

**Tomasz Kawka\***

## **Determinanty zmian na rynku pracy w czasach nowej gospodarki**

### **Wstęp**

Celem niniejszego artykułu jest próba charakterystyki współczesnych determinant katalizujących obraz i mechanizmy rynku pracy nowej gospodarki. Do zasadniczych czynników wpływających na kształt współcześnie poszukiwanego pracownika należy zaliczyć wzrost znaczenia wiedzy i kapitału ludzkiego w podejmowaniu decyzji personalnych, bimodalność pracy oraz nowe pokolenie Y, będące główną siłą nośną rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Nowa gospodarka jest okresem przemian organizacji i procesów zarządzania, w którym znaczącą rolę odgrywają optymalizacja kapitału intelektualnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi, serwicyzacja jako znaczące zjawisko tworzenia PKB gospodarek czy dominacja komunikacji sieciowej i wirtualnej w funkcjonowaniu zespołów pracowniczych [Kawka, 2014]. Na tym tle w artykule zostanie dokonany przegląd aktualnych determinant rozwoju rynku pracy w kontekście dwóch kluczowych grup społeczno-zawodowych: pracowników wiedzy i pokolenia millenialsów.

W wyniku dynamicznych zmian otoczenia oraz ewolucji struktur organizacji, a tym samym architektury i funkcji zarządzania – w sposób naturalny zmienia się rynek pracy i rola kapitału ludzkiego w osiąganiu sukcesu przez firmy [Bauman i inni, 2017]. Zarówno polski, jak i europejski rynek zatrudnienia zaczyna wchodzić w stan dynamicznych zmian o charakterze jakościowym i ilościowym. Od wielu lat maleje populacja w wieku produkcyjnym i prognozuje się jej spadek z poziomu ponad 300 mln w chwili obecnej do poziomu 280 mln w roku 2030 [Drela, 2017, s. 78; Feifs, 2011, s. 87]. Jednocześnie wzrasta liczba potencjalnie dostępnych pracowników powyżej 60 roku życia i trend ten będzie się stale utrzymywał [Lewandowski, Rutkowski, 2017, s. 11; Jamka, 2009, s. 44]. Powyższe zjawiska mogą spowodować niekorzystny współczynnik wsparcia emeryta przez pracownika aktywnie pracującego (szacuje się spadek ww. wskaźnika z czterech osób do dwóch). Może to wpływać negatywnie na poziom konkurencyjności lokalnych gospodarek narodowych w strefie euro.

---

\* Prof. UG dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, tomasz.kawka@ug.edu.pl

Wyjściem z sytuacji, jak dotychczas, były procesy imigracyjne. Niemniej, biorąc pod uwagę aktualne problemy natury politycznej dotyczące otwartości krajów UE na ruch imigracyjny, ale także obiektywne czynniki, jak: poziom, jakość pracy i kwalifikacji tej grupy społeczno-pracowniczej, trudno opierać na tym rozwój i strategię wzrostu organizacji w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim [Fihel, Okólski, 2017, s. 35]. Analizując przedstawione przeobrażenia rynku pracy, wydaje się, że rozwiązaniem dla pracodawców jest intensywny proces inwestycji w posiadany kapitał ludzki organizacji, który zostaje do jej dyspozycji, w sposób najbardziej kontrolowany i racjonalny kosztowo. W kontekście pojawiających się barier pozyskiwania pracowników w ostatnich latach na polskim rynku pracy należy wykorzystać wzrastającą zdolność do elastyczności, pogłębiania wiedzy i mobilności pracowników nowej gospodarki. Jest to jeden z czynników najbardziej determinujących współczesny rynek pracy XXI wieku [Jadamus-Chacura, Melich-Iwanek, 2015, s. 55]. Jest to okazja do zdobycia nowych zasobów pracy w czasie ograniczonej i malejącej podaży wykwalifikowanych pracowników oraz wzrostu oczekiwań płacowych.

Z drugiej strony, specjaliści zajmujący się analizami rozwoju wspólnotowych rynków pracy sygnalizują niebezpieczeństwo podziału Europy na rynki pracy – bogate, oferujące wysokie stawki, i te, które będą w sposób naturalny „drenowane” z kwalifikacji potencjału lokalnych pracowników. W taki sposób może dojść do znacznych różnic pomiędzy regionami UE. Jest to dość istotny postulat, zarówno dla zarządzających organizacjami, jak i polityków odpowiedzialnych za kierowanie państwami, aby kreować systemowe rozwiązania wspierające systemy zarządzania zasobami ludzkimi dla wykwalifikowanych pracowników w zakresie uwarunkowań lokalnych. Brak takich działań pośrednio jeszcze bardziej zdynamizuje procesy mobilności pracowników, zwłaszcza pracowników wiedzy. Ponadto, jak wskazują statystyki CEDEFOP [Feifs, 2011, s. 89; [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)] – Europejskiego Centrum Rozwoju Szkolenia Zawodowego, do 2020 r. prawie trzy czwarte miejsc pracy w UE znajdzie się w sektorze usług. W ciągu następnej dekady sektory dystrybucji, transportu, hotelarstwa czy gastronomii same w sobie wygenerują ponad 4,5 mln miejsc pracy, jednocześnie w tym samym czasie firmy usługowe stworzą dodatkowo prawie 14 mln miejsc zatrudnienia. Towarzyszyć będzie temu ciągły spadek miejsc pracy w sektorach produkcyjnych oraz w rolnictwie. Takie zmiany stawiają nowe wyzwania przed zarządzającymi organizacjami we współczesnych realiach biznesowych.

## 1. Rynek pracy w kontekście pracowników wiedzy

Prognozy Tofflera dokonane wiele dekad temu [Toffler, 2006] znajdują dzisiaj swoje uzasadnienie w zmianach wspólnotowego rynku pracy, rynku pracy nowej gospodarki. Wiedza stała się dobrem rzadkim na rynku pracy, jest atrybutem kształtującym przebieg kariery zawodowej. Procesy rekonwersji zawodowej oraz wymóg ciągłego podnoszenia kwalifikacji siłą rzeczy zaczynają wpływać na kształtowanie się rynku pracy pracowników wiedzy. Tylko ci, którzy będą w stanie uaktualniać swój profil zawodowy, a tym samym akceptować i czynnie uczestniczyć w nowych zasadach gry rynkowej, mogą oczekiwać sukcesu zawodowego. To z kolei będzie zmuszać coraz większe grupy pracodawców i pracowników do zrozumienia istoty i znaczenia sensu inwestowania w kapitał ludzki [Kožuch, 2001; Juchnowicz, 2007; Listwan, 2010]. Dla pracodawcy będzie to najbardziej skuteczną strategią konkurencji w takich realiach rynkowych, a dla pracowników prawdopodobnie jedyną formą znalezienia się na współczesnym rynku pracy. Powyższe rozważania można zobrazować zestawieniem dotyczącym istoty i cech pracy opartej na wiedzy – podmiotu nowego rynku pracy i jej atrybutów w kontekście różnic między nowym a starym porządkiem ekonomicznym (tab. 1).

**Tablica 1. Porównanie atrybutów pracy w kontekście zmian rynku pracy dotychczasowej i nowej gospodarki**

Elementy składowe pracy	Dotychczasowy rynek pracy	Rynek pracy nowej gospodarki
Cele pracownicze	pełne zatrudnienie i poczucie bezpieczeństwa	wysokie realne dochody z wykonywanej pracy, przyjemność
Rynek pracy	stabilny, z etapami zmian i ewolucji, konkurencja lokalna	dynamiczne, nieprzewidywalne, konkurencja globalna
Forma organizacji	biurokracyzm i hierarchia	sieciowość i partnerstwo
Czynniki sukcesu	kapitał i praca, efekt skali, obniżki kosztów	innowacje i wiedza, jakość, inwestycje w rozwój i badania
Kwalifikacje	specjalistyczne kwalifikacje związane ze stanowiskiem, doświadczenie, ugruntowane	szerokie kwalifikacje, multi-kwalifikacje, przydatne do danego projektu, zmienne
Wiedza	formalne dyplomy	kształcenie przez całe życie
Cele funkcji personalnej	nadzór i kontrola, wyprzedzanie zagrożeń, relacje kierownicze oparte na konfrontacji	współpraca i kooperacja, relacje kierownicze oparte na partnerstwie

Elementy składowe pracy	Dotychczasowy rynek pracy	Rynek pracy nowej gospodarki
Forma pracy	stabilna, etatowa, oparta na tradycyjnych strukturach organizacyjnych	czasowa, elastyczna, zmienna, duże ryzyko straty zatrudnienia
Regulacje rynku pracy	państwo narzuca rozwiązania, nadzór i kontrola	tworzenie możliwości wzrostu, narzędzia rynkowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Atkinson, Court, 1998, s. 7; Lewandowski, Rutkowski, 2017, s. 11–33; Kawka, 2014, s. 234].

Analiza powyższej tablicy wskazuje na znaczny stopień ewolucji rynku pracy. Pojawia się duży poziom ryzyka i zmienności, jaki charakteryzuje nowy wymiar rynku pracy. Tym samym ekwiwalentnie oczekiwania pracowników skupiają się na szybkim i wysokim zwrocie w postaci dochodu z pracy wygenerowanego poprzez intensywne programy rozwojowe i promocyjne. Jest to założenie tym bardziej uzasadnione, iż w nowych warunkach pojawia się ciągły imperatyw rozwijania, zmieniania, pogłębiania i dostosowywania swoich kwalifikacji. Wiedza, jako główny nośnik tych kompetencji, jest zasobem w tym ujęciu niewyczerpującym się, a przez to wartym wysokiego wynagradzania. Pojawia się czynnik strategiczny rozwoju rynku pracy, który jest odnawialny, nielimitowany i dający możliwość innowacyjnej i kreatywnej szansy trwałej konkurencji, bądź wolniejszej imitacji ze strony konkurencji. Można przyjąć, iż nowy wymiar rynku pracy jeszcze bardziej uwypukla znaczenie zmiany i wykorzystania wiedzy. Tym samym powstaje imperatyw szybkiego i elastycznego dostosowania do wymogów rynku odpowiedniego poziomu wiedzy, jakiego oczekują pracodawcy [Atkinson, Court, 1998, s. 11]. Aby efektywnie wpłynąć na takie postawy ludzi, organizacja musi przemyśleć zmiany w systemie motywowania i wynagradzania – w kontekście zarówno konfiguracji, jak i wysokości płac oferowanych pracownikom nowej gospodarki.

W ten nurt wpisuje się podejście prezentowane przez L. Edvinssona i M. Malone opisujące rynek pracy pracowników firmy przyszłości. Koncepcja zaprezentowana prawie dwie dekady temu znajduje urealnienie w dzisiejszych mechanizmach rynkowych. Maleje z roku na rok udział pracowników tworzących centrum pełnoetatowych pracowników na stałe związanych z organizacją [Morawski, 2006]. Będą oni dalej odpowiedzialni za kształtowanie zasad, norm, zwyczajów, procedur – i stanowić będą składnik kulturotwórczy organizacji. W narracji cytowanych autorów jest to serce organizacji, które przesądza o budowaniu wizerunku i związków z otoczeniem w dłuższym okresie. Są to pracownicy

niezastępowani. Kolejnym pierścieniem kapitału ludzkiego są pracownicy czasowo współpracujący, którzy mają za zadanie realizację czasowych projektów, przedsięwzięć o charakterze tymczasowym, realizujących bieżące cele biznesowe. Dzięki nim organizacja utrzymuje swoistą płynność rynkową i finansową. Niekoniecznie muszą to być pracownicy związani z organizacją. Najbardziej zewnętrzną powłokę pracowników organizacji nowej ery stanowią kooperanci innych organizacji. Są oni outsourcingową grupą partnerów strategicznych, których rolą jest długofalowa współpraca biznesowa [Edvinsson, Malone, 2001, s. 96]. W konsekwencji takiego podejścia zmienia się struktura kapitału ludzkiego – od tradycyjnych pracowników, poprzez grupę nomadów wiedzy, aż po podmioty, które są etnicznie i kulturowo niezwiązane z macierzystą organizacją i uruchamiają swoją aktywność w przypadku określonych projektów i przedsięwzięć. Zmienia się klasyczny układ rynku pracy. Skutkiem tych redefinicji konfiguracji ról pracowniczych jest reorientacja z zasobów materialnych na niematerialne – wzrasta rola kapitału ludzkiego i intelektualnego jako strategicznego dobra organizacji stanowiącego zasadniczy komponent wiedzy [Kitano i inni, 2017, s. 11–20].

Powyższe uwarunkowania pozycjonowania roli wiedzy jako kluczowego czynnika sukcesu, a dodatkowo takie zjawiska, jak kryzys z początku dekady XXI wieku i spadek podaży siły roboczej – w tym przede wszystkim najmniej wykwalifikowanych – spowodowało bimodalność rozkładu pracowników nowej gospodarki. Jak wskazują najnowsze badania Barometru Zawodów prowadzone przez Urzędy Pracy w Polsce [<https://barometr-zawodow.pl>, 2018], oprócz kasty wysoko wykwalifikowanych specjalistów w niszowych branżach pojawia się z roku na rok ogromny niedobór pracowników prac prostych, prac usługowych bądź fizycznych. Wyzwaniem staje się zarówno dobór pracownika wiedzy, jak i pracowników o podstawowych kompetencjach. Niemniej w tym drugim przypadku determinantą utrudniającą proces docierania i zatrzymania pracownika jest niski poziom płac – gdyż pracodawcy nie rozumieją do końca idei kapitału ludzkiego. Każda użyteczna praca, którą człowiek wnosi efektywnie do modelu biznesowego firmy, staje się z biegiem czasu kapitałem przedsiębiorstwa [Hatch, Dyer, 2004]. O ile w przypadku pracowników wiedzy ten problem zaczyna być dzisiaj bardziej przyswajany w praktyce – chociażby z racji prób wdrażania namiastek koncepcji organizacji turkusowych w praktyce [Laloux, 2015], to w przypadku pracowników „nisko wiedzy” ten rodzaj myślenia nie jest kompletnie powszechny, czego jednym ze znaczących dowodów jest fala imigracji pracowników z Ukrainy na przestrzeni ostatnich lat w kraju [Szpakowska i inni, 2016, s. 182].

Charakteryzując rynek pracy nowej gospodarki, można stwierdzić, iż coraz trudniej funkcjonować firmom, które strategicznie nie potrafią zaplanować działań w zakresie funkcji personalnej, nie potrafią zbudować mechanizmów docierania do kapitału społecznego zatrudnionych pracowników. Pozyskiwanie pracowników, ich efektywna retencja zmuszą w najbliższym czasie pracodawców do zwiększania inwestycji w zakresie wzrostu innowacyjności organizacji i proefektywnościowych zachowań pracowniczych, polepszania standardów pracy zwiększających produktywność i przedsiębiorczość wśród zatrudnionych ludzi. To wszystko jednak będzie w dużej mierze zależne od jakości i kompetencji kapitału ludzkiego, jaki organizacja będzie zdolna akomodować w tych nowych warunkach gry rynkowej.

## 2. Nowy rynek pracy a pokolenia wchodzące na rynek

Zmiany w systemach ZZL są pochodną zmian podejścia do człowieka w organizacji. Zmiany, które aktualnie następują, są wynikiem wchodzenia na rynek pracy nowej kategorii pracowników – pokolenia Y – określanego czasem jako pokolenie Z (jako kontynuacja liter po X i Y, bądź C – od angielskich słów *connect, communicate, change*) [Morawski, 2018; Lipka i inni, 2015]. Pokolenie millenialsów (jak można je najpełniej nazwać) to pracownicy urodzeni pod koniec ostatniej dekady XX w. – są najmłodszą generacją na rynku pracy, większość doświadczeń życiowych czerpią i odnoszą do wzorców i źródeł Internetu, komunikacji sieciowej. Ludzie z pokolenia Y są otwarci na nowe wyzwania, są twórczy, gotowi do częstych zmian. Dla nich granica pomiędzy światem wirtualnym i realnym mocno się zaciera, jednocześnie wysoko cenią sobie bliskie grono przyjaciół, ale i znajomych z portali społecznościowych. Pokolenie to charakteryzuje odmienny system wartości i oczekiwań w stosunku do starszych pracowników, co wymusza konieczność poszukiwania nowych, bardziej skutecznych, a jednocześnie zgodnych z „duchem czasu” sposobów motywowania [Kopertyńska, 2012, s. 297]. Nowa gospodarka cechuje się zatem silnym zróżnicowaniem współlistniejących na dzisiejszym rynku pracy silnie zróżnicowanych generacji pracowników, z akcentem na te najnowsze, stanowiące siłę rozwojową przyszłych organizacji. Z perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim najistotniejsze znaczenie ma właśnie charakterystyka wskazywanego pokolenia, które pojawiło się u progu rozwoju ery nowej gospodarki, pokolenia Y [Jamka, 2009, s. 41]. Pokolenie – według *Słownika socjologii i nauk społecznych* – to grupa osób urodzonych mniej więcej w tym samym czasie, mających te same doświadczenia historyczne. Na podstawie podobnych, niepowtarzalnych doświadczeń przedstawiciele pokolenia wykazują

pewne podobieństwa w sposobie działania i ideologii, co odróżnia ich od generacji wcześniejszych i późniejszych [Marschall, 2004, s. 240] – tab. 2.

**Tablica 2. Cechy charakterystyczne pokolenia Y jako kapitału ludzkiego organizacji**

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencje ICT</li> <li>• Umiejętność poszukiwania informacji</li> <li>• Przyzwyczajeni do funkcjonowania w społecznościach sieciowych</li> <li>• Przygotowani do działania w warunkach globalnych</li> <li>• Otwarci na różnorodność kulturową</li> <li>• Zorientowani na pracę zespołową</li> <li>• Otwarci na bezproblemową komunikację</li> <li>• Wielofunkcyjni</li> <li>• Podatni na wielotorowe strumienie bodźców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie rozumieją potrzeby prywatności i lojalności</li> <li>• Brak samodzielnego podejmowania decyzji</li> <li>• Syndrom „maminsynka” – oczekiwania i postawy roszczeniowe wobec pracodawcy</li> <li>• Nierealistyczne żądania</li> <li>• Narcystyczny wzorzec konfrontacji z otoczeniem</li> <li>• Brak cierpliwości, kłopoty z kompleksowym realizowaniem zadań</li> <li>• Uproszczona komunikacja i braki w umiejętnościach interpersonalnych</li> </ul>

Źródło: [Jamka, 2009, s. 41].

W kontekście rynku pracy można przyjąć, iż jest to grupa osób mających podobną tożsamość społeczną, cele i wartości zawodowe, które łączą każdą z tych osób w jeden spójny zbiór. Są to ludzie mający podobne podejście do życia, czyli do miejsca i znaczenia takich kluczowych wymiarów życia, jak: rodzina, przyjaźń, miłość, zainteresowania czy właśnie praca. W danym pokoleniu kształtuje się wspólnie podzielane podejście do autorytetów, organizacji, autonomii i poczucia wolności, uczestnictwa z grupach i zbiorowościach, w tym organizacyjnej, oczekiwań czerpania motywacji i satysfakcji z pracy. W stosunku do wcześniejszych podziałów na pokolenia rynku pracy, czyli baby boomers (urodzeni w 1946–1964) czy pokolenie X (urodzeni w 1965–1980), nie ulega wątpliwości, iż pokolenie Y znacząco różni się od swoich poprzedników [Koperyńska, 2012]. Badania dostępne w literaturze wskazują, iż jest to grupa pracownicza, która zasadniczo różni się od wcześniejszych generacji pod względem mentalności, sposobu pracy, spojrzenia na świat, postrzegania samego siebie, poczucia osiągnięć, wyrażania własnych ambicji i odmiennego podejścia do poczucia lojalności [Plink, 2009, s. 3].

Są to ludzie, którzy oczekują od pracy satysfakcji połączonej z poczuciem niezależności, elastycznej formy czasu pracy, szacunku i przekonania,

że jest się kimś wyjątkowym. Jest to pokolenie ludzi wykształconych, mających po kilka fakultetów – staże i stypendia zagraniczne są dla nich oczywistością. Te zmiany należy oczywiście postrzegać, uwzględniając ogólnoswiatową tendencję ogólnego wzrostu wykształcenia społeczeństwa oraz większej dostępności do źródeł wiedzy i nauki – np. poprzez Internet. Siłą rzeczy, biorąc pod uwagę rocznik urodzenia, pokolenie Y tworzą młodzi ludzie, którzy mają specyficzny stosunek do władzy, do hierarchii, z dużym dystansem do organizacji, jednocześnie samodzielnie planujący swoją karierę zawodową. Łatwość i biegłość w nowoczesnych technologiach informatycznych wyróżnia ich w pracy i poza nią, są wiecznie przyłączeni do globalnej sieci poprzez laptopy, smartfony, tablety i inne gadżety elektroniki użytkowej [Samul i inni, 2018].

Ciekawym zjawiskiem integralnie związanym z pokoleniem Y na współczesnym rynku pracy jest *job hopping*, czyli programowa częsta zmiana pracy [Van de Born, 2009; Pranaya, 2016; Kopertyńska, 2012]. Jest to bardzo naturalny proces dla pokolenia nowej ery i w odróżnieniu od pokolenia X, które bardziej ceni sobie stabilność, rodzinę czy pewność zatrudnienia – dla pokolenia Y zmiana pracy to wyzwanie a nie problem. Odnosząc te rozważania w kategoriach formuły SWOT – pokolenie z lat 70. zmienność zatrudnienia będzie postrzegać jako zagrożenie i słabą stronę (dużo zmian pracodawcy w krótkim okresie czasu w CV pracownika oznacza brak zdecydowania, motywację tylko do pieniędzy, konfliktowość, brak wyników). Pokolenie Y *job hopping* postrzega jako szansę i silną stronę (dużo zmian pracodawcy w krótkim okresie czasu oznacza silną motywację osiągnięć, poszukiwanie swojego miejsca zawodowego, odwagę i niezależność, poszukiwanie rozwoju zawodowego). Bardzo wymowne są badania empiryczne prowadzone w tym zakresie. Według badaczy pokolenia Y (informatycy i programiści) w zakresie zjawiska *job hoppingu* w Dolinie Krzemowej w USA – główną i zasadniczą jednak konkluzją takiego podejścia, jaką uzyskał zespół badaczy, był wzrost wynagrodzeń jako motyw zmiany pracy, albo szybka kariera w celu uzyskania większych wynagrodzeń [Fallick i inni, 2006, s. 472–481]. Jeżeli praca nie będzie przede wszystkim dobrze opłacana, a na dodatek będą to zadania i projekty niewzbudzające emocji – to taką pracę „jobhopperzy” bez problemu zostawiają. Ciekawym wyrazem tego trendu, a dokładniej zapobieganiu negatywnym skutkom *job hoppingu* może być powstanie oddolnych grup wsparcia pracowniczego Five O’clock Group [Nickelthwait, Wooldrige, 2003, s. 492]. Są to grupy osób pomagających sobie w kłopotach związanych z utratą pracy i brakiem docenienia ich potencjału przez pracodawców. To grupy wsparcia pomagające najczęściej utalentowanym specjalistom, których szybkie, wysoko opłacane kariery zostały nagle przerwane. Skupiają



dobrze sytuowanych pracowników z dobrymi stanowiskami, by dzielić się wiedzą i dawać porady na temat zarządzania własną karierą w sytuacji przełomu. Poza tym oferuje się w tych grupach psychologiczne wsparcie osobom niewytrzymującym presji osiągnięcia coraz wyższych standardów pracy. Konkludując powyższe rozważania, można zestawić najczęściej wymieniane cechy młodych pracowników, stanowiących podstawowy zrąb pokolenia wchodzącego na rynki pracy [Striker, 2011, s. 30]:

- przekonanie, że ważniejsze jest bycie niż posiadanie, brak myślenia o karierze w dłuższym horyzoncie czasu,
- chęć pracy w zespołach, posiadanie informacji zwrotnych,
- umiejętność wykonywania wielu zadań w tym samym czasie,
- brak samodzielności w podejmowaniu decyzji, oczekiwanie, że pracodawca będzie wyznaczał cele i dbał o ich rozwój zawodowy,
- lojalność wobec profesji niż wobec pracodawcy, przynależność do grup nieformalnych,
- chęć zachowania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym,
- brak trwałych autorytetów, duży poziom tolerancji i otwartości,
- zgoda na pracę za granicą, zwiększona mobilność zawodowa, preferencja pracy ciekawej,
- duża wiara we własne możliwości.

Zobrazowaniem przedstawionej analizy cech charakterystycznych dla pokolenia pracowników tworzących zręby nowego ładu organizacyjnego może być zestawienie różnic między opisywaną grupą nowych pracowników a pracowników z pokolenia „starej gospodarki” – pokolenia baby boomers i X [Goldsmith i inni, 2007, s. 68] – tab. 3.

**Tablica 3. Porównanie cech pracowników nowej i starej gospodarki wobec środowiska pracy**

Atrybuty miejsca pracy	Rynek pracy dla millenialsów	Rynek pracy dla pokolenia X
Metoda pracy	innowacja w działaniu	proces działania
Środowisko pracy	wirtualne i rozproszone	fizyczne i dookreślone
Rola technologii	strategiczna i wszechobecna	pomocnicza
Stosunek do firmy	wolny strzelec, zanik więzi długofalowych	lojalność wobec konglomeratu
Kompetencje	technologia i wiedza	wycucie działalności gospodarczej
Styl zarządzania	oddziaływanie energią	kontrola poprzez monitorowanie

Atrybuty miejsca pracy	Rynek pracy dla millenialsów	Rynek pracy dla pokolenia X
Styl przywództwa	odcisnąć swoje piętno	dopasować się do formy

Źródło: [Goldsmith i inni, 2007, s. 68].

Nowa gospodarka – w ujęciu rynku pracy – jest zatem wzbierającą siłą ekonomiczną i społeczną, która z jednej strony jest kształtowana przez nowy wymiar pracownika, profesjonalisty sprzedającego globalnie swoją wiedzę a, z drugiej – nowa gospodarka to refleks powstania nowej generacji społeczeństwa, zapowiadanego przez Tofflera, gdzie dominacja technologii i wiedzy sprawi, iż przedsiębiorstwa nie będą już funkcjonować jak dotychczas. Do tego z nowym ładem wkracza młode ambitne i odważne pokolenie ludzi, które dodatkowo dynamizuje turbulentne przeobrażenia rynków pracy. W konsekwencji takich zmian trzeba przyjmować zatem inne formuły aktywizacji w pracy nowego pokolenia, ponieważ dotychczasowe mogą nie uwolnić spodziewanej produktywności wiedzy i innowacyjności współczesnego pracownika. Stanowi to wyzwanie dla pracodawców, którzy powinni zmieniać i modyfikować systemy motywowania, jeśli chcą mieć zaangażowanych pracowników – jak np. nomadów wiedzy z pokolenia Y.

## Zakończenie

Ewolucja rynków pracy jest faktem. Tym samym zmienia się istota funkcji personalnej oraz sposób zarządzania współczesną organizacją. Pracownicy wiedzy i pokolenie Y są czynnikami, które kształtują docelowo nowy wymiar pozyskiwania, aktywizowania, rozwoju czy integrowania zasobów ludzkich. Daje to zasadniczy asumpt do redefinicji nowej perspektywy ZZL w zakresie wymiarów funkcjonalnym, podmiotowym czy narzędziowym. Takie zmiany w przestrzeni i architekturze funkcji [Pocztowski, Urbaniak, 2006] personalnej, jak np. zarządzanie wiedzą, coaching, *job crafting*, pojawienie się roli HR BP czy oparcie decyzji personalnych na mechanizmach modelu wysoce efektywnej pracy – stanowią zasadnicze podłoże do zmian w zakresie strategii, metod i narzędzi w obszarze motywowania i wynagradzania pracowników. Możemy przyjąć, iż kluczową zmianą, która determinuje ogół przeobrażeń rynków pracy i funkcji personalnej, jest jej klient – nowy paradygmat roli człowieka w organizacji jako kluczowego kapitału rozwoju i sukcesu biznesowego.

Dzisiejszy pracownik staje się coraz bardziej wykształcony i z czasem coraz bardziej niezależny, zaczyna myśleć o sobie, sam inicjuje zmiany, myśli o sobie jak o profesjonalście, który ma prawo uczestniczyć w procesie

zmieniania rzeczywistości wokół niego. Z przedmiotu zmian staje się ich współtwórcą i realizatorem. Dzięki wiedzy pracownicy stają się kapitałem, który jest coraz trudniej zastępowalny, co zwiększa ich władzę i zmienia relacje w przestrzeni organizacyjnej [Masłyk-Musiał, 2000, s. 170]. A to zdecydowanie wymaga zmiany w podejściu do ich pozyskiwania, motywowania, opłacania i nagradzania. Do zasadniczych kryteriów kształtowania systemów ZZL w przypadku nowego wymiaru pracownika nowej gospodarki można zaliczyć: wysoki poziom wiedzy merytorycznej i specjalistycznej, postawy innowacyjne, aktywne rozwiązywanie problemów, dzielenie i rozpowszechnianie wiedzy, stymulowanie rozwoju własnego, jak i organizacji, w której aktualnie pracuje, otwartość na doświadczenia i kontakty z innymi, wysoka tolerancja, wielozadaniowość i samodzielność w procesie pracy.

Praca, jak wszystkie podsystemy społeczne, ewoluuje, nie wiemy tylko dokładnie, w jakim kierunku i z jakim skutkiem [Baumann i inni, 2017]. Praca jest pojęciem nabierającym nowych znaczeń i wymiarów. Ale jedna rzecz pozostaje na dziś niezmienna. Jeżeli jest tą pracą, którą lubimy, kochamy, która daje nam w zakresie autotelicznym wystarczający poziom zadowolenia, to bez względu na to, jaki dziś przyjmujemy jej paradygmat, będzie to jeden z najszczęśliwszych aspektów naszego życia. Niestety, większość ludzkości wykonuje pracę ponieważ musi, gdyż dla przeważającej liczby ludzi praca jest jedyną formą generowania dochodu, zarabiania pieniędzy. Celnym dowodem na to może być cytat z laudacji Wisławy Szymborskiej, która została odczytana przez nią w dniu przyznania jej Nagrody Nobla: „... jest, była i zawsze będzie pewna grupa ludzi, których natchnienie nawiedza. To ci wszyscy, którzy świadomie wybierają sobie pracę i wykonują ją z zamiłowaniem i wyobraźnią. Ich praca może być bezustanną przygodą, jeśli tylko potrafią dostrzec w niej coraz to nowe wyzwania. Pomimo trudów i porażek ich ciekawość nie stygnie. Z każdego rozwiązanego zagadnienia wyfruwa im rój nowych pytań. Takich ludzi nie jest zbyt wielu. Większość mieszkańców tej ziemi pracuje, żeby zdobyć środki utrzymania, pracuje, bo musi. To nie oni z własnej pasji wybierają sobie pracę, to okoliczności życia wybierają za nich. Praca nielubiana, praca, która nudzi, ceniona tylko dlatego, że nawet w tej postaci nie dla wszystkich jest dostępna, to jedna z najcięższych ludzkich niedoli. I nie zanosi się na to, żeby najbliższe stulecia przyniosły tutaj jakąś szczęśliwą zmianę...” [[http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/literature/laureates/1996/szymborska-lecture-p.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/literature/laureates/1996/szymborska-lecture-p.html), 2018].

W świetle tego cytatu można wskazać, iż zasadniczą odpowiedzią funkcji personalnej na zmiany rynku pracy jest próba redefiniowania architektury zwłaszcza systemów motywowania, który ma spowodować jak

najpełniejszą harmonizację w praktyce osiągania wysokiej efektywności zarządzania organizacją i kapitałem ludzkim, przy jednoczesnym podmiotowym i partnerskim realizowaniu potrzeb i wartości pracowników nowej ery XXI wieku. Zarówno dla pracowników cechujących się wysoką wiedzą, jak i profesjonalnych wykonawców prac prostych, a także w stosunku do tych młodszych millenialsów, jak i tych bardziej doświadczonych. Komplementarność zatrudnienia – mimo wskazanych w artykule dominujących trendów – pozostaje dalej niezmiennym gwarantem sukcesu każdej organizacji.

## Literatura

- Atkinson R., Court R. (1998), *The New Economy Index. Understanding America's Economic Transformation*, Progressive Policy Institute, Washington.
- Bauman Z., Bauman I., Kociatkiewicz J., Kostera M. (2017), *Zarządzanie w płynnej rzeczywistości*, Wydawnictwo Bęc Zmiana, Warszawa.
- Drela K. (2017), *Zmiany demograficzne a rynek pracy w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ekonomia”, nr 489, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fallick B., Fleischman C.A., Rebitzer J.B. (2006), *Job-Hopping in Silicon Valley: Some Evidence Concerning the Microfoundations of a High-Technology Cluster*, „The Review of Economics and Statistics”, Vol. 88, No. 3.
- Feifs T. (2011), *Dobre praktyki zarządzania kapitałem ludzkim – perspektywa europejska*, w: M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Fihel A., Okólski M. (2017), *Starzenie się ludności w Polsce w warunkach intensywnej migracji międzynarodowej*, w: *Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce*, Wyd. Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa.
- Goldsmith M., Greenberg C., Robertson A., Chan M.H. (2007), *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes, Warszawa.
- Hatch N.W., Dyer J.H. (2004), *Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage* w: „Strategic Management Journal”, Vol. 15, No. 12.
- Jadamus-Chacura M., Melich-Iwanek K. (2015), *Elastyczność współczesnych rynków pracy*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 220.
- Jamka B. (2009), *Zarządzanie wiekiem 50+ jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw*, w: B. Jamka, S. Konarski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Kawka T. (2014), *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarnkowania, funkcje, konfiguracja*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Kitano A., Saenz J., Aramburu N. (2017), *Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation*, „Journal of Business Research”, Vol. 81.
- Kopertyńska M.W (2012), *Czynniki determinujące motywację pracowników pokolenia Y*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A/(149).
- Kozuch B. (2001), *Inwestowanie w kapitał ludzki a rozwój gospodarki*, Agencja Interart-Tal, z. 12, Sesja IV „Przedsiębiorczość i Konkurencyjność”, Warszawa.
- Laloux F. (2015), *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Wrocław.
- Lewandowski P., Rutkowski J. (2017), *Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce*, Wyd. Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. (2015), *Różnice między- i poza pokoleniowe w lojalności względem organizacji – metody diagnozy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
- Listwan T. (2010), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Marschall G. (2004), *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Morawski M. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, „Prace Naukowe” nr 1146, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Morawski M. (2018), *Jak zarządzać pracownikami wiedzy? Czy znajdziemy na to dobre odpowiedzi* [w:] G. Gierszewska (red.), *Co dalej z zarządzaniem?*, Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Nicklethwait J., Wooldridge A. (2003), *Czas przyszły doskonały*, Zysk i Spółka, Poznań.
- Plink D. (2009), *Retention Y. What is the key to retention to Generation Y*, CRF Institute.
- Pocztowski A., Urbaniak B. (2006), *Trends in Human Resource Management (Poland)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Pranaya D. (2016), *Job-Hopping – an Analytical Review*, „Impact Journal. International Journal of Research in Business Management”, Vol. 2, No. 4.
- Samul J., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska, E. (2018), *Postrzeżenie kariery zawodowej na tle innych wartości. Młodzi na rynku pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 120.
- Striker M. (2011), *Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych*, w: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Szpakowska J., Buchwald T., Romanowski R. (2016), *Atrakcyjność polskiego rynku pracy dla obywateli Ukrainy – przyczyny, mechanizmy, konsekwencje migracji zarobkowych*, „Optimum. Economic Studies”, nr 2(80), Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Toffler A. (2006), *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań.

Van de Born J.A. (2009), *The drivers of career success of the job-hopping professional in the new networked economy – The challenges of being an entrepreneur and an employee*, Utrecht University Repository, Utrecht.

## Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest próba charakterystyki współczesnych determinant katalizujących obraz i mechanizmy rynku pracy nowej gospodarki. Do zasadniczych czynników wpływających na kształt współcześnie poszukiwanego pracownika należy zaliczyć wzrost znaczenia wiedzy i kapitału ludzkiego w podejmowaniu decyzji personalnych, bimodalność pracy oraz nowe pokolenie Y, będące główną siłą nośną rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Nowa gospodarka jest okresem przemian organizacji i procesów zarządzania, w którym znaczącą rolę odgrywają optymalizacja kapitału intelektualnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi, serwicyzacja jako znaczące zjawisko tworzenia PKB gospodarek czy dominacja komunikacji sieciowej i wirtualnej w funkcjonowaniu zespołów pracowniczych. Na tym tle w artykule zostanie dokonany przegląd aktualnych determinant rozwoju rynku pracy w kontekście dwóch kluczowych grup społeczno-zawodowych: pracowników wiedzy i pokolenia millenialsów. Jako wniosek płynący z niniejszego artykułu można przyjąć, że kluczową zmianą, która determinuje ogół przeobrażeń rynków pracy i funkcji personalnej, jest jej klient – nowy paradygmat roli człowieka w organizacji jako kluczowego kapitału rozwoju i sukcesu biznesowego. Opisane zmiany determinują z kolei ewolucję systemów i struktur zarządzania kapitałem ludzkim w kierunku elastycznych opartych na wynikach systemów budowania pozytywnych relacji społecznych.

## Słowa kluczowe

rynek pracy, kapitał ludzki, pracownik wiedzy, pokolenie Y, zarządzanie zasobami ludzkimi

## Determinants of changes on the labor market in the times of the new economy (Summary)

The purpose of this article is to attempt to characterize contemporary determinants that catalyze the scope and mechanisms of the labor market of the new economy. The increase of the importance of knowledge and human capital in making personnel decisions, work bimodality, and the new generation Y, which is the main supporting force for the development of modern enterprises – they are the basic factors affecting the shape of the competent employee. The new economy is a period of change in organization and management processes, in which optimization of intellectual capital in human resources management plays a significant role, as a significant phenomenon of creating GDP of economies, and domination of network and virtual communication in the functioning of employee teams. Against this background, the article will review current determinants of labor market development in the context of two key socio-professional groups: knowledge workers and millennials. An conclusion from this article can be taken, the key change that determines the overall transformation of labor markets and personnel

function is its client – a new paradigm of human role in the organization as a key capital of development and business success. In turn, the described changes could determine the evolution of human capital management systems, and its structures towards flexible results-based systems for building positive social relations among the employees and employer.

**Keywords**

labor market, human capital, knowledge worker, generation Y, human resources management

