

# POKOLENIA NA RYNKU PRACY

pod redakcją  
Anny Rogozińskiej-Pawętczyk



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

# **POKOLENIA NA RYNKU PRACY**



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

# POKOLENIA NA RYNKU PRACY

pod redakcją  
Anny Rogozińskiej-Pawętczyk

 WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2014

Anna Rogozińska-Pawelczyk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Katedra Pracy i Polityki Społecznej, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 39

RECENZENT

*Piotr Bohdziewicz*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Oficyna Wydawnicza Edytor.org*

*Lidia Ciecierska*

PROJEKT OKŁADKI

*Stämpfli Polska Sp. z o.o.*

Zdjęcie na okładce: ©shutterstock.com

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.06739.14.0.K

ISBN 978-83-7969-473-0  
ISBN (ebook) 978-83-7969-782-3

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8  
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl  
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl  
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

# SPIS TREŚCI

Anna Rogozińska-Pawełczyk ROZWAŻANIA NAD POKOLENIAMI NA RYNKU PRACY – WPROWADZENIE DO KSIĄŻKI.....	7
Anna Rogozińska-Pawełczyk Rozdział 1. ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W RÓŻNYM WIEKU JAKO WY- ZWANIE DLA RYNKU PRACY .....	17
Ewelina Kubiak Rozdział 2. POKOLENIE X NA RYNKU PRACY .....	39
Michał Suwa Rozdział 3. POKOLENIE Y NA POLSKIM RYNKU PRACY .....	65
Wojciech Gałaj Rozdział 4. POKOLENIE Z NA RYNKU PRACY .....	85
Anna Rogozińska-Pawełczyk Rozdział 5. POKOLENIE NEET CZYLI MŁODZIEŻ BEZ PRACY, NAUKI I SZKOLE- NIA: CHARAKTERYSTYKA, KOSZTY I ROZWIĄZANIA POLITYCZNE NA PRZYKŁADZIE EUROPY .....	111
Dominika Sznajder Rozdział 6. OSOBY NIEPEŁNOSPRAWNE NA RYNKU PRACY – UWARUNKOWANIA PRAWNE I REALIA ZATRUDNIENIA .....	127
INDEKS SŁÓW KLUCZOWYCH.....	151

Anna Rogozińska-Pawelczyk\*

## **ROZWAŻANIA NAD POKOLENIAMI NA RYNKU PRACY – WPROWADZENIE DO KSIĄŻKI**

Od 2009 roku obserwowany jest w Polsce stały wzrost bezrobocia, który daleki jest od tak dramatycznego poziomu bezrobocia, jakiego doświadczają państwa Europy Południowej, zwłaszcza Hiszpania i Grecja. Pogłębienie się napięć na rynku pracy w obszarze deficytu pracy nie pozostaje bez wpływu na zachowania pracodawców i osób poszukujących pracy. Ci pierwsi z dużą ostrożnością podchodzą do kwestii zwiększania zatrudnienia – zwykle utrzymują jego dotychczasowy poziom lub dokonują redukcji, a młodzi absolwenci wchodzący na rynek pracy, jak i roczniki, którym udało się łatwo wcześniej wejść na rynek pracy, w warunkach boomu gospodarczego, doświadczają dużych trudności w znalezieniu pracy. Choć polski rynek pracy jest nadal rynkiem pracodawcy, to wciąż trudno przedsiębiorcom znaleźć dobrego pracownika. Przyczyną tych trudności jest zwykle niedopasowanie kompetencji kandydatów do oczekiwań pracodawców.

W niniejszej publikacji dużo uwagi poświęcone zostało trzem grupom pokoleniowym: młodym absolwentom szkół, którzy wchodzić bądź w niedalekiej przyszłości zamierzają wejść na rynek pracy, grupie osób już od lat odnajdujących się zawodowo na rynku, którzy wychowali się i ukształtowali przez nowy ustrój oraz osobom w wieku 40, 50 lat, którzy musieli sobie poradzić z okresem przejściowym po 89. roku, czy problemem bezrobocia a także objęci nowym systemem emerytalnym. Z jednej strony, Unia Europejska podejmuje kolejne kroki w celu ustanowienia gwarancji zatrudnienia dla ludzi młodych, skupiając uwagę państw członkowskich na tej właśnie grupie społecznej. Z drugiej strony, europejskie społeczeństwa starzeją się i od dawna wskazuje się na konieczność utrzymania dojrzałych pracowników jak najdłużej na rynku pracy.

---

\* Dr Anna Rogozińska-Pawelczyk, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytetu Łódzkiego, opiekun Koła Naukowego „Human Resources Management”

Mechanizmy odpowiedzialne za kreowanie sytuacji kolejnych pokoleń na rynku pracy nie mają jednej i bezpośredniej przyczyny. Na jej kształt wpływa zarówno bieżąca koniunktura, jak i struktura oraz aktualne przemiany gospodarcze. W sytuacji, gdy nie przybywa miejsc pracy na rynku, młodzi opuszczający szkoły i uniwersytety są w gorszej sytuacji na rynku w stosunku do starszych pokoleń, którym udało się zdobyć zatrudnienie jeszcze przed nastąpieniem ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego. Bezrobocie wśród absolwentów szkół średnich i wyższych wzrosło zdecydowanie szybciej niż wśród ogółu osób w wieku produkcyjnym. Jednym z wyjaśnień jest powszechna opinia określająca absolwentów jako tych, którzy na ogół nie posiadają doświadczenia zawodowego i specjalistycznych kompetencji nabywanych dopiero podczas doświadczenia zawodowego, które są istotnym składnikiem kapitału ludzkiego. Tę sytuację absolwenci współdzielą z innymi grupami, których dłuższe wykluczenie z rynku pracy powoduje utratę znaczącej części kompetencji, takimi jak np. osoby długotrwale bezrobotne, osoby niepełnosprawne, osoby opiekujące się osobami zależnymi, czy matki, które po dłuższym okresie poświęconym na wychowanie dzieci usiłują powrócić na rynek pracy. Wagę problemu przykłada się także w przypadku osób starszych będących jeszcze w wieku produkcyjnym. Zbiorowość generacji w wieku średnim jest wewnętrznie zróżnicowana. Na zmianę sytuacji grupy 45+ ma między innymi wpływ przesunięcie się wieku dezaktywizacji zawodowej za sprawą reformy uprawnień emerytalnych i nowych zasad przechodzenia na wcześniejsze emerytury pomostowe. Nowy system emerytalny zbudowany jest po to, aby motywować do dłuższej aktywności zawodowej, jednak potrzebne jest jeszcze w tym zakresie nowoczesne zarządzanie wiekiem, do którego zarówno Państwo, jak i sami beneficjenci muszą się przygotować, zarówno od strony koncepcyjnej, poprzez dostarczanie wiedzy i powszechnej edukacji kadr menedżerskich a także poprzez zmiany mentalności i wzrost świadomości społeczeństwa w tym zakresie. Rosnąca świadomość tego problemu będzie sukcesywnie zmieniała cele polityki rynku pracy.

Sytuacja w grupach, młodość, doświadczenie rodzi rozmaite implikacje dla rynku pracy. Polska jako społeczeństwo stoi obecnie w niełatwej sytuacji gospodarczej. Przeciągająca się recesja w Europie oraz niepewność zatrudnienia przy jednoczesnym osłabieniu wzrostu gospodarczego coraz silniej odbijają się na strukturze polskiego rynku pracy. Brak możliwości uzyskania adekwatnego zatrudnienia zgodnego z osiągniętym wykształceniem pozbawia pewną grupę młodych ludzi możliwości rozwoju swojego portfela kompetencyjnego, zmniejszając tym samym ogólny potencjał kapitału ludzkiego dostępnego na rynku pracy. Brak dostatecznej ilości miejsc pracy dla młodych koreluje jednocześnie z wkraczaniem starszych roczników w wiek emerytalny. W niedługim czasie może dojść do sytuacji, której konsekwencją będzie zwiększona podaż pracy poprzez napływający niż demograficzny, który ograniczy napływ młodych, często wykształconych osób na rynek pracy. W niedalekiej przyszłości absolwenci szkół średnich



i wyższych staną się „dobrem deficytowym” na rynku pracy poprzez ich nieznaczną ilość. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być między innymi znalezienie przez część młodego społeczeństwa lepszego zatrudnienia za granicą. W takim wypadku konieczne stanie się uruchomienie dodatkowych źródeł finansowania szkoleń uzupełniających kompetencje tych mniej wykształconych, którzy po ukończeniu formalnego procesu edukacji zdecydowali się na pozostanie i rozpoczęcie kariery zawodowej w kraju.

Działania stymulujące zatrudnianie młodych są jednocześnie planowane z prowadzeniem inicjatyw wspierających utrzymanie zatrudnienia na rzecz wydłużania wieku aktywności zawodowej. W gospodarce, w której nie zwiększa się liczba miejsc pracy, prowadzone działalności aktywizacyjne skierowane do wspomnianych trzech grup generacji jednocześnie nie mogą przynieść pozytywnych efektów dla wszystkich beneficjentów w tym samym czasie. W warunkach recesji i kryzysu gospodarczego trzy aktywne zawodowo pokolenia na rynku pracy, czyli młodzi absolwenci, pracownicy firm będący przedstawicielami generacji Y oraz starsi pracownicy, pozostają względem siebie w sytuacji gry o sumie zerowej: sukces jednej grupy automatycznie pogarsza sytuację pozostałych. Jedynym wyjściem z tej trudnej sytuacji jest przyspieszenie wzrostu gospodarczego oraz wzrost ilości oferowanych miejsc pracy.

We współczesnej gospodarce pracodawcy widzą coraz większą potrzebę zatrzymania w pracy osób po 50. roku życia oraz zachęcenia młodych do podjęcia pracy w danej firmie. Coraz więcej menedżerów jest świadomych, że dla zapewnienia bezpieczeństwa i konkurencyjnego miejsca na rynku pracy przez ich przedsiębiorstwa, muszą inwestować w takie rozwiązania, które wykraczają poza standardowe narzędzia zarządzania personelem. Poza tym kapitał będzie lokowany tam, gdzie będzie łatwiej o pracowników zdolnych zapewnić jego produktywny wykorzystanie. O konkurencyjności nie decydują wyłącznie posunięcia rynkowe, ale także inwestowanie w kapitał ludzki i stosowanie różnorodnych narzędzi polityki personelu w odniesieniu do wskazanych grup pokoleniowych.

Czy Państwo polskie oraz organizacje istniejące na polskim rynku pracy potrafią sprostać powyższym wyzwaniom? Czy są w stanie zapewnić radykalny postęp jakościowy w edukacji na wszystkich szczeblach – z zachowaniem jej dostępności dla wszystkich trzech pokoleń aktywnych zawodowo na rynku pracy? Pozostają to ciągłe pytania otwarte.

Proponowana tematyka niniejszego opracowania wpisuje się w debatę o warunkach rozwoju kapitału kompetencyjnego pokoleń X, Y i Z. Monografia *Pokolenia na rynku pracy* skupia uwagę na zaprezentowaniu sytuacji osób będących przedstawicielami aktywnych zawodowo generacji zarówno na rynku pracy w Polsce, jak i w kontekście europejskim, prezentując porównania z sytuacją w innych państwach. Starano się skoncentrować na kilku istotnych i szerokich polach problemowych, a w ich obrębie również na bardziej szczegółowych zagadnieniach,

pozwalających na ukazanie pewnych konkretnych aspektów diagnozy sytuacji pokolenia X, Y i Z oraz wypracowanie na ich podstawie analizy skonkretyzowanych wniosków. Niniejsza monografia stanowi w zamyśle autorki przystępną kompilację danych zastanych z różnych źródeł, uzupełnioną również o wiedzę wytworzoną w toku interakcji z przedstawicielami pokoleń na rynku pracy.

Niniejsza książka *Pokolenia na rynku pracy* została przygotowana przez autorów będących członkami Studenckiego Koła Naukowego „Human Resources Management” istniejącego przy Uniwersytecie Łódzkim. Jest to kolejna, czwarta już publikacja opracowana przez SKN HRM dotycząca aspektów rynku pracy.

Pierwszą publikacją związaną z tym zagadnieniem, była wydana w 2010 roku monografia pt. *Dobry start kariery zawodowej*, pod redakcją Anny Rogozińskiej-Pawełczyk i Dominika Majewskiego. Została ona opublikowana przez Studenckie Koło Naukowe „Human Resources Management” nakładem Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego. Książka została także wyróżniona w kategorii „Publikacja roku 2011” w konkursie Studenckiego Ruchu Naukowego „StRuNa 2011”. Konkurs został zorganizowany przez Fundusz Pomocy Studentom, pod patronatem honorowym, który objęła ówczesna Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego, profesor Barbara Kudrycka.

Kolejną monografią, opracowaną przy udziale SKN „HRM” była książka pt. *Absolwent na rynku pracy*. Wydana została w 2011 roku, pod tą samą redakcją, również nakładem Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego. Podobnie jak poprzednia oprócz licznych propozycji praktycznych wskazówek dotyczących sytuacji młodych ludzi w konspieku ekonomiczno-społecznych problemów rynku pracy, stanowiła kompendium wiedzy dla młodych ludzi z zakresu wiedzy na temat zatrudnienia, zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz procesu poszukiwania i doboru pracowników.

Obydwie monografie, tj. *Dobry start kariery zawodowej* oraz *Absolwent na rynku pracy*, miały charakter praktycznych poradników dla osób wkraczających dopiero na rynek pracy. Celem tych publikacji była pomoc absolwentom szkół średnich i studiów wyższych w planowaniu i realizacji ich ścieżek kariery zawodowej.

Trzecią książką wydaną w 2013 w ramach pracy zespołowej Studenckiego Koła Naukowego „HRM” była publikacja pt. *Trendy na rynku pracy*. Podobnie jak dwie poprzednie została napisana pod kierunkiem Anny Rogozińskiej-Pawełczyk i Dominika Majewskiego, będących opiekunami naukowymi Koła Naukowego „Human Resources Management”. W tej monografii, nacisk położono na główne tendencje występujące lub dopiero mające pojawić się na rynkach pracy, zarówno w Polsce, jak i w krajach europejskich. Autorzy proponowali podjęcie konkretnych kierunków działań i rozwiązań z jednym celem na uwadze – poprawy sytuacji na rynku pracy w perspektywie zmniejszenia odczuwalnego poziomu bezrobocia pod warunkiem podporządkowania temu długookresowej strategii rozwoju Polski i polityk w stosunku do rynku pracy.

Studenckie Koło Naukowe „Human Resources Management” jest organizacją działającą przy Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Wydziału Ekonomiczno Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. Działalność naukowa Koła powstałego w 2004 roku skupia się wokół problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. Koło rozwinęło swoją działalność, przede wszystkim poprzez cykliczne spotkania z pracownikami UE oraz praktykami, specjalistami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w trakcie których dyskutowane są różne problemy z zakresu gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji XXI wieku. Członkowie SKN „HRM” oprócz organizacji wielu wydarzeń naukowych, kulturalnych czy też społecznych uczestniczą w konferencjach, a także publikują swoje artykuły, czego wyrazem są niniejsza oraz trzy poprzednie monografie naukowe.

Koło naukowe zajmuje się głównie tematyką związaną z HR-em, kładąc szczególny nacisk na naukę poprzez praktykę. SKN „HRM” już od dwóch lat z powodzeniem wydaje w wersji elektronicznej magazyn studencki pt. “HR Gear”. Periodyk ten to pierwsze na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym czasopismo (kwartalnik) skupiające się wokół zagadnień z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i zagadnień rynku pracy. Autorami artykułów są studenci, doktoranci oraz osoby, które zawodowo zajmują się HR-em. Celem magazynu jest rozpowszechnienie wiedzy dotyczącej rynku pracy wśród studentów Uniwersytetu Łódzkiego.

Ponadto SKN „HRM” współpracuje z Centrum Karier i Współpracy z Pracodawcami w zakresie wspólnej realizacji w 2012/13 i 2013/14 roku III i IV edycji „Start w Karierę”. Celem projektu „Start w Karierę” jest podniesienie atrakcyjności i jakości kształcenia młodzieży licealnej z województwa łódzkiego poprzez realizację pionierskiego cyklu warsztatowego w szkołach. Projekt ma zwrócić uwagę zarówno uczniów, jak i nauczycieli szkół średnich na postawy prorozwojowe, promocję samodzielnej edukacji oraz dopasowanie kierunków kształcenia młodych ludzi do wymagań przyszłych pracodawców.

Dzięki inspiracji opiekuna naukowego, dr Rogozińskiej-Pawelczyk SKN „HRM” od siedmiu już lat co roku organizuje obozy naukowe. Ich celem jest poznanie przez studentów praktycznych wskazówek przydatnych podczas prezentacji, rozmowy kwalifikacyjnej, pisania CV i listów motywacyjnych a także wybranych aspektów prawa pracy i umiejętności zarządzania własną karierą zawodową. Obozy są także platformą wymiany poglądów, idei i doświadczeń, jak również konfrontacją teorii z praktyką. Po obozach zostają wydawane publikacje naukowe, poświęcone zagadnieniom związanym z rynkiem pracy oraz ze startem w karierę absolwentów szkół wyższych. Uczestnikami obozu są przede wszystkim studenci Uniwersytetu Łódzkiego, zaproszeni przedstawiciele firm działających na terenie miasta Łodzi, członkowie Koła jak również pracownicy Katedry Pracy i Polityki Społecznej. Do tej pory zorganizowano następujące obozy naukowe: 1. 11–13 kwietnia 2008 Grotniki k. Łodzi, tematyka *Przygotowanie studentów*

do wejścia na rynek pracy – jak się skutecznie wypromować?, 2. 03–05 kwietnia 2009 Rawa Mazowiecka, temat *Team building – efektywne sposoby motywowania*, 3. 23–25 kwietnia 2010, Rawa Mazowiecka, temat *Dobry start kariery zawodowej*, 4. 13–15 maja 2011, Rawa Mazowiecka, temat *Dobry start kariery zawodowej*, 5. 11–13 maja 2012 Rawa Mazowiecka, temat *Dobry start kariery zawodowej*, 6. 26–28 kwietnia 2013 Rawa Mazowiecka, temat *Dobry start kariery zawodowej*, 7. 9–11 maja 2014 Rawa Mazowiecka temat *Dobry start kariery zawodowej*.

Redaktorem naukowym oraz autorem wstępu i dwóch rozdziałów niniejszej publikacji *Pokolenia na rynku pracy* jest dr Anna Rogozińska-Pawelczyk. Piastuje ona stanowisko adiunkta w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego oraz w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Od 2006 roku pełni funkcję opiekuna naukowego SKN „HRM”, gdzie koordynuje organizację corocznych obozów naukowych oraz sesji warsztatowych dla studentów z udziałem praktyków z zakresu zsl. Dr Rogozińska-Pawelczyk zajmuje się popularyzacją wiedzy i jednocześnie promocją Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego wśród młodzieży szkolnej. Jest ona również ekspertem zewnętrznym, koordynatorem oraz realizatorem kilku projektów badawczych Narodowego Centrum Nauki oraz projektów finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Jest również autorką i współautorką kilkudziesięciu publikacji z zakresu *Human Resource Management*, *High Performance Work Systems*, *Work Life Balance* oraz *Psychological Contract*.

Książka powstała dzięki finansowemu wsparciu Prorektora ds. Studenckich i Toku Studiów Uniwersytetu Łódzkiego, profesora Zbigniewa Górala oraz Dziekana Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego, profesora Pawła Starosty.

Publikacja *Pokolenia na rynku pracy* podzielona została na sześć rozdziałów:

- 1) Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy
- 2) Pokolenie X na rynku pracy
- 3) Pokolenie Y na rynku pracy
- 4) Pokolenie Z na rynku pracy
- 5) Pokolenie NEET czyli młodzież bez pracy, nauki czy szkolenia: charakterystyka, koszty i rozwiązania polityczne na przykładzie Europy
- 6) Osoby niepełnosprawne na rynku pracy – uwarunkowania prawne i realia zatrudnienia.

Rozdział pierwszy pt. *Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy* autorstwa dr Anny Rogozińskiej-Pawelczyk porusza kwestie związane z zarządzaniem międzypokoleniowym w obszarze polityki rynku pracy, wyjaśnia pojęcie i założenia zarządzania wiekiem w organizacji, nakre-

śła wyzwania przed jakimi stają organizacje w kwestiach transpokoleniowości ze względu na niekorzystnie kształtującą się ogólnoswiatową sytuację demograficzną, niską aktywność zawodową osób starszych, emigrację zarobkową wykształconych absolwentów oraz dostosowanie się do zmian polityki państwa względem zatrudnienia. W tym kontekście dokonany jest przegląd obecnej sytuacji osób w różnym wieku na rynku pracy w Polsce, a także analiza procesów przemian pokoleniowych. Podstawowym wymiarem określenia kształtu rynku pracy w odniesieniu do wielopokoleniowości polskiego społeczeństwa stała się tutaj sytuacja zawodowa osób w wieku 20–59/64 lata. Autorka niniejszego rozdziału podejmuje próbę zaprezentowania katalogu działań z zakresu zarządzania wiekiem. Są to różnorodne działania należące do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zwłaszcza do zarządzania różnorodnością, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego dzięki temu, że są dostosowane do potrzeb i możliwości pracowników będących w różnym wieku. W opisie założeń programów zarządzania wiekiem uwaga skierowana jest na angażowanie się firm w budowanie świadomości indywidualnego traktowania pracowników o zróżnicowanej strukturze wiekowej wśród menedżerów i pracowników. Takie postępowanie ma według autorki zmienić ich nastawienia i zmniejszenie ryzyka wystąpienia zachowań, które mogą być negatywnie oceniane przez przedstawicieli różnych pokoleń oraz wyrównanie szans na zatrudnienie pracowników bez względu na posiadany wiek.

*Pokolenie X na rynku pracy* stanowi drugi rozdział niniejszej monografii. Autorka opracowania, mgr Ewelina Kubiak, piastująca funkcję wice-przewodniczącej Koła, dokonała szerokiej charakterystyki obrazu pokolenie X, wskazując zarówno ogólne cechy całej generacji, jak i Xsa jako pracownika. Celem drugiego rozdziału było wskazanie, iż powszechne stereotypy dotyczące generacji X są niezgodne z rzeczywistością. Główna uwaga skierowana została w stronę polskiego pokolenia X na obecnym rynku pracy. Jego istnienie jest według autorki przedmiotem dyskusji, ponieważ szczególne wydarzenia, które miały miejsce w Polsce, spowodowały iż mamy do czynienia z dwoma pokoleniami, które zaliczyć można do amerykańskiego modelu generacji X, natomiast samo pokolenie X w Polsce nie istnieje. Wykorzystane materiały obcojęzyczne, które zawierają wypowiedzi przedstawicieli pokolenia X oraz wyniki raportów, zawierające dane z badań nad reprezentantami tego pokolenia, umożliwiły porównanie ich ze stereotypowym postrzeganiem pokolenia X. Według autorki, charakterystyka pokolenia X opiera się głównie jeszcze na stereotypach i książce Coupland’a, a w konsekwencji ukazuje zniekształcony obraz przedstawicieli pokolenia X i wymysł autora książki i mediów. Istotnym problemem wydaje się być usilna próba przenoszenia tego zjawiska socjologicznego na grunt polski, nie zważając na znaczne różnice, które występują między generacją X w USA i Polsce. Analiza obszernego raportu dotyczącego wartości, które dzisiaj są ważne dla pokolenia X oraz wskazanie cech Xsa jako pracownika pozwala wyrazić opinię autorki niniejszego rozdziału,

iz pokolenie X jest świadome, przedsiębiorcze, prorodzinne, kreatywne, aktywne, z pasją oraz podążające własną ścieżką kariery. Pokolenie X świetnie odnajduje się na rynku pracy i potrafi współpracować z pracodawcą, jak i innymi pokoleniami, tylko trzeba zapewnić mu odpowiednie warunki pracy, a wszelkie różnice międzypokoleniowe nie muszą być problemem dla organizacji, dobre zarządzanie może przyczynić się do rozwoju samych pracowników, jaki i przełożyć na sukces organizacji.

Trzeci rozdział pt. *Pokolenie Y na rynku pracy* napisany jest przez mgr Michała Suwę, będącego członkiem honorowym SKN „HRM”. Porusza on tematykę pokolenia Y na rynku pracy, czyli osób urodzonych między 1980 a 2000 rokiem. W tym rozdziale położono nacisk na zoperacjonalizowanie pojęcia pokolenia Y, oraz na systematyzacji teoretycznego opracowania go. Zdaniem autora pokolenie Y to młodzi wykształceni, często z wielkich miast, elastyczni wobec zmian, mający obycie w świecie technologii, wyedukowani językowo, mający świadomość własnych zalet i doskonale potrafiący je prezentować. Opracowanie również nakreśla sytuację na rynku pracy przedstawicieli młodego pokolenia, wyjaśnia w jaki sposób sobie ono radzi z bezrobociem. Autor zwraca również uwagę na konkretne przedsięwzięcia polityki państwa i Unii Europejskiej, które mają pomóc młodzieży w pierwszych krokach na rynku pracy, a także przeciwdziałać bezrobociu młodych.

Kolejna, czwarta część monografii poświęcona została zagadnieniom związanym z sytuacją pokolenia Z na rynku pracy. Rozdział pt. *Pokolenie Z na rynku pracy* przygotowany przez Wojciecha Gałaję, członka Koła Naukowego „HRM” skupia się głównie na omówieniu problematyki zatrudnienia pokolenia Z oraz zjawisk bezrobocia wśród osób urodzonych po roku 1990. Przedstawiona została charakterystyka rynku pracy, z którym młode pokolenie ma do czynienia zaraz po zakończeniu procesu edukacji. W szczególności analizie poddane zostały problemy, z którymi młodzi ludzie stykają się wchodząc w nowe role społeczne. Opracowanie zawiera obszerną charakterystykę najmłodszej generacji Z oraz przedstawia moment rozwoju człowieka w chwili wejścia na rynek pracy oraz stawiania pierwszych kroków na drodze kariery zawodowej. W ostatniej części rozdziału została przedstawiona koncepcja działań profilaktycznych, które mają za zadanie pomóc nowemu pokoleniu odnaleźć miejsce zatrudnienia na rynku pracy.

Piątym rozdziałem w monografii jest część zatytułowana *Pokolenie NEET czyli młodzież bez pracy, nauki czy szkolenia: charakterystyka, koszty i rozwiązania polityczne na przykładzie Europy* autorstwa dr Anny Rogozińskiej-Pawelczyk. Stanowi on próbę zarysowania problematyki pokolenia NEET na europejskim rynku pracy. Wyjaśnienie terminologii NEET i wyłonienie czynników warunkujących przynależność do generacji nieuczących się, niepracujących i niedbających o własne wykształcenie młodych ludzi pozwala dostrzec, że fenomen młodzieży NEET ciągle rośnie i staje się problemem w skali globalnej. Zdaniem Autorki,

analiza przyczyn zjawiska pokolenia NEET wskazuje, że najważniejsze jest danie młodym ludziom możliwości działania, zachęcenie do stawania się coraz bardziej aktywnymi uczestnikami wszystkich aspektów życia społecznego, żeby uchronić ich przed bezczynnością. Dlatego też w drugiej części niniejszego rozdziału dokonano ogólnego nakreślenia działań politycznych oraz interwencyjnych podejmowanych przez Polskę w celu wspomaganie młodzieży w uzyskaniu punktu oparcia na rynku pracy.

Całość zamyka opracowanie mgr Dominiki Sznajder będącą członkiem honorowym Koła Naukowego „HRM”. Rozdział szósty pt. *Osoby niepełnosprawne na rynku pracy – uwarunkowania prawne i realia zatrudnienia* przybliży czytelnikowi sytuację osób niepełnosprawnych na polskim rynku pracy, która stanowi nadal powszechny problem współczesnego świata. Poruszone w tym miejscu zostały kwestie samego pojęcia i skali niepełnosprawności, orzecznictwa, korzyści dla pracodawców z faktu zatrudniania pracowników niepełnosprawnych, jak również zaprezentowane zostały uprawnienia, z których mogą skorzystać pracownicy niepełnosprawni, których kariera zawodowa powinna przebiegać równie pomyślnie, co kariera osoby pełnosprawnej, oraz osiągać satysfakcjonujące rezultaty i zapewniać im odpowiedni status zawodowy i społeczny.

Mam nadzieję, że niniejsza publikacja *Pokolenia na rynku pracy* przyczyni się do zwiększenia wiedzy na temat charakterystyki pokoleń aktywnych zawodowo oraz aspektów zarządzania wiekiem i podnoszenia świadomości z korzyści jakie daje zatrudnienie osób w różnym wieku. Wyrażam nadzieję, że stanie się ona pomocą we wdrożeniu instrumentów przydatnych w lepszym wykorzystaniu potencjału zarówno tych młodszych, jak i starszych pracowników. Ponieważ obecnie mało jest poruszanych tematów, które w tak dużym stopniu mogą dotyczyć każdego z nas, niniejsza monografia może stać się interesującą pozycją dla szerokiego kręgu Czytelników, czego redaktorka niniejszej monografii życzy.

*dr Anna Rogozińska-Pawelczyk*

# 1

Anna Rogozińska-Pawelczyk\*

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W RÓŻNYM WIEKU JAKO WYZWANIE DLA RYNKU PRACY

Artykuł porusza kwestie związane z zarządzaniem międzypokoleniowym w obszarze polityki rynku pracy, nakreśla wyzwania przed jakimi stają organizacje w kwestiach transpokoleniowości. Celem niniejszego opracowania jest również zaprezentowanie katalogu działań z zakresu zarządzania wiekiem. Są to różnorodne działania należące do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zwłaszcza do zarządzania różnorodnością, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego dzięki temu, że są dostosowane do potrzeb i możliwości pracowników będących w różnym wieku.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem, pokolenia, rynek pracy, zarządzanie różnorodnością.

### 1. WSTĘP

W ostatnim czasie obserwuje się szybko zachodzące zmiany zarówno w sferze społecznej, gospodarczej, jak i technologicznej. Przedsiębiorstwa skupiają swoją uwagę na poszukiwaniach i identyfikacji czynników zapewniających im przewagę konkurencyjną, co w warunkach o dużej zmienności staje się coraz trudniejsze. Firmy zmuszone są do dostosowywania się do nowych warunków rynku pracy i ciągłego monitorowania zmian w obszarze społeczno-gospodarczym oraz technologicznym. Niezależnie od zmiennej sytuacji ekonomicznej, jak chociażby obecnego kryzysu, pewne fakty demograficzne i społeczne nie ulegną zmianie, a z czasem będą nabierały na sile. Za niecałe 15 lat na polskim rynku pracy osoby po 45. roku życia będą stanowiły prawie połowę populacji osób w wieku produkcyjnym, natomiast prawie 25% mieszkańców Polski będzie miało powyżej 65 lat (Prognoza demograficzna na lata 2003–2030, GUS 2014). W obecnym 2014 roku na rynek pracy wkracza coraz więcej przedstawicieli pokolenia Y, które stanowią od 35% do niemal połowy osób aktywnych zawodowo. (Departament Pracy Stanów

---

\* Dr Anna Rogozińska-Pawelczyk, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny UŁ, opiekun Koła Naukowego „Human Resources Management”.



Zjednoczonych, Biuro Statystyki Pracy, prognozy na 2014 r.) Jednocześnie pokolenie powojennego wyżu demograficznego (*baby boomers*) oraz pokolenie tradycjonalistów odkłada na później – bądź to z wyboru, bądź z konieczności finansowej – przejście na emeryturę, a kolejni przedstawiciele pokolenia X obejmują stanowiska kierownicze. W wyniku tych zjawisk, w wielu branżach po raz pierwszy pracują jednocześnie obok siebie osoby ze wszystkich czterech pokoleń. Mają różny bagaż doświadczeń oraz zestaw kwalifikacji i umiejętności.

Zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji pociągają za sobą zmiany w sposobie myślenia o celach organizacji i jej funkcjonowaniu. Powstaje kwestia odnosząca się do możliwości dostosowywania się organizacji do zmieniających się warunków. Trudności przystosowawcze wynikają tu zarówno z niedostosowanych i mało elastycznych struktur, jak z i problemów wynikających z braku zmiany sposobów myślenia ludzi w przedsiębiorstwach – ludzie nie nadążają za zachodzącymi zmianami otoczenia i nie są na nie w wystarczającym stopniu przygotowani. Pojawia się zatem ogromna potrzeba przełamywania barier, uczenia się pokoleń od siebie nawzajem, zarządzania wiedzą oraz współpracy.

Przyszła konkurencyjność przedsiębiorstw oraz efektywność ich działania będą zależały od sprawnego wykorzystania potencjału pracowników będących w różnym wieku i rozwoju ich kompetencji. Na obecnym rynku, gdzie w skali globalnej poszukuje się najlepszych pracowników, rekrutacja talentów, niezależnie od ich wieku, jest ciągle wyzwaniem dla pracodawców. Znaczenia nabiera umiejętność przedsiębiorstw pogodzenia oczekiwań różnorodnych grup interesu a przewagę konkurencyjną uzyskają te firmy, które najwcześniej przystosują swoje strategie, procedury wewnętrzne i politykę do nadchodzących zmian. Coraz więcej menedżerów staje się świadomych, że dla bezpieczeństwa ich przedsiębiorstw i utrzymania pozycji na rynku będą musieli zacząć inwestować w rozwiązania, które wykraczają poza standardowe narzędzia zarządzania personelem. O konkurencyjności nie decydują bowiem wyłącznie posunięcia rynkowe, ale także inwestowanie w kapitał ludzki i stosowanie narzędzi polityki różnorodności personelu. Jednym z rozwiązań należących do takich strategii zarządzania różnorodnością jest więc zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku. Doświadczenia krajów Europy Zachodniej, które z problemem zarządzania pracownikami w różnym wieku zetknęły się wcześniej, wskazują, że stosowane wobec pracowników rozwiązania w obszarze zasobów ludzkich tj. szkolenie, kształcenie ustawiczne, promocja zdrowia, godzenie ról zawodowych i rodzinnych, warunki pracy przynoszą najlepsze efekty, wtedy gdy są równomiernie rozłożone na cały okres życia zawodowego. Dlatego podkreśla się, że polityka zarządzania wiekiem powinna opierać się na działaniach kompleksowych, a nie fragmentarycznych i selektywnych, które będą dotyczyć wszystkich pracowników, bez względu na wiek i obejmą cały okres kariery zawodowej.

## 2. POJĘCIE I CELE ZARZĄDZANIA WIEKIEM

W literaturze przedmiotu pojęcie zarządzania wiekiem jest definiowane szeroko i wąsko. Najszerze ujęcie proponuje Walker, którego zdaniem zarządzanie wiekiem oznacza zarządzanie odnoszące się do różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi, kładąc szczególny nacisk na ich starzenie się oraz do ogólnego zarządzania procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe (Walker, 1997).

Podobnie szeroko pojmują zarządzanie wiekiem Urbaniak i Wieczorek, wskazując, że obejmuje ono różnorodne działania, skierowane głównie do starszych pracowników, mające na celu poprawę ich środowiska pracy oraz zdolność do jej wykonywania, które mogą być podejmowane przez wiele podmiotów, tj. rząd, partnerów społecznych, pracodawców, jak i samych pracowników na szczeblu krajowym, lokalnym oraz zakładu pracy (Urbaniak, Wieczorek, 2007, s. 11). Obie przedstawione powyżej definicje wyraźnie podkreślają zarówno konieczność integrowania działań w zakresie zarządzania wiekiem, które realizowane są na różnych poziomach oraz wspierania rozwiązań wdrażanych przez pracodawców przez odpowiednie programy i polityki publiczne.

Niektóre definicje wąsko traktują ideę zarządzania wiekiem jako działania nakierowane głównie na starszych pracowników, wskazując tym samym na jej bardziej zaradczy, a nie zapobiegawczy charakter. Powoduje to, że pod pojęciem zarządzania wiekiem rozumie się jedynie politykę zarządzania osobami starszymi a nie jako politykę wyrównywania szans osób w różnym wieku. Działania służące zwiększeniu wydajności pracy osób starszych udzielane jest nie ze względu na ich wiek, lecz z powodu problemów będących konsekwencją starzenia się, które stawiają tę grupę w trudnej sytuacji na rynku pracy (Liwiński, Sztanderska, 2010, s. 8–9). W praktyce bardziej powszechne staje się definiowanie omawianego zagadnienia w węższym aspekcie. Ze względu na kluczową rolę pracodawców w zatrzymywaniu pracowników w pracy zawodowej, zarządzanie wiekiem ogranicza się zazwyczaj do zestawu działań podejmowanych wewnątrz przedsiębiorstw, które pozwalają racjonalnie i efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby ludzkie, przy uwzględnieniu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku (Liwiński, Sztanderska, 2010, s. 3). Innymi słowy zarządzanie wiekiem można odnosić do wszystkich pracowników mając na myśli dopasowanie celów i technik zarządzania do grup pracowników różniących się ze względu na wiek a tym samym dopasowanych do charakterystyk z tym wiekiem związanych, a więc zarówno do młodszych jak i starszych. Zarządzanie wiekiem to taki sposób zarządzania firmą, który uwzględnia zróżnicowanie wiekowe pracowników. Z tego zróżnicowania firma stara się uczynić atut i wykorzystać je dla dobra pracowników i przedsiębiorstwa. Inaczej mówiąc zarządzanie wiekiem to takie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, które pozwala na efektywne wykorzystanie pracowników