

NOWY WYMIAR PRACY

Globalne zmiany na rynku pracy stają się faktem. Rozwój nowych technologii i robotyzacja to tylko niektóre z czynników, które zmieniają świat w błyskawicznym tempie. Skoro nie da się już zatrzymać innowacji i galopującej digitalizacji, należy dostosować się do globalnych trendów. Przed tym wyzwaniem stają firmy, ale również państwo i administracja publiczna, które muszą stawić czoła, w sensie prawnym i podatkowym, nietypowym formom zatrudniania pracowników.



— Paweł Wojciechowski
główny ekonomista ZUS

Fenomen samozatrudnienia będzie się pogłębiał, ponieważ ludzie cenią sobie wolność wyboru oraz niezależność. Pytanie, czy będą wystarczająco myśleć o swojej przyszłości, emeryturze czy oszczędnościach.

dr Paweł Wojciechowski: były minister finansów (2006 r.), wiceminister spraw zagranicznych i ambasador przy OECD, obecnie pełni funkcję głównego ekonomisty ZUS. Wcześniej prezes PTE Allianz Polska S.A., prezes TFI Atut S.A. oraz dyrektor oddziału Polskiego Banku Rozwoju S.A. Stopień doktora nauk technicznych uzyskał w Instytucie Badań Systemowych PAN. Od wielu lat współpracuje z uniwersytetami amerykańskimi, w tym od 2011 r. z Harvard Kennedy School of Government.



Obywatele potrafią zarządzać swoimi oszczędnościami i sami lepiej zapewnią sobie emeryturę czy opiekę zdrowotną i socjalną, niż kiedy oddamy te kwestie w ręce państwa.

_ Andy Tryba
twórca firmy Crossover

FOT.: JERZY KRUPOWIEC

Andy Tryba: założyciel i CEO Think3, współzałożyciel i CEO RideAustin oraz CEO wielu firm technologicznych, w tym Engine Yard, DNN Corp, Kayako, Bizness Apps, FogBugz, School Systemy Loop, Agemni i SLI. W 2014 r. założył również Crossover, gdzie pełni funkcję CEO. Crossover powstał w oparciu o przekonanie, że najlepszych talentów należy poszukiwać na całym świecie oraz dawać im możliwość współpracy. Firma stała się jednym z największych rynków talentów online.

Rynek pracy ulega znacznym zmianom. Dziś rzadko kto chce pracować w jednej firmie całe życie, a analizy KPMG pokazują, że coraz trudniej jest utrzymać pracowników w organizacjach. W raporcie *Key Employer Challenges* czytamy, że w 2017 r. aż 62 proc. badanych firm dostrzegało problem niekontrolowanego odchodzenia pracowników fizycznych i produkcyjnych, a rok później – w 2018 r. – zauważyło to już 79 proc. organizacji. Jednocześnie rośnie obawa, że miejsc pracy nie wystarczy dla wszystkich – bo wkrótce ludzi na wielu stanowiskach zastąpią roboty.

Nowe zjawiska, które przyniosła ze sobą czwarta rewolucja przemysłowa, takie jak Internet rzeczy, sztuczna inteligencja, robotyzacja i automatyzacja, przyspieszyły tempo zmian. Dziś nic nie dzieje się powoli, świat pędzi jak nigdy dotąd. Na to biznes powinien się dobrze przygotować. Zwinne firmy już się zmieniają, w wielu branżach już zmieniają się warunki zatrudniania pracowników. Zmiany te nie są obojętne również dla państwa i administracji publicznej – jak ściągać podatki od firm, które wymykają się dotychczas obowiązującym schematom prowadzenia biznesu, ale też jak zabezpieczyć tych obywateli, którzy nie nadążają za przekształceniami na rynku pracy? Czasu na systemowe zmiany jest niewiele – bo rewolucja dokonuje się na naszych oczach, szybko, a trzeba zareagować w porę.

Na rynku z sukcesem funkcjonują firmy, które rozpoznały rewolucję, a na zmianach potrafią zbudować swój model biznesowy. Unikatowe rozwiązanie zastosował Crossover. Spółka stawia na pracę zdalną i umożliwia specjalistom głównie z branży IT pracę dla firm z listy Fortune 1000 z dowolnego miejsca na świecie. Zatrudnia już ponad 4 tys. osób w 131 krajach świata. Crossover to niejako rynek talentów online. Firma postawiła sobie za cel przededefiniowanie sposobu, w jaki pracujemy, oraz dostosowanie go do możliwości oferowanych przez istniejące technologie telekomunikacyjne. Zatrudniony może wybrać, kiedy, w jakim wymiarze godzin i nad jakim projektem będzie pracował. Taki model biznesowy niesie ze sobą wiele korzyści. Pozwala np. na elastyczność, która jest cechą współczesności. Jednocześnie wiąże się ona z zagrożeniami, np. wyklucza z rynku pracy osoby mniej zaradne.

O wyzwaniach na rynku pracy prezes THINKTANK, dr Małgorzata Bonikowska, rozmawiała z Andym Trybą, twórcą firmy Crossover, oraz z dr. Pawłem Wojciechowskim, głównym ekonomistą ZUS, byłym ministrem finansów. Dyskusja odbyła się podczas spotkania zorganizowanego przez THINKTANK i Business Link.

_ THINKTANK: Andy, opowiedz, proszę, o firmie Crossover, której jesteś twórcą, i o nietypowym podejściu do rynku pracy i zatrudniania pracowników, które jest waszą myślą przewodnią.

_ ANDY TRYBA: Przez 14 lat pracowałem dla firmy Intel, gdzie prowadziłem sekcję odpowiedzialną za przyszłość inżynierii oraz m.in. chmurę obliczeniową. Następnie stworzyłem cztery firmy, a jedną z nich jest wspomniany Crossover. Wizja, która kryje się za tym oryginalnym pomysłem, nie odbiega od global-

nej wizji branży internetowej. Głęboko wierzymy, że nie tylko oprogramowanie zostanie przeniesione do chmury – także większość zawodów, profesji wymagających wysokich kwalifikacji.

_ TT: Ale w jaki sposób praca może „przenieść się do chmury”?

_ A.T.: Wiele wysoko wykwalifikowanych pracowników wykonuje dziś swoją pracę na komputerze, używając aplikacji internetowych. Dzięki tym narzędziom



Im więcej jest ludzi, spośród których możesz wybierać, tym lepszy zespół uda ci się zbudować.



dziom nie ma tak naprawdę znaczenia, gdzie w danym momencie się znajdują – najważniejsze, że mają przy sobie komputer i dostęp do Internetu. Kiedy położenie geograficzne przestaje być barierą, pracodawcy dają to dużo większy wybór – może korzystać z usług najlepszych profesjonalistów w branży bez względu na to, z jakiego kraju pochodzą i gdzie aktualnie mieszkają.

_ **TT:** Dziś wielu z nas jest przyzwyczajonych do tego, że przechowuje swoje informacje czy maile w chmurze. Ale Ty, Andy, poszedłeś o krok dalej – tworzysz swoiste międzynarodowe zespoły pracowników, sprawiasz, że ludzie pracują ze sobą bez względu na dystans.

_ **A.T.:** Zgadza się. Dzięki Internetowi możesz dziś łączyć ze sobą najlepszych specjalistów. Aby to wytłumaczyć, lubię używać sportowych analogii: jeśli

chcesz stworzyć świetną drużynę piłkarską, ale masz do wyboru tylko ludzi z Warszawy, pewnie uda ci się zebrać dobrych zawodników. Z pewnością stworzysz jednak lepszą drużynę, jeżeli będziesz mógł wybierać spośród ludzi z całej Polski. I można tak rozszerzać ten przykład: jeśli masz do wyboru ludzi z całej Europy, na pewno uda się utworzyć jeszcze lepszą drużynę. Właśnie w ten sam sposób patrzymy na wysoko wykwalifikowanych pracowników: im więcej jest ludzi, spośród których możesz wybierać, tym lepszy zespół i lepszych pracowników uda ci się zbudować. Na świecie jest ponad siedem miliardów ludzi – chcemy połączyć ze sobą najlepszych.

_ **TT:** Rozumiem, jak to wygląda w teorii, ale jak jest w praktyce? Zrekrutowani specjaliści zostają przydzieleni do projektów – ale co dalej? Przecież później trzeba się spotkać, aby wspólnie wypracować model pracy nad danym zadaniem, opowiedzieć o swoich oczekiwaniach.



_ A.T.: Zgadza się, ale przecież w dzisiejszym świecie istnieje mnóstwo aplikacji internetowych, jak choćby Skype czy Gotowork.com, dzięki którym kontakt i współpraca na dystans są możliwe bez względu na to, gdzie mieszka lub przebywa współpracownik.

_ T.T.: Wszystkie zespoły, szczególnie te międzynarodowe, trzeba motywować, nadawać im spójności. W jaki sposób nadzorujecie pracę tych zespołów, jakich narzędzi używacie, aby motywować pracowników?



_ A.T.: W naszym odczuciu najważniejszym narzędziem do motywacji jest dostarczanie pracownikom dużej dozy informacji zwrotnej i komentarzy dotyczących ich pracy. Najlepsi ludzie, a jesteśmy przekonani, że takich właśnie mamy w Crossoverze, chcą stale się rozwijać i doskonalić swoje kompetencje. Kiedy spojrzysz na sportowców, używają oni zaawansowanej technologii, sensorów, które mówią im, co zrobić, aby stać się lepszymi sportowcami. W tradycyjnym miejscu pracy taka informacja zwrotna jest niezwy-

kle rzadka. My robimy inaczej: wysyłamy do użytkowników Crossover mnóstwo informacji zwrotnych dotyczących ich pracy, co ma duży wpływ na ich zaangażowanie i motywację.

_ T.T.: A co z rzeczą kluczową: jak użytkownicy Crossover płacą podatki?

_ A.T.: Jesteśmy ogromnymi fanami indywidualizmu. Uważamy, że ludzie są w stanie sami podejmować najlepsze dla nich decyzje, również jeśli chodzi o decyzje podatkowe, i nie chcemy im niczego narzucać – płacą podatki w takiej formie, jaka jest dla nich najodpowiedniejsza.

_ T.T.: Pawle, nasz kraj przechodził już w swojej historii różne reformy podatkowe. Co Ty jako minister zrobiłbyś z firmami, które wymykają się wszelkim schematom?



 Mimo że jesteśmy już głową
 w chmurze, musimy myśleć również
 o tych przyziemnych rzeczach,
 którymi są podatki.



_PAWEŁ WOJCIECHOWSKI: Nie mam pojęcia (śmiech). Nikt nie wrywa się do płacenia podatków – to oczywiste. Ale z drugiej strony wszyscy chcą, aby w ich krajach budowano drogi i szpitale. Mimo że jesteśmy już głową w chmurze, musimy myśleć również o tych przyziemnych rzeczach, którymi są podatki. Świat wokół nas się zmienia, a technologia rozwija się w ekspresowym tempie, jedna rzecz pozostaje jednak niezmienna – ludzie potrzebują poczucia bezpieczeństwa, chcą wiedzieć, że w razie problemów czy choroby mogą liczyć na państwo. W tym samym stopniu potrzebują poczucia sprawiedliwości, również względem podatków. Największym wyzwaniem, przed którym stoi administracja publiczna, jest zrozumienie, że digitalizacja i rewolucja technologiczna stały się faktem i musimy za nimi nadążyć. Rozwiązanie, które oferuje Crossover, choć ciekawe i innowacyjne, jest jednak utopijne – pozwala ludziom pracować w miejscu, w którym się aktualnie znajdują, i jednocześnie wybrać sobie rodzaj podatków, które chcą płacić. Musimy jednak spojrzeć na ten fenomen globalnie i przeanalizować jego plusek i minusy – czy aby na pewno ten sposób płacenia podatków nie pozostawia za dużo miejsca do manipulacji lub nawet oszustw podatkowych.

_TT: Kwestia podejścia do podatków jest również kwestią mentalnościową. Ludzie w Polsce z zasady nie lubią ich płacić. Są jednak kraje, jak np. Norwegia, gdzie podejście do płacenia podatków nie jest kwestią negatywną. W samej tylko Unii Europejskiej istnieje kilka systemów podatkowych. Priorytetem wydaje się

zatem skoncentrowanie się na samej pracy,
 a nie na unikaniu płacenia podatków.
 Bez podatków wszystkie kraje świata upadną.

_A.T.: Istnieją przecież różne rodzaje rozliczeń podatkowych, którymi możemy się posługiwać. Mówię tu chociażby o podatku dochodowym oraz o podatku konsumpcyjnym. Wynagrodzenie w Crossover nie jest ustalane ze względu na kraj, w którym się znajdujesz, bazuje na tym, ile ktoś chce zapłacić za daną usługę. Nie chcemy dopuścić do sytuacji, że będąc świetnym architektem oprogramowania, otrzymasz mniejsze wynagrodzenie tylko dlatego, że mieszkasz np. w Polsce, a nie w Stanach Zjednoczonych. Ponadto Crossover sprawia, że do krajowej gospodarki wpływają dodatkowe pieniądze – przecież pracownicy w większości wydadzą je w krajach, w których aktualnie przebywają.

_P.W.: Kwestie mentalnościowe to jedno, ale najważniejszym wyzwaniem w dopasowywaniu polityki podatkowej jest jak największe ograniczanie ryzyka. Ostatnimi czasy dziura VAT-owska była jednym z gorętszych tematów w Polsce. Dzieje się tak dlatego, że budżet państwa traci co roku miliardy złotych przez różnego rodzaju tricki i sposoby, które stosowane są, aby płacenia podatków unikać. A przecież państwo ma zobowiązania względem swoich obywateli, musi ich chronić, a do tego potrzebne są pieniądze. Rewolucja przemysłowa ma to do siebie, że czyni część ludzi bezrobotnymi. Tymi ludźmi musi w jakiś sposób zająć się państwo, musi zapewnić im chociaż minimalną ochronę, co oznacza, że automatycznie wzrastają wydatki socjalne.

_ Jednym z pomysłów jest stworzenie progresywnego systemu opodatkowania, co sprawi, że rząd będzie miał odpowiednie wpływy, aby zapewnić obywatelom odpowiednie wsparcie i pomoc społeczną. Jednocześnie podatki powinny być na tyle wyważone, aby zapewnić odpowiednie bodźce i zachętę dla biznesu i przedsiębiorców. To właśnie nazywam równowagą w systemie podatkowym.

_ **TT:** Wszyscy zgadzamy się co do tego, że system podatkowy powinien być tak prosty i tak transparentny jak to tylko możliwe. Pomyślmy teraz o światowych trendach na rynku pracy. Mam wrażenie, że firmy takie jak Crossover przyspieszają jeszcze bardziej globalizację. Czy myślicie, że firmy funkcjonujące w ten sposób staną się światową normą i w tym właśnie kierunku będzie zmierzał świat?

_ **PW:** To już się dzieje. Trendy globalizacyjne i rozwój technologii będą przyspieszać – nie da się już tego zatrzymać. Ale mimo tego rozwoju, ludzka natura pozostaje niezmienna. W niektórych kręgach słyszymy, że rozwój technologii to sprytny sposób, aby pozbawić ludzi pracy. Takie teorie są bardzo popularne, szczególnie wśród partii populistycznych. Globalizacja sprawia, że ludzie zaczynają myśleć o państwie i jego roli społecznej oraz o polityce publicznej w inny sposób – zaczynają wątpić, mają obawy, gdyż rozwój technologii to coś, co dzieje się nagle, przekracza granice krajów i w niektórych przypadkach może sprawić, że ludzie wypychani będą z rynku pracy. Państwa są w tyle i nie nadążają za rozwojem technologicznym, odbywa się on gdzieś obok i wydawać by się mogło, że poza strefą ich wpływów.

_ **TT:** Na zakończenie zastanówmy się wspólnie, jak widzimy świat za 20–30 lat? Jakie nowe trendy pojawiają się na rynku pracy, czy globalizacja będzie miała na niego tak ogromny wpływ? I jak w tym wszystkim odnajdą się poszczególne państwa?

_ **A.T.:** Rządy na całym świecie muszą zmierzyć się z globalizacją i rozwojem technologii. Jestem przekonany, że tak naprawdę technologia będzie zmieniać świat na lepsze i da nam ogromne możliwości. Jeśli pójdziemy o krok dalej i pozbedziemy się barier dotyczących usług i dóbr, będzie to z korzyścią dla całego gatunku ludzkiego. Myślę również, że coraz więcej ludzi stanie się indywidualnymi przedsiębiorcami – ludzie, którzy są dobrzy w swojej branży, powinni dostawać adekwatne wynagrodzenie.

_ Wierzę, że obywatele sami są w stanie zarządzać swoimi oszczędnościami i sami lepiej zapewnią sobie emeryturę czy opiekę zdrowotną i socjalną, niż kiedy oddamy te kwestie w ręce państwa, mimo że kraje uznają te zagadnienia jako nieodłączną część swojej roli. Jestem przekonany, że indywidualizm jest dużo lepszy od państwa opiekuńczego i pomocy społecznej.

_ **PW:** Od samego początku podkreślam, że kraje i organizacje międzynarodowe muszą adaptować się dużo szybciej do następujących na świecie zmian, wliczając w to globalizację oraz postęp technologii, która rozwija się dużo szybciej, niż tego oczekiwaliśmy. Myślę, że fenomen samozatrudnienia będzie się pogłębiał, ponieważ ludzie cenią sobie wolność wyboru oraz niezależność. Zasadnicze pytanie, które należy sobie zadać, to czy będą wystarczająco myśleć o swojej przyszłości, emeryturze czy oszczędnościach na wypadek choroby lub tzw. czarnej godziny. Czy ludzie mają wystarczająco pieniędzy, aby oprócz codziennych wydatków inwestować w swoją przyszłość?

_ W niektórych krajach nie istnieje pojęcie państwa opiekuńczego i w tych krajach wiele osób dotkniętych jest ubóstwem. Wobec zmian technologicznych i demograficznych, niewątpliwie coraz trudniej będzie równoważyć cele gospodarcze i fiskalne z celami i oczekiwaniami społecznymi.