są zainteresowani (17%) oraz w ogóle nie zainteresowani (4%) uzyskaniem pracy w ich firmie.

Wykres 34. Zainteresowanie pracą w przedsiębiorstwie [% badanych] (N = 100).



Pytanie: Jak z Pana/Pani perspektywy wygląda zainteresowanie osób 50+ pracą w Pana/Pani przedsiębiorstwie?

Inny obraz pojawia się, gdy analizujemy dane jakościowe. Jak wspomniane było wcześniej, pracodawcy zauważają raczej niewielkie zainteresowanie ze strony osób 50+

„CV od osób starszych jest stosunkowo mało. Znaczący, znowu, no nie wiem jak sobie wezmę pod uwagę rekrutację którą ostatnio robiłam na sekretarza zarządu, gdzie spodziewałabym się, że będzie więcej takich osób, to wydaje mi się, że nie miałam żadnej. Miałam chyba 110 aplikacji spośród których żadna nie była od osoby, która była starsza niż powiedzmy 40 lat.”

Jako przyczynę takiego zjawiska badani wskazywali m.in. sposób prowadzenia procesu rekrutacji. Pierwszym obszarem jest samo ogłoszenie, które powinno być napisane w sposób zrozumiały dla pracownika 50+ i zachęcający go. „Szukamy osób do pracy w młodym, dynamicznym zespole” z pewnością nie jest ogłoszeniem, którego treść sprawi, że kandydaci po 50 r.ż. będą zachęceni do aplikowania. Należy raczej podkreślać, że jest to praca dla każdego bez względu na wiek, że przedsiębiorstwo ceni sobie różnorodność perspektyw.

Kolejnym problemem związanym z procesem rekrutacji w NUB jest kanał tej rekrutacji. Rekruterzy często posługują się portalem LinkedIn, z którego osoby po 50 r.ż. korzystają zdecydowanie rzadziej niż osoby młodsze. Według badanych małe zainteresowanie osób 50+ w sektorze NUB może wynikać to z przekonania, że pracodawcy nie chcą takich osób w, ale także z formułowania ofert w sposób niezrozumiały. Nazwy stanowisk są dla pracowników 50+ obce, a zakres obowiązków niejasny.

Podsumowanie wyników i rekomendacje zmian

W oparciu o wyniki analizy literatury oraz badań, które przeprowadziliśmy wśród pracowników i pracodawców przedstawiamy rekomendacje związane

z kształtowaniem zatrudniania pracowników 50+ w sektorze NUB. Z jednej strony podjęcie takich działań może pozytywnie wpłynąć na sam sektor NUB dając dodatkowy impuls i kompetencje do dalszego rozwoju. Z drugiej strony zwiększanie zatrudniania osób 50+ w sektorze NUB może pozytywnie przyczynić się do wydłużania aktywności zawodowej, co ma szczególne znaczenie w odniesieniu do naszego starzejącego się społeczeństwa.

Systemowe działania, jakie wspierałyby zatrudnianie osób 50+ powinny koncentrować się na dwóch obszarach:

- a) Redukowaniu barier, związanych z zatrudnianiem osób 50+.
- b) Podnoszeniu atrakcyjności osób 50+ na rynku pracy i zachęcaniu do utrzymywania aktywności zawodowej.

W zakresie redukcji barier, związanych z zatrudnianiem osób 50+ rekomendacje obejmują:

Zwiększanie poziomu zatrudnienia osób 50+ w sektorze NUB poprzez wprowadzenie ulg podatkowych dla pracodawców

Taki model sprawdza się w Szwecji, która charakteryzuje się najwyższą w UE aktywnością zawodową osób w wieku 55–64 lata – w roku 2020 współczynnik aktywności zawodowej osób w tym wieku wynosi 77,8% (OECD, 2020). Podejście to znajduje również potwierdzenie w wynikach przeprowadzonych badań, gdzie większość pracodawców z sektora deklaruje wsparcie ze strony państwa jako najbardziej znaczące w zatrudnianiu osób 50+. Odpowiednie ulgi mogą przyczynić się do zagwarantowania atrakcyjnego wynagrodzenia, którego od nowej pracy oczekuje większość (82%) pracowników 50+. System ulg wspierających zatrudnianie osób 50+ deklaruje jako pożądany 64% badanych przedstawicieli sektora NUB (wykres 26), wysokie wskazania dotyczyły także pożądanego wsparcia w postaci publicznego programu dofinansowań czy programowania wykorzystania pomocy Unii Europejskiej na ten cel (wykres 31). Wsparcie może odbywać się w formie ulg podatkowych przyznawanych pracodawcy z tytułu zwiększenia zatrudnienia pracowników 50+ lub utrzymania udziału zatrudnienia, zwłaszcza powyżej ustalonego wieku.

Efektywną metodą byłyby także programy szkoleniowe dla osób 50+ poszukujących lepszego stanowiska pracy

Wynika to zarówno z deklaracji pracodawców w zakresie czynników ułatwiających zatrudnianie osób 50+, jak i danych porównujących kompetencje oczekiwane przez pracodawców z poziomem kompetencji deklarowanym przez osoby 50+. W większości kompetencji i kwalifikacji pracodawcy określają swoje oczekiwania wyżej niż deklarują je pracownicy. Ponadto pracownicy deklarują wysoką chęć nauki nowych kompetencji, które pomogłyby im w zdobyciu nowej, lepszej pracy. Przykłady polityk stosowanych w Islandii, Japonii czy innych państwach w zakresie dedykowanych programów rozwoju kompetencji pokazują, że jest to narzędzie, które może być skutecznie stosowane.

Programy wdrożenia do pracy w nowym przedsiębiorstwie zapewnią poczucie bezpieczeństwa pracownikom i zachęcą pracodawców do ich zatrudniania

Jak wskazują sami pracodawcy, zatrudnianie osób 50+ jest ważne, ale ich przedsiębiorstwa nie są na to gotowe. Nawet pomimo pozytywnych opinii i dostrzegania wielu zalet pracodawcy zwracają uwagę na to, że proces wdrożenia pracownika jest trudny i czasochłonny. Z kolei pracownicy 50+ oczekują od nowego miejsca poczucia stabilności i bezpieczeństwa, którego może zabraknąć jeśli nie zapewni się im opieki.

Jak wskazują sami pracodawcy, odpowiednie wsparcie mentorskie i psychologiczne powinno rozwiązać ten problem, jednakże nie każde przedsiębiorstwo posiada na to zasoby. Zewnętrzne działania w postaci programów gwarantujących wsparcie psychologiczne, coaching zawodowy, opiekę mentorską odciążą przedsiębiorstwa i lepiej przygotują pracowników do rozpoczęcia pracy w nowym miejscu i na nowym stanowisku. Rozwiązania takie towarzyszyły politykom aktywizacji osób 50+ m.in. w Islandii czy Nowej Zelandii. Pracownicy 50+ byłiby szansą dla rozwoju sektora ze względu na swoje doświadczenie, odmienną kulturę pracy od młodszych osób i skłonność do przekazywania wiedzy innym.

Badania psychologiczne wskazują, że osoby starsze charakteryzują się wyższym poziomem generatywności (przekazywania wiedzy i opieką nad młodszymi) oraz potrzebą stabilizacji. Pracodawcy często wskazywali na potrzebę różnorodności wśród zatrudnionych pracowników pod względem wieku, doświadczenia i umiejętności. Jednakże osoby 50+ stanowią najmniejszy odsetek osób zatrudnionych w sektorze. Biorąc pod uwagę bardzo wysoki poziom rotacji pracowników w sektorze NUB i brak doświadczenia osób młodych, zatrudnienie osób 50+ jest szansą na zwiększenie kompetencji pozostałych pracowników i wzrost efektywności przedsiębiorstw, co w konsekwencji pozwoli na kontynuowanie tendencji wzrostowej sektora NUB i wzrost jego znaczenia w gospodarce. Skuteczność procesu dyfuzji kompetencji mógłby wspierać fundusz dedykowany potrzebom pracowników 50+.

Regularny pomiar kompetencji i kwalifikacji pracowników daje szansę na adekwatne projektowanie działań zgodnie z trendami rozwoju sektora

Wyniki badań prezentują profil kompetencyjny pracowników oraz oczekiwania pracodawców, które bazują na stanie aktualnym (stan na rok 2020). Dynamiczne zmiany spowodowane rozwojem sektora mają wpływ na zmianę zapotrzebowania konkretnych kompetencji oraz wymagań stawianych pracownikom. W związku z tym regularny pomiar kompetencji i kwalifikacji pracowników oraz oczekiwań pracodawców daje szansę na precyzyjne reagowanie w kontekście budowania programów wsparcia, które będzie adekwatne do aktualnych oczekiwań sektora.

Walidacja kompetencji i kwalifikacji pracowników

Po zakończeniu edukacji na etapie studiów, osoby pracujące rzadko powracają do formalnej ścieżki kształcenia – jedynie 2% osób w wieku 25-64 lata wykorzystuje tę formę. Obecnie, na znaczeniu zyskuje nieformalne zdobywanie kompetencji z wykorzystaniem Internetu i kursów on-line, które niestety nie dają możliwości potwierdzenia zdobycia odpowiednich umiejętności. Możliwość potwierdzania kompetencji i kwalifikacji zdobytych w toku edukacji nieformalnej byłaby korzystna zarówno dla pracowników jak i pracodawców. Pierwsi posiadaliby potwierdzoną informację o poziomie własnych umiejętności i co się z tym wiąże większą możliwością kształtowania oczekiwań płacowych. Drudzy mieliby gwarancję, że zatrudniania przez nich osoba sprawdzi się na swoim stanowisku bez konieczności odbywania długotrwałych szkoleń, które generują koszty. Podobne działania w zakresie certyfikacji kompetencji rynkowych wdrażano m.in. w Korei Południowej czy Islandii.

Skalowanie skali rekomendowanych działań

Sektor NUB będzie się rozwijał głównie w oparciu o pracowników w wieku poniżej 50 lat. Jednak zwiększenie zatrudnienia nieaktywnych obecnie osób 50+ w sektorze (np. ich transfer z sektorów schyłkowych) wraz z naturalnym wzrostem skali zatrudnienia mogłoby się przyczynić zarówno do rozwoju samego sektora, jak i przynieść skutki dla całej gospodarki. Potencjalne bezpośrednie korzyści, jakie rozwój sektora wygeneruje dzięki zatrudnianiu pracowników 50+ mogą wskazywać na skalę kosztu, jakie może ponieść sektor finansów publicznych przy wdrażaniu potencjalnych działań.

Jeżeli 16,1 mln osób pracujących (GUS, 2020) wytwarza około 2,2 bln PKB (szacunek wg danych GUS za 2020 rok), zaś w sektorze NUB zatrudnionych jest około 338 tys. osób (1 kwartał 2020), a wśród nich około 5% stanowią osoby 50+, to przyjmując przeciętny stały poziom wydajności na pracującego, osoby w wieku 50+ w całym sektorze NUB wytwarzają około 2,4 mld zł PKB rocznie. Na każde dodatkowe nieaktywne obecnie 1.000 osób w wieku 50+, które mógłby zatrudnić sektor NUB przypadać zatem będzie około 140 mln zł dodatkowego PKB rocznie. Około 12% PKB wraca do sektora finansów publicznych w postaci podatków pośrednich netto (ok. 16 mln zł), zaś skalując cały wynik finansowy brutto przedsiębiorstw niefinansowych (około 170 mln zł w 2019 roku, GUS) udziałem osób 50+ z sektora NUB w zatrudnieniu, stworzenie dodatkowych 1.000 nowych etatów w sektorze dawałoby dodatkowo około 20 mln zł wpływów z podatku CIT rocznie, co razem daje około 36 mln zł tylko z tych dwóch wskazanych źródeł.

Daje to szacunek skali potencjalnych ulg podatkowych oraz kosztu innych wskazanych powyżej działań wspierających zatrudnienie osób 50+ w sektorze NUB, które mogłyby zostać skompensowane wpływami podatkowymi uzyskanymi w wyniku wdrożenia rekomendowanych działań. Należy przy tym pamiętać, że szacunki nie uwzględniają skutków pośrednich i mnożnikowych i powinny być przyjmowane jako wstępne wielkości, które wymagać będą pogłębionej analizy. Przyjmując wstępnie skalę potencjalnych efektów pośrednich i indukowanych z mnożnikiem 1,5x daje to skalę około 54 mln zł rocznych korzyści, które aby zachować efekt neutralności dla finansów publicznych, mogą wyznaczać szacunkowe rozmiary funduszu wsparcia projektowanych działań.

Tworzony w ten sposób dedykowany fundusz przekwalifikowania osób 50+ z innych sektorów do sektora NUB (transfer etatów) realizowałby cele Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (6.4. Edukacja pozaformalna i uczenie się nieformalne osób dorosłych, s. 47-49), Strategii Produktywności 2030 (projekt) (Kierunek interwencji II.1, II.2) czy działań wspierających odbudowę i odporność polskiej gospodarki w ramach funduszu „Next Generation” Unii Europejskiej.

Bibliografia

- Andersen, O. D., Helms, N. H. (2019). Vocational education and training in Europe: Denmark. Cedefop ReferNet VET in Europe reports (2018).
http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2019/Vocational_Education_Training_Europe_Denmark_2018_Cedefop_ReferNet.pdf
- Błaszczak, A. (2019). Po 50. Łatwiej o projekt niż o etat. Rzeczpospolita.
<https://www.rp.pl/Poszukiwanie-pracy/311249941-Po-50-latwiej-o-projekt-niz-o-etat.html>
- Bruska, A., Sobotka, B., Szymańska-Czaplak, E. (2019). Outsourcing procesów logistycznych jako potencjalny kierunek rozwoju usług dla biznesu na przykładzie Opola. [W:] K. Witkowski, K. Huk, Z. Patora-Wysocka (red.). Systemy logistyczne w gospodarowaniu – nowe trendy i kierunki zmian (s. 17-29). Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych [CEAPP]. (2012). Bilans kompetencji branż BPO i ITO w Krakowie. Raport końcowy z przeprowadzonych badań.
<http://www.ceapp.uj.edu.pl/documents/4628317/7b6616d4-8675-4d46-acfe-15240cd00a8a>
- Collier, D., Levita Schallenbach, C. (2017). HR shared services (HRSS): Model and trends (CAHRS White Paper). Ithaca, NY: Cornell University, ILR School, Center for Advanced Human Resource Studies. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswhitepapers/13/>
- Collier, D., Schallenbach, C. L. (2017). HR Shared Services (HRSS): Model and Trends. CAHRS White Papers. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswhitepapers/13>
- Czarnecka, A., Sobotka, B. (2019). Strategie miasta jako narzędzie rozwoju lokalnego. Analiza uwarunkowań gospodarczych na przykładzie Częstochowy. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie, 34, s. 21-37.
- Domaradzki, K. (2017). Najbardziej pożądane kompetencje na rynku pracy w 2015 roku. FORBES.
- Essilor Polonia i BIGRAM (2019). Raport Pokolenie 50+ w pracy – prawda i stereotypy.
<https://bigram.pl/raport-pokolenie-50-w-pracy/>
- European Agency for Safety and Health at Work (2016) 'Safer and healthier work at any age. Country Inventory: Iceland', <https://osha.europa.eu/hr/publications/safer-and-healthier-work-any-age-country-inventory-iceland>
- Fræðslumiðstöð Atvinnulífsins / The Education and Training Service Centre, <http://frae.is>
- Główny Urząd Statystyczny (2020a). Informacja o rynku pracy w drugim kwartale 2020 roku (dane wstępne).
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/informacja-o-rynku-pracy-w-drugim-kwartale-2020-roku-dane-wstepne,12,42.html>

- Krajowy Fundusz Szkoleniowy (2020). Krajowy Fundusz Szkoleniowy w roku 2020. Kierunkowe wytyczne dla wnioskodawców.
[https://wupwarszawa.praca.gov.pl/documents/10240/6350314/Wytyczne KFS 2020_pracodawcy.pdf/723e2bbc-5a24-4e9d-8dd5-c788560b31a0](https://wupwarszawa.praca.gov.pl/documents/10240/6350314/Wytyczne_KFS_2020_pracodawcy.pdf/723e2bbc-5a24-4e9d-8dd5-c788560b31a0)
- Kryńska, E., Szukalski, P. (red.). (2013). Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <http://50plus.gov.pl/-/rozwiwania-sprzyjajace-aktywnemu-starzeniu-sie-w-wybranych-krajach-unii-europejskiej-raport-koncowy-40437>
- Krzystek, M. (2018). Analiza tematyczna w badaniach jakościowych. Kraków: Fundacja Rozwoju Badań Społecznych <http://furbs.org/index.php?id=96&type=article> (dostęp na dzień 15.10.2020).
- Kuzior, A., Sobotka, B. (2019). Key Competencies in the Modern Business Services Sector. Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy, 2(46), s. 63-74.
- Kvale, S. (2010). Prowadzenie wywiadów. Warszawa: PWN.
- Mandes, S. (2008). Metody jakościowe w ewaluacji [w:] K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion, (red.). Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, ss. 129-149.
- ManpowerGroup (2020). Rozwiązanie problemu niedoboru talentów: dowiedz się, czego chcą pracownicy. https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2020/01/Rozwiazanie_problemu_niedoboru_talentow_PL.pdf
- Marcinkowska, E. (2015). Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce – stan i perspektywa rozwoju. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 244, s. 130-139.
- Marcinkowska, E. (2018). Kultura organizacyjna zagranicznych centrów usług biznesowych w Polsce. Studia Oeconomica Posnaniensia, 6(4), s. 49-60.
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2013). Długofalowa Polityka Senioralna w Polsce na lata 2014-2020 w zarysie.
<https://das.mpips.gov.pl/source/Dlugofalowa%20Polityka%20Senioralna%20w%20Polsce%20na%20lata%202014-2020%20w%20zarysie.pdf>
- New Zealand Parliament Research Papers (2011) 'New Zealand's ageing population'
<https://www.parliament.nz/resource/en-NZ/00PlibCIP031/0dbf7335f5749255f07ac2722fd226f16737b8c7>
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 grudnia 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz. U. 2020 poz. 226). <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000226>

- OECD (2020). Employment rate by age group (indicator). Zaczerpnięte 14 grudnia 2020.
- Oleksyn, T. (2006). Zarządzanie kompetencjami – Tendencje zmian. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, nr 12, 2–10.
- Oleksyn, T. (2018). Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. (III). Wolters Kluwer.
- PARP (2020). Raport z analizy desk research w ramach projektu „Realizacja dwóch edycji badań jakościowych i ilościowych w ramach projektu Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II – nowoczesne usługi biznesowe”
- Polska Rada Biznesu (2018). Przedsiębiorca odczarowany. Kim są twórcy polskiej gospodarki?. <https://prb.pl/wp-content/uploads/2018/05/Przedsiębiorca-odczarowany.pdf>
- PwC Australia (2016), Golden Age Index, <https://www.pwc.com.au/publications/assets/people-golden-age-index-jun16.pdf>
- Romanowski, R., Walkowiak-Markiewicz, K. (2015). Znaczenie centrów nowoczesnych usług biznesowych dla rozwoju metropolii w Polsce.
- Rothwell, W. J., Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90–105.
- Sektorowa Rada do Spraw Kompetencji Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych [SRK NUB]. (2020a). Rekomendacja nr 01/01/2020 Sektorowej Rady do Spraw Kompetencji Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych. <https://sektorowaradanub.pl/rekomendacje-srk-nub-dotyczace-zapotrzebowania-na-kwalifikacje-w-sektorze/>
- Sektorowa Rada do Spraw Kompetencji Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych [SRK NUB]. (2020b). Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Poradnik dla doradców zawodowych – szkoły wyższe. <https://sektorowaradanub.pl/wp-content/uploads/Poradnik-Szko%C5%82y-Wy%C5%BCsze-1.pdf>
- Sigurveig H. Sigurdardottir, Omar H. Kristmundsson & Steinunn Hrafnisdottir (2016) Care of Older Adults in Iceland: Policy Objectives and Reality, *Journal of Social Service Research*, 42:2, 233-245, DOI: 10.1080/01488376.2015.1137535
- Silverman, D. (2007). Interpretacja danych jakościowych. Warszawa: PWN.
- Skowroński, M. (2017). Sektor nowoczesnych usług biznesowych jako nowa branża gospodark i miasta na przykładzie Katowic. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 320, s. 130-137.

- Sobotka, B. (2016). Value Chain in Education Sector Illustrated with an Example of Vocational Competence Certificate System. *Forum Pedagogiczne*, 2(2), s. 305-322.
- Sobotka, B. (2020a). *Kompetencje jutra*. Warszawa: OSMPOWER
- Sobotka, B. (2020b). In Search of Desired Competencies on the Threshold of the Fourth Industrial Revolution. *Human Resource Management*, 5(136), s. 89-107.
- Sobotka, B., Multan, E. (2018). Potencjalne lokalizacje dla sektora nowoczesnych usług dla biznesu na przykładzie Siedlec. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria Administracja i Zarządzanie*, 116, s. 49-62.
- Szukalski, P. (2014). Inicjatywy i działania na rzecz podwyższenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+ w wybranych krajach Europy Północnej i Zachodniej. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <http://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/handle/11089/11205>
- The Association of Chartered Certified Accountants [ACCA]. (2017). Finance shared services careers: opportunity or end game?. https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/Future/pi-finance-shared-services-careers.pdf
- Tholons (2016). Tholons 2016 Top 100 Outsourcing Destinations Rankings & Executive Summary. http://www.tholons.com/Tholonstop100/Tholons_Top_100_2016_Executive_Summary_and_Rankings.pdf
- Uchwała nr 161 Rady Ministrów z dnia 26 października 2018 r. w sprawie przyjęcia dokumentu Polityka społeczna wobec osób starszych 2030. BEZPIECZEŃSTWO - UCZESTNICTWO – SOLIDARNOŚĆ (M. P. 2018 poz. 1169). <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20180001169>
- Uchwała nr 237 Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2013 r. w sprawie ustanowienia Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2020 (M.P. 2014 poz. 52). <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20140000052>
- University of Auckland (2015) 'Turning silver into gold: Policies for an ageing population', <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/business/about/our-research/research-institutes-and-centres/RPRC/WorkingPaper/WP%202014-2%20LTC%20costs%20FINAL.pdf>
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. 2004 Nr 99 poz. 1001). <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20040991001>
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 2003 nr 96 poz. 873). <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20030960873>
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974. Kodeks pracy (Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141). <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19740240141>

- Wasilczuk J. E. (2014). Przedsiębiorcy 50+, czy wiek ma znaczenie?. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne Problemy Usług, 799, 111, s. 196-206.
- Wegrzyn, G., Pieczarka, K. (2018). Handel we współczesnej gospodarce Polski – zmiany w strukturze zatrudnienia. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, 381–392.
- Working Better With Age: Japan (2018a), OECD, <https://www.oecd.org/els/working-better-with-age-japan-9789264201996-en.htm>
- Working Better With Age: Korea (2018b), OECD, <https://www.oecd.org/els/working-better-with-age-korea-9789264208261-en.htm>
- Zintegrowany System Kwalifikacji (2019). Funkcjonowanie w systemie. <https://kwalifikacje.edu.pl/baza-wiedzy/dzialaj-w-zsk/funkcjonowanie-w-systemie/>
- Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych [ABSL]. (2017). Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017. https://g3.gazetaprawna.pl/p/_wspolne/pliki/2981000/2981561-raport-absl-2017.pdf
- Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych [ABSL]. (2020). Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020. <https://shop-absl.pl/Sektor-Nowoczesnych-Uslug-Biznesowych-w-Polsce-2020-p72>



Raport z wyników badań na rzecz Syntea S.A. zrealizowany przez
zespół Flow Nauka sp. z o.o.

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Osoby zaangażowane w opracowanie raportu :

Rafał Muda, dr hab. Radosław Mącik, prof. UMCS, dr hab. Mariusz Kicia,
dr Weronika Augustynowicz, dr Paweł Augustynowicz, dr Krzysztof Leoniak,
Paulina Bujak, Damian Hamerski, Michał Kędra, Adrian Pietruczuk