

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 52, Issue 2, June 2019

Received 2 January 2019; Revised 27 January 2019; Accepted 30 June 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2369

Kawka, T. (1). Diagnoza oczekiwań zawodowych maturzystów – implikacje dla współczesnej funkcji personalnej. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 52(2), 69-82. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1321>

Diagnosis of Professional Expectations of High School Graduates – Implications for the Modern Personnel Function

Tomasz Kawka

Summary

The article presents a characterization of the generation of the new economy in the perspective of presenting research on the professional expectations of high school graduates. It is a social group that will enter the labor market within the next few years. It is characterized by a large declaration of mobility, a desire for improvement and entrepreneurship in its professional attitudes. These are the results presented in the text that show the likely conditions for the employers to prepare in the coming years. Against this background, the implications are shown for the modern personnel function in the context of optimizing the potential brought to the organization by the employees of the youngest generations. The article summarizes the directions of development and challenges within the next few years, which face changes in the personnel function.

Keywords: human resources management, labor market, generation Y, generation Z, millennials, personnel function, professional expectations

Diagnoza oczekiwań zawodowych maturzystów – implikacje dla współczesnej funkcji personalnej

TOMASZ KAWKA

Institut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański

W artykule przedstawiono charakterystykę pokolenia nowej gospodarki w kontekście badań empirycznych dotyczących oczekiwań zawodowych maturzystów. Jest to grupa społeczna, która w najbliższych latach wejdzie na rynek pracy. Charakteryzuje się deklarowaną dużą mobilnością, chęcią doskonalenia i przedsiębiorczością. Wyniki badań pokazują prawdopodobne uwarunkowania, na które będą musieli przygotować się w najbliższych latach pracodawcy. Na tym tle zaprezentowano implikacje dla współczesnej funkcji personalnej w kontekście optymalizacji potencjału wnoszonego do organizacji przez pracowników najmłodszych pokoleń. W artykule wskazano kierunki rozwoju oraz konieczne zmiany, które w najbliższych kilku latach będą dotyczyć funkcji personalnej.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, rynek pracy, pokolenie Y, pokolenie Z, milenialsi, funkcja personalna, oczekiwania zawodowe

Wprowadzenie

Na pokoleniu najmłodszych pracowników, które będzie stanowić o rozwoju naszej gospodarki, ciąży kluczowa odpowiedzialność za rozwój przedsiębiorczości i organizacji kraju oraz wzrost dobrobytu społecznego. Pracodawcy muszą być przygotowani na zatrudnienie i zarządzanie tym specyficznym kapitałem ludzkim. Nie będzie to łatwe zadanie, co należy podkreślić, liczni autorzy bowiem wskazują, że nie jest to pokolenie, które można jednoznacznie dookreślić (np. Kmiotek, 2012, s. 53; Rogozińska-Pawełczyk, 2014; Aniszewska, 2015, s. 3; Żarczyńska-Dobiesz, Chomętowska, 2014; Nieżurawska, Karaszewska, Dziadkiewicz, 2017). Różne nazwy, które funkcjonują w literaturze dla tego pokolenia, jak pokolenie Y,

pokolenie C, pokolenie Z, milenialsi, pokolenie cyfrowe czy następna generacja, dotyczą w zasadzie dość homogenicznego w wielu wymiarach środowiska pracowników, dlatego teoretyczne podziały wewnątrz niego nie są precyzyjne (Kmiotek, 2012, s. 52). Można je ogólnie zdefiniować jako „pokolenie nowej gospodarki” (Kawka, 2014, s. 45–48). Postawy i zachowania tego pokolenia związane z procesem pracy na pewno wymuszają redefiniowanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Pojawia się więc istotna potrzeba zmiany dotychczasowych metod kierowania zespołami, kształtowania zaangażowania czy zarządzania komunikacją wewnętrzną. Pracownicy z nowych pokoleń dorastają w realiach społecznych i gospodarczych opartych na dobrobycie i technologii, wchodzą więc na rynek pracy ze specyficznymi kompetencjami zawodowymi i oczekiwaniami dotyczącymi pracodawców (odmiennymi od tych, które cechowały np. pokolenia X czy BB; Robak, 2018b, s. 246). W związku z tym, skoro zauważalnie zmienia się kluczowy odbiorca funkcji personalnej (klient tych oddziaływań), należy postawić sobie pytanie, czy aktualne rozwiązania w obszarze ZZL są dalej skuteczne i adekwatne do wymagań, możliwości oraz oczekiwań tego pokolenia. Taki punkt widzenia wskazuje nową perspektywę strategicznego planowania rozwoju kapitału ludzkiego. Pierwszym krokiem do znalezienia odpowiedzi na to pytanie jest próba rozpoznania oczekiwań i samooceny pokolenia nowej gospodarki. W związku z tym w niniejszym artykule przedstawiono wyniki empirycznych badań oczekiwań i preferencji zawodowych pokolenia Z, które w najbliższych latach będzie wchodzić na rynek pracy, czyli maturzystów z rocznika 2018/2019.

Cechy pokolenia pracowników wchodzących na rynek nowej gospodarki

Ze względu na warunki, w których dorastało pokolenie Y, a których teraz doświadcza pokolenie Z (czyli nową rzeczywistość względnego dobrobytu społeczno-gospodarczego, opartą na rozwoju technologii cyfrowej), są to pokolenia, które istotnie różnią się od poprzednich pod względem podejścia do pracy, posiadanych kompetencji czy chęci ich rozwijania (Mazur-Wierzbicka, 2015, s. 308). Pokolenie Z jest na rynku pracy pokoleniem tworzącym wspólnie z pokoleniem Y falę nowej gospodarki, która w najbliższych latach zastąpi pokolenie BB oraz stopniowo będzie konkurować z pokoleniem X, a w najbliższej dekadzie je wypierać. W przypadku zarówno pokolenia X, jak i pokolenia Y liczba zatrudnionych była w ostatnich latach na rynku pracy w Polsce podobna i wynosiła po ok. 5,5 mln (Gadomska-Lila, 2015), a szacuje się, że do 2025 r. ok. 75% stanowisk w gospodarce może przypaść pracownikom nowej gospodarki (Piątek, Kobylińska, 2018). Ze względu na zmiany

demograficzne, społeczne czy rynkowe zmienia się jednak z roku na rok architektura rynku pracy (Fazłagić, 2018). Pokolenie nowej gospodarki jest specyficzną grupą zawodową, którą charakteryzują umiejętność i chęć korzystania z postępu technologicznego, otwartość na zmiany, gotowość do uczenia się oraz niechęć do długofalowych zobowiązań. Dlatego wiąże się te cechy z koniecznością przystosowania do szybko zmieniającego się otoczenia (Robak, 2018a, s. 457). Pracownicy nowej gospodarki przenoszą swoje pasje, hobby, zainteresowania (to, co dla nich w życiu ważne) na płaszczyznę wartości zawodowych (Rudawska, Szarek, 2014, s. 16). Podejmując pracę, wybierają takie środowisko, które oferuje: elastyczny czas pracy, wykorzystanie w sposób utylitarny nowoczesnych technologii zdigitalizowanego przesyłania danych i transmisji kontaktów osobistych, pracę w trybie *home office*, międzynarodowe projekty związane z wysokim stopniem mobilności. Cechują się wysokim poziomem wykształcenia oraz znajomością języków obcych (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014, s. 405–415). Młodzi ludzie wkraczający obecnie na rynek pracy to specjaliści odnajdujący się w wielozadaniowych projektach, łatwo przystosowujący się do zmian, przy czym są to osoby niezwykle niecierpliwe. Nie utożsamiają się z pracodawcą, marką, miejscem pracy, gdyż jest ono tylko pewnym etapem w planowaniu ich rozwoju życiowego i zawodowego (Gadomska-Lila, 2015, s. 29). Jednocześnie pracodawcy zgłaszają, że wchodzącym na rynek pracy młodym ludziom brakuje kompetencji społecznych, które pozwolą im lepiej adaptować się do formalnych struktur organizacyjnych (Mazur-Wierzbicka, 2015, s. 315). Pokolenie nowej gospodarki oczekuje od pracodawcy aplikacji najnowszych technologii w każdym przejawie życia zawodowego, przyjaznych, często nieformalnych bliskich kontaktów z przełożonymi, w płaskich, macierzowych, projektowych strukturach organizacyjnych (Ericsson, 2013, s. 6). Ponadto pokolenie Y jest to w ujęciu normatywnym, liczone jako odsetek grupy w danej społeczności, najbardziej wykształcone pokolenie zawodowe (Mazur-Wierzbicka, 2015, s. 310). Według raportu Deloitte *Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości*, diagnozującego oczekiwania osób z tej kategorii wiekowej, głównymi determinantami skutecznego oddziaływania na tę grupę powinny być praktyki ZZL odwołujące się do następujących oczekiwań pokolenia nowej gospodarki (Robak, 2018b, s. 247):

- elastycznego rozwoju zawodowego w różnych kierunkach;
- równowagi między aktywnością w życiu zawodowym i prywatnym;
- nieformalnej atmosfery w pracy;
- wysokiego wynagrodzenia;
- budowania kapitału społecznego opartego na dobrych relacjach z przełożonym;
- uzyskiwania feedbacku od współpracowników i potrzeby stałej informacji zwrotnej;
- wysokiej elastyczności i mobilności w pracy;
- skłonności do pracy zespołowej, funkcjonowania w zespołach wirtualnych;

- wykorzystywania podzielności uwagi i podejmowania działań w różnych kierunkach.

Na tym tle należy dla uzyskania kompletnego obrazu pokolenia Z wskazać pewne ograniczenia potencjału zawodowego wkraczających dziś na współczesny rynek pracy (Shin Yung, 2012, s. 71–74; Fazlagić, 2008, s. 11; Fazlagić, 2018):

- niechęć do podporządkowania się regułom i zasadom organizacyjnym;
- postawy roszczeniowe wobec pracodawcy, mniejsza skłonność do lojalności wobec pracodawcy;
- trudności w bezpośrednich kontaktach interpersonalnych;
- skłonność do ryzyka, niskie umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji;
- trudności w rozwiązywaniu codziennych konfliktów;
- brak konsekwencji, samodyscypliny, cierpliwości, wytrwałości;
- problemy z przyjmowaniem krytyki i zawyżone poczucie własnej wartości;
- przedkładanie własnego komfortu i wygody, nierealistyczne oczekiwania.

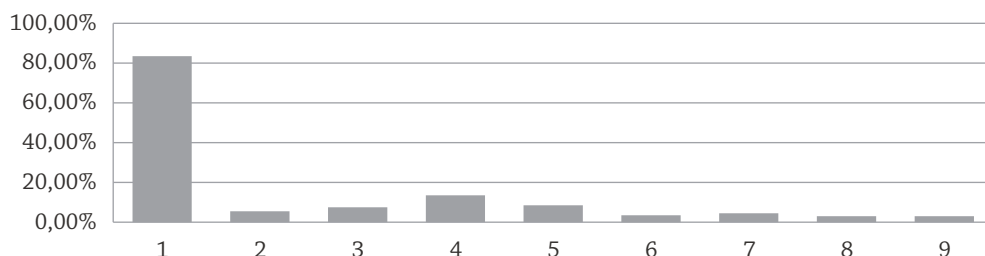
Są to cechy, które powodują, że należy odnaleźć nową funkcjonalność aktualnych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, aby w świetle zarówno korzyści, jak i wskazanych ograniczeń wykorzystać niewątpliwie wysoce pozytywne i rozwojowe składowe kompetencje najmłodszego pokolenia opanowującego rynek pracy. Aby móc tego dokonać, należy zdiagnozować realne oczekiwania i możliwości tej grupy młodych ludzi w kontekście mechanizmów zatrudniania i funkcjonowania na rynku pracy. Przykładem takiego podejścia może być poniższa analiza wyników badań dotyczących tegorocznych maturzystów, którzy w kilkuletniej perspektywie będą najmłodszymi pracownikami w rodzimej gospodarce.

Oczekiwania zawodowe pokolenia nowej gospodarki

Prezentowane wyniki badań dotyczą opinii niemalże wszystkich uczniów maturalnych klas licealnych w jednym z powiatów województwa pomorskiego ($n = 296$, tj. 93% maturzystów w liceach w powiecie). Przeprowadzone badania miały na celu poznanie oczekiwań młodych ludzi w zakresie przyszłego kształcenia oraz kierunków i możliwości przygotowania zawodowego. Dzięki temu dokonano identyfikacji postaw absolwentów liceów w kontekście uwarunkowań lokalnego rynku pracy oraz oczekiwań zawodowych. Badanie zostało przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego za pomocą kwestionariusza ankiety. Odkryto się na terenie całego powiatu na początku września 2018 r. Wyniki wskazują, że zdecydowana większość maturzystów planuje podjąć dalszą naukę (rysunek 1). Jest to raczej pozytywny wskaźnik, niemniej należy podkreślić, że co 6 maturzysta w regionie nie deklaruje chęci podjęcia starań o dalszą naukę od razu po zakończeniu szkoły. Jednocześnie, niezależnie od

chęci kontynuowania nauki, ponad 20% ankietowanych planuje opuszczenie (z różnych powodów) swojego powiatu. Może to być wynik naturalnego dla pokolenia Z odwołania rozpoczęcia dalszych etapów nauki po liceum. Ponadto należy zwrócić uwagę, że badany powiat jest specyficzny¹ – przy dużej liczbie zamieszkania nie ma w nim rozwiniętego na szeroką skalę przemysłu czy charakterystycznej branży turystycznej. Głównym mechanizmem tworzenia miejsc pracy jest mała i rodzinna przedsiębiorczość (potwierdzające to wyniki badań będą omówione w dalszej części).

Rysunek 1. Plany życiowe maturzystów po ukończeniu szkoły



1 – chcę dalej się uczyć (84%)

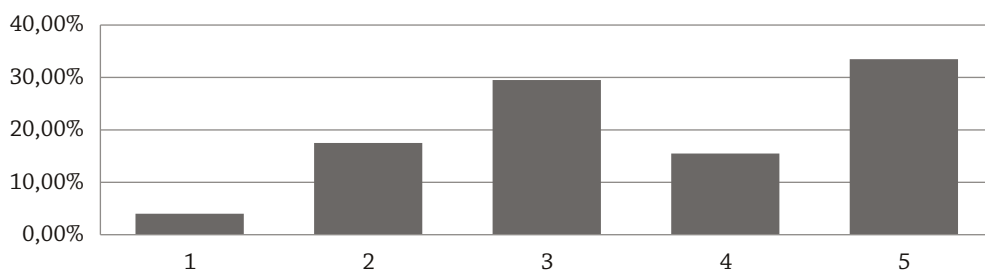
4 – chcę zmienić miejsce zamieszkania (14%)

5 – chcę podróżować (8%)

Źródło: opracowanie własne.

Ważnym aspektem diagnozy maturzystów w badanym powiecie było rozpoznanie poziomu ich motywacji do podjęcia pracy na lokalnym rynku pracy (rysunek 2).

Rysunek 2. Motywacja maturzystów do podjęcia pracy na lokalnym rynku pracy



5 – nie mam zdania (33,5%)

3 i 4 – raczej nie (30%) + zdecydowanie nie (16%) = 46%

2 i 1 – raczej tak (17,5%) + zdecydowanie tak (4%) = 21,5%

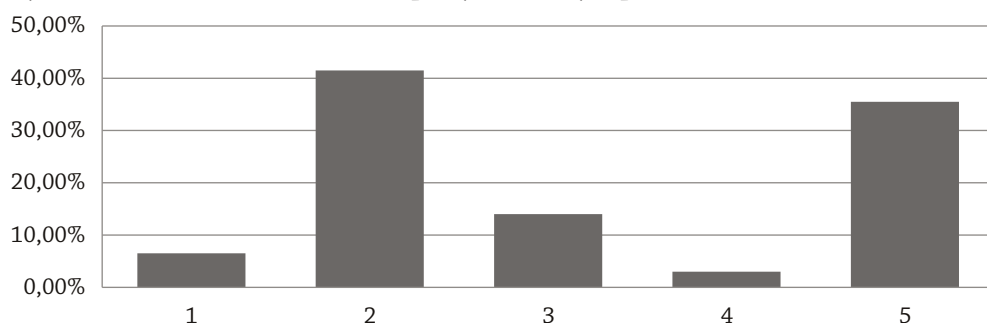
Źródło: opracowanie własne.

¹ Liczba ludności to 215 tys.; jest to najludniejszy powiat ziemski w województwie pomorskim, a wśród powiatów ziemskich w Polsce zajmuje pod tym względem 5. miejsce.

Wyniki wskazują na niski poziom tej motywacji, ponieważ 1/3 badanych licealistów nie ma zdania w tej kwestii, co może świadczyć o braku upowszechniania wśród nich wiedzy na temat mechanizmów i możliwości na lokalnych rynkach pracy. Jeszcze bardziej niepokojący jest odsetek maturzystów, którzy oceniają negatywnie możliwości podjęcia pracy na terenie powiatu – 46%. W związku z tym tylko niewiele ponad 20% badanych maturzystów wypowiada się pozytywnie o możliwości i chęci pracy u pracodawców w rodzimym powiecie. Powodem tej niewiedzy mogą być nieskuteczne sposoby docierania z odpowiednimi informacjami na temat lokalnego rynku pracy, jego zalet czy pożądanych na terenie powiatu profili zawodowych.

Naturalną konsekwencją pojawienia się wspomnianego problemu badawczego było pogłębienie tematu – czy maturzyści w ogóle dostrzegają możliwości znalezienia odpowiednich pracodawców w regionie (rysunek 3).

Rysunek 3. Możliwość znalezienia pracy w badanym powiecie



2 i 1 – raczej tak (41,5%) + zdecydowanie tak (7%) = 48,5%

5 – trudno powiedzieć (35,5%)

3 i 4 – raczej nie (14%) + zdecydowanie nie (3%) = 17%

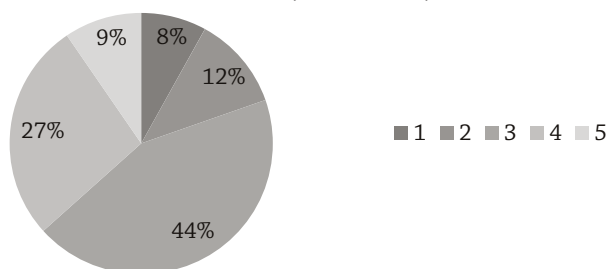
Źródło: opracowanie własne.

W tym przypadku wyniki są już bardziej optymistyczne. Co prawda mamy do czynienia dalej z takim samym odsetkiem nieświadomych maturzystów odnośnie do mechanizmów rynku pracy (co tylko potwierdza prawdziwość odpowiedzi w tym zakresie), lecz odsetek wskazań pozytywnych jest już znacząco wyższy – prawie 50%. Może to oznaczać, że wśród maturzystów powiatu większa jest liczba tych, którzy dostrzegają jakiegokolwiek możliwości podjęcia pracy. Może to być wynik, po pierwsze, bardziej konkurencyjnego rynku pracy Trójmiasta bądź nie do końca jeszcze ukształtowanych preferencji i oczekiwań zawodowych.

Istotnym punktem badań odnoszącym się do oceny potencjału pokolenia nowej gospodarki było pytanie o możliwość opuszczenia na stałe miejsca zamieszkania w celu podjęcia pracy (rysunek 4). Interpretację wyżej wymienionego wskaźnika

uważa się za formę analizy mobilności pokolenia Z. Ankietowani maturzyści w zdecydowanej przewadze (ponad 70%) wskazali na wysoki stopień motywacji i brak jakichkolwiek przeciwwskazań do wyjazdu z miejsca zamieszkania. Jest to dość ważny sygnał – w najbliższym czasie można spodziewać się masowej migracji młodych, wykształconych ludzi z terenu badanego powiatu. Jest to oczywiście wczesna diagnoza oparta na deklaracjach, ale stanowi istotny wskaźnik oceny badanej grupy maturzystów, których zachowanie wpisuje się w typowe zachowanie pokolenia nowej gospodarki. Są to ludzie bardzo mobilni, którzy niekoniecznie muszą się przywiązywać do miejsca zamieszkania.

Rysunek 4. Możliwość wyjazdu z miejsca zamieszkania w celu podjęcia pracy – wskaźnik mobilności badanych maturzystów



3 i 4 – raczej tak (44%) + zdecydowanie tak (27%) = 71%

2 i 1 – raczej nie (12%) + zdecydowanie nie (8%) = 20%

5 – nie mam zdania (9%)

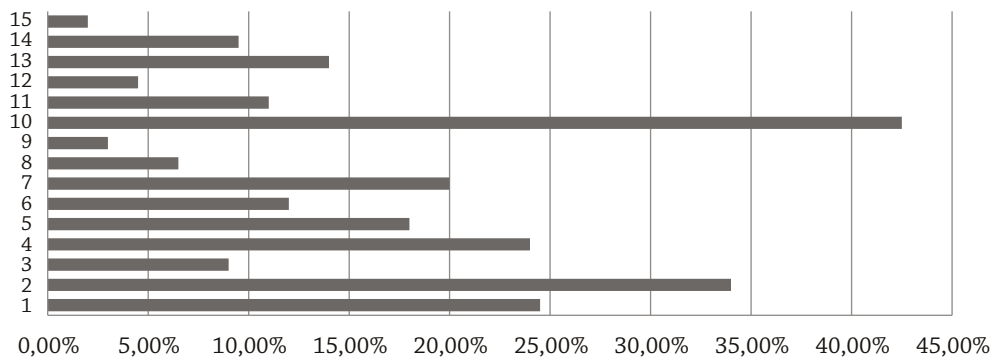
Źródło: opracowanie własne.

Naturalnym pogłębieniem wcześniejszych analiz odnośnie do zainteresowań zawodowych są analizy preferencji form przyszłej pracy (rysunek 5). Ich wyniki potwierdzają wcześniejsze rozkłady danych. Najczęściej wybieraną formą pracy jest własny biznes, bycie przedsiębiorcą, właścicielem prywatnego biznesu bądź rzadziej menedżerem w organizacji. Brak dostępności innych zawodów może w najbliższej przyszłości spowodować znaczny odsetek migracji zarobkowej, najczęściej do Trójmiasta. Jest to zatem pokolenie bardzo mocno zorientowane na samodzielność, autonomię i chęć podejmowania własnych przedsięwzięć biznesowych.

Uzupełnieniem badań w obszarze preferencji zawodowych maturzystów było pytanie o wskazanie najważniejszych kryteriów wyboru zawodu przez maturzystów (rysunek 6). Najczęściej odpowiadano, że najistotniejsze jest znalezienie pracy zgodnej z własnymi zainteresowaniami, co potwierdza wiele innych badań nad pokoleniami Y bądź Z. Istotne było też znalezienie takiej pracy, która da konkretny zawód oraz wysokie zarobki. Należy uznać ten zestaw odpowiedzi za bardzo typowy dla badanej grupy młodzieży w tym przedziale wiekowym. Wybór „specyficznego,

konkretnego” zawodu przez połowę ankietowanych wskazuje na pragmatyczny sposób postrzegania przyszłości zawodowej przez badanych maturzystów.

Rysunek 5. Preferencje maturzystów co do formy pracy



10 – przedsiębiorca/właściciel firmy (43%)

2 – menedżer w organizacji (34%)

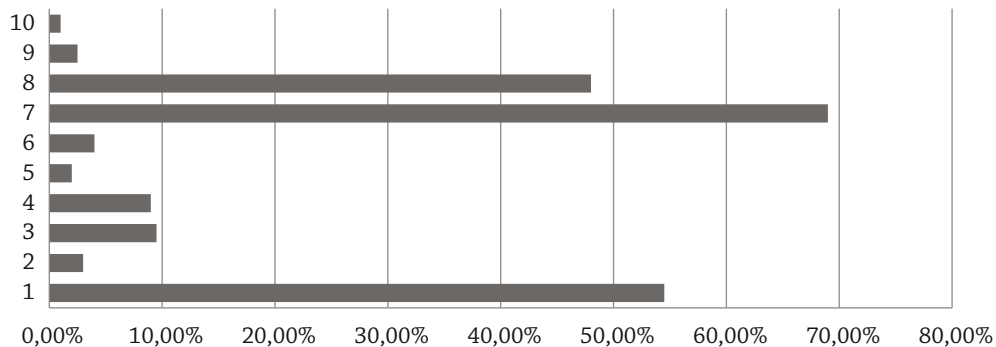
1 – fachowiec w danej specjalności (24,5%)

4 – lekarz (24%)

7 – praca w służbach mundurowych (20%)

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. Kryteria wyboru przez maturzystów preferowanego zawodu



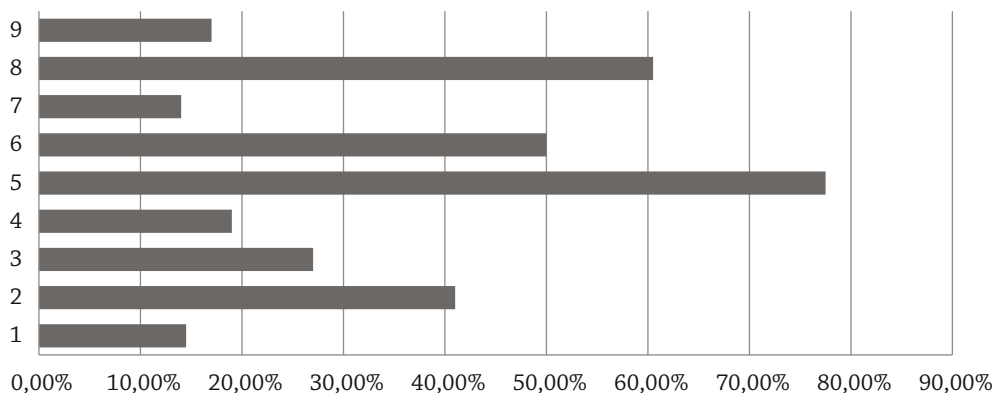
7 – własne zainteresowania (69%)

1 – zdobycie konkretnego zawodu (54%)

8 – zarobki (48%)

Źródło: opracowanie własne.

Aby dodatkowo pogłębić analizę oczekiwań i preferencji wyboru zawodu przez badanych absolwentów liceów, zadano im pytanie odnośnie do postrzegania przez nich sukcesu zawodowego.

Rysunek 7. Przejawy osiągnięcia sukcesu zawodowego w opinii maturzystów

5 – satysfakcja z pracy (77,5%)

8 – wysokie zarobki (60,5%)

6 – stabilność pracy (50%)

2 – możliwość realizowania siebie w pracy (41%)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Ocena znaczenia czynników sukcesu zawodowego dokonana przez maturzystów

Czynniki sukcesu zawodowego	Średnia uzyskanych wskazań
Znajomość języków obcych	3,31
Doświadczenie zawodowe	3,30
Pracowitość, sumienność, rzetelność	3,23
Kontakty osobiste i dobre znajomości	3,06
Odporność psychiczna i przebojowość	3,06
Zdobycie specjalistycznej wiedzy	3,01
Wykształcenie	2,98
Poszukiwanie pracy poza miejscem zamieszkania	2,21
Miejsce zamieszkania	2,12
Tradycje rodzinne w danym zawodzie	1,59

0 – nie ma wpływu

4 – bardzo wysoki wpływ

Źródło: opracowanie własne.

Ośmioro na dziesięcioro badanych młodych ludzi wskazało, że efektywność w pracy oznacza przede wszystkim wysoki stopień satysfakcji z pracy. Jest to odpowiedź potwierdzająca wcześniejsze odpowiedzi na pytania o oczekiwania zawodowe pokolenia nowej gospodarki: praca ma być przede wszystkim ciekawa. Co

istotne, względnie nieduży odsetek (60%) wskazał wynagrodzenia jako determinantę powodzenia w pracy, co można tłumaczyć tym, iż poziom wynagrodzeń nie jest z perspektywy młodych ludzi tak ważnym celem zawodowym. Podsumowaniem tej części badań było pytanie sondażowe mające na celu określenie na podanej skali wybranych kluczowych czynników sukcesu zawodowego.

Badani maturzyści wskazali, że trzy najważniejsze czynniki, które mogą rzutować na ich przyszły sukces w podjęciu pracy, to: znajomość języków obcych, doświadczenie zawodowe oraz pracowitość, sumienność i rzetelność. Są to odpowiedzi, które można uznać za dość pozytywnie postrzegane przez pracodawców. Ciekawą kwestią jest świadomość młodych ludzi, że ważną zmienną kształtującą sukces zawodowy jest doświadczenie zawodowe. Tym samym należy przyjąć, że jest to grupa młodzieży, która wchodząc na rynek pracy, może racjonalnie podchodzić do swojej roli zawodowej.

Podsumowując uzyskane wyniki w zakresie diagnozy zawodowych oczekiwań uczniów klas maturalnych w liceach badanego powiatu, można przyjąć następujące interpretacje dotyczące ich zgromadzonego materiału badawczego:

- mają wysoką motywację do dalszej nauki na studiach wyższych;
- są mobilni i chcą opuścić miejsce zamieszkania w celu podjęcia pracy zawodowej;
- głównym oczekiwaniem dotyczącym formy pracy jest posiadanie własnej firmy, bycie przedsiębiorcą;
- ich preferencje zawodowe są rozproszone, dominuje przedsiębiorczość;
- oczekiwania odnośnie do korzyści z przyszłej pracy to poczucie bezpieczeństwa, satysfakcja z wynagrodzenia oraz posiadanie konkretnego zawodu;
- czynnikiem osiągnięcia sukcesu zawodowego są według nich poszukiwane dziś przez pracodawców kompetencje, jak rzeczywiste doświadczenie zawodowe, znajomość języków obcych oraz sumienność w pracy.

Dopasowanie procesów zarządzania kapitałem ludzkim w kontekście cech nowego pokolenia na rynku pracy

Zaprezentowane wyniki badań potwierdzają założenia charakterystyki pokolenia nowej gospodarki i stanowią podstawę do wskazania niezbędnych kierunków rozwoju współczesnej funkcji personalnej. W świetle przyjętych w niniejszym opracowaniu celów można zatem przyjąć, że potencjał rozwojowy współczesnej organizacji będzie zależał od umiejętności dostosowania zarządzania do pokoleń nowej gospodarki. To z kolei wysuwa na pierwszy plan konieczność redefinicji zakresu funkcjonalnego i narzędziowego dzisiejszej funkcji personalnej. Dotarcie do motywów działania tego pokolenia, które opierają się na zaangażowaniu i wynikach w pracy, wymaga

specyficznego sposobu. Konieczne jest więc wykorzystanie potencjału zawodowego wszystkich grup wiekowych pracowników w organizacji, a funkcjonalność narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim w stosunku do pokolenia, które dopiero rozpoczyna swoją aktywność, jest dziś istotnym wyzwaniem w praktyce (Gadomska-Lila, 2015, s. 26). Analizując zarządzanie zasobami ludzkimi jako obszar, w którym poszukuje się jak największego zakresu zgodności i dopasowania zarządzania organizacją na podstawie motywacji i aspiracji indywidualnych pracowników, można postawić tezę o konieczności dostosowywania nowych wymiarów narzędzi funkcji personalnej do indywidualnych cech grup pracowników (Baran, Kłós, 2014, s. 923). W kontekście wskazanych wyników badań należy zwrócić uwagę, że pokolenie Z nie jest jeszcze pokoleniem pracowników, ale jest to grupa kandydatów na pracowników. Będą niedługo wchodzić na rynek pracy, ale bezwzględnie należy się już na to przygotować, aby walczyć o jak najlepszych spośród nich. Wiedza o pokoleniu nowej gospodarki jest niezbędna do projektowania architektury nowej funkcji personalnej. Wydaje się dziś dla zarządzających konieczna, aby można było w sposób zdecydowany określać kierunki planowania metod i narzędzi ZZL. W związku z tym głównym zadaniem w ramach ZZL w Polsce na najbliższe lata nie jest skupianie się na wadach i ograniczeniach pokolenia Y oraz pokolenia Z, należy bowiem przygotować się na bezalternatywność faktu ich pojawienia się i bezproblemowo przyjąć do organizacji falę pokolenia Z jako coś naturalnie wpisującego się w cykl zmienności pokoleń. Dlatego zasadniczym wyzwaniem w ramach ZZL jest dziś podjęcie wysiłków w celu dostosowania rozwiązań w zakresie np. pozyskiwania, motywowania, oceny zespołów i kierowania nimi w organizacji, aby:

- być optymalnie gotowym na przyjęcie reprezentantów tego pokolenia;
- wykorzystać i pogłębiać maksymalnie pozytywny potencjał, jaki wnoszą;
- zredukować w momencie wejścia ich do organizacji negatywne postawy i zachowania;
- umieć włączać ich w skład zespołów, w których są przedstawiciele innych pokoleń;
- dostosować dotychczasowe narzędzia i procesy HR w celu optymalizacji decyzji dotyczących pokolenia nowej gospodarki, aby ograniczać koszty.

W związku z tym można założyć, że powstaje luka (przestrzeń do optymalizacji funkcji personalnej) pomiędzy potencjałem wnoszonym przez pokolenia Y i Z a oczekiwaniami pracodawców nowej gospodarki w kontekście zmieniających się uwarunkowań otoczenia.

Podsumowanie

Zasadniczy wniosek dotyczy możliwości pojawienia się w najbliższych latach poważnego problemu z jakością i efektywnością zarządzania nowym pokoleniem, jeśli wcześniej nie podejmie się działań adaptacyjnych wobec funkcji personalnej. Naturalnym faktem jest cyrkulacja pokoleń na rynku pracy i należy mieć świadomość, że postawy charakterystyczne dla pokolenia nowej gospodarki zaczną dominować w ciągu najbliższej dekady. Redefinicja strategii personalnych w organizacji powinna działać na zasadzie koncepcji *win-win*. Pokolenie Y i pokolenie Z próbują narzucać swoje wizje funkcjonowania organizacji i pomysły na kariery zawodowe. Racjonalność zarządzających powinna sprowadzać się do planowania scenariuszy kooperacji i kompromisu polityki personalnej. W związku z tym należy na zakończenie wskazać współczesne kierunki i narzędzia porządkujące architekturę funkcji personalnej w organizacjach nowej gospodarki; potencjalnie mają one stanowić ofertę pozyskiwania i retencji pokolenia wchodzącego aktualnie na rynek pracy. W świetle powyższych rozważań mogą to być takie rozwiązania, jak: *job crafting*, *work life balance*, kultura organizacyjna zaufania oparta na nieformalnych wzorcach kooperacji, zintegrowany styl kierowania oparty na wysokim poziomie tolerancji na błędy, elastyczne formy czasu pracy dostosowane do indywidualnych potrzeb, indywidualizacja oferty motywacyjnej i pakietowe wynagrodzenia kafeteryjne, kierowanie karierą w oparciu o filozofię *job-hoppers*, zarządzanie różnorodnością, międzynarodowe zarządzanie projektami, wirtualizacja procesów komunikowania, wykorzystanie social mediów, ocena oparta na zindywidualizowanym feedbacku czy interaktywne formy doskonalenia według koncepcji LLL.

Bibliografia

- Aniszewska, G. (2015). Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie. *Marketing i Rynek*, 1, 2–7.
- Baran, M., Kłós, M. (2014). Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, 5, 923–929.
- Ericsson Consumerlab (2013). *An Ericsson Consumer Insight Summery Report: Young Professionals At Work*. White Plains (USA): Ericsson Consumerlab Publishing.
- Fazlagić, J.A. (2008). Charakterystyka pokolenia Y. *e-mentor*, 3(25), 11.
- Fazlagić, J.A. (2018). <http://fazlagic.pl/wp-content/uploads/2017/02/Pokolenie-Y-oczami-Y-ka.pdf> (13.12.2018).
- Gadomska-Lila, K. (2015). Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(102), 26–29.

- Kawka, T. (2014). *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kmiotek, K. (2012). Pokolenie Y jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing*, 19(2), 51–59.
- Mazur-Wierzbička, E. (2015). Kompetencje pokolenia Y – wybrane zagadnienia. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 39(3), 307–320.
- Nieźurawska, J., Karaszewska, H., Dziadkiewicz, A. (2017). Attractiveness of cafeteria systems as viewed by generation Z. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 10(2), 684–688. <http://www.waset.org/publications/10006128> (01.02.2019).
- Piątek, W., Kobylińska, U. (2018). Oczekiwania pokolenia Y wobec rynku pracy na przykładzie Polski i Hiszpanii. *Akademia Zarządzania. Kwartalnik Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej*, 2(2), 81–107.
- Robak, E. (2018a). Postrzeganie firm rodzinnych i ich atrakcyjności jako pracodawców przez przedstawicieli najmłodszych pokoleń na rynku pracy. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(7), cz. II, 455–469.
- Robak, E. (2018b). Uwarunkowania współpracy pracowników z pokolenia Y. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 52(3), 245–254.
- Rogozińska-Pawełczyk, A. (red.) (2014). *Pokolenia na rynku pracy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rudawska, A., Szarek, M. (2014). Postawy studentów względem pracy zespołowej i ich zespołowa efektywność. *e-mentor*, 3(55), 16.
- Shih Yung, Ch. (2012). Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 71–83.
- Ziomek, A. (2016). Zatrudnienie i bezrobocie wśród młodzieży w Polsce i w krajach Unii Europejskiej. *Rynek Pracy*, 3(158), 59–63.
- Żarczyńska-Dobiesz, A., Chomątowska, B. (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 405–415.

Summary

Diagnosis of Professional Expectations of High School Graduates – Implications for the Modern Personnel Function

The article presents a characterization of the generation of the new economy in the perspective of presenting research on the professional expectations of high school graduates. It is a social group that will enter the labor market within the next few years. It is characterized by a large declaration of mobility, a desire for improvement and entrepreneurship in its professional attitudes. These are the results presented in the text that show the likely conditions for the employers to prepare in the coming years. Against this background, the implications are shown for the modern personnel function in the context of optimizing the potential brought to the organization by the employees of the youngest generations. The article summarizes the directions of development and challenges within the next few years, which face changes in the personnel function.

Keywords: human resources management, labor market, generation Y, generation Z, millennials, personnel function, professional expectations

Dr hab. Tomasz Kawka, prof. UG

Pracownik Katedry Zarządzania Personalem Instytutu Organizacji i Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Jego główne zainteresowania to systemy motywowania i wynagrodzeń, zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach nowej gospodarki oraz kierowanie zespołami sportowymi i zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach sportowych; kontakt: tomasz.kawka@ug.edu.pl.