

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

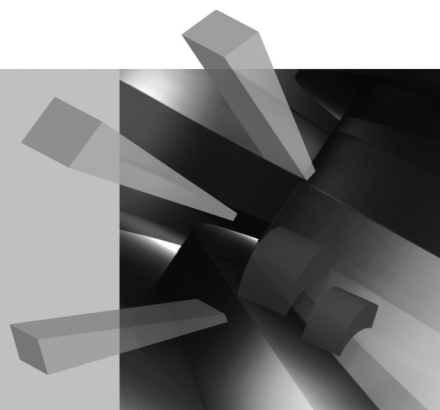
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne

Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63

Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów

Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128

Część 3. Przywództwo i style kierowania

Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139
---	-----

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization .	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?.....	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januskiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Izabela Bednarska-Wnuk

Uniwersytet Łódzki

ELASTYCZNOŚĆ ZAWODOWA W PERCEPCJI PRZEDSTAWICIELI POKOLENIA Y

Streszczenie: Obecnie duże znaczenie przypisuje się elastyczności jako temu aspektowi, który jest kluczowy dla funkcjonowania organizacji. Szczególnym obszarem jest elastyczność zawodowa. Zawiera ona elementy, które odnoszą się do możliwości swobodnego przemieszczania się, przekwalifikowania i doksztalcania pracowników. Współcześnie jest to szeroko promowane i wspierane, wpisując się w pewnym sensie w sylwetkę każdej jednostki. Jest to szczególnie ważne w aspekcie młodego pokolenia, zwanego generacją Y, na dzisiejszym rynku pracy. Celem niniejszego opracowania uczyniono zaprezentowanie elastyczności zawodowej w percepcji pokolenia Y na podstawie rozważań teoretycznych i wyników badań prowadzonych w tym obszarze.

Słowa kluczowe: elastyczność, mobilność, kapitał ludzki, pokolenie Y.

1. Wstęp

Współcześnie duże znaczenie przypisuje się elastyczności jako temu czynnikowi, który ma kluczowe znaczenie nie tylko dla funkcjonowania organizacji, ale również dla zachowań organizacyjnych. Elastyczność rozpatrywana z perspektywy pracownika jako szczególnego podmiotu organizacji przyczynia się do wzrostu potencjału organizacji oraz kapitału ludzkiego. Zyskuje ona istotną rolę w kontekście takich działań, jak możliwość swobodnego przemieszczania się, przekwalifikowania oraz doksztalcania się pracowników. Elementy te są wyrazem elastyczności zawodowej, która współcześnie jest szeroko promowana i propagowana, wpisując się niejako w sylwetkę kompetencyjną każdej jednostki. Szczególne znaczenie ma ona jednak na współczesnym rynku pracy, na którym pożądane są czynniki związane z mobilnością jednostki w sytuacji pracy. Dotyczy to także młodego pokolenia, zwanego pokoleniem Y. W tym kontekście celem niniejszego opracowania uczyniono zaprezentowanie elastyczności zawodowej w percepcji wybranego pokolenia Y na podstawie rozważań teoretycznych i wyników badań prowadzonych w tym obszarze.

2. Istota elastyczności zawodowej

Nieustanne zmiany w otoczeniu organizacji powodują, że musi być ona elastyczna, tzn. musi posiadać zdolność przystosowawczą do aktualnych warunków w każdym obszarze zasobowym; szczególnym zaś obszarem są zasoby ludzkie. To właśnie wokół tego obszaru coraz częściej koncentruje się zagadnienie elastyczności, gdyż obecnie stanowi ono o sile organizacji, jej potencjale i pozycji konkurencyjnej. Współcześnie takie zasoby traktowane są jako kapitał stanowiący dźwignię zysku każdej organizacji funkcjonującej w gospodarce opartej na wiedzy [Juchnowicz 2007, s. 13]. Coraz częściej są również analizowane w kontekście elastycznego rynku pracy zarówno z perspektywy mikroekonomicznej (elastyczność zatrudnienia), jak i makroekonomicznej (elastyczność płac, popytu na pracę i podaży pracy). Elastyczność ma zatem istotne znaczenie dla jednostki. Stanowi ona stałą dyspozycję rozumianą i rozpatrywaną jako jej zdolności i cechy, procesy poznawcze, procesy emocjonalno-motywacyjne i procesy funkcjonowania społecznego [Juchnowicz, Wojtczuk-Turek 2007, s. 56-66]. Wśród trzech rodzajów elastyczności należących do elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim (ilościowy, funkcjonalny i finansowy) [Juchnowicz 2007, s. 53] istotny wydaje się ten, który przedstawia i opisuje elementy związane z możliwością swobodnego przemieszczania, przekwalifikowania pracowników lub (w razie konieczności) ich doksztalcenia. Wymienione elementy należą do kręgu zainteresowań elastyczności funkcjonalnej. Ta elastyczność pozwala jednostce na skuteczną asymilację na współczesnym rynku pracy poprzez utrzymanie lub zwiększenie własnej „atrakcyjności zawodowej” dla potencjalnych pracodawców oraz umożliwia radzenie sobie z szybko zmieniającymi się wymaganiami pracy [Sienkiewicz 2009, s. 68]. Utożsamia się ją z mobilnością, która obejmuje zarówno mobilność zawodową, jak i przestrzenną. Mobilność zawodowa wiąże się ze zmianą zawodu, pracodawcy, kwalifikacji lub zdobyciem nowych kompetencji. Odnosi się ona również, zdaniem Ł. Sienkiewicza, do zmiany statusu zawodowego jednostki, np. zmiany profilu zawodowego lub treści pracy. W obszarze mobilności zawodowej można ponadto wyróżnić dwa jej rodzaje [Sienkiewicz 2009, s. 69]:

- wewnętrzny, związany ze zmianami w ramach obecnego miejsca pracy, co oznacza możliwość przesunięcia pracownika „w górę”; jest to jego awans w hierarchii organizacyjnej; przy czym warto zwrócić uwagę, że może zdarzyć się kierunek odwrotny – „w dół”, charakteryzujący się takim przesunięciem pracownika, które objawia się w postaci „degradacji jednostki jako całości lub obniżenia jej rangi” [Sorokin 2009, s. 132];
- zewnętrzny, związany z przemieszczaniem pomiędzy zawodami i pracodawcami; jest on współcześnie najczęściej analizowany i interpretowany w kontekście elastycznych form zatrudnienia.

Najczęściej jednak przywoływana w literaturze jest mobilność przestrzenna zewnętrzna, która pojawiła się w szerszym niż dotychczas zakresie po otwarciu europejskich rynków pracy. Natomiast wewnętrzna mobilność przestrzenna, oznaczająca

przemieszczanie osób wewnątrz kraju, jest mało rozpoznana. Można przypuszczać, że kształtują ją uwarunkowania kulturowe.

Mobilność to zjawisko, które nie tylko dotyczy procesów związanych z ruchliwością społeczną, ale też ukazuje złożoność postaw wobec pracy [Sienkiewicz 2009, s. 71]. Powyższe konstatacje wskazują, że obszary dotyczące elastyczności zawodowej, a w jej ramach mobilności zawodowej i przestrzennej, stanowią istotne zagadnienia, które powinny być rozpatrywane i analizowane pod kątem postaw każdej grupy społecznej. Szczególną grupą jest pokolenie Y, które dopiero od jakiegoś czasu funkcjonuje (bądź będzie funkcjonować) na rynku pracy, stanowiąc dominującą kategorię pracowników wśród zatrudnionych w wieku produkcyjnym.

3. Charakterystyka pokolenia Y

W ostatnim czasie coraz częściej podejmuje się badania nad pracownikami, którzy stanowią obecnie jedną z najbardziej licznych grup demograficznych w Polsce¹. Jest ona nazywana pokoleniem Y, choć w literaturze funkcjonują także nazwy: Generation Why, Generation Search, Generation Next, the Net generation, the Digital natives, the dot.Com generation, the Einstein generation, Echo Boomers [Van den Bergh, Behrer 2011, s. 7], pokolenie Frugo czy pokolenie JP II [Zydel 2010, s. 56]. Nazwy te wynikają z przyjętej klasyfikacji poszczególnych pokoleń, która dzieli społeczeństwo według daty urodzenia. Wskazuje się przy tym na ich główne wyróżniające się atrybuty, np. stosunek do pracy, do rodziny, propagowane wartości w miejscu pracy, sposób i rodzaj uczenia się, nabywania nowych kompetencji czy sposób myślenia o otaczającej rzeczywistości. Najczęściej dokonuje się podziału na trzy generacje [Shragay, Tziner 2011, s. 143]: *Baby Boomers* (osoby urodzone między rokiem 1946 i 1964), Generacja X (osoby urodzone między rokiem 1965 i 1981) oraz Generacja Y (urodzeni po 1982 roku). Należy jednak podkreślić, że nie ma jednomyślności co do ram czasowych odnoszących się do powyższej klasyfikacji [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk 2009, s. 118-119].

Pokolenie Y to pokolenie wychowane przede wszystkim na technologii informacyjnej, potrafiące bez trudu obsługiwać takie technologie, jak: Internet, tablety, Skype, iPody czy smartfony. Z łatwością się nimi posługuje, wykorzystując je nie tylko jako rozrywkę, ale podczas kształtowania własnego środowiska pracy. Wskazane technologie mają zatem niewątpliwy wpływ na nowy wymiar funkcjonowania pracownika w przestrzeni organizacyjnej, czyniąc go bardziej elastycznym i mobilnym. Przedstawiciele pokolenia Y charakteryzują się również innym systemem wartości. Związane jest to z ich nastawieniem na konsumpcjonizm poprzez wychowanie w świecie nieograniczonego dostępu do produktów i usług. Pokolenie to nie wyobraża sobie sytuacji, w której towary są reglamentowane, takie zaś technologie, jak

¹ Jak podaje Główny Urząd Statystyczny, pokolenie Y stanowi ponad 6 mln osób, <http://demografia.stat.gov.pl/bazademografia/Tables.aspx> [dostęp: 22.03.2012].

Internet sprawiają, że powstają nowe formy komunikacyjne, tworząc m.in. globalne wirtualne społeczności. Dostęp do Internetu, a więc do wszelkich zasobów, ma również wpływ na omawiane pokolenie, które współcześnie cechuje silne poczucie odpowiedzialności społecznej [Gumz, Dashukewicz 2010, s. 29]. W przeciwieństwie natomiast do pokolenia X i *BabyBoomers*, nie znają oni problemów związanych z transformacją systemu gospodarczego: likwidacją przedsiębiorstw, masowymi zwolnieniami, deprecjacją pieniądza czy hiperinflacją. Dlatego pokolenie to charakteryzuje inne podejście do pracy jako podstawowej aktywności człowieka. Zdaniem J. Meister i K. Willyerd praca stanowi dla nich główny składnik życia, a nie osobny rodzaj aktywności. Powoduje to, że pokolenie Y kładzie duży nacisk na szukanie takiej pracy, która daje im poczucie osobistego spełnienia w działalności zawodowej. Odbywa się to poprzez zawieranie nowych przyjaźni, nabywanie nowych kompetencji czy uczestniczenie w dążeniu do wyższego celu. To poczucie jest dla pokolenia Y istotnym czynnikiem satysfakcji zawodowej [Meister, Willyerd 2010, s. 70].

Dla pokolenia Y ważne są także aspekty związane z jakością życia w organizacji. Dlatego decydując się na zatrudnienie w konkretnej organizacji, pokolenie to wybiera przede wszystkim takie, które dbają o pracownika poprzez budowę specjalnych programów, tzw. *work-life-balance*. W odróżnieniu od pokolenia X nie przywiązują większej wagi do takich narzędzi pracy, jak: samochód, telefon służbowy czy laptop. Pokolenie to również w większym stopniu poszukuje optymalnej równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym. Wydaje się, że wynika to z obserwacji pokolenia *BabyBoomers* (rodzice pokolenia Y), którzy, chcąc osiągnąć sukces i pozycję w życiu zawodowym, nierzadko spędzali w pracy po 12 godzin kosztem życia rodzinnego. Z drugiej jednak strony takie postawy wobec pracy są charakterystyczne w gospodarce wolnorynkowej, w której konkurencyjność dotyczy także zasobów pracy. *BabyBoomers*, chcąc utrzymać pracę i nie powiększyć grupy bezrobotnych, musiały zatem przystosować się do takich warunków, które wymagały od tego pokolenia bezwzględnego zaangażowania organizacyjnego i poświęcenia dla pracy kosztem życia rodzinnego.

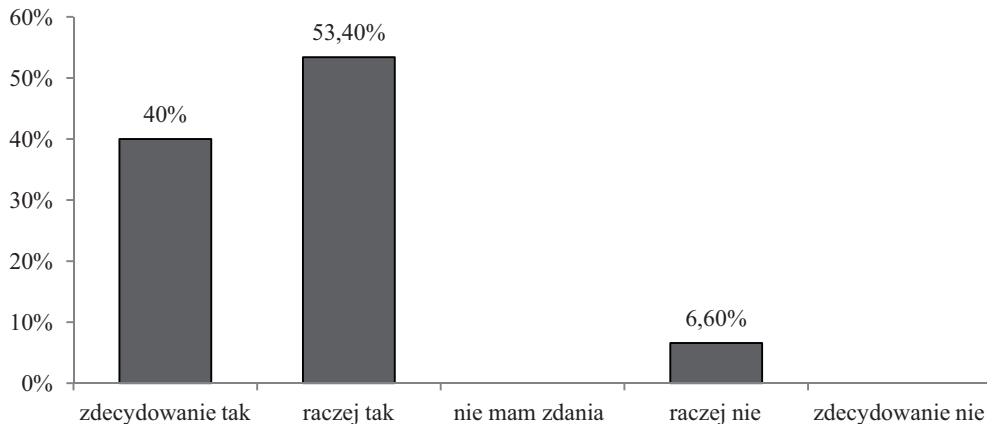
Utrzymujące się bezrobocie, podniesienie wieku emerytalnego przez rząd i mała liczba tworzonych miejsc pracy sprawiają, że osobom z tego pokolenia trudno się odnaleźć na polskim rynku pracy. Dlatego jeśli pokolenie Y chce funkcjonować na tak zróżnicowanym i dynamicznym rynku, musi charakteryzować się odpowiednim stopniem elastyczności w działaniu. Należy jednak podkreślić, że cecha ta już od pewnego czasu wpisana jest w architekturę tego pokolenia. Stanowi to odpowiedź na wyzwania współczesnego środowiska pracy.

4. Wyniki badań

Biorąc pod uwagę przedstawione wyżej rozważania o charakterze teoretycznym, podjęto badania empiryczne. Celem badań było zidentyfikowanie niektórych czynników decydujących o mobilności w percepcji wybranego pokolenia Y w zakresie

elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim. Badania prowadzone były w 2012 r.² przy wykorzystaniu narzędzia badawczego, jakim był kwestionariusz ankiety. Badania miały charakter pilotażowy. Wzięło w nich udział 75 osób (studenci – III rok studiów stacjonarnych licencjackich) reprezentujących Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Pod względem statusu zawodowego badana grupa była zróżnicowana – 64% badanych tylko studiuje, 9% studiuje i jest zatrudnionych na umowę o pracę, 21% studiuje i jest zatrudnionych na podstawie umowy-zlecenia, o dzieło lub kontraktu, a 6% studentów prowadzi własną działalność gospodarczą. Ponieważ dobór próby był celowy i nie spełnia statystycznego warunku reprezentatywności, uzyskany materiał badawczy pozwala jedynie na przedstawienie opinii na temat mobilności w percepcji pokolenia Y z perspektywy badanej grupy reprezentującej to pokolenie. Także zamieszczone konkluzje dotyczące mobilności zawodowej generacji Y ciągle jeszcze nie wykraczają poza status hipotezy, choć jest ona uprawdopodobniona poprzez uzyskane wyniki badań. Ze względu zaś na ograniczoną objętość w niniejszym opracowaniu zaprezentowano wybrane elementy charakteryzujące elastyczność zawodową tego pokolenia.

W ramach procesu badawczego w kontekście badania mobilności zawodowej respondentów zostali zapytani o skłonność do zmiany kwalifikacji zawodowych/zawodu w przyszłości (rys. 1).



Rys. 1. Skłonność pokolenia Y do zmiany kwalifikacji zawodowych

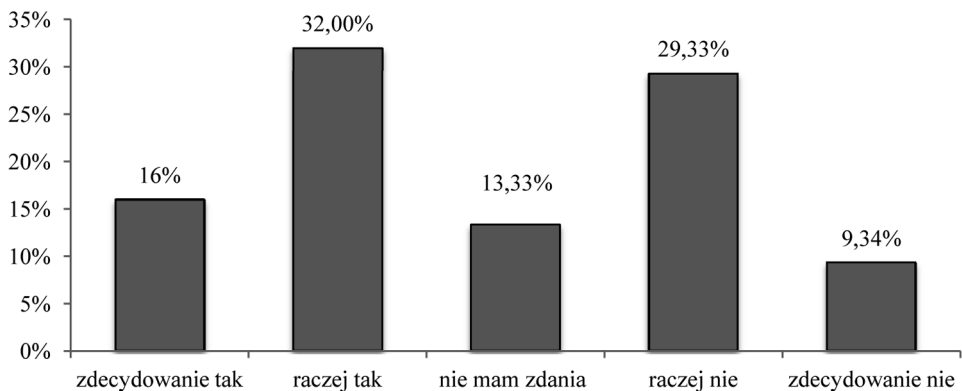
Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane dane są optymistyczne, gdyż badane pokolenie w większości (40% zdecydowanie tak, 53,4% raczej tak) zdaje sobie sprawę, że edukacja zakoń-

² Badania prowadzone były w ramach zadań badawczych zgłoszonych w ramach rozwoju młodych naukowców w 2011 roku (do realizacji w następnym). Tytuł projektu „Indywidualne i organizacyjne determinanty mobilności pracowników”.

czona na etapie studiów wyższych już nie wystarczy. Coraz częściej uświadamiają sobie fakt, że wiedza, którą zdobywają na pierwszym roku studiów, jest już nieaktualna w momencie, gdy kończą ostatni etap nauki. Wynika to z podwajania się wiedzy z częstotliwością co siedem lat [Fazlagić 2001, s. 26]. Dlatego badani studenci uważają, że w ich przyszłości zmiana zawodu nie będzie należała do rzadkości. Niepokojące są jednak dane wskazujące, że 6,6% badanych respondentów nie chce podjąć próby zmian w obrębie własnych kwalifikacji zawodowych. Jest to prawdopodobnie konsekwencja zatrudnienia tych respondentów w organizacjach i realizowania kariery zawodowych zgodnie z wyuczonym zawodem.

Koresponduje to również z realizacją „kariery bez granic”. Charakteryzuje się ona m.in. mobilnością jednostki, wykraczającą poza granice organizacji i poszczególnych pracodawców, oraz przełamywaniem przez nią innych granic tradycyjnej kariery [Arthur, Rousseau 1996, s. 3] (za [Bohdziewicz 2008, s. 158]). Przenosi ona również ciężar odpowiedzialności za zarządzanie karierą z organizacji na jednostkę. Czy zatem przedstawiciele pokolenia Y dostrzegają zależność między częstą zmianą miejsca pracy a rozwojem ich kariery zawodowej (rys. 2)?



Rys. 2. Częste tranzycje międzyorganizacyjne jako czynnik rozwoju kariery zawodowej w opiniach przedstawicieli generacji Y

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane dane nie są już tak jednoznaczne (16% zdecydowanie tak, 32% raczej tak, 13,33% nie ma zdania, 29,33% raczej nie i 9,34% zdecydowanie nie). Badani respondenci uważają, że aby realizować karierę zawodową, nie trzeba pracować całe życie w jednej organizacji. Jest to również zgodne z opinią, która zakłada, że po dwóch, trzech, najwyżej pięciu latach zatrudnienia w jednej organizacji należy poszukać nowej pracy. Jak twierdzi M. Młynarczyk, dyrektor zarządzający w firmie rekrutacyjnej Hays, np. pracownicy szeregowi przez pierwsze dwa lata zdobywają 80% potrzebnej na danym stanowisku wiedzy i umiejętności, dlatego powinni się oni

„rozejrzeć” za nowymi możliwościami rozwoju [Błaszczak 2012, s. B10]. Jednakże prawie 1/3 badanych studentów udzieliła odpowiedzi pozytywnej, co świadczy o ich przekonaniu, że współczesna ścieżka kariery polega na częstych tranzytach międzyorganizacyjnych.

W odniesieniu do mobilności przestrzennej badani respondenci deklarują w zdecydowanej większości gotowość do poszukiwania pracy na terenie innej gminy, województwa czy innego kraju (tab. 1).

Tabela 1. Wybrane aspekty mobilności przestrzennej w percepcji pokolenia Y (w %)

Treść stwierdzenia	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie mam zdania	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Skłonność do poszukiwania pracy na terenie innej gminy	38,7	44	2,7	14,6	–
Skłonność do poszukiwania pracy na terenie innego województwa	30,6	46,7	4	18,7	–
Skłonność do poszukiwania pracy na terenie innego kraju	20	28	5,3	30,7	16
Skłonność do poszukiwania pracy na terenie innego kontynentu	18,7	21,3	8	25,3	26,7

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione wyniki badań wpisują się także w badania przeprowadzone przez Deloitte wraz z Katedrą Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w 2011 r. wśród studentów i absolwentów z pięciu krajów: Czech, Słowacji, Polski, Litwy i Łotwy. Uzyskane dane wskazują, że aż 69% badanych jest skłonnych przeprowadzić się do innego miasta, a 59% do innego państwa w odpowiedzi na interesującą ofertę pracy [Pierwsze kroki... 2011, s. 24]. Wysoka mobilność tego pokolenia stanowi dla polskiego rynku pracy istotne wyzwanie. Swoboda przepływu osób, ułatwienia związane z zezwoleniami na pracę w krajach Unii Europejskiej oraz bogata oferta programów LLP (Lifelong Learning Programme) skierowana do studentów sprawiają, że polscy pracodawcy powinni przygotować się na konkurencję z organizacjami zagranicznymi przede wszystkim w zakresie pozyskania pracowników o kluczowych kompetencjach. Dotyczy to zwłaszcza tych organizacji zagranicznych, które mogą zaoferować atrakcyjne warunki zatrudnienia. W tej sytuacji oferty pracy powinny być tak skonstruowane, aby były zachęcające i uwzględniały oczekiwania pracowników [Frańczak 2010, s. 67].

Interesujący jest również uzyskany wynik w kontekście skłonności do poszukiwania pracy na terenie innego kontynentu. Badani respondenci w sporej większości (zdecydowanie nie – 26,7%, raczej nie – 25,3%) nie chcieliby podjąć tam zatrudnienia. Wydaje się, że jest to konsekwencja przyzwyczajzeń kulturowych. Badani studenci, jeśli mieliby decydować się na emigrację, to miałyby ona miejsce w obrębie

Unii Europejskiej, najchętniej blisko kraju zamieszkania. Z drugiej jednak strony ta niska mobilność, jak twierdzi Ł. Sienkiewicz, może wynikać z chęci stabilizacji i poczucia bezpieczeństwa związanego z zatrudnieniem na umowę o pracę w Polsce i zmniejsza tym samym pragnienie pracy nie tylko na terenie innego kontynentu, ale również za granicą [Sienkiewicz 2009, s. 79].

5. Zakończenie

Prezentowane rozważania i przedstawione wyniki badań wskazują, że istotna wydaje się eksploracja problematyki dotycząca elastyczności zawodowej pokolenia Y. Jest ona potrzebna zwłaszcza w kontekście symultanicznych zmian dokonywanych w przestrzeni organizacyjnej. Choć zbyt mała próba biorących udział w badaniu pilotażowym nie dostarcza podstaw do weryfikacji hipotezy badawczej, to ukazany wycinek badań pokazuje jedynie (a może potwierdza), że badane pokolenie charakteryzuje się większą skłonnością do zmiany miejsca pracy. Uwzględnia ono także gotowość do przeprowadzki, a zmianę kwalifikacji zawodowych traktuje jako naturalny proces w ich rozwoju zawodowym. W ramach prezentowanego problemu wydaje się, że należy również poszukiwać odpowiedzi na pytania w zakresie:

- związków między jakością życia a mobilnością jednostki,
- determinant mobilności w wymiarze indywidualnym (np. atrakcyjność zatrudnieniowa, satysfakcja z pracy, płeć) i organizacyjnym (kultura organizacyjna, środowisko pracy),
- obszarów składających się na elastyczność zawodową jednostki,
- postaw wobec pracy i ich związku z podejmowaniem decyzji związanych z elastycznością zawodową,
- konsekwencji dla pracowników i organizacji w zakresie zarządzania elastycznym kapitałem ludzkim.

Wszystkie te obszary mogą istotnie wpłynąć na opracowanie zaleceń dla praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Mogą przyczynić się również do efektywności funkcjonowania każdej organizacji, w której kapitał ludzki traktuje się jako szczególny zasób. Dlatego wydaje się, że należy przeprowadzić pogłębione badania na ten temat. Poznanie bowiem postaw i wartości prezentowanych przez młode pokolenie jest ważne, zwłaszcza że w procesie socjalizacji, a w jej ramach internalizacji, jego reprezentanci dokonują różnych wyborów, także tych związanych z decyzjami zatrudnieniowymi mającymi znaczenie dla praktyki zarządzania.

Literatura

- Błaszczak A., *Łowcy głów nie lubią skoczków*, „Rzeczpospolita” 2012, nr 50 (9170) (dodatek „Kariera i Biznes”).
- Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Fazlagić A., *Gospodarka wiedzy – tam właśnie mierzymy*, „Gazeta Prawna” 2001, nr 34 (wkładka „Zarządzanie Wiedzą. Poradnik”).
- Frańczak H., *Wysokie oczekiwania, małe umiejętności*, “Harvard Business Review” 2010, październik.
- Gumz F.M., Dashukewicz C., *Getting the Best out of Generation Y*, American Management Association Internationale, MWorld Fall, 2010, vol. 9, iss. 3.
- Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Juchnowicz M., Wojtczuk-Turek A., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako paradygmat nowoczesnej gospodarki*, [w:] *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
- Meister J., Willyerd K., *Jak być mentorem dla pokolenia Milenium*, “Harvard Business Review” 2010, październik.
- Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, Raport Deloitte i Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011.
- Shragay D., Tziner A., *The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior*, “Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” 2011, vol. 27, no 2.
- Sienkiewicz Ł., *Elastyczność zawodowa Polaków jako determinanta decyzji zatrudnieniowych*, [w:] *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wyd. Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
- Sorokin P., *Ruchliwość społeczna*, Wyd. Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2009.
- Van den Bergh J., Behrer M., *How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generation Y*, Kogan Page, London 2011.
- Zydel R., *Młodzi w krzywym zwierciadle*, “Harvard Business Review” 2010, październik.

PROFESSIONAL MOBILITY IN THE PERCEPTION OF GENERATION Y

Summary: Nowadays great importance is attributed to flexibility as to this aspect, which is key for the functioning of the organization. A special area is professional flexibility. It presents the elements that relate to the possibility of free movement, retraining and further training of employees. Nowadays it is widely promoted and supported becoming part of the profile of every individual. It is of particular importance in the aspect of young generation known as Generation Y on today's labour market. The purpose of this paper is to present professional flexibility in the perception of Generation Y on the basis of theoretical considerations and results of research conducted in this area.

Keywords: flexibility, mobility, human capital, Generation Y.