

Zarządzanie karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT – perspektywa pracowników i pracodawców

Praca doktorska

ANNA KOWALCZYK- KROENKE

Promotor:

prof. nzw. dr hab. Joanna Moczydłowska

Promotor pomocniczy:

dr Joanna Szydło

PODZIĘKOWANIA

Niniejszą pracę doktorską dedykuję moim wspomniałym Rodzicom

– Alinie i Markowi-

w podziękowaniu za to kim jestem dziś

Powstanie mojej pracy doktorskiej nie byłoby możliwe bez udziału wielu ważnych dla mnie osób, które mogłam poznać na swojej drodze naukowej i zawodowej.

Chciałabym serdecznie podziękować Promotorowi mojej pracy doktorskiej

Pani Prof. dr hab. Joannie Moczyłowskiej - za szansę jaką otrzymałam, za wiarę w powodzenie i sukces naszej pracy, wiele cennych wskazówek, ogromną cierpliwość, inspirację i wielkie pokłady życzliwości.

Swoje podziękowania kieruję także do *Pani dr Joanny Szydło*, Promotora pomocniczego niniejszej pracy. Ciepłej, zawsze przyjaznej, życzliwej i otwartej, która pomagała mi w pierwszych krokach mojej pracy naukowej i mocno wspierała na wielu etapach powstawania tej pracy.

Dziękuję moim wspomniałym Szefom i Przyjaciołom

Krzysztofowi Runowskiemu oraz Adamowi Jac, którzy otworzyli mi oczy na wiele zagadnień i drzwi do niedostępnego kiedyś dla mnie świata IT, dodali skrzydeł do działania, wierzyli we mnie tam, gdzie ja nie wierzyłam w siebie.

Nie znajduję słów, by powiedzieć jak bardzo jestem Wam wdzięczna.

Chciałabym także podziękować mojej wspomniałej siostrze *Monice* oraz moim Przyjaciołom, którzy zawsze widzą sens w tym co robię, wspierają mnie i rozumieją – szczególne podziękowania kieruję do moich wieloletnich Przyjaciół – *Anity (Marioli) Jatczak- Bolek, Pawła Powady, Kasi Kulikowskiej, Kasi Józwik*.

Największe, gorące podziękowania kieruję do moich wspomniałych Rodziców - *Aliny i Marka* bez których, nic co ważne w moim życiu nie miałoby szansy się wydarzyć.

Anna Kowalczyk- Kroenke

STRESZCZENIE

Temat pracy doktorskiej brzmi *Zarządzanie karierą zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT*. Celem pracy jest opracowanie autorskiego modelu zarządzania karierą zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT, który ukazuje główne czynniki oraz siłę i ich kierunek w odniesieniu do dwóch interesantów rynku pracy – pracownika i pracodawcy. Praca składa się z 7 rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiono analizę dotyczącą zarządzania karierą zawodową oraz ujęto istotę procesu zarządzania karierą z uwzględnieniem typów, modeli i etapów kariery. Rozdział drugi obejmuje zagadnienia związane z analizą rynku IT w Polsce w kontekście zarządzania karierą zawodową pracownika. W rozdziale trzecim przedstawiono charakterystykę pokolenia Y oraz dokonano analizy tej generacji na tle innych pokoleń. Rozdział czwarty obejmuje charakterystykę metodyki badań własnych. W tym rozdziale przedstawiono cel badań, problemy oraz hipotezy badawcze, charakterystykę badanej próby, a także metody i narzędzia wykorzystane w badaniach. Rozdział piąty i szósty obejmuje przedstawienie wyników badań własnych przeprowadzonych wśród pracowników (badania ilościowe) i pracodawców (badania jakościowe). W rozdziale siódmym przedstawiono autorski model zarządzania karierą zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT. W pracy wykorzystano następujące metody i narzędzie badawcze – autorski kwestionariusz zarządzania karierą zawodową pracownika IT, Skalę Wartości Rokeacha oraz autorski scenariusz wywiadu. Badania ilościowe przeprowadzono w grupie 302 pracowników sektora usług IT. Badaniami jakościowymi objęto 50 pracodawców z sektora usług IT oraz pracodawców reprezentujących organizacje o innym profilu biznesowym, ale posiadających wyodrębnione departamenty IT oraz 16 ekspertów.

Słowa kluczowe: kariera, zarządzanie, pokolenie Y, rozwój kariery

SUMMARY

The subject of the doctoral dissertation is a *Career management of Generation Y employees in the IT services sector*. The aim of the work is to develop a proprietary model of career management for Generation Y employees in the IT services sector, which shows the main factors as well as strength and direction in relation to two stakeholders of the labour market - the employee and the employer. The work consists of 7 chapters. The first chapter presents an analysis of career management and presents the essence of the career management process, including types, models and stages of a career. The second chapter covers issues related to the analysis of the IT market in Poland in the context of managing an employee's professional

career. The third chapter presents the characteristics of the Y generation and analyses this generation against the background of other generations. The fourth chapter covers the characteristics of the methodology of own research. This chapter presents the purpose of the research, research problems and hypotheses, the characteristics of the studied sample, as well as the methods and tools used in the research. The fifth and sixth chapter covers the presentation of the results of own research conducted among employees (quantitative research) and employers (qualitative research). Chapter seven presents the author's model of career management for Generation Y employees in the IT services sector. The following research methods and tools were used in the work - an original questionnaire for managing an IT employee's career, the Rokeach value scale and an original interview scenario. The quantitative research was conducted in a group of 302 employees of the IT services sector. The qualitative research covered 50 employers from the IT services sector and employers representing organizations with a different business profile but with separate IT departments.

Keywords: career, management, generation Y, career development

Spis treści

1.	Zarządzanie karierą zawodową jako przedmiot badań w naukach o zarządzaniu i jakości	16
1.1.	Zarządzanie karierą, a subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości.....	16
1.2.	Kariera zawodowa – typy, etapy i modele kariery	23
1.3.	Zarządzanie karierą w kontekście strategii personalnej przedsiębiorstwa	34
1.4.	Zarządzanie karierą z perspektywy pracownika.....	45
2.	Zarządzanie karierą zawodową w sektorze usług IT	57
2.1.	Rynek usług IT w Polsce – charakterystyka sektora.....	57
2.2.	Zapotrzebowanie na pracowników w sektorze IT	64
2.3.	Kluczowe kompetencje zawodowe w sektorze usług IT	71
3.	Pokolenie Y na rynku pracy	82
3.1.	Pokolenie Y na tle innych pokoleń aktywnych na rynku pracy – charakterystyka psychospołeczna	82
3.2.	Oczekiwania reprezentantów pokolenia Y wobec pracy zawodowej i pracodawców.....	96
3.3.	Zachowania organizacyjne pracowników z pokolenia Y	104
3.4.	Specyfika zarządzania karierą przez przedstawicieli pokolenia Y z uwzględnieniem atrybutów sektora usług IT	112
4.	Metodyka badań własnych	124
4.1.	Przedmiot i cel badań	125
4.2.	Problemy i hipotezy badawcze.....	127
4.3.	Charakterystyka badanej próby	129
4.4.	Metody i narzędzia wykorzystywane w badaniach	134
5.	Zarządzanie karierą zawodową w percepcji pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT – wyniki badań własnych.....	139
5.1.	Istota i miejsce kariery zawodowej w hierarchii wartości przedstawicieli pokolenia Y z sektora usług IT	139
5.2.	Zarządzanie karierą zawodową przez pracowników z pokolenia Y	154
5.3.	Metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników. Oczekiwania pracowników dotyczące zarządzania ich ścieżką kariery przez pracodawców.....	164
5.4.	Dyskusja wyników	173
6.	Zarządzanie karierą zawodową – perspektywa pracodawców z sektora usług IT – wyniki badań własnych	197
6.1.	Specyfika i przebieg kariery zawodowej w sektorze usług IT w ocenie pracodawców.....	200

6.2.	Najważniejsze determinanty kariery zawodowej w sektorze usług IT w ocenie pracodawców	208
6.3.	Metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT oraz ocena ich skuteczności	219
6.4.	Dyskusja wyników	225
7.	Model zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT	239
7.1.	Założenia modelu kariery zawodowej pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT	240
7.2.	Model zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT	242
	BIBLIOGRAFIA.....	263
	ŹRÓDŁA INTERNETOWE	284
	SPIS TABEL	287
	SPIS WYKRESÓW	290
	SPIS RYSUNKÓW	291
	ZAŁĄCZNIKI.....	292

WSTĘP

Znaczenie rozwoju kariery w organizacjach ulega przeobrażeniom, czego powodem są przemiany stale zachodzące nie tylko na rynkach pracy, ale także w całych społeczeństwach. Można mówić o zmianach ekonomicznych, kulturowych, społecznych czy mentalnych, które mają wpływ na rozumienie, kształtowanie i budowanie szeroko rozumianej kariery zawodowej. A. Miś¹ wymienia przykładowe efekty tych transformacji: niski wskaźnik urodzeń, różnice w liczebności generacji wstępujących i zstępujących, redefiniowanie ról rodzinnych, wzrastającą liczbę aktywnych zawodowo kobiet, ustalenie nowych proporcji między życiem osobistym a zawodowym. Nie bez znaczenia jest też dynamiczny rozwój nowych technologii określany umownie jako rewolucja 4.0 i związane z tym zmiany w zakresie pracy. Na liście nowych wyzwań związanych z zarządzaniem wysoką pozycję zajmuje także problematyka różnorodności pokoleniowej. Jak wynika z badań House of Skills², różnorodność generacyjna znajduje się na pierwszym miejscu w rankingu wyzwań związanych z zarządzaniem ludźmi. Temat ten jest intensywnie eksplorowany w naukach o zarządzaniu i jakości. Uwaga badaczy skupia się przede wszystkim na specyfice poszczególnych generacji³, ich podobieństwach i różnicach w zachowaniach w środowisku pracy⁴ ze szczególnym uwzględnieniem systemu wartości⁵, oczekiwań motywacyjnych wobec pracodawców⁶ i budowania lojalności⁷. Do najczęściej poruszanych tematów należą także: stereotypowe postrzeganie przedstawicieli różnych generacji⁸ oraz budowanie zespołów wielopokoleniowych⁹. Znacznie rzadziej podejmowany jest temat różnic pokoleniowych w kontekście zarządzania karierą zawodową.

¹ A. Miś, *Indywidualizacja karier w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 3, s.132-134.

² wyzwaniahr.pl, 2018 (data dostępu: 14.05.2020).

³ A.T. Amayah, J. Gedro, *Understanding generational diversity: Strategic human resource management and development across the generational „divide”*, „New Horizons in Adult Education and Human Resource Development” 2014, nr 2, vol. 26, s. 334-357.

⁴ J.B. Becton, A. Waker, A. Jones-Farmer (2014), *Generational differences in workplace behavior*, „Journal of Applied Social Psychology” 2014, nr 3, vol. 44, s.175-189.

⁵ J. Szydło, *Differences between values preferred by Generations X, Y, Z*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. XVIII, z.3, cz. 1, s. 98.

⁶ M.W Kopertyńska, K. Kmiotek, *Podejście menedżerów do motywowania pracowników pokolenia Y*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 87-92; J.M Twenge., S.M. Campbell, B.J. Hoffman, *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*, „Journal of Management” 2010, nr 3, s. 45-49.

⁷ J.B James., S. McKechnie, J. Swanberg, E. Besen, *Exploring the workplace impact of intentional/unintentional age discrimination*, „Journal of Managerial Psychology” 2013, vol. 28, nr 7/8, s. 907-927.

⁸ T.J. Maurer, F. Barbeite, E.M. Weiss, M. Lippstreu, *New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: Exploration among employees age 40 and over*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, nr 4, vol. 23, s. 395-418.

⁹ A. Lipka, M. Król (red.), *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 112-122.

Tymczasem jest to bez wątpienia problem ważny zarówno w kontekście teorii, jak i praktyki zarządzania. Wpływa na mobilność i rozwój zawodowy pracowników, tym samym na zasoby kompetencyjne zespołów i całych organizacji. Determinuje zaangażowanie i lojalność pracowników. Ma wyraźny związek z poziomem ich motywacji do pracy¹⁰. Pośrednio wskazuje też na poziom dojrzałości procesu zarządzania ludźmi w organizacji¹¹. Dlatego uzasadnione jest podejmowanie dalszych pogłębionych badań naukowych nad zarządzaniem karierą zawodową z uwzględnieniem specyfiki różnych pokoleń oraz branż i sektorów gospodarki.

Na podstawie krytycznej analizy literatury autorka niniejszej rozprawy zidentyfikowała następującą lukę badawczą: istnieje potrzeba badań naukowych na temat zarządzania karierą przez pracowników jednej z najbardziej aktywnych na aktualnym rynku pracy generacji – pokolenia Y. Temat zawężono do sektora usług IT uwzględniając szczególnie specyfikę usług związanych z tworzeniem, wdrażaniem, rozwijaniem i utrzymaniem oprogramowania oraz analizując grupę pracowniczą, która bierze udział w procesie wytwórczym od powstania koncepcji oprogramowania/systemu, przez jego wytworzenie, testowanie, rozwój/modyfikacje po utrzymanie. Mając świadomość zmieniających się trendów w zakresie pozyskania, zatrudniania, utrzymania i rozwijania pracowników, zwłaszcza na tak trudnym rynku jak usługi IT, istotne wydaje się pogłębianie i weryfikacja wiedzy na temat oczekiwań pracowników i ważności kariery w tej grupie zawodowej oraz wynikających z tego nowych rozwiązań, jakie mogą pojawić się w organizacjach poszukujących tego rodzaju specjalistów. Drugim istotnym aspektem jest poznanie punktu widzenia pracodawców na temat zarządzania karierą zawodową przedstawicieli pokolenia Y. Pozwoli to na zgłębienie tematu z różnych perspektyw oraz sprawdzenie, na ile obie grupy są spójne w rozumieniu potrzeb, oczekiwań i możliwości w zakresie rozwoju zawodowego. Takie podejście stanowi wstęp do dalszych badań nad specyfiką rynku usług IT i pracujących na nim specjalistów w kontekście stale postępujących zmian gospodarczych i społecznych oraz wynikających z tego nowych koncepcji w obszarze zarządzania.

Analiza literatury pozwala na sformułowanie wniosku, że poszczególne grupy generacyjne inaczej postrzegają istotę i uwarunkowania kariery zawodowej. Pośrednio przyczyn tego zjawiska należy upatrywać w specyficznych cechach pokoleń funkcjonujących aktualnie na rynku pracy – zwłaszcza generacji X, Y, Z. Uzasadnia to poszukiwanie odpowiedzi na pytania: Co współcześnie możemy określić mianem kariery w wymiarze zawodowym? Jakie

¹⁰ S. Lyons, L. Schweitzer, E.S.W. Ng, *How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations*, „Journal of Managerial Psychology” 2015, nr 1, s.8-21.

¹¹ J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014, s. 89-95.

są jej uwarunkowania i wyznaczniki? W jaki sposób przynależność generacyjna pracowników wpływa na percepcję kariery i jej realizację?

Kariera definiowana jest różnorako. J. Springer i E. Zdrojewski¹² analizując to pojęcie wskazują na rozbieżności definicyjne i interpretacyjne. Przykładowo kariera może oznaczać właściwość jednostki do przechodzenia poszczególnych etapów zawodowych, rozumianych jako kolejność wykonywanych prac, awans i zdobywanie doświadczenia. Autorzy eksponują także inne możliwości, wśród których wymieniają: zajmowane stanowiska (powiązane z gromadzeniem wiedzy), wyższe stanowiska w kontekście hierarchii organizacyjnej (władza), stanowiska rozumiane jako stabilizacja w obszarze konkretnego zawodu (np. nauczyciel). Inne podejście zaproponowali J.W. Hedge i J.R. Rineer¹³. Ich zdaniem ścieżki kariery stały się dynamiczne, a ludzie muszą podejmować decyzje w coraz bardziej niepewnym otoczeniu organizacyjnym i społecznym. Konkretnie działania zawodowe stały się także trudniejsze do przewidzenia przez organizację, można także mówić o bardzo trudnym procesie kontroli tych działań. Ważny pogląd w zakresie rozwoju kariery prezentują także S. Triandani i I.V. Anggriani¹⁴. Wskazują, że plan sporządzony przez pracownika nie stanie się rzeczywistością bez odpowiednich uwarunkowań. Z jednej strony ważne są działania podejmowane z inicjatywy samego pracownika, a z drugiej niezbędne jest wsparcie organizacji. Podobne wnioski wysuwają N. Zakaria, A. Yamin, R. Maarof¹⁵ dodając, że aby odnieść sukces już na etapie edukacyjnym powinno się brać odpowiedzialność za własną karierę.

Autorka, analizując różne podejścia teoretyczne, na potrzeby niniejszej pracy doktorskiej przyjmuje, że kariera zawodowa to określona ścieżka wytyczona przez pracownika i wspierana przez organizację, silnie uwzględniająca czynnik indywidualny związany z możliwościami (formalnymi i nieformalnymi), potrzebami, aspiracjami i doświadczeniami człowieka, gdzie kluczowe znaczenie przypisuje się także własnej odpowiedzialności pracownika za jej kształtowanie. Autorka niniejszej pracy odrzuca traktowanie kariery w kontekście sukcesu wyłącznie w wymiarze ekonomicznym i stanowiskowym, ale traktuje ją jako indywidualny proces rozwoju zawodowego kształtowanego w oparciu o zróżnicowane

¹² J. Springer, E. Zdrojewski, *Kształtowanie kariery pracownika w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej” 2010, nr 14, s. 48.

¹³ zob. J. W. Hedge, J.R. Rineer, *Improving Career Development Opportunities Through Rigorous Career Pathways Research*, 2017, RTI Press Publication No. OP-0037-1703. Research Triangle Park, NC: RTI Press, s. 1.

¹⁴ zob. S. Triandani, I.V. Anggriani, *The effect of career paths and career planning toward Career Development of Employees: A case study penitentiary office in Pekanbaru*, 2015, First International Conference on Economics and Banking (ICEB-15), published by Atlantis Press, s. 429.

¹⁵ zob. N. Zakaria, A. Yamin, R. Maarof, *Career Management Skills Among Vocational Students*, 2017, International Research and Innovation Summit (IRIS2017), IOP Conf.Series: Materials Science and Engineering 226, s. 5.

umiejętności, możliwości, ambicje pozwalające na osiągnięcie indywidualnie rozumianej satysfakcji.

Wyeksponowane w tytule pracy zarządzanie karierą to pojęcie analizowane na płaszczyźnie wielu różnych koncepcji naukowych i co się z tym wiąże, różnie definiowane. Można je traktować jako indywidualne działania kształtujące zmiany kariery i doświadczenia ludzi¹⁶. Rozwój kariery, który w praktyce będzie oznaczał zarządzanie nią, jest też definiowany jako trwający całe życie proces zarządzania nauką, pracą w celu uzyskania osobiście określonej i ewoluującej przyszłości. Niektóre osoby naturalnie rozwijają zdolność do zarządzania swoją karierą, ale inne potrzebują pomocy, zwłaszcza gdy tempo zmian gospodarczych, zawodowych i społecznych rośnie¹⁷.

Autorka rozprawy przyjmuje, że zarządzanie karierą zawodową z perspektywy pracownika oznacza świadome działania podejmowane przez pracownika w oparciu o znajomość własnych kompetencji, umiejętności, potrzeb i ambicji, umożliwiające realizację określonych i precyzyjnie zdefiniowanych celów na przestrzeni całego życia zawodowego. Ma to szczególne znaczenie w odniesieniu do analizowanego sektora usług IT. Natomiast z perspektywy pracodawcy nowoczesne podejście do indywidualnych karier, to podejście planowania rozwoju polegające na dążeniu do połączenia planów indywidualnych wszystkich zatrudnionych z planami organizacji¹⁸. Zarządzanie karierą jako planowa, świadoma działalność organizacji buduje lojalność pracowników, obniża koszty fluktuacji, rekrutacji i doboru, ułatwia indywidualny rozwój zawodowy i osobisty, umacnia kulturę organizacji, wpływa na ograniczenie konfliktów w organizacji, zwiększa motywację pracowników. Rozpoczyna się już w momencie zatrudniania pracownika, gdzie następuje pierwsza prezentacja celów zawodowych pracownika oraz prezentacja możliwości ich realizacji w organizacji. Następnie organizacja powinna rozwinąć cały system doskonalenia zawodowego, system oceny i procedury awansowe w celu przygotowania osób zatrudnionych do przechodzenia na kolejne stopnie kariery w procesie awansu pionowego lub poziomego. Zarządzanie karierą z perspektywy pracodawcy zawiera zestaw potencjalnych stanowisk pracy lub ról organizacyjnych, które pracownik mógłby objąć, wraz z określeniem warunków, które pracownik musi spełnić.

¹⁶ zob. M. Wang, C.R. Wanberg, *100 Years of Applied Psychology Research on Individual Careers: From Career Management to Retirement*, „Journal of Applied Psychology” 2017, vol. 102, nr 3, s. 546.

¹⁷ B. Hiebert, W. A. Borgen, K. Schober, *The role of Guidance and Counselling in Fostering an Increased Range of Educational and Career Alternatives*, 2010, Article for TVETipedia, s. 1.

¹⁸ J.M. Moczyłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, s. 176.

Jako podmiot badań wybrano pracowników z obszaru usług IT. To grupa szczególnie pożądana przez współczesnych pracodawców. Duże zapotrzebowanie na pracowników posiadających oczekiwane kompetencje informatyczne rodzi jednak wyzwania, z którymi dotychczas rynek pracy nie mierzył się w tak dużym wymiarze (dostępność specjalistów, wynagrodzenia, lojalność w stosunku do pracodawcy, budowanie zaangażowania – to aspekty znane także w innych branżach, ale szczególnie problematyczne i silnie akcentowane w odniesieniu do analizowanej grupy pracowników). Jak zaznacza W. Barcikowski¹⁹, współczesny rynek wymusza szybkie reakcje na zmiany i dopasowanie w zakresie nowych wyzwań, te z kolei są wynikiem konkurencji oraz wymagającego klienta współczesnych czasów. Bez wsparcia w obszarze IT prowadzenie działalności jest trudne, a nawet niemożliwe – informatyka w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw to konieczność. Współczesne systemy z jednej strony ułatwiają prowadzenie działalności podstawowej, a z drugiej wspierają obszary, które zabezpieczają tę działalność, co finalnie pozwala na zarządzanie całą organizacją. W opinii J. Paszkowskiego „informatyka stała się najważniejszą siłą napędową rozwoju cywilizacyjnego współczesnego świata i jest kreatorem rozwiązań, które będą decydować o naszej przyszłości, stanęła przed barierami czasu i wymiany informacji. Często też można odnieść wrażenie, że niektóre produkty IT; programy narzędziowe czy użytkowe, zanim zostaną spopularyzowane i odpowiednio wykorzystane, są zastępowane nowszymi wersjami, z coraz bardziej rozbudowaną funkcjonalnością”²⁰.

Wśród pracodawców poszukujących absolwentów informatyki są nie tylko przedsiębiorstwa informatyczne, ale także organizacje, w których informatyka jest wyłącznie narzędziem umożliwiającym realizację głównego celu biznesowego. Dotyczy to między innymi banków, instytucji finansowych, przedsiębiorstw produkcyjnych, instytucji publicznych, medycznych czy handlowych²¹. Organizacje te korzystają z pomocy informatyków w szeroko pojętym zakresie, takim jak: outsourcing, tworzenie oprogramowania, pomoc w zarządzaniu stacjami roboczymi (helpdesk), wdrożenie technologii, wdrożenie urządzeń (serwery, drukarki itp.). Charakter prac realizowanych przez przedsiębiorstwa informatyczne obejmuje: administrowanie, doradztwo, programowanie, projektowanie, analizę, sprzedaż, naukę. Rynek usług IT jest rynkiem niezwykle wymagającym, narzuca

¹⁹ W. Barcikowski, *Zarządzanie usługami informatycznymi – wprowadzenie*, Biuletyn WAT, 2016, vol. LXV, nr 1, s. 131.

²⁰ J. Paszkowski, *Doradztwo IT narzędziem stymulacji rozwoju i zastosowań technologii informatycznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, z. 6, cz. 2, s.42.

²¹ A. Skowrońska-Kapusta, *Wpływ wiedzy na temat nowych technologii oraz rozwiązań produktowych branży IT na okres przygotowawczy nowego pracownika*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, z. 6, cz. 2, s. 90-91.

konieczność poszukiwania nowych rozwiązań w kontekście pozyskania i utrzymania pracowników. Charakteryzuje się dużym popytem i małą dostępnością potencjalnych pracowników. Rodzi to nowe wyzwania i jednocześnie zagrożenia, wymusza także wyznaczanie nowych kierunków i trendów w zarządzaniu organizacjami.

Głównym celem niniejszej rozprawy jest opracowanie autorskiego modelu zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT. Realizacja celu głównego wymagała sformułowania celów szczegółowych, które podzielono na: teoretyczny, metodyczny i empiryczny. Celem teoretycznym pracy jest systematyzacja wiedzy na temat zarządzania karierą zawodową w sektorze usług IT ze szczególnym uwzględnieniem wpływu zmiennej, jaką jest przynależność pokoleniowa pracowników. Cel ten zrealizowano przy wykorzystaniu pogłębionej, krytycznej analizy literatury przedmiotu. Celem metodycznym jest konstrukcja autorskich narzędzi do diagnozy zarządzania karierą zawodową: kwestionariusza ankiety i kwestionariusza wywiadu. Celem empirycznym jest identyfikacja oraz ocena zarządzania karierą zawodową pracowników przeprowadzona z perspektywy pracowników i pracodawców.

W pracy podjęto próbę rozwiązania następujących problemów badawczych:

1. Jakie miejsce w hierarchii wartości przedstawicieli pokolenia Y z sektora usług IT zajmuje kariera zawodowa?
2. Na czym polega specyfika kariery zawodowej w sektorze usług IT, jakie są jej uwarunkowania w ocenie pracowników i pracodawców?
3. W jaki sposób pracownicy z pokolenia Y z sektora usług IT zarządzają swoją karierą zawodową?
4. Jakie metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników stosowane są w przedsiębiorstwach w sektorze usług IT? Jaka jest ich skuteczność w ocenie pracodawców i pracowników z pokolenia Y?

Na podstawie analizy literatury oraz badań pilotażowych przeprowadzonych na próbie 15 przedstawicieli pokolenia Y z sektora usług IT przyjęto następujące hipotezy:

1. Kariera zawodowa przedstawicieli pokolenia Y w sektorze usług IT zajmuje wysoką, ale nie najwyższą pozycję w hierarchii wartości tego pokolenia.
2. Zarządzanie karierą zawodową w ocenie pracowników oznacza przyjęcie osobistej odpowiedzialności za rozwój kariery, świadome planowanie edukacji oraz wybór pracodawcy a także dużą świadomość w zakresie własnych kompetencji zarządzania karierą zawodową.

3. W przedsiębiorstwach w sektorze usług IT wykorzystuje się zróżnicowane metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników. Dominują wśród nich metody klasyczne, które nie uwzględniają specyfiki sektora.
4. Pracodawcy i pracownicy nisko oceniają skuteczność metod i narzędzi zarządzania karierą w badanym sektorze, ale różnią się w ocenie przyczyn tego zjawiska.
5. Specyfika kariery zawodowej w sektorze usług IT wynika z częstych zmian miejsca zatrudnienia, poszukiwania nowych stymulacji i większego wynagrodzenia, dużego przywiązania do zawodu, ale małego do organizacji.
6. Najważniejsze determinanty kariery zawodowej w sektorze usług IT w ocenie pracodawców są powiązane z wysoką fluktuacją specjalistów oraz wyzwaniem związanymi z zarządzaniem tą grupą pracowników (np. motywowanie, budowanie ich lojalności, zaangażowania organizacyjnego).

Realizacja celów pracy wymagała zastosowania podejścia ilościowego i jakościowego. W badaniach ilościowych wśród pracowników wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety oraz Skalę Wartości Rokeacha. W badaniach jakościowych wśród pracodawców wykorzystano kwestionariusz wywiadu. Dobór próby badawczej miał charakter celowy, co pozwoliło na wyselekcjonowanie respondentów tak, aby stanowili możliwie najbardziej wiarygodne źródło informacji o analizowanym zjawisku. Określając wielkość próby badawczej wykorzystano kalkulator wielkości reprezentatywnej próby²². Na tej podstawie ustalono, że na potrzeby badań ilościowych wielkość próby pracowników powinna wynosić 302 osoby. Badania jakościowe przeprowadzono wśród 50 przedstawicieli pracodawców (właściciele, dyrektorzy, kierownicy, liderzy) z przedsiębiorstw działających na rynku usług IT w Polsce oraz przedsiębiorstw o innym profilu biznesowym, posiadających wydzielony w organizacji obszar IT, a także kadra HR – HR Business Partnerzy, Partnerzy ds. rekrutacji/Specjaliści ds. rekrutacji (organizacje świadczące usługi IT w Polsce lub przedsiębiorstwa o innym profilu biznesowym z wydzielonym w organizacji obszarem IT). W panelu ekspertów uczestniczyło 16 osób (przedstawiciele sektora usług IT, przedstawiciele działów HR, świata nauki oraz instytucji rynku pracy). Zakres czasowy badań obejmował lata 2019 - 2020.

Rozprawa składa się z 7 rozdziałów. Pierwszy z nich zawiera analizę dotyczącą zarządzania karierą zawodową i wskazuje na miejsce tego obszaru badań w naukach o zarządzaniu i jakości. W rozdziale tym skupiono się na ujęciu istoty procesu zarządzania

²² <https://www.statystyka.az.pl/> (data dostępu 1.10.2017)

karierą oraz rozstrzygnięciu dylematów definicyjnych. Wskazano typy, modele i etapy zarządzania karierą zawodową. Przedstawiono proces zarządzania karierą w kontekście strategii personalnych przedsiębiorstw oraz perspektywy pracownika.

Drugi rozdział pracy obejmuje zagadnienia związane z zarządzaniem karierą zawodową w obszarze usług IT. Ta część rozprawy koncentruje się na analizie rynku usług IT w Polsce. Celem tego rozdziału jest także potwierdzenie zapotrzebowania na pracowników IT oraz wskazanie kluczowych kompetencji, które są wymagane w ramach pracy w IT.

W trzecim rozdziale rozprawy została przedstawiona charakterystyka pokolenia Y na tle innych pokoleń funkcjonujących aktywnie na współczesnym rynku pracy. Dokonano także analizy oczekiwań reprezentantów tej generacji wobec pracy zawodowej i pracodawców, wskazano na zachowania organizacyjne reprezentantów pokolenia Y, a także ujęto specyfikę zarządzania karierą zawodową z uwzględnieniem obszaru IT, na którym koncentruje się niniejsza praca.

Czwarty rozdział dysertacji zawiera charakterystykę metodyki badań własnych. Zawiera opis przedmiotu i celu badań. Wskazane zostały problemy i hipotezy badawcze oraz charakterystyka badanej próby. W tej części pracy przedstawiono także metody i narzędzia wykorzystane w badaniach.

Rozdziały piąty i szósty poświęcono na przedstawienie wyników badań własnych przeprowadzonych w dwóch grupach pracowników i pracodawców. W rozdziale piątym analizie poddano cztery główne obszary: istotę i miejsce kariery zawodowej w hierarchii wartości przedstawicieli pokolenia Y z sektora usług IT, specyfikę i przebieg kariery zawodowej w obszarze usług IT w ocenie pracowników pokolenia Y, zarządzanie karierą zawodową przez pracowników z pokolenia Y oraz oczekiwania pracowników w kontekście zarządzania ścieżką kariery przez pracodawców.

Rozdział szósty zawiera wyniki badań jakościowych przeprowadzonych wśród przedstawicieli pracodawców. W tej części pracy skoncentrowano się na specyfice i przebiegu kariery zawodowej w sektorze usług IT w ocenie pracodawców, metodach i narzędziach zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT, wskazano na przykłady dobrych praktyk i omówiono aktualne problemy sektora usług IT.

Zwieńczeniem procesu badawczego był autorski model zarządzania karierą zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT, który zaprezentowano w rozdziale siódmym. Wyniki badań ilościowych, jakościowych oraz analiza strukturalna i panel ekspertów umożliwiły identyfikację kluczowych czynników zarządzania karierą oraz ich projekcję w postaci modelu. W tej części pracy przedstawiono główne założenia modelu i opisano jego

strukturę oraz zależności zachodzące między jego elementami. Rozdział kończą wnioski oraz rekomendacje istotne w kontekście praktyki zarządzania.

W zakończeniu przedstawiono stwierdzenia uogólniające i konkluzje wynikające z rozważań teoretycznych oraz przeprowadzonych badań empirycznych. Pracę kończy spis materiałów źródłowych oraz wykaz wykorzystanych narzędzi badawczych.

1. Zarządzanie karierą zawodową jako przedmiot badań w naukach o zarządzaniu i jakości

Niniejszy rozdział koncentruje się na umiejscowieniu zagadnienia zarządzania karierą zawodową w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. W tej części pracy przedstawiony został termin kariery zawodowej z wyszczególnieniem jej typów, etapów i występujących aktualnie modeli kariery. Rozdział traktuje także o zarządzaniu karierą z uwzględnieniem strategii personalnych organizacji. Ostatnim zagadnieniem poruszonym w tej części pracy jest zarządzanie karierą widziane z perspektywy pracownika dzisiejszego rynku pracy.

1.1. Zarządzanie karierą, a subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości

Kształtowanie się nauk o zarządzaniu datuje się na przełom XIX i XX wieku. Geneza ich powstania powiązana jest z pracami wybitnych uczonych, takich jak: F.W. Taylor, H. Fayol i M. Weber²³. Szczególnie istotne są dwa dzieła - kluczowe dla powstania tych nauk: *The Principles of Scientific Management* („Zasady naukowego zarządzania”) F.W. Taylora z 1911 r. oraz *Administration industrielle et générale* („Administracja ogólna i przemysłowa”) H. Fayola z 1916 r.²⁴. Oprócz wskazanych twórców nauk o zarządzaniu wśród ważnych postaci wymienia się także: H. Emersona (1852–1931), H. Gantta (1861–1919), małżeństwo F.B. Gilbreth (1868–1924) i L. Gilbreth (1878–1972), H. Le Chatelier’a (1850–1936), H. Forda (1863–1947) oraz K. Adamieckiego (1866–1933)²⁵. Spośród innych istotnych dla nauk o zarządzaniu badaczy należy wymienić: A. Smitha, Ch. Babbage’a i R. Owena²⁶.

Prowadząc rozważania na temat zarządzania karierą zawodową jako przedmiotu nauk o zarządzaniu i jakości należy uwzględnić i wyeksponować znaczenie subdyscyplin w tym obszarze. Ważny pogląd prezentuje zespół ds. określenia subdyscyplin w naukach o zarządzaniu, który został powołany z inicjatywy prof. dr hab. B. Nogalskiego, a którego skład obejmuje: prof. dr hab. Sz. Cyferta, dr hab. W. Dyducha, prof. UE, dr hab. D. Latusek-Jurczak, prof. ALK, dr hab. J. Niemczyka, prof. UE, dr hab. A. Sopińską, prof. SGH. Badacze ci prezentują 3 poziomy zarządzania, wśród których wskazują:

²³ A. Zakrzewska-Bielawska, *Istota procesu zarządzania*, (w:) *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 15.

²⁴ Ibidem, s. 15.

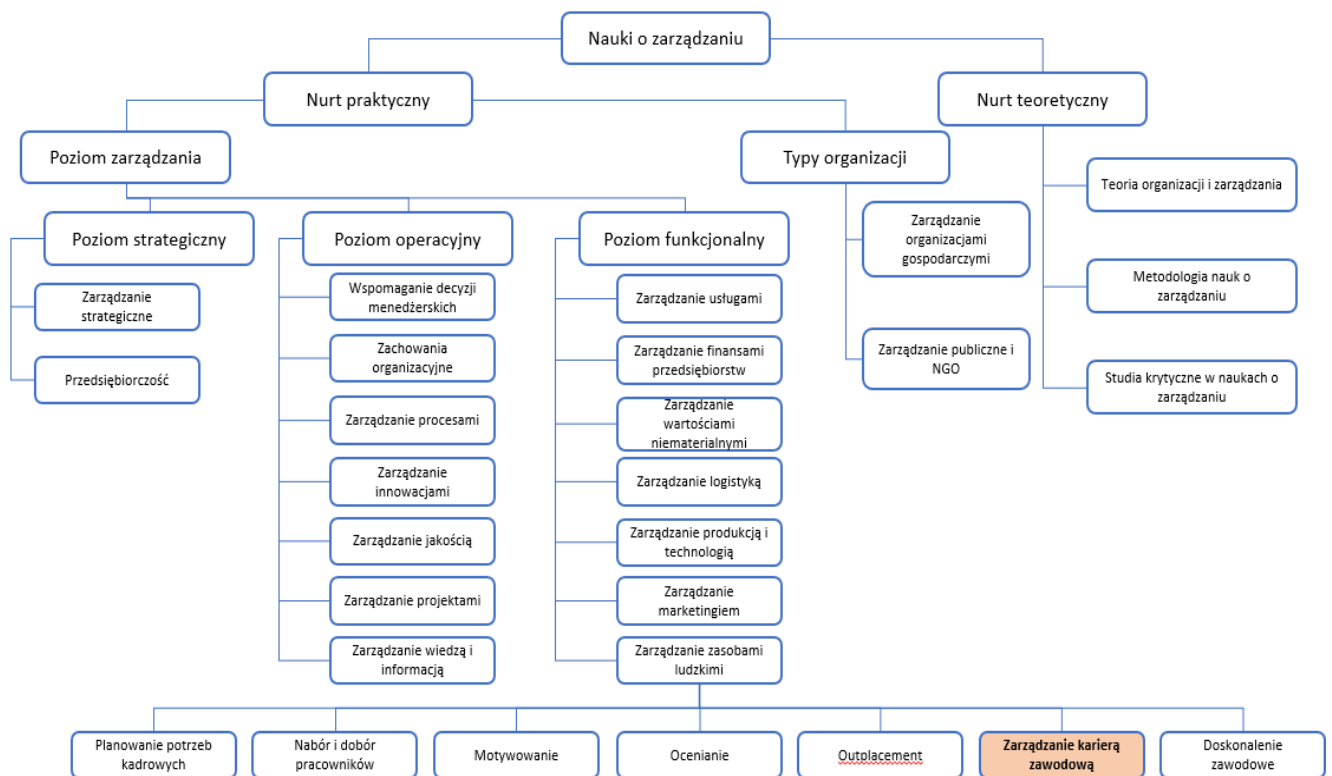
²⁵ H. Wojtaszek, *Od historii metod zarządzania do sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, nr 1, s. 347–356.

²⁶ zob. S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu* (w:) *Podstawy zarządzania*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 87-88.

- **strategiczny** - w skład, którego wchodzi 2 subdyscypliny tj. zarządzanie strategiczne i przedsiębiorczość;
- **operacyjny** – 7 subdyscyplin tj. zarządzanie projektami, zarządzanie wiedzą i informacją, zarządzanie procesami, zarządzanie jakością, wspomaganie decyzji menadżerskich, zachowania organizacyjne, zarządzanie innowacjami;
- **funkcjonalny** - 7 subdyscyplin tj. zarządzanie logistyką, zarządzanie zasobami ludzkim, zarządzanie marketingiem, zarządzanie produkcją i technologią, zarządzanie finansami przedsiębiorstw, zarządzanie wartościami niematerialnymi, zarządzanie usługami. W sumie wskazano 21 subdyscyplin²⁷.

Subdyscypliny wyodrębnione przez powyższych badaczy przedstawia rysunek 1.1.

Rysunek 1.1 Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 43.

²⁷ Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 42.

Jak podają Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk i A. Sopińska²⁸, nauki o zarządzaniu, będące naukami utylitarnymi, charakteryzują się intensywnym rozwojem, który jest mocno skorelowany z potrzebami otoczenia biznesowego, rynku czy organizacji. Zatem wymiar praktyczny wpływa na szybkość rozwoju nauk o zarządzaniu w porównaniu do innych dyscyplin naukowych.

Istotny wkład w systematyzację wiedzy o subdyscyplinach nauk o zarządzaniu i jakości wniósł S. Sudoł. Autor wymienia trzy kluczowe subdyscypliny, do których zalicza: „teoretyczne podstawy zarządzania, zarządzanie w organizacjach komercyjnych (biznesowych), co sprowadza się, praktycznie rzecz biorąc, do zarządzania w przedsiębiorstwach; zarządzanie w organizacjach publicznych, co w krajach zachodnich określa się jako public management”²⁹ i wskazuje, które subdyscypliny wyłaniają się wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu i jakości (por. tabela nr 1.1.).

Tabela 1.1 Subdyscypliny proponowane w naukach o zarządzaniu możliwe do rozważenia w związku rozwojem obszaru nauk o zarządzaniu

Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu
Teoretyczne podstawy zarządzania
Zarządzanie publiczne
Zarządzanie strategiczne
Zarządzanie zasobami ludzkimi
Zarządzanie techniką i procesami produkcyjnymi
Marketing
Zarządzanie jakością
Logistyka
Zarządzanie projektami
Zarządzanie zasobami niematerialnymi (obejmuje systemy informatyczne w zarządzaniu)

Źródło: Opracowanie na podstawie: S. Sudoł, *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 31.

Analizując obszar subdyscyplin w naukach o zarządzaniu należy także przytoczyć pogląd Ł. Sułkowskiego, który stwierdza, że „są one w różnym stopniu powiązane z naukami stanowiącymi źródło inspiracji zarządzania”³⁰. Wyodrębnione przez niego subdyscypliny zawiera tabela 1.2.

Tabela 1.2 Subdyscypliny wg Ł. Sułkowskiego

Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu
Teoria organizacji
Nauka o przedsiębiorstwie
Zarządzanie międzynarodowe
Zarządzanie strategiczne
Zarządzanie zasobami ludzkimi
Zarządzanie produkcyjne

²⁸ Ibidem, s. 39.

²⁹ S. Sudoł, *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2014, nr 1, s.31.

³⁰ Ł. Sułkowski, *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 18.

Zarządzanie finansami
Rachunkowość zarządcza
Zarządzanie zmianami w organizacjach
Zarządzanie zasobami informacji
Zarządzanie marketingowe
Zarządzanie jakością
Zarządzanie publiczne

Źródło: Opracowanie na podstawie: Ł. Sułkowski, *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 18.

Ł. Sułkowski wśród subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości wskazuje w dużej części te, które zostały przedstawione także przez S. Sudolę i zespół Sz. Cyferta. Zasadny zatem wydaje się wniosek, że panuje duża zbieżność w zakresie określania subdyscyplin w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości przez różnych badaczy.

W kontekście tematu tej pracy największe znaczenie ma zarządzanie zasobami ludzkimi. Zwraca na to uwagę A. Raczek³¹ tłumacząc, że we współczesnych czasach zasoby ludzkie odgrywają dużą rolę w skutecznym i dającym faktyczne efekty funkcjonowaniu organizacji. Obszar zarządzania zasobami ludzkimi może być definiowany w różnoraki sposób. W opinii M.K. Wyrwickiej „zarządzanie zasobami ludzkimi uznaje się współcześnie za metodę zarządzania kadrami”³². Z kolei B. Wyrzykowska³³ zauważa, że zachodnia teoria i praktyka zarządzania stosuje koncepcję znaną i opisywaną jako HRM (*human resources management*). Można ją rozumieć na wiele sposobów, jednak kluczowe jest „optymalne spożytkowanie zasobów ludzkich do wzrostu efektywności i wartości firmy. Akcentuje się w niej działania w takich sferach, jak: nabór, selekcja, szkolenie, rozwój pracowników, ich wzajemne stosunki oraz wynagrodzenie”. A. Olak³⁴ wyjaśnia, że zarządzanie zasobami ludzkimi to „strategiczna metoda kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów. Fundamentalne znaczenie w tym aspekcie będzie miało nie tylko przygotowanie zawodowe, ale również uwarunkowania socjokulturowe, etniczne czy rodzinne”. Bardzo podobnie odnoszą się do tego R. Peregrino de Brito oraz L. Barbosa de Oliveira³⁵ wskazując, że literatura dotycząca strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na dwóch

³¹ A. Raczek, *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych*, „ZN Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 22, s. 169.

³² M.K. Wyrwicka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 11.

³³ B. Wyrzykowska, *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2013, z. 7, s. 253–254.

³⁴ A. Olak, *Zasoby ludzkie i wiedza jako determinanty w zarządzaniu nowoczesną organizacją*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, z. 23, s.176.

³⁵ R. Peregrino de Brito, L. Barbosa de Oliveira, *The Relationship between human resource management and organizational performance*, „Brazilian Business Review”, 2016, v.13, n.3, s. 93.

zasadach – pierwsza obejmuje znaczenie obszaru zasobów ludzkich, ich kompetencji i zachowań, drugi aspekt związany jest z rolą praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w rozwoju tych zasobów.

Istotne jest zatem nie tylko to, jakie znaczenie ma zarządzanie zasobami ludzkimi w ujęciu strategicznym, ale także to, co w praktyce faktycznie oznacza rozwój tych zasobów w ramach organizacji. Jak zaznacza J.S. Itika³⁶, wprowadzenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi a dalej sprawienie by było efektywne to „podróż”, która oznacza z jednej strony strategiczne podejście, z drugiej ciężką pracę. Autor podkreśla, że wynika to przede wszystkim z powodu konieczności zmiany sposobu myślenia, postrzegania, postaw, wartości. Nie ma też jednej strategii, którą można by wykorzystać by wprowadzić strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi we wszystkich organizacjach, a to czy wszystko będzie sprawnie działać zależy przede wszystkim od charakteru danej organizacji i jej środowiska.

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi nie można także pominąć koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, o której pisze K. Huk³⁷, dostrzegając pojawienie się nowych nurtów związanych z zarządzaniem ludźmi, wśród których wymienia, takie jak: „zarządzanie talentami, zarządzanie przez kompetencje, organizacja ucząca się, kariera «bez granic», międzynarodowe zarządzanie kadrami”. Jak ujmuje to A. Różański³⁸ dopiero koncepcja zasobów ludzkich oraz koncepcja kapitału ludzkiego pozwoliła zmienić dotychczasowe postrzeganie roli HR w organizacji – zarówno jako partnera, ale także jako twórcy, który odpowiada za wyznaczenie strategii.

Podstawy teorii kapitału ludzkiego mają swoje początki w latach 60. XX wieku i wiążą się z rozważaniami podjętymi w pracach takich badaczy jak: T.W. Schulz, G.S. Becker czy J. Mincer³⁹. Za twórcę teorii przyjmuje się T.W. Schulza, laureata nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, którego poglądy dotyczące rozwoju gospodarczego mocno wskazywały na znaczenie kapitału ludzkiego, z czym łączy się powstanie teorii human capital⁴⁰. A. Butkiewicz - Schodowska⁴¹ wskazuje na koncepcję kapitału ludzkiego jako na bardzo szeroko rozumianą

³⁶ J.S. Itika, *Fundamentals of human resource management. Emerging experiences from Africa*, „African Public Administration and Management”, 2011, African Studies Center, University of Groningen, Mzumbe University, s. 36.

³⁷ K. Huk, *Wzrost znaczenia człowieka w gospodarce opartej na wiedzy – od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, z. 35, s. 220.

³⁸ A. Różański, *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Politechnika Lubelska, Lublin 2014, s.16.

³⁹ I. Popiel, *Aspekty pojęciowe kapitału ludzkiego i jego znaczenie*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2015, t. XCV, s.303.

⁴⁰ Ibidem, s.303.

⁴¹ A. Butkiewicz- Schodowska, *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2015, nr 11, s.117.

inwestycję w człowieka. W opinii A. Wieczorek- Szymańskiej⁴² koncepcja kapitału ludzkiego, choć niepozbawiona wad uznawana jest za ważną z uwagi na nowe podejście do pracownika i pracy, jaką on wykonuje. Autorka wyjaśnia, że kapitał ludzki stosuje się na minimum 3 poziomach:

- **makro** (kapitał ludzki ma istotny wpływ na innowacyjność gospodarki i społeczeństwa; ma znaczenie przy wdrażaniu światowych osiągnięć naukowych czy światopoglądowych, wpływa istotnie na przemiany związane z nowymi wzorami konsumpcji, kształtuje infrastrukturę techniczną, organizacyjną, informatyczną, socjalną);
- **organizacji** (znaczenie kapitału intelektualnego i kompetencji pracowników, ich postaw i zdolności własnych);
- **osoby** (kapitał ludzki rozumiany jako integralna część człowieka -pracownika; nie może być traktowany i rozumiany jako pełna własność organizacji, ale jako użyczenie przez daną osobę na rzecz organizacji. Bardzo istotna kategoria, jednocześnie najmniej trwała).

Kluczową różnicą pomiędzy znaczeniem kapitału ludzkiego i tradycyjnie rozumianych zasobów ludzkich jest „trwałe związanie się z organizacją, jej misją, nastawienie na współpracę i poczucie odpowiedzialności za jej sukcesy i porażki. Jakość kapitału ludzkiego stanowi jeden z komponentów decyzyjnych w procesie opracowywania celów strategicznych organizacji”⁴³. Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje: planowanie potrzeb kadrowych, nabór i dobór pracowników, motywowanie, ocenianie, outplacement, zarządzanie karierą zawodową, doskonalenie zawodowe⁴⁴. Wszystko to, choć współcześnie nabrało wielowymiarowego znaczenia, wciąż podlega intensywnym zmianom i przekształceniom. Przyczyn tych zjawisk należy szukać w stale zmieniającym się i wymagającym rynku pracy, ale także w zmianach społecznych, kulturowych, mentalnych. Szczególnie obszar związany z zarządzaniem karierą zawodową wydaje się być nie tylko istotny dla pracownika, ale i organizacji. Wiele wskazuje na to, że rozwój kariery zawodowej jest obecnie umiejscawiany już na etapach edukacji szkolnej (tu należy zaznaczyć, że dotyczy to głównie klas wyższych – np. profilowane klasy w liceum, technikum). Można zauważyć, że zmianom ulega także spojrzenie na działania, które

⁴² zob. A. Wieczorek- Szymańska, *Koncepcja kapitału ludzkiego w teorii ekonomii: przegląd wybranych podejść*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2010, nr 17, s. 163-167

⁴³ A.J. Parzonko, *Uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t.3, s.145.

⁴⁴ zob. Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu...*, op. cit., s.43.

podejmują pracownik i pracodawca (organizacja) – ich zaangażowanie w proces zarządzania karierą, intensywność działań, sposób definiowania własnej kariery/kariery pracownika, monitorowania kariery, narzędzia wykorzystywane do jej wsparcia, podejście do rozwoju kariery, programy rozwoju kariery, postawy i w końcu do zarządzania rozumianego jako całość działań, jakie podejmuje człowiek by realizować wybraną drogę zawodową⁴⁵.

Analizę elementów wchodzących w skład zarządzania zasobami ludzkimi prezentuje tabela 1.3.

Tabela 1.3 Zarządzanie zasobami ludzkimi – elementy procesu kadrowego

Zarządzanie zasobami ludzkimi	
Planowanie potrzeb kadrowych	Planowanie potrzeb kadrowych przewiduje głęboką analizę wewnętrznego rynku pracy w ramach organizacji – należy uwzględnić i rozpatrzyć posiadane zasoby ludzkie jako podaż, a potrzeby kadrowe jako popyt. Przeprowadzona analiza pozwala na identyfikację następujących sytuacji: • potrzeby kadrowe równoważą się z posiadanymi przez organizację zasobami ludzkimi – brak zmian w zakresie zatrudnienia; • podaż przewyższa popyt – redukcja personelu (zwolnienia lub rozwiązania alternatywne tj. wstrzymanie naboru z zewnątrz, redukcja pracy w godzinach nadliczbowych, wcześniejsze emerytury); • popyt przewyższa podaż – nowe rekrutacje (wewnętrzne i zewnętrzne) i zwiększenie zatrudnienia⁴⁶.
Nabór i dobór pracowników	„Proces doboru personelu należy do głównych zadań procesu zarządzania zasobami ludzkimi i powinien być dokonywany tak, aby zachować zasady racjonalności i efektywności. Dobór pracowników, zwany też pozyskiwaniem pracowników, jest zbiorem czynności, które mają na celu zapewnienie odpowiedniej liczby kompetentnych pracowników, których praca powinna przyczyniać się do realizacji misji oraz celów organizacji” ⁴⁷ .
Zarządzanie karierą zawodową	Zarządzanie karierą w ujęciu jednostki: wysiłki jakie podejmuje pracownik by móc realizować własne cele zawodowe, odbywa się to pod kontrolą danej osoby; to także planowanie życia osobistego, wyznawane wartości, wpływ wywierany przez bliskie otoczenie ⁴⁸ . Zarządzanie karierą w ujęciu organizacji: uwzględnia działania trzech stron: organizacji, pracownika i wzajemne dopasowanie się. Model zarządzania karierą powinien kłaść nacisk na możliwość samodzielnego planowania ścieżki kariery z poszanowaniem potrzeb i możliwości jakie istnieją w zakresie rozwoju ⁴⁹ .
Motywowanie	„Czynniki motywacyjne należą do instrumentów zarządzania i mogą to być tkwiące w pracy osiągnięcia, awans, uznanie, odpowiedzialność, praca sama w sobie, a także wynagrodzenie” ⁵⁰ . Człowiek przejawia własne, indywidualne motywy działania, które mają znaczenie przy realizacji obranych celów. Uwzględniając cele organizacji kluczowa jest analiza potrzeb i motywów działania pracownika, aby móc przyjąć zestaw rozwiązań motywacyjnych, które umożliwią wzrost zaangażowania i motywacji, a finalnie przyczynią się do rozwoju

⁴⁵ zob. A. Cybał- Michalska, *Rozwój kariery jako proces inwestowania w kapitał kariery*, „Studia Edukacyjne”, nr 22/2012, s.202.

⁴⁶ P. Rucińska, A. Kołodziejczyk, *Planowanie i kształtowanie stanu zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 99, s. 380-381.

⁴⁷ K. Szkop, *Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach (w:) Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, A. Grzegorzczak (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s.110.

⁴⁸ A. Jarosik- Michalak, *Zarządzanie karierą z perspektywy jednostki i organizacji*, „Marketing i Zarządzanie”, 2018, nr 1(51), s.124.

⁴⁹ Ibidem, s.126.

⁵⁰ K. Michalik, *Typologia czynników motywacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2 (13), s. 373.

	całej organizacji ⁵¹ . Współczesny menedżer musi rozumieć powody, dla których pracownik pracuje i rolę nagród które ma nadzieję otrzymać w związku z wykonywaną pracą. Zmotywowani pracownicy dążą do sukcesu bez względu na to czym jest dany projekt/zadanie. Menadżerowie nie mogą motywować pracowników, ale mogą stworzyć takie środowisko pracy które inspiruje i wspiera silną motywację pracownika ⁵² .
Ocena	Jako istotę oceny określa się wartościowanie efektów pracy, cech, kwalifikacji, zachowań danego pracownika przy odniesieniu do pozostałych pracowników organizacji lub/i do ustalonego wzorca. Ocena pracownicza jest elementem zarządzania operatywnego i strategicznego w danej organizacji – umożliwia i wyznacza decyzje kadrowe podejmowane w ramach danego przedsiębiorstwa ⁵³ .
Doskonalenie zawodowe	Rozwój potencjału pracownika to jedno z istotniejszych zadań, które są realizowane w nowoczesnych organizacjach. Obszar HR danej organizacji jako priorytet działań stawia integrację polityki personalnej ze strategią całej organizacji. Takie podejście do zagadnienia pozwala na tworzenie własnych rozwiązań i zasobów, a dalej kreowanie unikalnej wartości rynkowej rozumianej także jako przewaga konkurencyjna ⁵⁴ .
Outplacement	Outplacement rozumiany jako zarządzanie procesem odchodzenia pracowników z organizacji, gdzie jako kluczowy element wskazuje się szeroko rozumiane wsparcie zwalnianych pracowników w zdefiniowaniu nowej drogi zawodowej. Program outplacement obejmuje następujące aspekty: • nabyte umiejętności zdobyte w ramach dotychczasowej pracy (nie wymagające zawsze formalnych uprawnień, certyfikatów) mogą zostać wykorzystane w nowych, innych dziedzinach zawodowych; • pozyskanie nowych pracowników odbywa się poprzez wykorzystanie osobistych kontaktów a bez ogłoszeń prasowych; • pracownicy, którzy przechodzą etap szukania pracy powinni dostrzegać w sobie umiejętności związane z rozwiązywaniem problemów w danej organizacji • pomoc praktyczna i psychologiczna⁵⁵.

Źródło: Opracowanie własne.

Jednym z najistotniejszych elementów zarządzania zasobami ludzkimi jest zarządzanie karierą zawodową będące przedmiotem tej rozprawy. Dlatego w kolejnym podrozdziale przedstawiono analizę literatury przedmiotu poświęconej interdyscyplinarnej problematyce kariery zawodowej.

1.2. Kariera zawodowa – typy, etapy i modele kariery

Zrozumienie istoty kariery zawodowej jest kluczowe dla pracownika, który karierę realizuje oraz organizacji, w ramach której rozwój kariery przebiega. Badania nad karierą zaczęto prowadzić dość późno, gdyż przypadają na lata 40. XX wieku. Wśród inicjatorów

⁵¹ A. Knap- Stefaniuk, W.J. Karna, E. Ambrozová, *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*, KNUV, 2018, s.189.

⁵² V. Chaitanya Ganta, *Motivation in the workplace to improve the employee performance*, „International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences” 2014, vol 2, s. 223.

⁵³ K. Kubik, *Kryteria oceny pracowników współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo- Humanistycznego w Siedlcach” 2014, nr 103, s. 87-88.

⁵⁴ A. Różański, *Rozwój zasobów ludzkich...*, op. cit, s. 14.

⁵⁵ H. Chwistecka- Dudek, *Outplacement- modern design human resources management*, „Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie” 2016, s.16.

badan dotyczących kariery wymienia się O. Halla i E. Hughes z Chicago⁵⁶. Sam termin kariera wywodzi się z łaciny – „carrera” i tłumaczony jest jako wyścig, droga lub też bieg⁵⁷. Kojarzy się zatem z ruchem, dynamiką, aktywnością, ale także wyborem określonej drogi.

Świadome budowanie kariery zawodowej jest procesem długotrwałym, wymagającym pełnego, efektywnego wykorzystania własnych zasobów intelektualnych, emocjonalnych, umiejętności i talentów. Literatura przytacza liczne definicje samego pojęcia „kariera”, jak i modele, w ramach których może być ona realizowana. Należy jednak zauważyć, że zmiany zachodzące na rynku pracy i jego trendy wpływają na aktualny sposób rozumienia pojęcia „kariera” oraz na sposób realizacji kariery zawodowej.

A. Gawroński⁵⁸ zaznacza, że kariera zawodowa to pojęcie, które należy rozpatrywać głównie w kontekście nauk humanistycznych. Autor wskazuje, że takie założenie pozwala stwierdzić, że karierę realizuje każdy, kto wykazuje chęć do pracy, a nie tylko osoba, która ma możliwość wspinania się po szczeblach zbiurokratyzowanego sukcesu. Jak piszą A. Kmiecik i W. Pietrowski⁵⁹, termin „kariera zawodowa” rozumiany jest jako ścieżka pracy zawodowej w życiu jednostki. Uwzględnia ona odgrywane przez człowieka pewne sekwencje ról zawodowych na różnych etapach życia – wymienić tu można awans, stabilizację czy degradację. Kariera może być także definiowana jako sekwencja doświadczeń zdobywanych przez jednostkę w toku jej życia niezbędnych do realizacji roli zawodowej.

Karierę zawodową najszerszej można rozumieć jako przebieg życia zawodowego⁶⁰. To także sekwencja zawodowych ról na różnych etapach życia. Kluczowym celem rozwoju kariery jest wykorzystanie potencjału, który drzemie w pracownikach. W opinii W. Patton i M. McMahon⁶¹ „kariera i zrozumienie ludzkich zachowań w dziedzinie pracy to w dużej mierze dziedzina psychologii i dopiero w ciągu ostatnich 20 lat w literaturze uwzględniono szersze rozumienie”. Kariera zawodowa jest problemem podejmowanym przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, wśród których wymienić można zarządzanie, psychologię,

⁵⁶ B. Buzowska, R. Paliga, K. Pujer, *Zarządzanie personelem w organizacji. Wybrane problemy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017, s. 12.

⁵⁷ M. Bsoul-Kopowska, *Zarządzanie rozwojem pracownika w grupach dyspozycyjnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej – Zarządzanie”, 2017, nr 25, t.1, s.50.

⁵⁸ A. Gawroński, *Pojęciowa problematyka kariery zawodowej w kontekście rozwoju pracowniczego*, „Problemy Profesjologii” 2015, nr 2, s. 89.

⁵⁹ A. Kmiecik, W. Pietrowski, *Znaczenie kariery pracowniczej w funkcjonowaniu organizacji*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2009, nr 2, s. 77.

⁶⁰ A. Pierścieniak, L. Gałka, A. Leśniak, *System zarządzania karierą pracowników jako istotny element strategii przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorstwo i region” 2013, nr 5, s. 29.

⁶¹ W. Patton, M. McMahon, *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice*, „Career Development” 2014, vol. 6, Sense Publishers, s. 4–5.

ekonomię, socjologię i inne nauki społeczne. A. Borawska⁶² zauważa, że „w literaturze z zakresu zarządzania, ekonomii, psychologii czy socjologii termin «kariera» występuje w różnych kontekstach na oznaczenie funkcjonujących w danym społeczeństwie modeli sukcesu ukierunkowującego ludzkie działania”. Wśród wielu definicji kariery warto także przytoczyć tę zaproponowaną przez M. Suchara⁶³, który określa karierę zawodową, jako „wielowymiarowy, indywidualny scenariusz przebiegu życia zawodowego, obejmujący różne aspekty aktywności: zawodowy, psychologiczny, społeczny i życiowy (tzn. związany z rozpatrywaniem życia zawodowego w perspektywie życia jednostki)”.

Kariera zawodowa często wiąże się z szeroko rozumianym rozwojem zawodowym i często w tym kontekście jest definiowana. Jak wyjaśniają z kolei B. Buzowska, R. Paliga i K. Pujer⁶⁴ rozwój kariery zawodowej oznacza determinację, jaką wykazuje człowiek w tworzeniu tego, co nazywa karierą. Autorzy zwracają uwagę na kontekst i uwarunkowania rozwoju kariery. Wymienia się tu, między innymi, sprzyjające okoliczności do jej rozwoju (zasoby materialne, przestrzenne, postawy osób, które biorą udział w aktywności zawodowej danego człowieka np. relacja kierownik-podwładny).

Współczesne zmienia się podejście pracownika do własnej kariery. Kariera jest traktowana jako istotny element życia i wydaje się, że traci wydźwięk pejoratywny, jaki do niedawna otaczał ten termin. Osoby, które nie planują własnej kariery, mogą być oceniane negatywnie przez swoje środowisko. Jak zauważa E. Krause⁶⁵, kariery współczesnych ludzi mają charakter personalny, tj. podmiotowy. Autorka wskazuje, że kariera zawsze należy do kogoś, określa stan posiadania przez daną osobę doświadczenia (mamy tu na myśli doświadczenie w wymiarze mentalnym). Nie jest to sam zawód czy suma jedynie obiektywnych osiągnięć jednostki. Można realizować karierę w dowolnym zawodzie, ale jak tłumaczy autorka, to zawsze będzie kariera własna. Zawód jest jedynie kontekstem, w którym dana kariera się dokonuje, i w tym rozumieniu kariera dotyczy wszystkich – także uczniów, osób niepracujących czy biernych zawodowo, gdyż jest ona udziałem każdego człowieka przeznaczającego czas na pracę, poszukiwanie pracy, edukację.

W podobnym tonie wypowiadają się K. Afaq Ahmed, N. Sharif i N. Ahmad, twierdząc, że „planowanie kariery odbywa się na zasadzie indywidualnej, jest planem, w jaki sposób

⁶²A. Borawska, *Zarządzanie karierą zawodową pracowników* (w:) *Nowe tendencje w zarządzaniu – uwarunkowania społeczne*, M. Pawlak (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, t. 4.

⁶³M. Suchar, *Modele karier. Przewidywanie kolejnego kroku*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 11.

⁶⁴Ibidem, s. 14.

⁶⁵E. Krause, *Modele (przebiegu) kariery zawodowej człowieka*, „Problemy Profesjologii” 2006, nr 1, s. 146–147.

jednostka będzie się rozwijać w swoim zawodzie”⁶⁶. Na podstawie powyższych twierdzeń można wysnuć wniosek, że kariera może być definiowana jako indywidualna ścieżka rozwoju, wybór określonej profesji, ale także jako rozwój konkretnych umiejętności zgodnych z własnym potencjałem, możliwościami psychicznymi i fizycznymi, zdolnościami, ambicjami.

Samo pojęcie kariera rozważane jest zarówno w kontekście pozytywnym, jak i negatywnym, ale można założyć, że wiele zależy od tego, przez kogo jest ona oceniana i z jakiej perspektywy. Rozpatrując powyższe definicje wydaje się zasadne by kojarzyć karierę z osiągnięciami, rozwojem, awansem, z drugiej – z poświęceniem, wyrzeczeniami, a niekiedy agresywnym działaniem na rzecz osiągnięcia wytyczonych celów. Trudno jednak polemizować ze stwierdzeniem, że każdy określoną ścieżkę kariery realizuje, bez względu na rodzaj i specyfikę wykonywanej pracy.

We współczesnym świecie zarządzanie karierą nabrało szczególnego znaczenia, zarówno jeśli chodzi o perspektywę pracownika, jak i organizacji, w której on pracuje. Kariera zawodowa jest istotnym aspektem życia każdego człowieka. Życie zawodowe stanowi znaczną jego część, dlatego jego planowanie i umiejętne rozwijanie stało się tak ważne. M. Piorunek zauważa, że konstruowanie kariery zawodowej w zderzeniu z realiami rynku pracy oznacza stałe odkrywanie i definiowanie swoich zasobów w rynkowej grze, której reguły w większości ustalane są na poziomie makrospołecznym przez innych uczestników tego rynku. Autorka podkreśla, że „przebieg zawodowej kariery ma charakter statycznie niewyznaczalny, nie sposób określić, w jakim jej punkcie znajdzie się jednostka w dystansie wieloletnim, nawet jeśli znamy parametry wyjściowe”⁶⁷.

Współczesna kariera to proces rozwoju wiedzy, kształtowania postaw, rozwijania własnych umiejętności, a dalej cech osobowych, wartości jakie jednostka wyznaje w życiu, własnej motywacji, której celem jest wzrost szans na rynku pracy i tym samym zapewnienie zatrudnienia. Autorka wskazuje, że kariera daje szansę na pozyskanie unikatowych doświadczeń, które można nabyć podejmując zatrudnienie w różnych organizacjach, przyjmując różne role zawodowe uwzględniające oczywiście własne predyspozycje czy ambicje. Takie podejście daje szansę na uzyskanie poczucia satysfakcji w wymiarze zarówno zawodowym jak i prywatnym⁶⁸.

⁶⁶ K. Afaq Ahmed, N. Sharif, N. Ahmad, *Factors Influencing Student's Career Choices: Empirical Evidence from Business Students*, „Journal of Southeast Asian Research” 2017, vol. 2017, s. 3.

⁶⁷ M. Piorunek, *Kariera według młodych, czyli nowy paradygmat kariery na dysonansowym rynku pracy*, „Studia Edukacyjne” 2016, nr 38, s. 86.

⁶⁸ A. Smolbik- Jęczyński, *Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce*, „Management Forum” 2015, nr 3, vol. 3, s.58.

Analizując powyższe definicje terminu kariera, autorka niniejszej dysertacji przyjmuje, że najbardziej trafne i jednocześnie uzupełniające się definicje kariery stanowią te przedstawione przez A. Gawrońskiego i A. Smolbik-Jęczmień. Autorzy postrzegają karierę jako istotną wartość w życiu człowieka, która wzbogaca go bez względu na to, kim jest i jaki zawód wykonuje. Pokazują, że pojęcie kariery odnosi się do różnych doświadczeń i dotyczy różnych zawodów. To pozwala sądzić, że karierę może realizować każdy bez postrzegania jej wyłącznie jako sukcesu w wymiarze materialnym, finansowym. Zatem kariera to niekoniecznie praca korporacyjna, nie zawsze też musi wiązać się z eksponowanym, wysokim, prestiżowym stanowiskiem pracy, wysokim wynagrodzeniem czy władzą. Wydaje się, że bardziej istotny jest rodzaj i jakość pracy, która wpływa na to jak człowiek definiuje i postrzega siebie. We współczesnych realiach, gdzie pojawia się szereg nowych zawodów, gdzie część zawodów zanika, gdzie można rozważać nowe koncepcje kariery i sposoby jej realizacji takie podejście daje szansę na widzenie kariery niekoniecznie przez pryzmat sztywnego i bardzo uogólnionego wzorca.

Podjmując rozważania nad istotnością kariery należy także zwrócić uwagę na poszczególne etapy życia zawodowego, jakie przechodzi człowiek na przestrzeni lat. E. Łyszkowska⁶⁹ powołując się na analizy i prace M. Suchara wskazuje wyróżnione przez niego cztery etapy życia zawodowego. Przedstawiono je w tabeli nr 1.4.

Tabela 1.4 Etapy życia zawodowego

Etap	Lata życia	Priorytety planowania ścieżki kariery
I etap	Do 25-30 rok życia	Pierwsze doświadczenia zawodowe, wykorzystanie wiedzy uzyskanej podczas studiów lub innych zajęć, wykorzystanie własnych umiejętności Kluczowy aspekt: Wybór typu i kierunku studiów, jakość wykształcenia
II etap	Od 25-30 do 35-45 rok życia	Obranie ścieżki zawodowej i zdobywanie doświadczeń zawodowych (specjalizacja) Kluczowy aspekt: Poszerzanie wiedzy i uzupełnianie wykształcenia
III etap	Od 35-40 do 60-65 rok życia	Kontynuacja obranej ścieżki kariery Kluczowy aspekt: Wysoka samoświadomość w podejmowaniu wyzwań zawodowych i dalszych kierunków działania w wymiarze zawodowym
IV etap	60-65 do końca aktywności zawodowej	Koniec czynnego okresu zawodowego Kluczowy aspekt: Zatrzymanie kariery zawodowej lub jej kontynuacja w wymiarze doradczym (rady nadzorcze, zawody naukowe, prezydia itp.)

Źródło: opracowanie na podstawie: E. Łyszkowska, *Etapy życia zawodowego a podstawa planowania ścieżki kariery zawodowej*, „Rocznik Andragogiczny”, 2010, s. 217-219.

⁶⁹ por. E. Łyszkowska, *Etapy życia zawodowego a podstawa planowania ścieżki kariery zawodowej*, „Rocznik Andragogiczny 2010”, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Wydział Pedagogiczny Uniwersytetu Warszawskiego, Akademickie Towarzystwo Andragogiczne, Wydawnictwo Naukowe Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego w Radomiu, 2010, s.217-219.

M. Suchar dokonując podziału oprócz wyróżnienia poszczególnych etapów wskazał także określone priorytety planowania ścieżki kariery dla każdego z nich (por. tabela 1.4). Każdy z etapów rozwoju kariery jest istotny i niesie ze sobą określoną wartość dla jednostki. Z pewnością można uznać, że dają one niepowtarzalne doświadczenie i wiążą się z nowymi wyzwaniem adekwatnymi dla danego etapu rozwoju zawodowego. Nabyte doświadczenia człowiek może wykorzystać w każdym kolejnym etapie życia zawodowego, co w perspektywie całościowej stanowi o jego unikalności.

Kariera zawodowa, którą realizuje człowiek od pewnego momentu życia może być tworzona i rozwijana w oparciu o różnorodne koncepcje. A. Konieczny⁷⁰ wskazuje, że współczesne piśmiennictwo naukowe proponuje koncepcje nowych karier, które uwidaczniają zmiany zachodzące w aktywności zawodowej człowieka. Jako nowe koncepcje kariery autorka wskazuje między innymi: karierę proteuszową zaproponowaną przez D.T. Halla, karierę bez granic M. B. Arthura czy karierę kalejdoskopową proponowaną przez L.A. Mainiero i S.E. Sullivan, a także karierę niestandardową czy karierę postkorporacyjną. Najpopularniejsze nowe koncepcje karier omówiono w tabelach 1.5, 1.6 oraz 1.7.

Tabela 1.5 Kariera bez granic i kariera proteuszowa

Kariera bez granic (Arthur i Rousseau)	Kariera proteuszowa (Hall)
• Przekraczanie różnorodnych barier • Wykorzystywanie możliwości rozwoju, które oferują różne zawody, pracodawcy, organizacje • Uwzględnianie dwóch wymiarów: mobilności fizycznej (zmiana miasta, kraju, miejsca stałego pobytu) i mobilności psychologicznej (elastyczność w zakresie zmian własnej kariery)	• Budowanie kariery przy uwzględnieniu indywidualnego systemu wartości (<i>values-driven</i>) oraz zdolność zarządzania własną karierą Cztery typy karier: • kariera zależna – brak zarządzania własną karierą zawodową, jednostki nie kierują się własnym systemem wartości • kariera sztywna – realizacja kariery z uwzględnieniem własnych wartości, brak samodzielnego zarządzania karierą • kariera reaktywna – umiejętność zarządzania własną karierą zawodową (uwaga: jednostka słabo rozpoznaje swoje priorytety zawodowe, trudność w realizacji sukcesu zawodowego) • kariera proteuszowa – indywidualne wartości i priorytety, umiejętność zarządzania własną karierą zawodową, nastawienie na nowe doświadczenia zawodowe i edukację

Źródło: opracowanie na podstawie: P. Kot, K. Grzesiuk, T. Korulczyk, *Podręcznik akademicki dla studentów kierunku: Doradztwo kariery i doradztwo personalne*, B. Rożnowski (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin 2017, s. 25–27.

⁷⁰ A. Konieczny, *Nowe kariery a rozwój zawodowy w centrach usług wspólnych*, „Studia Ekonomiczne. ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 341, s. 173-175.

Tabela 1.6 Kariera kalejdoskopowa wg Mainiero i Sullivan

Kariera kalejdoskopowa (Mainiero i Sullivan)		
A Autentyczność (Authenticity)	B Równowaga (Balance)	C Wyzwania (Challenges)
Zgodność na poziomie roli zawodowej i wartości wyznawanych przez danego człowieka	Optymalizacja czasu i energii na poziomie praca a życie prywatne	Umiejętność pokonywania przeszkód; rozwój własnych umiejętności i zdolności
Obszar A+ B + C tworzą „lustra” kalejdoskopu interpretowane jako unikalne wzory realizacji kariery		

Źródło: opracowanie na podstawie: L. A. Mainiero i S.E. Sullivan, Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the „opt-out” revolution, „Academy of Management Executive” 2005, vol.19, no. 1, s.113-114.

Tabela 1.7 Kariera niestandardowa i kariera postkorporacyjna

Kariera niestandardowa (zindywidualizowana) Valcour	Kariera postkorporacyjna Peiperl i Baruch
Przeciwieństwo kariery rozumianej jako tradycyjna, uporządkowana; zmniejszanie wymiaru godzin pracy, opóźnienie rozpoczęcia pierwszej pracy lub/i przerwy w trakcie realizacji kariery, preferencja samozatrudnienia, tożsamość człowieka jako wynik realizacji różnych ról życiowych	Pojmowana jako rezygnacja z pracy korporacyjnej na rzecz samozatrudnienia, niezależność w kreowaniu i podejmowaniu działań i wyzwań zawodowych

Źródło: opracowanie na podstawie: A. Konieczny, Nowe kariery a rozwój zawodowy w centrach usług wspólnych, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 2017, nr 341, s.172-175.

I. Bednarska-Wnuk i K. Januszkiewicz⁷¹ zauważają, że nowy typ kariery to skutek wysokiej elastyczności jednostki, a także nowych form organizacji pracy, do których należą: telepraca, leasing pracowniczy, outsourcing, kontraktowanie pracy, samozatrudnienie, umowy na czas określony czy praca sezonowa. Autorki wyraźnie wskazują, że nowy typ pracy charakteryzuje się tymczasowością i przechodnością, a nie stałym zakresem obowiązków, tym samym odpowiedzialność za realizację kariery spoczywa na jednostce.

Prowadząc rozważania naukowe nad karierą zawodową należy uwzględnić koncepcję D.E. Supera⁷², która zawiera dwa kluczowe pojęcia: obraz siebie (*self-concept*) oraz zawodowy obraz siebie (*vocational self-concept*). Autor uznaje, że te elementy spełniają istotniejszą rolę w rozwoju zawodowym danej osoby niż obiektywne źródła obrazu siebie, wśród których wymieniane są pomiary zainteresowań, preferencji, zdolności itd., czyli to, co powszechnie

⁷¹ I. Bednarska-Wnuk, K. Januszkiewicz, *Oblicza kariery XXI wieku*, (w:) *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Arkadiusza Potockiego*, B. Mikula (red.), Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 191–192.

⁷² J. Guichard, M. Huteau, *Psychologia orientacji i poradnictwa zawodowego*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2005, za: B. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw, A. Gąsiorowska, Cz. S. Nosal, *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, „Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego” – zeszyt nr 34, Warszawa 2006, s. 73.

stosuje się w szeroko rozumianym doradztwie zawodowym. D.E. Super⁷³ identyfikuje inne wzory karier zawodowych (*career patterns*) u mężczyzn i kobiet. U mężczyzn są to: kariera stabilna (praca podejmowana zaraz po ukończeniu szkoły), kariera konwencjonalna (podobna do kariery stabilnej, uwzględnia jednak fazę przygotowawczą do stałej pracy), kariera niestabilna (charakteryzuje się schematem próba–stabilizacja–próba) oraz kariera wielokrotnych prób (częste zmiany pracy). U kobiet z kolei autor wyróżnia siedem wzorów karier, które obejmują: stabilną karierę gospodyni domowej (wczesne małżeństwo i krótki staż zawodowy), karierę konwencjonalną (praca zaraz po zakończeniu edukacji), karierę stabilnej pracy (uwaga kobiet skierowana głównie na pracę), karierę dwutorową (praca i dom), karierę przerywaną (dzieci), karierę niestabilną (przerwy w pracy, inne zajęcia domowe), karierę wielokrotnych prób (tak jak u mężczyzn). Powyższe rozróżnienie karier kobiet i mężczyzn pokazuje, gdzie pojawiają się różnice i jak wpływają na planowanie kariery. Każdy człowiek ma możliwość pełnienia w życiu różnych ról, zarówno społecznych, jak i zawodowych (w tym np. roli rodzica). Kobiety jednak są bardziej obciążone rolą związaną z macierzyństwem. Oznacza to, że realizacja kariery zawodowej może być dla kobiet trudniejsza i bardziej wymagająca niż dla mężczyzn.

Współczesny rynek pracy wyraźnie zachęca do aktywności kobiet w sferze zawodowej. Odejście od modelu kobiety – gospodyni i matki nastąpiło już dawno i aktualnie wiele kobiet z powodzeniem ma szansę łączyć dwie istotne role: pracownika i rodzica. L. Myszkas-Strychalska⁷⁴ wskazuje także, że propozycja przedstawiona przez D.E. Supera skłania do przemyśleń w zakresie łączenia przez daną osobę różnych ról w trakcie całego życia z uwzględnieniem powinności rodzinnych i zawodowych. Zwraca uwagę na wzajemnie występujące powiązania, których nie można ignorować, a także pokazuje zmiany, jakie zachodzą w rolach pełnionych przez dzisiejszych mężczyzn i kobiety, których ścieżka zawodowa kształtowana jest przez różne czynniki oraz sytuacje występujące na przestrzeni całego życia człowieka.

Jedną z ważniejszych i najbardziej znanych koncepcji kariery zawodowej zaproponował E. Schein⁷⁵. Wyróżnił on pięć rodzajów tzw. kotwic, gdzie znajdują się: kompetencje zawodowe, kompetencje menedżerskie, niezależność, bezpieczeństwo i stabilizacja,

⁷³ za: A. Paszkowska-Rogacz, *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Krajowy Ośrodek Wsparcia Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2003; B. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw, A. Gąsiorowska, Cz.S. Nosal, *Psychologia preferencji...*, op. cit., s. 77–78.

⁷⁴ L. Myszkas-Strychalska, *Typy, wzory i modele karier w przestrzeni elastycznego rynku pracy*, „Problemy Profesjologii” 2018, nr 1, s. 91.

⁷⁵ E.H. Schein, *Career Anchors. Discovering Your Real Values*, rev. edition, Pfeiffer & Co, Amsterdam and San Diego 1993.

kreatywność. Koncepcja Scheina⁷⁶ zakłada, że kotwice obejmują potrzeby, motywacje, uzdolnienia, postawy, wartości danego człowieka, które są względnie trwałe. Prowadzone przez Scheina badania w kolejnych latach pozwoliły wyodrębnić kolejne kategorie kotwic kariery. Badania objęły pracowników wielu zróżnicowanych zawodów będących na różnych etapach rozwoju kariery. E. Schein rozróżnia pięć kotwic kariery (por. tabela 1.8) rozumianych jako trwałe ukierunkowanie, które wskazuje, jakie są oczekiwania danego człowieka w życiu zawodowym.

Tabela 1.8 Kotwice kariery wg E. Scheina

Techniczno-funkcjonalne	Ukierunkowanie na karierę specjalisty (analiza zawartości technicznej treści pracy, samoocena kwalifikacji)
Zarządzanie	Talenty analityczne, kompetencje interpersonalne, równowaga emocjonalna
Autonomia i niezależność	Osoby poszukujące pracy dającej niezależność
Bezpieczeństwo/stabilność	Pracownik ukierunkowany na prace dające przewidywalne wyniki
Twórczość	Ukierunkowanie na poszukiwanie nowych rozwiązań

Źródło: Opracowanie na podstawie: J. Moczyłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 159–161.

Koncepcja kariery E. Scheina wskazuje na znaczenie rozwoju kariery przez całe życie, także z uwzględnieniem sytuacji jednostki w wieku poprodukcyjnym (człowiek pozostaje związany ze światem pracy także po zakończeniu aktywności w wymiarze zawodowym).

E. Schein zwracał uwagę również na znaczenie umiejętności uczenia się⁷⁷.

Karierę można rozumieć jako proces zmian w zakresie pozycji zawodowej i rozwoju zawodowego (w tym nabywanie nowych kompetencji lub rozwijanie już obecnych), który dokonuje się na przestrzeni lat wraz z nabywanym doświadczeniem zawodowym, umiejętnościami, kompetencjami i możliwościami, jakie otrzymuje jednostka, sama sobie stwarza lub jakie generuje rynek pracy. Kariera może być precyzyjnie zaplanowana i ukierunkowana, ale może też wynikać z pewnej przypadkowości i realizować się niejako samoistnie (np. awans pracownika pomimo braku takich aspiracji czy oczekiwań).

Jak wyjaśnia F.J. Minor⁷⁸, współczesny świat to szybko postępujące zmiany, transformacje i ogólny postęp, który ma wpływ na to, jak kształtują się nowe ścieżki kariery, jakim zmianom ulegają tradycyjne umiejętności zawodowe, ale także wymagania edukacyjne. Wpływu na te zmiany upatruje w nowej technologii, modyfikacji w projektowaniu organizacji i tendencji do globalnych operacji biznesowych.

⁷⁶ E.H. Schein, *Career anchors: Discovering your real values*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1990.

⁷⁷ L. Myszka, *Zmiany w myśleniu o rozwoju ścieżki kariery zawodowej w świecie permanentnej zmiany*, „Studia Edukacyjne” 2014, nr 30, s. 253.

⁷⁸ F.J. Minor, *Introduction to the career planning process, The Career & Education planning process*, Career Dimensions, Inc., 2014, s.1, http://eli.nvcc.edu/counseling/introduction_to_the_career_planning_process.pdf (dostęp: 03.09.2019).

J. Minta⁷⁹ podaje, że we współczesnych realiach częściej kariera jest konstruowana i rekonstruowana niż planowana, a konstruowanie kariery to własne, zindywidualizowane działanie, które wiąże się z potencjałem jednostki, ale także uwzględnia warunki otoczenia, w jakim je realizuje. Obecnie tworzenie kariery to już nie tylko budowanie życiorysu zawodowego, który wiązany jest z wyższą pozycją społeczną, zawodową czy naukową, ale kształtowanie całego życia (drogi życiowej) we wszystkich sferach i wymiarach. Jeszcze do niedawna kariera była utożsamiana z prestiżem, wysokim, eksponowanym stanowiskiem czy liczącym się dorobkiem zawodowym, ale współcześnie odchodzi się od takiego jej rozumienia. Wydaje się, że można dostrzec większy nacisk na jakość kariery a także same działania, które jednostka podejmuje by ją realizować na przestrzeni swojego życia, istotna wydaje się być także szeroko rozumiana odpowiedzialność za kształt kariery zawodowej⁸⁰.

Ponieważ nie wszystkie przedsiębiorstwa określają własną filozofię i rozumienie kariery w organizacji, a także z uwagi na brak tej świadomości u pracowników wciąż można mówić o potocznym rozumieniu kariery, a więc o szybkim sukcesie niekoniecznie osiągniętym z uwzględnieniem etycznych zasad postępowania. Takie jej postrzeganie stanowi duże uproszczenie, wciąż jednak jest obecne w wielu kręgach pracowniczych.

Należy podkreślić, że pojęcie kariera ma wymiar subiektywny, ponieważ każdy pracownik zatrudniony w danej organizacji realizuje jakąś ścieżkę rozwoju, ale nie każdy postrzega ją jako karierę. Można rozróżnić pracowników, którzy konsekwentnie i dynamicznie poszerzają swoje umiejętności zawodowe i kompetencje, osiągając często coraz wyższe stanowiska pracy i formalny awans, ale można także wyodrębnić grupę pracowników, która sumiennie i solidnie wykonuje swoją pracę bez formalnego awansu – i to także można oceniać jako karierę. Możemy też mówić o ludziach, którzy choć pracują, nie przykładają wagi do rozwoju zawodowego. Wykonują swoją pracę, jednak bywa ona traktowana jako źródło utrzymania i obowiązek, bez szerszego spojrzenia na jej znaczenie w życiu. Dlatego uzasadnione jest twierdzenie, że pojęcie budowania kariery jest subiektywne, ponieważ zależy od tego, do czego dąży i jakie aspiracje oraz potrzeby rozwoju zawodowego ma dana osoba.

Jak podają M. Matejun i A. Walecka⁸¹, kariera w ujęciu subiektywnym ma znaczenie pozytywne dla osoby, przez którą jest realizowana. Pojęcie kariery utożsamiane jest

⁷⁹ J. Minta, *Oblicza współczesnych karier w perspektywie poradniczej*, „Dyskursy Młodych Andragogów” 2014, nr 15, s. 124.

⁸⁰ Por. A. Cybal-Michalska, *Rozwój kariery jako proces...*, op. cit., s.201-204.

⁸¹ M. Matejun, A. Walecka, *Typy karier zawodowych preferowane przez pracowników przedsiębiorstwa branży IT (w:) Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*, A. Stankiewicz-Mróż, J. Lendzion (red.), Wydawnictwo Media-Press, Politechnika Łódzka, Łódź 2008, s. 263–274.

z sukcesem, powodzeniem, prestiżem, wysokimi zarobkami czy sławą. O ludziach, którzy nie odnieśli sukcesu, mówi się, że nie zrobili kariery. Na to, jak oceniana jest kariera przez danego człowieka, a więc na subiektywny charakter kariery, wpływają zdarzenia oceniane bądź przez samą jednostkę realizującą karierę, bądź przez innych ludzi, którzy oceniają jej sukcesy jako zdarzenia pozytywne. Opisowe (obiektywne) znaczenie kariery nie uwzględnia oceny ani zestawień sukcesów zawodowych, lecz wyliczenia wykonywanych zajęć lub zajmowanych stanowisk. Tak rozumianą karierę realizuje zatem każda osoba bez względu na to, czy i jakie odnosi sukcesy.

Z perspektywy jednostki kariera zawodowa może być najszerszej rozumiana jako przebieg życia zawodowego. Jest to sekwencja ról zawodowych w różnych fazach życia. Tak jak zmienia się życie człowieka i przechodzi do kolejnych etapów, tak etapy kariery także będą się zmieniać. Należy przy tym zauważyć, że nie ma jednego „słusznego” modelu tempa i intensywności tych zmian. To, jak realizowana jest kariera zawodowa zależy od samego człowieka, jego kompetencji i motywacji, ale także od możliwości, które stwarza pracodawca, rynek pracy, otoczenie, w którym funkcjonuje pracownik.

Bardzo istotną kwestią w kontekście przedstawionych powyżej koncepcji jest zwrócenie uwagi, że rozwój kariery zawsze opiera się na wartościach i to one determinują wybory i postawy jednostki względem życia zarówno zawodowego jak i prywatnego. B. Jakimiuk⁸² stwierdza, że to właśnie wartości wpływają na cele, które stawia sobie jednostka, wartości mają także znaczenie, gdy myśli się o potrzebach, przekonaniach oraz preferencjach czy sposobie, w jaki dana osoba postępuje. Autorka zwraca uwagę, że to właśnie wartości odnoszą się do oczekiwań, jakie człowiek wiąże z pracą zawodową, życiem prywatnym czy karierą. Mają wpływ na ambicje, zainteresowania, wpływają na wybory zawodowe i prywatne. To, co ważne to także to, że wartości, które wyznaje jednostka stanowią strukturę uporządkowaną, spójną i względnie stabilną i wewnętrznie zgodną mającą charakter systemowy.

Należy zaznaczyć, że kariera ma charakter indywidualny. Jest realizowana przez jednostkę, która podejmuje konkretne działania wpływające na rozwój zawodowy, w tym między innymi na jej pozycję zawodową i kompetencje, umożliwiające osiąganie kolejnych szczebli zawodowych. Nie oznacza to wcale, że realizacja kariery odbywa się na zasadzie pełnej samodzielności. Przeciwnie – jej rozwój często uzależniony jest od szeregu różnych czynników, zarówno wewnętrznych (predyspozycje osobiste, umiejętności twarde i miękkie), jak i zewnętrznych (np. możliwości w danej firmie, relacje zawodowe itp.).

⁸² B. Jakimiuk, *Model realizacji kariery: perspektywa indywidualnych wartości i postaw*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin- Polonia” 2017, vol. XXX, nr 2, s.86.

Współczesny rynek pracy potrzebuje pracowników nie tylko zmotywowanych do podejmowania kolejnych wyzwań, ale przede wszystkim świadomych swoich atutów, elastycznych w działaniu, umiejących się względnie szybko dopasować do nowych sytuacji czy okoliczności, dynamicznych, zorientowanych na rozwój. Rozwój ten powinien być starannie przemyślany i zaplanowany, a nie realizowany na zasadzie przypadkowości. Podejście spontaniczne do kariery wciąż występuje, zwłaszcza wśród młodych, niedoświadczonych pracowników, którym trudno jest określić nie tylko to, co chcą robić zawodowo, ale także to, w jaki sposób i kiedy rozpocząć pierwsze działania związane z realizacją kariery.

1.3. Zarządzanie karierą w kontekście strategii personalnej przedsiębiorstwa

Analizując zagadnienie strategii personalnych przedsiębiorstwa można wyjść od poglądu przedstawionego przez B. Wiernka⁸³, który wskazuje, że strategia personalna powinna pozostawać ściśle powiązana z ogólną strategią przyjętą przez daną organizację. Takie rozumienie wydaje się zasadne, a biorąc pod uwagę poszczególne elementy wdrażania strategii personalnej w organizacjach nie ma wątpliwości, że obszar ten musi ściśle korelować ze strategią ogólną wypracowaną i przyjętą w ramach danego przedsiębiorstwa. Istotne elementy wdrażania strategii personalnej, które wskazuje autor to:

- analiza strategiczna personelu;
- sprecyzowanie strategii ZZL w odniesieniu do strategii ogólnej i przeprowadzonej analiz strategicznej personelu;
- opracowanie substrategii personalnych (dobór, szkolenia, itd.);
- wdrażanie strategii personalnych z uwzględnieniem strategii ogólnej a dalej szeroko rozumiany controlling

W opinii B. Wiernka⁸⁴ można także wyodrębnić dwa rodzaje strategii personalnych (por. tabela nr 1.9).

⁸³ zob. B. Wiernek, *Analiza porównawcza strategii zarządzania zasobami ludzkimi w korporacjach IT*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie” 2015, s. 1.

⁸⁴ Ibidem, s.2.

Tabela 1.9 Podział strategii personalnych

Ofensywne i defensywne strategie personalne	Strategie Ofensywne: Silne nastawienie na pozyskanie pracowników z zewnątrz (kluczowa ocena wyników i wydajności pracy pozyskanych pracowników), np. strategia sita Strategie Defensywne: Kluczowa rola własnych pracowników organizacji, analiza i ocena jakości ich pracy, rozwoju, lojalności, np. strategia kapitału ludzkiego
Strategie zorientowane na wejście i wyjście	Wejście – rekrutacja, dobór i aktywizacja nowej kadry pracowniczej Wyjście – redukcja zatrudnienia

Opracowanie własne na podstawie: B. Wiernek, *Analiza porównawcza strategii zarządzania zasobami ludzkimi w korporacjach IT*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie” 2015, s. 1-2.

A. Matura⁸⁵ uznaje, że strategia personalna to długofalowa koncepcja obejmująca zasoby ludzkie, której celem jest właściwe kształtowanie i zaangażowanie pracowników, tak by organizacja mogła osiągnąć własne cele. Jak zaznacza autorka, mowa jest o strategii funkcjonalnej, która stanowi składową strategii firmy powiązaną z innymi strategiami funkcjonalnymi, wśród których wymienić można finansową, produkcyjną czy marketingową. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest podejściem do sposobu podejmowania decyzji, które wiążą się z celami i planami danego przedsiębiorstwa obejmującymi stosunek pracy, rekrutację, zarządzanie talentami, rozwój, sprawność zarządzania, wynagrodzenia pracownicze, politykę i praktyki dotyczące kształtowania relacji pracowniczych⁸⁶.

O strategicznym znaczeniu zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście realizacji celów organizacji piszą także N. Batarlienė, K. Čižiūnienė, K. Vaičiūtė, I. Šapalaitė, A. Jarašūnienė⁸⁷ zwracając uwagę, że wyniki na rynku w dużej mierze zależą właśnie od pracowników organizacji. Autorzy sygnalizują, że zarządzanie zasobami ludzkimi to nie tylko zatrudnianie, utrzymanie pracownika czy zwalnianie, ale także rozmieszczenie zasobów ludzkich, które dają szansę osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi w opinii powyższych autorów polega na efektywnym wykorzystaniu dostępnych zasobów tak by realizacja celów firmy była możliwa.

Strategia personalna pozwala wyznaczyć kierunek działań istotny dla organizacji z uwzględnieniem jej najcenniejszego kapitału – pracownika. Strategia personalna ma służyć organizacji i być spójna z jej potrzebami, możliwościami, oczekiwaniami, wyzwaniem, problemami. Budowanie strategii dla samego stworzenia projektu należy uznać za bezcelowe.

⁸⁵ A. Matura, *Motywacyjne aspekty polityki personalnej*, Wydawnictwo e-bookowo, 2009, s. 7.

⁸⁶ P. Markiewicz, *Audyty personalny – aspekt strategiczny*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2009, nr 16, s. 259–260.

⁸⁷ zob. N. Batarlienė, K. Čižiūnienė, K. Vaičiūtė, I. Šapalaitė, A. Jarašūnienė, *The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies*, 2017, 10th International Scientific Conference Transbaltica 2017: Transportation Science and Technology, Procedia Engineering, nr 187, s.111.

M. Kugiel⁸⁸ zaznacza, że system personalny i strukturę organizacji należy maksymalnie dopasowywać do całości jej strategii, bo to wpływa na sprawną ich realizację. M. Romanowska⁸⁹ zauważa, że strategię personalną należy oceniać, przyjmując różne kryteria, uwzględniając koszty, ryzyka, możliwości wdrożenia, skutki uboczne, jakie mogą wystąpić, a także opory, jakie mogą się pojawić. Autorka zaznacza też, że strategia personalna powinna ujmować powiązania pomiędzy składnikami twardymi, takimi jak strategia, struktura, a miękkimi, jak np. kadra, kultura organizacyjna.

Sposób formułowania strategii personalnej wynika z przyjętego modelu funkcji personalnej. W ujęciu historycznym największe znaczenia mają model harwardzki, model Michigan oraz model Schulera (por. tabela 1.10).

Tabela 1.10 Wybrane modele strategicznego zarządzania kadrami

Model harwardzki	Model Michigan	Model Schulera
• Duża rola interesariuszy (<i>stakeholders</i>), tj. akcjonariuszy, kierownictwa, pracowników, związków zawodowych, samorządu, rządu, w kształtowaniu funkcji personalnej • Presja różnorodnych czynników wymaga zaangażowania się w proces zarządzania personelem kierowników liniowych • 4 główne zmienne: ✓ partycypacja pracowników ✓ przepływ pracowników (od, do, w organizacji) ✓ systemy wynagrodzeń ✓ systemy pracy (zmienne rozpatrywane w kontekście czynników sytuacyjnych, do których należą: rynek pracy, prawo, strategia firmy, filozofia zarządzania)	• Uwzględnia otoczenie, misję, strukturę organizacji i ZZL • Główne obszary zadaniowe funkcji personalnej to: dobór (selekcja) pracowników, ocena efektów pracy, nagradzanie, rozwój personelu	• Kluczowe znaczenie strategii organizacji dla działań w obszarze strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi • Kształtowanie misji i celów z uwzględnieniem czynników zewnętrznych i wewnętrznych

Źródło: Opracowanie na podstawie: J. Nowicka -Mieszala, *Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim metodą budowy wartości przedsiębiorstwa*, „ZN Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2012, nr 1, s. 93–95.

Koncentrując się na modelach strategii personalnych należy zaznaczyć, że obejmują one sposób realizacji wielu procesów, takich jak m.in: rekrutacja i dobór kadr, rozwój personelu, ocena pracownicza, wynagrodzenia, dbałość o relacje pracownicze oraz warunki pracy.

⁸⁸ M. Kugiel, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie* (w:) *Człowiek i organizacja XXI wieku*, W. Harasim (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2013, s. 78.

⁸⁹ M. Romanowska, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 685, s. 176.

W kontekście tematu niniejszej pracy, rozważając znaczenie i kierunek rozwoju strategii personalnych należy przyjąć, iż wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pracowników pokolenia Y, którzy coraz częściej zasilają szeregi organizacji, należy wziąć pod uwagę konieczność przekształcania powyższych procesów tak, by odpowiadały one zmianom wynikającym z pojawienia się na rynku pracy nowych pokoleń. Wydaje się zasadne by rozważyć na nowo priorytety, które powinny wpływać na kształtowanie strategii personalnych zwracając uwagę np. na to, kim zarządza dziś współczesna organizacja, jakie narzędzia, procesy, koncepcje umożliwią osiągnięcie celu biznesowego organizacji, jakie zmiany powinna przejść i na co dziś zwrócić szczególną uwagę w kontekście pracownika.

Prowadząc dalsze rozważania nad istotą strategii personalnych, należy wyróżnić dwa modele: model kapitału ludzkiego oraz model sita, które zdaniem autorki niniejszej pracy pozostają aktualne i ważne z punktu widzenia zarządzania, dając obraz postrzegania człowieka w różnych jego wymiarach i z uwzględnieniem różnych jego cech, potrzeb, możliwości czy oczekiwań w kontekście roli pracownika. Kapitał ludzki w opinii K. Szopik- Depczyńskiej i W. Korzeniewicz to unikalne wartości jednostki, które jednocześnie mogą być postrzegane jako aktywa przedsiębiorstwa⁹⁰. Przełom lat 50. i 60. XX wieku to okres, gdy w krajach Europy Zachodniej powstała teoria kapitału ludzkiego, wyrażająca opinię, że ludzie to najwartościowszy zasób organizacji⁹¹. Także współcześnie panuje pogląd, że człowiek to największa wartość organizacji i stanowi o jej sukcesie. Jak zauważa M. Rosińska⁹², nowoczesne teorie zarządzania wskazują, że człowiek jest najcenniejszym aktywem, a w związku z tym organizacja powinna dbać o stały rozwój. Autorka podkreśla, że we współczesnej koncepcji zarządzania strategicznego kapitał ludzki to kluczowy czynnik rozwoju organizacji.

Model kapitału ludzkiego widzi człowieka w jego pozytywnym ujęciu – z jednej strony zakłada, że człowiek uczy się całe życie (ma zatem prawo pewnych rzeczy w danym momencie nie znać, nie wiedzieć, nie rozumieć), z drugiej – rozwój ten stara się wspierać. Istotne znaczenie w procesach rekrutacji ma nastawienie organizacji, która w założeniach tego modelu nie wymusza na kandydacie, by spełniał 100% stawianych przez organizację oczekiwań, co w większości przypadków i tak okazałoby się niemożliwe do spełnienia. Wydaje się, że model

⁹⁰ K. Szopik-Depczyńska, W. Korzeniewicz, *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 24, s. 181.

⁹¹ A. Butkiewicz-Schodowska, *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2015, nr 11, s. 117.

⁹² M. Rosińska, *Strategia zarządzania kapitałem ludzkim jako podstawa rozwoju organizacji w warunkach globalizacji*, [w:] J. Schroeder, B. Stępień (red.), *Handel i finanse międzynarodowe w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 11.

kapitału ludzkiego uwzględnia potrzeby i możliwości zarówno organizacji, jak i pracownika. W ocenie M. Juchnowicz⁹³ zarządzanie kapitałem ludzkim nawiązuje do założeń tzw. pragmatycznego idealizmu, który zakłada, że istotne jest nie tylko nastawienie na wynik finansowy, presja na zysk, ale łączenie potrzeb wszystkich interesariuszy, a nie tylko akcjonariuszy. Tabela 1.11 prezentuje główne założenia modelu kapitału ludzkiego i modelu sita.

Tabela 1.11 Model kapitału ludzkiego i model sita

Model kapitału ludzkiego	Model sita
Główne założenia modelu: • Człowiek zmienia się i uczy całe życie • Emocjonalne przywiązanie do miejsca pracy • W procesie selekcji i rekrutacji nie zakłada się konieczności spełnienia wszystkich wymagań stawianych przez pracodawcę (brak części wymagań nie wyklucza z procesu rekrutacji) • Znaczenie mają cechy osobowościowe • Nastawienie na rozwój, nie na konkurencję • Atmosfera sprzyjająca zaangażowaniu pracownika • Szeroko rozumiany rozwój pracownika przy wsparciu organizacji	Główne założenia modelu: • Człowiek postrzegany jako w pełni ukształtowana istota posiadająca kwalifikacje • Kultura organizacyjna sprzyjająca konkurencji i rywalizacji (na etapie rekrutacji: przyjmowanie najlepszych, spełniających stawiane wymagania i oczekiwania) • Organizacja poszukuje przewagi konkurencyjnej z uwzględnieniem systematycznych obniżek kosztów • Rozwój pracownika (poszerzanie kompetencji, szkolenia, nauka w gestii pracownika)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Sobocka-Szczapa, *Dobór pracowników – decyzja strategiczna firmy*, „ZN Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 68, s. 107–109.

Model kapitału ludzkiego to koncepcja, która opiera się na założeniu, że człowiek jest w stanie uczyć się, doskonalić, zmieniać w toku całego swojego życia. Model ten zakłada także, że człowiek jest w stanie związać się emocjonalnie z organizacją, w której pracuje, a to może oznaczać, że firmy które stosują ten model i zatrudniają młodych pracowników, bez doświadczenia zawodowego, mogą ukierunkować ich i rozwijać uwzględniając także potrzeby organizacji. W strategii kapitału ludzkiego należy pamiętać, że zakłada ona inwestycje w rozwój personelu – tym samym uznając kapitał ludzki jako niezwykle cenny zasób organizacji.

Natomiast model sita jest korzystny wtedy, gdy organizacja prezentuje agresywną strategię, której celem są niskie koszty wytwarzania. Każdy model ma swoje wady i zalety, zatem trudno jednoznacznie przesądzić o wyższości jednego nad drugim. Kluczowe znaczenie mają tu uwarunkowania, w jakich działa organizacja, jej cele krótko- i długoterminowe, wyzwania, przed jakimi staje, jej możliwości i ograniczenia.

⁹³M. Juchnowicz, *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi – w kierunku kapitału ludzkiego*, s. 8, http://www.pte.pl/pliki/2/1/konferencja_ENE_referat_M_Juchnowicz (dostęp: 02.09.2019).

We współczesnych realiach tworzenie nowych strategii personalnych z uwzględnieniem panujących trendów, oczekiwań i możliwości rynku pracy, a także pracowników stanowi duże wyzwanie. Pojawienie się nowych generacji na rynku pracy wiąże się z nowymi oczekiwaniami i nowym wymiarem strategii, która często musi silnie łączyć oczekiwania pracowników z możliwościami i oczekiwaniami organizacji. Innowacyjność i otwartość organizacji na zmiany, które wynikają z nowo powstałych potrzeb zmieniającego się świata, często świadczą o rozwoju organizacji, o jej sukcesie lub porażce. Ważne aspekty nowych strategii personalnych silnie powiązane są z pozyskaniem, rozwojem i utrzymaniem pracownika w ramach organizacji. Nowe realia rynku pracy mogą kreować nowe strategie przedsiębiorstw.

Dzisiejsze realia skłaniają do poszukiwania i rozwijania takich elementów strategii personalnych, które pozwolą osiągnąć satysfakcjonujące wyniki biznesowe i jednocześnie umożliwią rozwój danej organizacji. Pracownik, który najczęściej jest podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa bez względu na jego profil czy charakter musi być uwzględniany także w kontekście kariery jaką ma szansę realizować w ramach określonych struktur organizacyjnych. Zarządzanie karierą pracownika przez organizację stało się zatem wyzwaniem nie mniej ważnym niż pozyskanie personelu. Należy rozważać jak prawidłowe kształtowanie i zarządzanie karierą pracownika przez organizację wpływa na jego stosunek do przedsiębiorstwa, uzyskiwane wyniki, realizowane zadania, a dalej motywację, lojalność i szeroko rozumianą aktywność zawodową.

Nie ma wątpliwości co do tego, że wpływ cyfryzacji na kształt procesów rekrutacji, selekcji, szkolenia, oceny jest bardzo duży. Modyfikacjom ulega także specyfika komunikacji, przede wszystkim w kontekście międzypokoleniowym.⁹⁴ Należy spodziewać się, że strategie personalne będą uwzględniać zmiany wywołane wpływem cyfryzacji na życie przedsiębiorstw.

O podejściu do zarządzania karierą przez organizację przy uwzględnieniu różnych jej ujęć pisze A. Miś⁹⁵ wyróżniając kilka perspektyw, które przedstawione zostały w tabeli 1.12.

Tabela 1.12 Zarządzanie karierą w organizacji

Zarządzanie karierą w ujęciu organizacji		
Perspektywa tradycyjna	Model przejściowy	Rozwiązania przyszłości
• Kształtowanie kariery pracowniczej jako podejmowanie działań szkoleniowych oraz przemieszczenia pracownicze (zmiana stanowisk pracy) • Kariera zawodowa rozumiana jako zmiany stanowiskowe	• Kluczowe znaczenie działań personalnych z uwzględnieniem konkretnego pracownika (znaczenie indywidualności pracownika) • Rozpoznanie, analiza i uwzględnienie pełnych możliwości jednostki, ale także	• Zmiany otoczenia biznesowego organizacji powodują zmiany także w stosunku do oczekiwań jakie stają przed współczesnym pracownikiem: szybka adaptacja, elastyczność, szeroko rozumiana zmiana

⁹⁴ A. Wziątek-Staśko, *Era cyfryzacji – implikacje do zarządzania kapitałem ludzkim*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. XX, z. 6, s. 239-251.

⁹⁵ A. Miś, *Zarządzane karierą w organizacji- od zatrudnienia do kontraktu*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 748, s. 35-45.

z uwzględnieniem zmiany profilu i potencjału pracy • Znaczenie działań organizacji, które podejmowane są celem dopasowania potencjału pracownika do wymagań danego stanowiska pracy (oddziaływanie na kształt potencjału, dobór właściwych zadań)	jej ograniczeń i słabości w kontekście dopasowania dostępnych dróg rozwoju zawodowego w ramach organizacji • Równoważna odpowiedzialność za kształtowanie kariery zawodowej na linii pracownik-organizacja z uwzględnieniem interesów obu stron	• Znaczenie koncepcji kontraktu psychologicznego (D.T. Hall) – kluczowe pojęcie to wzajemność, koncentracja na realizacji wspólnych celów i interesów dla każdego z podmiotów (pracownik-organizacja) • Identyfikacja pracownika z organizacją (atrakcyjność to uwzględnienie m.in. indywidualnej wizji rozwoju pracownika) • Znaczenie relacji personalnych jako podstawa funkcjonowania w organizacji i rozwoju
--	--	---

Opracowanie na podstawie: A. Miś, *Zarządzanie karierą w organizacji- od zatrudnienia do kontraktu*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 748, s. 35-45.

W zarządzaniu karierą ważną rolę odgrywają przemieszczenia pracownicze rozumiane najprościej jako awanse. Mają one kluczowe znaczenie nie tylko w procesie zatrzymania pracownika w danej organizacji, ale przede wszystkim, gdy myśli się o szeroko rozumianym rozwoju i realizacji kariery zawodowej danego człowieka. Warto je rozważać mając na uwadze także znaczenie satysfakcji z pracy, motywacji do jej wykonywania i postrzegania wartości pracy.

W odniesieniu do awansów i kariery pracowniczej należy przychylić się do poglądu przedstawionego przez J. Moczydłowską⁹⁶, że planowanie kariery należy rozpoczynać zawsze na szczeblu jednostki. Ani organizacja ani przełożony nie spełnia tak ważnej roli w planowaniu kariery jak sam pracownik, gdyż tylko on ma wiedzę na temat własnych oczekiwań względem życia i pracy. Awanse i planowanie przemieszczeń są nieodłączną częścią rozwoju bez względu na rodzaj realizowanej kariery. Trudno w ogóle rozpatrywać rozwój zawodowy i realizację kariery bez uwzględniania kontekstu awansów. Rola organizacji w planowaniu rozwoju i awansów z pewnością jest istotna, natomiast motywacji do działania i odpowiedzialności za własne kształtowanie kariery także w kontekście zmian stanowisk należy głównie upatrywać w osobie jednostki.

O znaczeniu awansów z punktu widzenia organizacji pisze A. Piotrowska - Puchała⁹⁷ wskazując na awans jako istotny instrument motywowania pracownika. Autorka awans rozważa w kontekście zaspokajania potrzeb uznania i samooceny. Awans niewątpliwie wpływa

⁹⁶ J. M. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi...*, op. cit., s.158.

⁹⁷ A. Piotrowska- Puchała, *Wpływ czynników niematerialnych na motywację pracowników w czasie wychodzenia z kryzysu gospodarczego – ujęcie teoretyczne*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2017, nr 51, s.410.

na sposób odbierania własnej osoby i postrzegania własnej wartości, sprzyja także realizacji wyników. Ma znaczenie dla podniesienia poziomu życia, co wiąże się np. z podniesieniem wynagrodzenia, zmianą stanowiska pracy na wyższe, zmianą statusu społecznego.

Na istotność prowadzenia segmentacji pracowników, której celem jest identyfikacja i wyodrębnienie tych, którzy są najważniejsi z punktu widzenia danej organizacji – ich wiedzy, umiejętności, cech osobistych zwraca uwagę E. Rudawska⁹⁸. Proces ten uwzględnia podejmowanie działań określanych jako marketingowe o charakterze wewnętrznym. Zwraca uwagę na dwa aspekty – z jednej strony należy mówić o szkoleniu, samodzielności, projektowaniu pracy i podziale kompetencji i obowiązków, z drugiej o wytyczaniu ścieżek awansu zawodowego. Ważne jest realne podejście do awansu, zwłaszcza gdy awans powiązany jest z objęciem funkcji kierowniczej. Polityka awansów zawodowych zdaniem autorki musi obejmować interes obu stron - organizacji i pracownika. Nie ma wątpliwości co do tego, że odpowiednio przyjęte podejście do procesu awansu wpływa na motywację danej osoby w ujęciu długoterminowym. Z uwzględnieniem transparentnego i sprawiedliwego procesu awansowania można oczekiwać pozytywnego wpływu na samego awansowanego i jego otoczenie, natomiast niesprawiedliwe (nieuzasadnione) awanse stają się przyczyną niszczenia morale, zaangażowania, frustracji i innych negatywnych emocji pracowników⁹⁹. Proces planowania i realizowania przemieszczeń pracowniczych w organizacji stanowi o jej postrzeganiu i stosunku, jaki przejawia nie tylko pracownik, którego awans bezpośrednio dotyczy, ale także innych pracowników i współpracowników, którzy przez pryzmat przyznawania awansów oceniają wartość organizacji jako pracodawcy. Można zatem założyć, że przyjęta w organizacji polityka awansów wpływa na kształtowanie się postaw pracowników względem niej.

Kolejny ważny aspekt to obszar inwestycji organizacji w rozwój pracownika. Jak podaje E. Jędrych¹⁰⁰, rozwój pracowników należy rozumieć jako zespół działań, który uwzględnia rozwój wiedzy, zdolności, umiejętności, kształtowanie motywacji, kondycji fizycznej oraz psychicznej pracowników. Rozwój tych obszarów to wzrost indywidualnego kapitału i wartości pracownika w organizacji. Badaczka przyjmuje, że o dynamice i kierunku rozwoju decydują plany firmy, ale także potrzeby i aspiracje pracowników. Zwraca też uwagę, że organizacje

⁹⁸ E. Rudawska, *Koncepcja wartości w relacji pracownik-organizacja*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t.2, s.399-400.

⁹⁹ M. Syper-Jędrzejak, *Dysfunkcje w zakresie awansu kadry kierowniczej łódzkich przedsiębiorstw na wybranych przykładach*, „Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica” 2013, nr 288, s.154.

¹⁰⁰ E. Jędrych, *Inwestowanie w pracowników -wyzwania dla menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2013, z. 51, nr 1146, s. 89.

starają się świadomie kierować rozwojem i kształtują go z uwzględnieniem przyjętych przez siebie celów, co ostatecznie ujmuje jako szeroko rozumiane inwestycje w pracownika.

E. Jędrych¹⁰¹ wskazuje także, w którym kierunku podążają trendy obejmujące szeroko rozumiane zarządzanie rozwojem pracowników:

- łączenie rozwoju pracowników z celami biznesowymi firmy;
- utrzymanie wewnętrznej spójności w zakresie projektów szkoleniowych i rozwojowych realizowanych w organizacji (staranny dobór pracowników objętych szkoleniami, rezygnacja z masowego szkolenia pracowników – skupienie na selektywnym inwestowaniu w najważniejsze dla organizacji obszary);
- zmiana oczekiwań uczestników szkoleń – utrzymanie równowagi pomiędzy oczekiwaniami pracownika a pracodawcy;
- wdrażanie talentów (mobility strategies) – przesunięcia pracownicze, zastępuje planowanie sukcesji w organizacji;
- indywidualizacja rozwoju pracownika (skupienie na jednostce, odejście od masowego planowania rozwoju dla wszystkich pracowników organizacji);
- rozwój z uwzględnieniem specjalizacji (znaczenie ścieżki eksperckiego rozwoju);
- formalizacja nieformalnego nauczania (nauka od siebie nawzajem, konieczność ciągłej nauki i rozwoju nie tylko podczas zorganizowanych, dedykowanych szkoleń);
- zapewnienie wdrożenia by zmiana była trwała (10% wydatków na szkolenia daje rzeczywiste efekty, badania pokazują, że tylko 34% umiejętności rozwijanych podczas szkoleń jest używanych po 12 mc, należy zwrócić uwagę na przygotowanie i odpowiednie wdrożenie uczestników w programy rozwojowe realizowane w ramach organizacji).

O powyższych trendach należy myśleć w kontekście kierunku rozwoju współczesnych organizacji także pod kątem planowania skutecznych strategii. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na istotny aspekt związany z planowaniem i wdrażaniem strategii w obszarze rozwoju i zarządzania talentami. Nie budzi wątpliwości fakt, że obecnie wiele uwagi poświęca się projektowaniu i wdrażaniu właśnie strategii rozwoju talentów. To tematyka ważna i aktualna biorąc pod uwagę tempo zmian z jakimi mierzą się przedsiębiorstwa – także w obszarze szeroko rozumianego zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzanie talentami to temat, który można rozpatrywać bardzo szeroko. Jest on niewątpliwie powiązany z trendami przedstawionymi przez E. Jędrych. Zdaniem autorki niniejszej dysertacji przyczyn tego należy szukać przede

¹⁰¹ Ibidem, s. 91-92.

wszystkim w nowym spojrzeniu na wartość człowieka jako pracownika – to już nie tylko zasób, ale też nieprzeciętna jednostka zdolna do realizacji zadań ponadprzeciętnych, wysokojakościowych, niestandardowych. To nie zawsze oznacza tworzenie nowych rozwiązań czy unikalnych produktów – chodzi bardziej o elastyczność i kreatywność myślenia w podejściu do pracy, jej wyzwań i oczekiwań. Taki pogląd wydaje się spójny z tym co wskazują W. J. Karna oraz A. Knap-Stefaniuk¹⁰² – sygnalizując, że termin talent powiązany jest ściśle właśnie z wybitnym potencjałem człowieka.

Talent jak podaje K. Grzesik¹⁰³ nie stanowi własności organizacji – jest zawsze własnością pracownika. Pojęcia potencjału i talentu trudno ująć w ramy sztywnej definicji i zdaniem autorki niniejszej pracy należy patrzeć na nie przez pryzmat różnych możliwości, umiejętności, postaw, jakimi dysponuje człowiek, ale na pewno trudno scharakteryzować je i przyjąć jako jeden stały zestaw kompetencji. Tym bardziej jak zauważa K. Olejniczak-Szuster¹⁰⁴, że każda organizacja we własnym zakresie określa kogo należy określić mianem talentu.

Jak podaje J. Tabor- Błażewicz¹⁰⁵ nowoczesny model przedsiębiorstwa powinien uwzględniać „otwartą gospodarkę talentów”. Autorka definiuje to jako otwarty dostęp do kompetencji i rozluźnienie nieaktualnych z punktu widzenia dzisiejszego przedsiębiorstwa schematów zatrudnienia. W takim ujęciu do talentów można zaliczać: „talenty wypożyczone” oraz „talenty niezależne”, a dalej „talenty open source” - rozumiane jako należące do łańcucha wartości i usług. Istotne jest, aby przyjęta w przedsiębiorstwie strategia rozwoju talentów uwzględniała wytyczne wynikające ze strategii głównej firmy, jak i z wyodrębnionej z niej strategii personalnej i strategii zarządzania talentami. Istotne znaczenie ma przyjęte założenie, które można ująć w następujący sposób:

- wszyscy pracownicy to talenty - strategia personalna jest tożsama ze strategią zarządzania talentami lub talentem określamy określony procent pracowników prezentujących ponadprzeciętne wyniki;

¹⁰² W. J. Karna, A. Knap-Stefaniuk, *Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwijania potencjału współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2018, s.85.

¹⁰³ K. Grzesik, *Zarządzanie talentami kierowniczymi sposobem kreowania przywódców organizacji*, 2009, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, (w:) *Zarządzanie w obliczu współczesnych wyzwań – nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, J. Lichtarski (red.), Łódź, s.143.

¹⁰⁴ K. Olejniczak-Szuster, *Zarządzanie talentami podstawą doskonalenia działań współczesnego przedsiębiorstwa*, „Quality Production Improvement” 2018, nr1(8), s. 112.

¹⁰⁵ J. Tabor- Błażewicz, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie kreatywnym*, 2018, „Organizacja Kreatywna: Teoria i Praktyka”, P. Wachowiak, S. Gregorczyk (red.), Warszawa, s.135.

- potencjał pracy – wtedy strategia zarządzania talentami skupia uwagę na działaniach dla wybranej grupy osób prezentujących ponadprzeciętne umiejętności¹⁰⁶.

Sposób, w jaki realizowana jest strategia rozwoju talentów jest determinowany różnymi czynnikami. Organizacja natomiast musi mieć świadomość i wiedzę na temat tego, czym jest owa strategia, z czego się składa, jakie elementy ją tworzą.

J. Kopeć¹⁰⁷ przedstawia najważniejsze składniki strategii rozwoju talentów w organizacji (por. tabela 1.13).

Tabela 1.13 Składniki strategii rozwoju talentów w organizacji

Analiza obecnych i przyszłych zmian otoczenia gospodarczego i wewnątrz organizacji
Opracowanie założeń budżetowych związanych z planowaniem rozwoju talentów
Opracowanie celów do realizacji w obszarze rozwoju talentów
Określenie priorytetów dotyczących rozwoju talentów z uwzględnieniem celów strategicznych i operacyjnych danej organizacji
Określenie zasad jakie będą obowiązywać w trakcie realizacji procesu rozwoju talentów
Określenie podmiotów wspierających proces rozwoju talentów
Określenie priorytetów w kontekście wykorzystywanych metod rozwoju talentów
Określenie mierników i standardów rozwoju talentów do osiągnięcia z uwzględnieniem konkretnej perspektywy czasowej

Opracowanie na podstawie: J. Kopeć, *Kształtowanie strategii rozwoju talentów w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 3, t.60, s. 69-70.

Organizacje, jak wskazuje K. Himstedt¹⁰⁸, myśląc o rozwoju talentów powinny umożliwić pracownikom „wejrzenie w siebie i odkrycie swojego ja”. Autorka ma tu na myśli własne zdolności, mając na uwadze także to, że niekiedy własne przemyślenia mogą wskazywać, że zainteresowania pracowników nie są powiązane z ich obecną pracą, a co za tym idzie realizacja celów organizacji nie będzie możliwa. Jak podkreśla w tej sytuacji ważny jest aspekt kreowania takiego wizerunku organizacji by kluczowi pracownicy uznali ją za atrakcyjne miejsce pracy pod kątem ich rozwoju i realizacji indywidualnych karier zawodowych.

Warto jeszcze raz podkreślić, że rola pracownika w realizacji strategii organizacji jest kluczowa. By realizować swoje cele strategiczne musi ona silnie uwzględniać znaczenie ludzi w jej strukturach – ich potrzeb, oczekiwań, możliwości. Odnosząc się do nich, ale także przy uwzględnieniu własnych celów strategicznych firmy należy kreować strategię umożliwiającą realizację celów biznesowych organizacji z uwzględnieniem kontekstu rozwoju, potencjału i karier pracowniczych ludzi ją tworzących.

¹⁰⁶ J. Kopeć, *Kształtowanie strategii rozwoju talentów w organizacji*, „ZN Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, t. 60, nr 3, s. 69.

¹⁰⁷ Ibidem, s. 69-70.

¹⁰⁸ K. Himstedt, *Zarządzanie talentami jako komponent innowacyjnej kultury organizacji przedsiębiorstw*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 52/3, s. 55.

1.4. Zarządzanie karierą z perspektywy pracownika

Zarządzanie karierą oznacza świadome planowanie i organizowanie własnego życia zawodowego. Planowanie to odbywa się z wzięciem pod uwagę zarówno predyspozycji, takich jak np. osobowościowe, psychiczne, związane z wykształceniem, doświadczeniem, kompetencjami, jak i z uwzględnieniem ambicji, dążeń danej osoby oraz celów, jakie stawia przed sobą. Zarządzanie wiąże się zatem ze sprawowaniem kontroli nad działaniami, jakie dana jednostka podejmuje w celu realizacji własnej kariery zawodowej. Zarządzanie karierą wyklucza przypadkowość, a zakłada, że działania jednostki wynikają ze starannie opracowanego planu rozwoju, mają swój ciąg, są umiejscowione w czasie, można je względnie łatwo ocenić i zakwalifikować jako osiągnięcie rezultatu lub nie.

Na przestrzeni całego życia człowiek podejmuje wiele ról w wymiarze zawodowym, jak i społecznym. Jak wskazuje A.E. Clark, „dobra praca, jak dobre życie, składa się z wielu wymiarów, które są wartościami indywidualnymi. Względne znaczenie tych wymiarów niekoniecznie jest takie samo dla wszystkich, a nawet dla tej samej osoby w różnym czasie”¹⁰⁹. Patrząc na współczesne rozumienie zarządzania karierą należy wyjść od twierdzenia, które przytaczają Phathara-on Wesarat, Mohamad Yazam Sharif, Abdul Halim Abdul Majid¹¹⁰ – zmieniający się charakter kariery i niestabilne zatrudnienie powodują, że postęp kariery zawodowej leży przede wszystkim w gestii samej osoby a nie organizacji. J. Cao i D. Thomas słusznie zauważają, że „firmy powinny informować swoich pracowników o filozofii rozwoju kariery organizacji”¹¹¹.

Zarządzanie karierą to proces, który umożliwia pracownikom znalezienie własnego miejsca na rynku pracy z uwzględnieniem z jednej strony preferencji i zdolności pracownika, a z drugiej z możliwościami, które rynek pracy oferuje. Stała adaptacja pracowników do nowych realiów rynku, otwartość na pojawiające się trendy, ale także gotowość zmiany swojego zawodu czy też całkowite przeorientowanie swojej kariery to część z kilku istotnych elementów, które wyraźnie wskazują na akceptację nowego podejścia do rozwoju i zarządzania karierą¹¹².

¹⁰⁹ A.E. Clark, *What makes a good job? Job quality and job satisfaction*, Paris School of Economics – CNRS, France, and IZA, Germany 2015, s. 4.

¹¹⁰ P. On Wesarat, M.Y. Sharif, A.H. Abdul Majid, *A review of organizational and individual career management: A dual perspective*, „International Journal of Human Resource Studies” 2014, nr 1, vol.4, s. 104.

¹¹¹ J. Cao, D. Thomas, *When Developing a career path, what are the key elements to include?* Cornell University ILR School, 2013.

¹¹² A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, „Modern Management Review” 2013, vol. 20, no. 4, s. 193.

Zarządzać karierą to w opinii autorki niniejszej pracy mieć świadomość czym ona jest, to precyzyjne zdefiniowanie tego kim człowiek jest, kim chce być i w jaki sposób może/chce to osiągnąć. O zarządzaniu karierą możemy mówić wtedy, gdy podejmowane działania ukierunkowane na realizację własnej kariery są w pełni świadome, a cele jasno wytyczone, co nie znaczy, że nie mogą ulec modyfikacjom. Bardzo trudno mówić o zarządzaniu karierą, gdy podejmowane prace/stanowiska czy wybrany pracodawca są jedynie wynikiem przypadku, pewnego zbiegu okoliczności czy po prostu konieczności, którą może być np. utrzymanie siebie i/lub rodziny. Zarządzać karierą to nadawać sens własnym działaniom, to pełna świadomość *kim jestem i kim chcę być* a nie *kim muszę być*. Jak słusznie zauważa A. Cybal- Michalska „trudno wskazać na proste i bezpośrednie współzależności między zmiennymi osobowościowymi, środowiskowymi a poczuciem satysfakcji czy sukcesu w karierze. Co więcej, trudno jest wskazać na istnienie wysokiego wskaźnika korelacji pomiędzy zadowoleniem, satysfakcją z kariery a sukcesem w karierze”¹¹³.

Praca zawodowa – bez względu na jej rodzaj - ma istotne znaczenie w życiu człowieka. Zarówno posiadanie pracy jak i jej brak zwykle mocno warunkują stosunek człowieka do siebie, jego samoocenę, perspektywy życia, ale także sposób w jaki człowiek jest postrzegany przez otoczenie bliższe i dalsze. Praca ma wpływ na wiele ważnych aspektów życia człowieka.

F. Szlosek¹¹⁴ wskazując na znaczenie pracy podaje, że ujmując tę sferę od strony jednostki wiadomo, że praca ma wpływ na znaczące zmiany w człowieku – kształtuje jego rozwój zarówno w wymiarze fizycznym, intelektualnym, ale także sprzyja formowaniu się dojrzałości psychicznej. Autor wymienia także znaczenie satysfakcji, poczucia spełnienia oraz poczucia własnej wartości. To także główny środek dający szansę relatywnie normalnej egzystencji człowieka.

Dla każdego człowieka pozycja pracy w hierarchii ogólnego systemu wartości będzie inna. Warunkują to różne zmienne, wśród których możemy wymieniać osobowość, ambicje, poziom aspiracji a także doświadczenia życiowe. Zatem można przyjąć, że znaczenie wartości pracy w wymiarze indywidualnym zależy w dużej mierze od subiektywnej oceny i nastawienia człowieka. Praca może być postrzegana jako duża wartość, ale może też być bardzo nisko na skali ogólnej hierarchii wartości cenionych w życiu¹¹⁵.

¹¹³ A. Cybal- Michalska, *Satysfakcja i sukces w domenie kariery jako rezultat podmiotowych doświadczeń zawodowych*, „Studia Pedagogiczne” 2017, t. L, s. 61.

¹¹⁴ F. Szlosek, *Interpretacyjne osobliwości pracy ludzkiej*, „Labor et Educatio” 2014, nr 2, s. 33.

¹¹⁵ B. Płaczekiewicz, *Psychologiczne aspekty funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy*, „Szkoła- Zawód-Praca” 2016, nr 12/2016, s.67.

O możliwych postawach wobec pracy pisze także O. Łodyga¹¹⁶ wskazując na:

- postawę pozytywną: praca jako istotna wartość, kształtuje rozwój osobowości, talentów, możliwość realizacji własnych ambicji, źródło kreatywności;
- postawę negatywną: praca jako źródło dochodu wyłącznie w wymiarze materialnym, przymus, utrata czasu, sił, energii.

Rozpatrując pracę jako wartość w życiu człowieka nie sposób nie zgodzić się z poglądem U. Bejmy, która wskazuje, że „postrzeganie pracy jako naturalnej drogi do zdobywania środków do życia, a także nawiązywania kontaktów z ludźmi (pozwalających zaspokajać potrzeby społeczne) lub pozyskiwania prestiżowego statusu, czyni z niej tak zwaną wartość instrumentalną. Jeśli jednak przyznaje jej się status zjawiska, które daje człowiekowi szanse podnoszenia własnej wartości, poczucia zadowolenia z tego, co na bieżąco czyni, poszerzania horyzontów, gdy jest lubiana i ceniona przez pracownika i stanowi samoistne źródło jego zadowolenia i satysfakcji, wówczas traktuje się ją jako wartość samą w sobie i określa mianem wartości autotelicznej”¹¹⁷.

Praca, jak uznaje N.G. Pikuła, stanowi ważny komponent życia ludzkiego. To właśnie praca daje możliwość doskonalenia człowieka w wymiarze osobowościowym, pozwala na rozwój w szeroko rozumianym wymiarze społecznym. Praca pozwala zaspokajać potrzeby podstawowe oraz potrzeby wyższe, a jednocześnie przynależność do określonej grupy zawodowej definiuje status i pozycję danej jednostki ¹¹⁸.

Bazując na przedstawionych poglądach można wysnuć wniosek, że na znaczenie roli pracy w życiu człowieka należy patrzeć z wielu perspektyw i w kontekście różnych ujęć. Na pewno nie można jednak sprowadzać jej ważności tylko do sfery wyłącznie ekonomicznej, z którą najczęściej się kojarzy.

Kariera zawodowa rozpatrywana jest z uwzględnieniem wielu zróżnicowanych aspektów, a to co ważne podkreślenia - każda pracująca osoba realizuje jakiś typ kariery nawet nie posiadając świadomości, że jest ona realizowana. W ujęciu pozytywnym utożsamiana jest ze zmianą stanowiska pracy, pozycją zawodową, prestiżem w wymiarze stanowiskowym czy finansowym, osiągnięciami zawodowymi, wynagrodzeniem, ale kariera może być także postrzegana negatywnie – zwłaszcza wtedy, gdy człowiek podporządkowuje jej całe swoje życie i w oparciu o nią wyznacza własne wartości. Kariera obejmuje ogół unikalnych

¹¹⁶ O. Łodyga, *Praca jako dziedzina działań człowieka*, „Prace Naukowe. Pedagogika.” 1999-2001, s. 162.

¹¹⁷ U. Bejma, *Praca jako wartość w życiu człowieka. Wybrane aspekty*, „Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej” 2015, nr 4, s. 58.

¹¹⁸ N.G. Pikuła, *Czynniki różnicujące przebieg kariery zawodowej kobiet i mężczyzn – z perspektywy osób starszych*, „Teraźniejszość-Człowiek-Edukacja” 2017, nr 2, t.20, s. 95-96.

doświadczeń, jakie dana osoba zbiera w ciągu całego życia zawodowego, a które przekładają się na jakość jej funkcjonowania w obszarze zawodowym, podejmowane aktywności, zmiany w wymiarze zawodowym, co dokonuje się na przestrzeni całego życia, a także wpływa na ogólną satysfakcję z wykonywanej profesji lub jej brak ¹¹⁹.

Z zarządzaniem własną karierą zawodową i planowaniem ścieżki kariery nierozzerwalnie łączy się planowanie ścieżki edukacyjnej. Współcześnie ludzie podejmują decyzje warunkujące ścieżkę edukacyjną, a następnie zawodową wcześniej niż poprzednie pokolenia. Już na poziomie szkoły średniej można wyróżnić sprofilowane klasy, których celem jest nadanie kierunku rozwoju danej jednostki. Nie ma wtedy jeszcze mowy o wyborze konkretnego zawodu czy pracy, ale można mówić o pewnym ukierunkowaniu, które może wpłynąć na dalsze wybory dotyczące przyszłej kariery. Kariera zawodowa – jak pisze M. Wolan-Nowakowska jest współcześnie podstawową domeną życia i wpływa na funkcjonowanie danej osoby w innych obszarach jej życia. Autorka wskazuje także, że „zmiany zachodzące na rynku pracy decydują o transformacji przebiegu karier zawodowych. Wykształcenie i kwalifikacje zawodowe są dzisiaj warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym dla znalezienia i utrzymania zatrudnienia” ¹²⁰. Znaczenie mogą mieć także panujące trendy, które wpływają na to, co warto wybierać, choć nie zawsze będzie to zgodne z preferencjami danej osoby. J.R. Abel, R. Deitz i Y. Su wskazują, że „edukacja w szkołach wyższych to ważna inwestycja, która pomaga ludziom budować umiejętności i przygotowywać się do miejsc pracy wymagających wysokich kwalifikacji”¹²¹. Rola szkoły w kształtowaniu kariery zawodowej jest na pewno istotna, choć bywa niedoceniana na poziomie podstawowym czy nawet liceum. Można jednak przypuszczać, że już na tym etapie kształtują się umiejętności i preferencje, które mogą być wyznacznikiem przy podejmowaniu dalszych decyzji związanych z nauką i pracą.

Także w opinii W. Kołodziejczyk i M. Polska XXI wiek przed młodymi ludźmi stawia nowe wyzwania w dwóch wymiarach: obywatelskim i zawodowym. Autorzy dostrzegają, że „standaryzacja i uniformizacja ustępuje miejsca personalizacji i kastomizacji”¹²², a kultura masowa wiąże się silnie z pojawiającą się potrzebą indywidualizacji. Źródeł efektywnej nauki upatrują w predyspozycjach danej osoby i jej preferencjach, a także w uwzględnianiu zmian,

¹¹⁹ por. np. B. Jakimiuk, *Model realizacji kariery: perspektywa...*, op. cit., s. 84- 87.

¹²⁰ M. Wolan- Nowakowska, *Młodzież wobec wyzwań związanych z przeobrażeniami wzorców kariery zawodowej (w): Poradnictwo zawodowe w szkole – ku możliwościom przeciw ograniczeniom*, M. Wolan- Nowakowska (red.), Wyd. Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2016, s. 22-25.

¹²¹ J.R. Abel, R. Deitz, Y. Su, *Are recent college graduates finding good jobs?* Federal Reserve Bank of New York, „Current Issues in Economics and Finance” 2014, vol 20, no. 1, s. 1.

¹²² W. Kołodziejczyk, M. Polak, *Jak będzie zmieniać się edukacja? Wyzwania dla polskiej szkoły i ucznia*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2011, s. 66.

które występują w obszarze kulturowym i społecznym. Za ludzi sukcesu autorzy uznają osoby biorące odpowiedzialność za własną edukację i te, które potrafią narzucić sobie wewnętrzną dyscyplinę samokształcenia. W podobnym tonie wypowiada się R. Tomaszewska-Lipiec¹²³, która także zwraca uwagę, że rozwój pracownika nie może być postrzegany tylko przez pryzmat podmiotu zewnętrznego, czyli pracodawcy, jako głównego organizatora rozwoju. Autorka sygnalizuje, że pracownik nie powinien być także do niego dobrowolnie zachęcany czy nawet obligatoryjnie zmuszany. Przeciwnie, należy dostrzec, że nastał moment, w którym podmiotem podejmującym decyzje w obszarze rozwoju jest sam człowiek, co wymaga od niego odpowiedzialności za kreowanie własnej kariery zawodowej i zarządzanie nią.

O planowaniu kariery zawodowej możemy mówić przy uwzględnieniu kilku aspektów. Jak wyjaśnia E. Krause¹²⁴, plan rozwoju kariery zawodowej obejmuje „sprecyzowane cele i dążenia życiowe oraz realne oczekiwania zawodowe, ukształtowaną hierarchię wartości cenionych w przyszłej pracy zawodowej, wiarę w siebie i przyszłe osiągnięcia zawodowe, aspiracje edukacyjne i zawodowe, plan podjęcia zatrudnienia oraz alternatywny plan działania w sytuacji braku możliwości znalezienia pracy w wyuczonym zawodzie”. Planowanie kariery zawodowej jest procesem, który kształtuje się już na poziomie wyboru szkoły średniej. Można mówić o planowaniu i kreowaniu własnej kariery, pamiętając, że karierę można kreować bardzo precyzyjnie z uwzględnieniem własnych ambicji, możliwości i predyspozycji do określonego zawodu oraz realiów rynku pracy, ale można też mówić o przypadkowym kreowaniu kariery, gdy na przykład dana osoba często zmienia pracę (np. kilkakrotnie w ciągu roku), a kolejne z prac istotnie różnią się profilem zawodowym czy zakresem prac/ obowiązków/ wymagań na danym stanowisku. Zmiana pracy może oznaczać w tej sytuacji często zmianę profesji, czego nie rozważa się w kontekście starannie zaplanowanego i przeprowadzonego przebranżowienia się danej osoby. Rozważania te dotyczą jednostek, które pracują u wielu różnych pracodawców i wykonują różne prace, gdy są niespójne w swoich działaniach i decyzjach zawodowych, które mimo upływu czasu nie budują pozycji eksperta/ fachowca/ specjalisty w danej dziedzinie. Budują zatem luźną, niepowiązaną ze sobą w żaden sposób ścieżkę drogi zawodowej, która nie ma swojego początku ani końca (nie określa stanowiska, od którego pracownik zaczyna swoją karierę, ani stanowiska, które finalnie chce zajmować). A. Gawroński¹²⁵ słusznie zauważa, że „rozwój kariery zawodowej jest niczym innym jak tylko ustawicznym dochodzeniem do

¹²³ R. Tomaszewska-Lipiec, *Kariera – zdeprecjonowana wartość nowego pokolenia?* „Problemy Profesjologii” 2016, nr 1, s. 52.

¹²⁴ E. Krause, *Planowanie rozwoju kariery zawodowej przez studentów. Między wyobrażeniami a strategiami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2012, s. 24.

¹²⁵ A. Gawroński, *Kariera zawodowa w kontekście edukacji na tle współczesnych uwarunkowań cywilizacyjnych*, „Problemy Profesjologii” 2014, nr 2, s. 97.

ugruntowanej i wyżej ocenianej społecznie formy sukcesu, jaką może być mistrzostwo w zawodzie. W dążeniu tym zawiera się kontekst kwalifikacyjno-kompetencyjny, wyznaczający stan umiejętnościowy pracownika, który w poczuciu samorealizacji dąży do doskonałego funkcjonowania”.

Część ludzi widzi sens planowania własnej kariery zawodowej i podejmuje ku temu stosowne, starannie zaplanowane kroki, z drugiej – ludzie, których kariera jest przypadkowa, a często przez to niestabilna. O ważnym zjawisku pisze S. Dębek¹²⁶ – w Polsce można obecnie zaobserwować wznoszącą się skalę zjawiska określanego jako prekariat. Oznacza to zatrudnienie, które obejmuje prace dorywcze, tymczasowe, a dodatkowo nie jest pewne – w dowolnym momencie zatrudnieni mogą pozostać bez zatrudnienia, zatem warunki pracy nie są stabilne i przewidywalne. Autorka zaznacza także, że pracodawca nie uwzględnia rozwoju pracownika – nie bierze pod uwagę jego potencjału, możliwości doskonalenia.

Na temat zmienności w kreowaniu własnej kariery zawodowej wypowiada się także A. Piekarska¹²⁷, twierdząc, że zmienność i realizacja dodatkowych prac często uwarunkowane są potrzebą zwiększenia dochodu, ale także bywają źródłem wiedzy o innych sposobach organizacji pracy czy odmiennych relacjach zawodowych niż te znane dotychczas, mogą też umożliwiać nabycie nowych kompetencji. Autorka zwraca też uwagę, że warto przyjrzeć się na ile zbieranie nowych doświadczeń jest przemyślane i zaplanowane, a na ile jest przypadkowe. To istotne, aby możliwie wcześniej określać, jaki obszar zawodowy jest interesujący i wpłynie na dalszy kierunek nauki i doskonalenia umiejętności (wiąże się z zainteresowaniami, możliwościami psychospołecznymi, osobowością i wszelkimi predyspozycjami, które warunkują możliwość podjęcia danej pracy i obranie wybranej ścieżki kariery itp.).

Świadome kształtowanie kariery zawodowej stanowi duże wyzwanie dla wszystkich, a szczególnie dla młodego pokolenia, które albo na rynek pracy dopiero wkracza, albo funkcjonuje na nim stosunkowo krótko. Mnogość możliwości pracy z jednej strony i mnogość oczekiwań kandydatów z drugiej powoduje niekiedy niepewność, w jakim kierunku pracownik powinien podążać, by uznać za właściwe podejmowane decyzje zawodowe. To także, dlatego brak umiejętności planowania, zwłaszcza wśród młodego pokolenia, może mieć negatywne konsekwencje w przyszłości nie tylko dla nich samych, ale i dla pracodawców. Nie będzie przesadą stwierdzenie, że także pracodawcy poprzez swoją postawę i komunikat wysyłany do szerokiego grona potencjalnych kandydatów przekazują informację, kim jest poszukiwany

¹²⁶ S. Dębek, *Sytuacja ludzi młodych na rynku pracy w Polsce – Perspektywy i bariery rozwoju*, (w:) *Rynek pracy w Polsce – szanse i zagrożenia*, Exante, K. Pujer (red.), Exante, Wrocław 2016, s. 18.

¹²⁷ A. Piekarska, *Między strategią a przypadkiem- postrzeganie kariery przez młodych pracowników*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 2017, nr 61, s. 51–52.

współcześnie pracownik, jakie jego kompetencje, umiejętności, cechy są kluczowe, by funkcjonować na rynku pracy, móc na nim konkurować i rozwijać własny potencjał. Młodzi ludzie już na etapie wyboru studiów powinni rozważyć, jakie możliwości zatrudnienia da im wybrany kierunek.

Każdy człowiek czynny zawodowo realizuje ścieżkę kariery, często nie mając nawet świadomości, że tak się dzieje. Podejmowane działania zawodowe i rozwój w obszarze zawodowym, w którym działa dana jednostka, stanowią o rozwoju kariery. Poczucie, czy realizowana praca jest sukcesem, czy porażką, zależy w dużej mierze od danej jednostki, a nie od tego, jak ocenia to otoczenie. To, co dla jednych jest błyskotliwą karierą zawodową, dla innych może nią nie być i odwrotnie – to, co wydaje się nie być realizacją kariery dla jednych, dla innych może być ścieżką zupełnie wystarczającą, spełniającą oczekiwania i potrzeby danej osoby w tym obszarze i zostać określone mianem kariery.

Na proces planowania kariery można też patrzeć przez pryzmat obszarów przedstawionych w tabeli 1.14.

Tabela 1.14 Poszczególne obszary planowania kariery

Wizja	Rozumiana jest jako konkretny pomysł, plan, który dana osoba chce osiągnąć. Wizja jest bazą, na której opierają się kolejne działania podejmowane przez jednostkę. Powinna uwzględniać to, czym dany pracownik chce się zajmować i jak chce się rozwijać zawodowo. Posiadanie wizji jest niezbędne, by wiedzieć, do czego się zmierza.
Samoświadomość	Obejmuje wiedzę na temat własnych predyspozycji zarówno w sensie zawodowym, jak i osobowościowym, umiejętności, zdolności, wiedzy, ale także oczekiwań, jakie dana osoba ma w stosunku do podejmowanych działań zawodowych. Wiedza o sobie jest kluczowa, by prawidłowo określić, jaki rodzaj pracy najbardziej odpowiada danej osobie i w czym może się ona rozwijać, by osiągać nie tylko dobre wyniki, ale i satysfakcję z wykonywanej pracy.
Wiedza o rynku pracy	Uwzględnia znajomość obszaru, w którym dana osoba chce pracować, rozumienie środowiska pracy oraz świadomość tego, jak mogą lub będą kształtować się ścieżki awansu zawodowego w wybranym obszarze. Znajomość rynku pracy to także wiedza o tym, jakie zawody są szczególnie pożądane i poszukiwane na rynku, na którym dana jednostka chce działać. Taka wiedza pozwala na określenie, na ile dany pracownik chce i jest w stanie podjąć prace związane z potrzebami rynku pracy.
Strategia	Określenie sposobu i dróg dotarcia do wyznaczonego celu, a więc pozyskania, utrzymania i w dalszej kolejności rozwoju na danym stanowisku pracy. Strategia określa, w jaki sposób dana jednostka będzie działać, jakie narzędzia wykorzysta i jakie zasady wcieli w życie celem osiągnięcia wytyczonych zamierzeń zawodowych.
Harmonogram	Umiejscowienie w czasie i określenie nie tylko tego, co, ale przede wszystkim, kiedy dana jednostka chce to osiągnąć. Wyznaczanie konkretnych, ale realnych terminów znacznie przyspiesza realizację działań.

Źródło: opracowanie własne.

Planowanie kariery zawodowej to nie tylko odpowiednie studia, wykształcenie i twarda wiedza. To także zbieranie i generowanie istotnych informacji o sobie samym, odkrywanie, jakie obszary są interesujące i w jakich najlepiej dana osoba się czuje i chciałaby się rozwijać

zawodowo. A. Piekarska¹²⁸ zauważa, że w ponowoczesnym społeczeństwie i na rynku pracy, który ulega ciągłym zmianom, pojawiają się nowe możliwości. Kariery realizowane przez ludzi nie mogą i też nie są definiowane z uwzględnieniem tradycyjnych wyznaczników. Ludzie, niezależnie od płci, stają wobec wyzwań związanych z projektowaniem i realizacją strategii życiowych oraz zawodowych w oparciu o nowe kryteria.

Jeśli już na wczesnym etapie osoba, która jest w stanie odpowiedzieć, jak postrzega siebie w kategoriach zawodu, ma szansę stosunkowo wcześniej rozpocząć działania umożliwiające sprawne kierowanie karierą i wyznaczanie jej kolejnych stopni. Istotne jest, aby kształtować własny wizerunek, wartości, aspiracje, a także styl życia i zainteresowania. Zatem wszystko to, co niejako stanowi kapitał kariery człowieka i ma znaczenie przy jego rozwoju niezależnie od tego, jaki kierunek czy rodzaj pracy wybierze. Młodzi ludzie powinni także dążyć do tego, by na etapie planowania własnego rozwoju zawodowego kształtować wyobrażenie pracy, którą chcą w przyszłości wykonywać (jaki zawód ich interesuje, jakie stanowisko chcą osiągnąć, na jakich warunkach chcą pracować, gdzie chcą pracować, z jakimi ludźmi chcą / nie chcą pracować). Próba odpowiedzi na tego rodzaju pytania daje szansę stworzenia obrazu miejsca pracy, w jakim młody człowiek chciałby rozwijać się zawodowo. To tym bardziej ważne, że dziś – jak akcentuje wielu badaczy odpowiedzialność za kształtowanie kariery spoczywa przede wszystkim na pracowniku a nie organizacji, w której on pracuje¹²⁹.

D. Nawrat¹³⁰ stwierdza, że nasila się trend polegający na przesuwaniu odpowiedzialności za karierę na jednostkę, której ona dotyczy. Autorka wyraźnie wskazuje, że to jednostka (pracownik) jest odpowiedzialna za swoją przyszłą sytuację zawodową. Badania realizowane w polskich przedsiębiorstwach także potwierdzają odpowiedzialność jednostki za własne kształcenie, doskonalenie i rozwój. Według D. Nawrat wskazują także na to tendencje, wśród których wymienia: umowy określane mianem „śmieciowych”, preferowanie przez pracodawców podejmowania przez pracownika pracy w formie samozatrudnienia, outsourcing usług, leasing pracowniczy (rozmywa odpowiedzialność za rozwój pracownika).

¹²⁸ A. Piekarska, *Współczesne przeobrażenia wzorów karier kobiet i mężczyzn*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 2009, nr 34, s. 50.

¹²⁹ por.np. A. Smolbik-Jęczmień, *Akumulacja kapitału kariery jako istotny czynnik warunkujący osiągnięcie sukcesu w kształtowaniu własnej kariery zawodowej*, 2016, „Zarządzanie i Finanse- Journal of Management and Finance” 2016, vol.14, nr 2, s. 338-339.

¹³⁰ D. Nawrat, *Przygotowanie do planowania kariery zawodowej – w oparciu o założenia i realizację projektu Leonardo da Vinci Naviguide*, „Forum Pedagogiczne UKSW” 2013, nr 1, s. 202.

Jak zauważa A. Smolbik-Jęczmień¹³¹, model tradycyjny kariery zawodowej typowy dla wieku XX, który ujmowany był jako sekwencja stanowisk i zawodów realizowanych przez pracownika w okresie całej aktywności zawodowej, zwykle w jednej lub dwóch organizacjach, współcześnie należy już do przeszłości i przestaje mieć rację bytu. Wydaje się także, że tę świadomość mają już młodzi pracownicy. Wiedzą, że zarządzanie własną karierą wymaga czasu i konsekwencji, ale jednocześnie szukają pracodawców, którzy umożliwią im rozwój we własnych organizacjach, łącząc cele organizacji i pracownika. Jak podaje E. Stroińska „wielu współczesnych analityków wskazuje, iż nowoczesny pracownik, aby sprostać wymaganiom otoczenia, powinien zwracać uwagę na określone determinanty, które będą zwiększały jego powodzenie na rynku pracy, między innymi na:

- inwestycję w tzw. kapitał ludzki;
- tzw. gospodarkę umiejętności (*economy of scope*) – opierającą się na kumulowaniu wiedzy i doświadczenia pochodzącego z różnych miejsc;
- nauczanie się strategii uczenia się przez całe życie;
- nauczanie się planowania własnego rozwoju życia zawodowego – planowania kariery zawodowej;
- istotę tendencji do oszczędnego zatrudniania pracowników (na wzór produkcji bez zapasów);
- wzrost znaczenia kompetencji osobowościowych, tzw. *soft skills*”¹³².

Należy zaznaczyć, że skutki złego, nieprzemysłanego wyboru drogi zawodowej odczuwalne są w perspektywie długoterminowej. Można wśród nich rozpatrywać: niską jakość wykonywanej pracy, niechęć do rozwoju w wykonywanym obszarze zawodowym, brak podejmowania działań doszkalających, brak satysfakcji i spełnienia zawodowego oraz inne.

Planując karierę, należy zatem uwzględnić zarówno czynniki zewnętrzne (rynek pracy, możliwości rozwoju w wybranym obszarze, zapotrzebowanie na dany rodzaj pracy itp.), jak i czynniki wewnętrzne, a więc własne zainteresowania, osobowość, temperament, uzdolnienia, umiejętności, charakter. Jak wskazuje B. Kłasińska¹³³, zainteresowania człowieka są najlepszym wskaźnikiem prognostycznym ścieżki życiowej danej jednostki, ponieważ

¹³¹ A. Smolbik-Jęczmień, *Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce*, „Management Forum” 2015, vol. 3, no. 3, Publishing House of Wrocław University of Economics, s. 57.

¹³² E. Stroińska, *Modele karier we współczesnych organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, z. 9, s. 40.

¹³³ B. Kłasińska, *Kształtowanie zainteresowań uczniów wyzwaniem współczesnej i przyszłej edukacji*, „ZN Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2011, t. 18, nr 1/201, s. 142.

stanowią siłę napędową, która będzie znajdowała ujście albo w pracy, albo w realizowanym hobby.

Na podstawie analizy zainteresowań można określić, w czym dana osoba może się najbardziej spełniać zawodowo i choć nie jest to regułą, często tak właśnie się dzieje. Przykładowo osoby o zainteresowaniach typowo społecznych mogą dążyć i cenić kontakt z ludźmi. Będzie je cechować duża wrażliwość na drugiego człowieka, empatia, zrozumienie i tolerancja, a także chęć do współdziałania z innymi. Można oczekiwać, że takie osoby będą wybierały zawody, które umożliwią im choćby częściowo realizację tych zainteresowań. Osoby o zainteresowaniach artystycznych mogą z kolei poszukiwać zawodów, które pozwolą na wykorzystanie kreatywności i dadzą pewną swobodę działania i wyrażania siebie. Będzie je cechować większe niż u innych poczucie estetyki i wrażliwość na to, co kojarzy się z szeroko rozumianą sztuką. Takie osoby mogą chcieć się rozwijać w obszarze, który nie będzie narzucał jasno określonych form działania. Będą to np. tzw. freelancerzy pracujący w różnych zawodach: dziennikarze, pisarze, muzycy, ale nawet programiści.

Współcześnie część młodych pracowników wciąż nie stawia sobie pytań o cel i kierunek rozwoju, a decyzja dotycząca charakteru przyszłej pracy i miejsca pracy odkładana jest przez nich do czasu zapoznania się z możliwościami rynku pracy. Powoduje to, że pracownicy ci szybko znajdują pracę, ale jedynie przejściową, mającą na celu zaspokojenie tymczasowej potrzeby pracy i uzyskania wynagrodzenia. Takie rozwiązanie jest korzystne na samym początku kariery, podczas studiów, kiedy młody pracownik dopiero wykonuje rozeznanie w tym, czym chciałby zajmować się docelowo, jeśli jednak taka sytuacja trwa dłużej (do ok. dwóch lat po studiach), pojawia się pytanie, czy ścieżka kariery i cel zawodowy zostały w ogóle obrane przez daną osobę. Wielu młodych pracowników decyduje się na kontynuowanie pracy, która miała być tymczasową, także długo po ukończeniu studiów właśnie ze względu na wygodę (brak konieczności szukania nowego pracodawcy), znajomość pracodawcy i reguł panujących w danej organizacji. Inna sytuacja występuje, gdy ścieżka kariery u danego pracodawcy jest ściśle określona i umożliwia zdobywanie kolejnych szczebli zawodowych w ramach organizacji. Należy jednak zaznaczyć, że wszystko zależy w tym przypadku od oczekiwań, ambicji i umiejętności danej osoby, a nie tylko od rynku pracy i możliwości, jakie oferuje dany pracodawca, ponieważ można wyróżnić zarówno osoby, które świadomie i ambitnie podchodzą do planowania i rozwoju kariery i z takim nastawieniem rozpoczynają pracę, jak i takie, dla których tego rodzaju działania nie są istotnym celem.

Dotychczas przeprowadzone rozważania pozwalają sądzić, że planowanie kariery to dostosowanie z jednej strony możliwości i umiejętności pracownika do potrzeb kadrowych,

a z drugiej dostosowanie zadań do ambicji, jakie pracownik przejawia. Istotne są też perspektywy rozwoju, tzn. część pracowników zgadza się, by zaczynać pracę od zadań mniej ambitnych, a bardziej wprowadzających w funkcjonowanie organizacji po to, by za jakiś czas mieć szansę na rozwój w wybranym przez siebie obszarze. Młodzi pracownicy to pracownicy często entuzjastycznie nastawieni do pracy, chętni do nauki nowych rzeczy i do rozwoju, ale muszą mieć gwarancję, że praca, którą będą wykonywać, spełni ich oczekiwania i ambicje. Proces zarządzania karierami powinien zatem obejmować szereg działań podejmowanych nie tylko przez pracownika, ale i pracodawcę, które będą zmierzać do połączenia celów obu stron. Tworzenie ścieżek karier to z jednej strony ustalenie konkretnego planu na przyszłość, a z drugiej określenie metod realizacji celów oraz kontrola przebiegu tej realizacji. Kluczowe znaczenie ma w tym zakresie współpraca na linii pracownik–menadżer. Tworzenie ścieżek karier w organizacjach bez względu na ich wielkość daje szansę osiągnięcia zmiany stanowiska pracy i przejścia na wyższy szczebel w hierarchii. Ścieżki karier zarówno przez pracodawców, jak i przez samych pracowników są postrzegane jako pewny sposób na rozwój i awans zawodowy. Dobrze skonstruowana i przemyślana ścieżka kariery, zbieżna z oczekiwaniami i możliwościami zarówno organizacji, jak i pracownika, daje gwarancję obsadzania istotnych stanowisk zgodnie z wymogami i potrzebami biznesu. Dla wielu młodych pracowników pierwszą kwestią przy zmianie, ale i szukaniu pierwszej pracy jest informacja, jak organizacja postrzega daną osobę w kontekście jej rozwoju w ramach danego przedsiębiorstwa. Czy pracownik ma szansę się rozwijać i osiągać kolejne stanowiska, czy ścieżka rozwoju jest sztywna i nie ma możliwości osiągania kolejnych szczebli w hierarchii? To istotne, ponieważ jak pokazuje rzeczywistość, pokolenie Y bardziej niż wcześniejsze pokolenia dąży do rozwoju i zmiany, a praca na jednym stanowisku przez kilka czy kilkanaście lat bywa nieatrakcyjna i jest postrzegana jako zablokowanie rozwoju i potencjału danego pracownika. Jak podają N. Lam, L. Dyke i L. Duxbury¹³⁴, wśród najlepszych praktyk organizacji, które dbają o rozwój pracowników, znajdują się: inwestowanie w rozwój kariery zgodny z celami osobistymi danego człowieka i celami organizacji, posiadanie kultury wartości, wsparcie i nagrody za naukę, wspólna odpowiedzialność za rozwój kariery – pracownika i organizacji. Kluczowe są również informacje, narzędzia i zasoby, których potrzebują do rozwoju kariery i dobra komunikacja.

Podsumowując tę część rozprawy autorka pracy chce podkreślić, że czynników istotnych w planowaniu kariery jest bardzo dużo. Należy je rozpoznać, przeanalizować, a następnie odnieść do własnej osoby – swoich oczekiwań, ambicji, możliwości, predyspozycji,

¹³⁴ N. Lam, L. Dyke, L. Duxbury, *Career development in best-practice organizations: critical success factors*, „Optimum. The Journal of Public Sector Management” 1999, vol. 29, no. 4, s. 22–30.

zainteresowań. Takie działanie umożliwia najczęściej świadome podjęcie decyzji na temat tego, w jakim obszarze dana osoba chce i będzie mogła się rozwijać. Planowanie i świadomość konsekwencji wynikających z powziętych decyzji związanych ze ścieżką kariery wpływa na jakość pracy oraz satysfakcję, jaką odczuwa pracownik. To właśnie dlatego tak istotne jest, aby wykonywana praca czy zawód były dopasowane do profilu danej osoby, jej umiejętności, zdolności, kompetencji, charakteru, wartości, jakie wyznaje i zgodne z oczekiwaniami, jakie ma w stosunku do pracy.

2. Zarządzanie karierą zawodową w sektorze usług IT

2.1. Rynek usług IT w Polsce – charakterystyka sektora

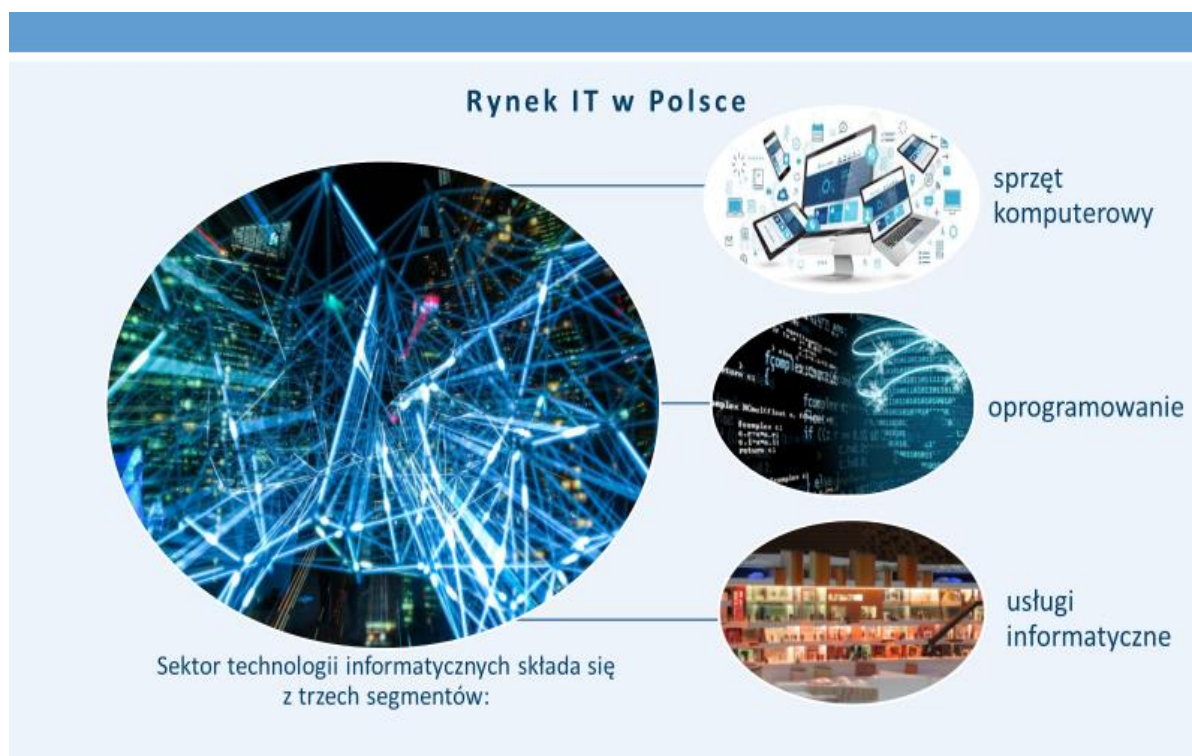
Rozdział ten zawiera charakterystykę sektora usług IT – jednego z najbardziej istotnych i prężnie rozwijających się sektorów zarówno w Polsce, jak i za granicą. Ponieważ sektor usług IT obejmuje różne segmenty i można analizować go bardzo szeroko. W niniejszej pracy skoncentrowano się przede wszystkim na obszarze obejmującym usługi związane z tworzeniem, wdrażaniem, rozwijaniem oprogramowania i pracownikach realizujących prace w tym obszarze. W pracy dokonano analizy sektora usług IT z uwzględnieniem zapotrzebowania na ten szczególny rodzaj usług.

Obszar IT jest szczególnie ważny z perspektywy zarządzania innowacyjnego z uwagi na jego znaczenie dla rozwoju i konkurencyjności obecnie funkcjonujących organizacji. Rozwój technologii IT w istotnym stopniu przyczynił się do postępu w obszarze komunikacji z klientami, gromadzenia i przetwarzania danych o nich i wywarł wpływ na wymiar, w jakim funkcjonują dziś relacje z klientami. Należy zwrócić uwagę, że wobec ciągłego dynamicznego rozwoju narzędzi IT, coraz większych potrzeb i oczekiwań klientów oraz różnych ograniczeń przedsiębiorstw (finansowych, czasowych, personalnych) w zakresie rozwijania wewnętrznych departamentów IT i świadczonych w ich ramach usług – sourcing IT staje się bardzo korzystną możliwością zaspokajania oczekiwań organizacji, a co się z tym wiąże – oczekiwań klientów¹³⁵.

Na rynek IT należy patrzeć przez pryzmat trzech obszarów, wśród których znajdują się: sprzęt komputerowy, oprogramowanie, usługi informatyczne (por. rysunek 2.1).

¹³⁵ M. Sobińska, *Innowacyjne modele biznesu dla IT- wyzwania i perspektywy rozwoju*, „Informatyka Ekonomiczna” 2014, nr 1(31), s. 133.

Rysunek 2.1 Rynek IT w Polsce - główne obszary



Źródło: Opracowanie na podstawie: J. Siderska, *System analysis of the IT market in Poland*, „ZN Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 82, s. 203.

Jak wskazuje G. Micek „sektor IT może być jednak rozumiany wąsko jako działalność wyłączenie informatyczna lub szerzej po włączeniu do analizy telekomunikacji (sektor ICT)”¹³⁶ Definiując pojęcie usług, można przyjąć za R. Bernatem, że „jest to czynność wykonywana przez jeden podmiot na rzecz drugiego podmiotu o charakterze rozporządzającym, z przeniesieniem wartości niematerialnej lub posiadająca treść prawną. Treść prawna to czynnik warunkujący „usługę” czynnościami w rozumieniu fizycznym”¹³⁷. Zdaniem A. Radomskiej-Zalas¹³⁸ celem usług jest dostarczenie oczekiwanej wartości i wyników zakładanych przez odbiorcę. Autorka wyjaśnia, że usługi informatyczne charakteryzuje to, że są one świadczone klientom zewnętrznym oraz wewnętrznym. Mnogość definicji powoduje, że pojęcie usługi jest nieostre, natomiast należy zaznaczyć, że wciąż ulega ono pewnym modyfikacjom i można na

¹³⁶ G. Micek, *Problematyka funkcjonowania firm informatycznych w ujęciu przestrzennym*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu”, 2006, nr 8, s.140.

¹³⁷ R. Bernat, *Outsourcing usług informatycznych – aspekty podatkowe*, „Finanse i Prawo Finansowe” 2015, t. 2, nr 3, s. 20.

¹³⁸ A. Radomska-Zalas, *Standardy zarządzania usługami informatycznymi*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” 2015, nr 38, s. 119.

nie patrzeć z różnych perspektyw. Jak zaznacza W. Urban¹³⁹, nadal trwają prace, których celem jest zgłębienie i zrozumienie natury usług, w tym zrozumienie roli klienta przy ich świadczeniu. Autor wskazuje na interakcyjną naturę usług oraz dynamizm, który jest widoczny przy współpracy na linii usługodawca – klient.

W obszarze usług, kluczowe są zasoby i zdolności, którymi musi dysponować usługodawca. Najczęściej jako kluczowe wymienia: infrastrukturę, aplikacje, dane/informacje, kapitał finansowy, kapitał ludzki (pracownicy), natomiast wśród zdolności jako istotne wskazuje: zarządzanie, organizację, procesy, wiedzę i pracowników. To właśnie te aktywa według autora umożliwiają wytworzenie i dostarczenie usługi IT klientowi. Zwraca on także uwagę na aspekt wartości usługi – jej użyteczność i gwarancję. Użyteczność cechuje usługę zrealizowaną zgodnie z przeznaczeniem, natomiast gwarancja określa przydatność do użytkowania. W myśl takich założeń można stwierdzić, że usługa ma wartość tylko wtedy, gdy spełnia swoje założenia, a więc przynosi wymierną, policzalną, mierzalną wartość organizacji i/lub swoim odbiorcom¹⁴⁰.

Jak zaznacza A. Szczukocka¹⁴¹, usługi w dzisiejszym świecie odgrywają znaczącą rolę zarówno w procesie produkcji, jak i konsumpcji. Rozwój sektora usług w dużej mierze odzwierciedla poziom rozwoju gospodarczego danego kraju. Sektor usług znajduje się w trakcie bardzo głębokich przeobrażeń wewnętrznych, warto zwrócić uwagę, że zmienia się struktura oferowanych usług, a dużego znaczenia nabierają usługi IT oraz usługi oparte na wiedzy. Duże nadzieje związane są z rozwojem usług biznesowych, które są zdecydowanie siłą napędową gospodarki.

Na sektor usług IT należy patrzeć współcześnie przez pryzmat jego możliwości, ale i problemów z jakimi się boryka. C.M. Olszak i P. Lorek¹⁴² zauważają, że rynek IT w Polsce to znaczące miejsce na europejskim rynku IT. Autorzy zaznaczają, że polski rynek oprogramowania i usług IT jest drugim (po uwzględnieniu Rosji) rynkiem Europy Środkowo-Wschodniej. Podają oni także, że wzrost polskiego rynku w ostatnich latach oscylował na poziomie 7,2% rocznie. Należy zaznaczyć, że czynniki wzrostu rynku IT w Polsce to przede wszystkim: napływ inwestycji zagranicznych, pomoc publiczna oraz nowe kierunki

¹³⁹ W. Urban, *Jakość z punktu widzenia systemu świadczenia usługi*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 722, s. 66.

¹⁴⁰ W. Barcikowski, *Zarządzanie usługami informatycznymi – wprowadzenie*, „Biuletyn Wojskowej Akademii Technicznej” 2016, vol. 65, nr 1, s. 135.

¹⁴¹ A. Szczukocka, *Wpływ usług biznesowych...*, op. cit., s. 153.

¹⁴² C.M. Olszak, P. Lorek, *Analiza kompetencji na rynku pracy IT z wykorzystaniem eksploracji grafów*, „Studia Ekonomiczne. ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 336, s. 69.

umożliwiające rozwoju sektora. W Polsce lokują się także znaczące koncerny, wśród których wymienić można: Microsoft, HP, Google, Oracle, IBM, SAP.

Sektor nowoczesnych usług dla biznesu to najszybciej rozwijająca się część sektora usług w Polsce, z zatrudnieniem na poziomie ponad 150 000 pracowników, spośród których 33% to pracownicy zatrudnieni w usługach IT¹⁴³. Jak podają M. Jakubowski i A. Masiukiewicz¹⁴⁴ na rynku brakuje 50 000 specjalistów, a rok 2020 przynosi zapotrzebowanie na 100 000 dodatkowych osób. To duże wyzwanie zarówno w kontekście rozwoju jak i utrzymania zatrudnienia w obszarze IT.

Analizowane raporty wskazują, że polska branża IT składa się przede wszystkim z programistów (56,7%), administratorów lub devopsów (13%) oraz QA/testerów (10%). Najmniejsza grupa to specjaliści UX/UI (1,5%)¹⁴⁵. Duże zapotrzebowanie na pracowników z sektora usług IT to szansa na setki nowych miejsc pracy i zatrudnienie w sektorze niezwykle dynamicznym dającym perspektywę rozwoju w wielu obszarach i kierunkach. Wszystko to powoduje, że praca w IT pozostaje dziś kwestią wartą rozważenia przy planowaniu i kształtowaniu karier zawodowych zwłaszcza przez ludzi przejawiających predyspozycje w tym zakresie. Wnioski płynące z przedstawionych powyżej danych wyraźnie wskazują, że praca w sektorze usług IT będzie dostępna a zapotrzebowanie na pracowników tego obszaru utrzyma się.

Należy zaznaczyć, że obecnie szeroko rozumiany sektor usług znajduje się w trakcie silnych przeobrażeń wewnętrznych. Zmianom ulega struktura oferowanych usług, dużego znaczenia nabrały także usługi IT oraz usługi oparte na wiedzy¹⁴⁶. Przyczyn tych przeobrażeń należy upatrywać, między innymi w zmieniających się potrzebach i oczekiwaniach odbiorców usług, ale także w zmianie samych usług – nowe możliwości technologiczne to nowe oczekiwania i potrzeby odbiorców. Trzeba jednak zaznaczyć, że nowe technologie czy nowe potrzeby konsumentów to także nowe szanse i perspektywy dla pracowników, zwłaszcza tych, dla których rozwój w nowych, być może jeszcze dziś niedostępnych obszarach jest dużą wartością czy też „walutą przyszłości”. Tworzenie nowych produktów, usług, dostarczanie nowej jakości, kreowanie nowych rozwiązań i realizacja potrzeb – nawet tych niezbyt dokładnie dziś zdefiniowanych to właśnie szansa dla tych pracowników, którzy myślą o swoim

¹⁴³ ABSL 2015, za: P. Leszczyński, *Wartości w usługach informatycznych – metody i kryteria oceny*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 1, s. 277.

¹⁴⁴ M. Jakubowski, A. Masiukiewicz, *Rynek pracy w usługach IT – przegląd*, „ZN Uczelni Vistula” 2018, vol. 59, nr 2, s. 43.

¹⁴⁵ zob.np. Badanie społeczności IT 2020, <https://bulldogjob.pl/it-report/2020#work>, dostęp: 12.04.2020.

¹⁴⁶ A. Szczukocka, *Wpływ usług biznesowych na rozwój gospodarki*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 736, s. 153.

rozwoju w kontekście nadchodzących zmian i możliwości wynikających z szybkich przeobrażeń, które są nieodzowną częścią tego rynku.

Zgodnie z raportem Głównego Urzędu Statystycznego, w Polsce istnieje obecnie 2045 przedsiębiorstw spełniających kryterium działalności w zakresie branży informatycznej. Większość podmiotów z branży IT prowadzi działalność usługową, co może wynikać ze specyfiki przypisów Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), gdzie masowa produkcja oprogramowania i wszelkie czynności z nim związane są uznawane w formie usługi. Przedsiębiorstwa informatyczne w Polsce odgrywają szczególną rolę w realizowaniu innowacyjnych przedsięwzięć IT. Według danych GUS-u, w 2015 roku przedsiębiorstwa informatyczne z sektora ITC, do którego zalicza się branża IT oraz High-Tech, wprowadzały innowacje niemal trzykrotnie częściej niż przedsiębiorstwa innowacyjne z sektora produkcji i usług ogółem¹⁴⁷. W tym miejscu należy zaznaczyć, że oprócz przedsiębiorstw IT o małej, średniej czy dużej wielkości mamy dziś do czynienia także z dużą ilością jednoosobowych działalności, w ramach których specjaliści z tego obszaru świadczą swoje usługi.

Współcześnie działy IT wielu organizacji są uzależnione coraz częściej od usług oferowanych przez zewnętrznych dostawców, w tym od: sprzętu, oprogramowania, telekomunikacji, *cloud computing*. „Do końca 2013 r. wartość kontraktów globalnego sourcingu dotyczącego procesów biznesowych i usług IT wynosiła około 648 miliardów USD, a na koniec 2014 r. przekroczyła 700 mld USD. Szacuje się, że rynek ten będzie rósł o ok. 4,8% rocznie do końca 2018 r., na co będzie wpływać coraz większe zainteresowanie outsourcingiem, pojawienie się nowych usług i nowych lokalizacji świadczenia usług”¹⁴⁸. Jak pokazują badania przeprowadzone przez ABSL, liczba firm usługowych IT (PKD 62 – działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana) w Polsce rośnie bardzo dynamicznie. „Według danych GUS w ciągu czterech lat (2009–2013) wzrosła z 40,2 tys. do 60,7 tysiąca, to jest o ponad połowę. Ponad 60% wzrost liczby odnotowały Wrocław, Kraków, Lublin, Rzeszów. W firmach świadczących usługi IT pracuje w Polsce ponad 140 tys. osób. W dużych przedsiębiorstwach (zatrudniających co najmniej 200 osób) w usługach IT zatrudnionych jest 55 tys. pracowników, w tym około 18,7 tys. w firmach należących do krajowego kapitału. Dwie trzecie pracujących w dużych firmach oferujących usługi IT jest zatrudnionych w przedsiębiorstwach zagranicznych.

¹⁴⁷ F. Liebert, *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach branży IT – studium literaturowe*, „ZN Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, z.101, s. 272.

¹⁴⁸ M. Sobińska, *Zarządzanie outsourcingiem IT w przedsiębiorstwach działających w Polsce – problemy i wyzwania*, „Informatyka Ekonomiczna Business Informatics” 2015, nr 3(37), s. 104.

Największym zatrudnieniem w usługach IT po firmach polskich odznaczają się przedsiębiorstwa amerykańskie (13,9 tys. pracowników) i francuskie (10 tys.)¹⁴⁹.

Sektor IT w Polsce składa się z ponad 2 tys. firm, z których ponad 70 (na rynku głównym i NC łącznie) jest notowanych na GPW. Podsektor usług był bardziej rentowny niż produkcja sprzętu¹⁵⁰. Sprzęt IT współcześnie stał się bardzo łatwo dostępny i względnie tani. Możemy mówić o dużej różnorodności i dostępności sprzętu IT, który obecnie nie jest już towarem trudno dostępnym, drogim, deficytowym. Sprzęt IT to w wielu organizacjach dziś podstawowe narzędzie pracy, nawet jeśli nie dysponuje się wysoce specjalistycznym oprogramowaniem. Rynek usług IT podlega ciągłym zmianom i - jak wyjaśniają G. Chodak i Ł. Latus¹⁵¹ -, jednym ze skutecznych sposobów, aby uzyskać dostęp do oprogramowania, sprzętu czy kompetencji, które są niezbędne do realizacji prac, a jednocześnie by zmniejszyć ryzyko operacyjne, wiele firm wybiera outsourcing technologii IT. Outsourcing IT to jeden z trendów ostatnich lat. Jest źródłem oszczędności, a także ułatwia prowadzenie biznesu.

Korzyści płynące z outsourcingu to na pewno możliwość pozyskania do realizacji prac osób niekiedy trudno dostępnych, o specyficznych, wysoko specjalistycznych kompetencjach, a co za tym idzie nierzadko drogie w utrzymaniu. O wartościach jakie niesie outsourcing można mówić pamiętając, że wiele zależy tu od specyfiki realizacji prac – czy organizacja potrzebuje danego konsultanta tylko do wykonania ściśle określonej, z góry zaplanowanej i osadzonej precyzyjnie w czasie pracy, czy też chce budować kompetencje wewnątrz organizacji. W przypadku outsourcingu klienci mają możliwość określenia z góry budżetu, zakresu usług/prac, które mają zostać zrealizowane, mogą także oczekiwać, że w przypadku niedostępności jednego konsultanta zostanie dostarczone zastępstwo, co w przypadku projektów IT ma często kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu. Outsourcing dla wielu firm oznacza także, że nie muszą zatrudniać na stałe bardzo drogiego specjalistów (co w perspektywie długofalowej oznacza redukcję kosztów), ale to co jest plusem może być także minusem i nie sposób tego pominąć – zwłaszcza w przypadku, gdy organizacja chce akumulować wiedzę wewnątrz organizacji. Konsultant zewnętrzny, dedykowany do realizacji konkretnych prac – może, ale nie musi przejawiać inny stopień lojalności wobec organizacji

¹⁴⁹ J. Górecki, G. Micek, *Usługi IT w Polsce – liczba firm, zatrudnienie, lokalizacja* (w:) ABSL, *Rynek usług IT w Polsce*, 2015, http://absl.pl/wp-content/uploads/2016/10/raport_it_2015_PLv151210.pdf, s. 4.

W badaniu ABSL wzięło udział 61 firm pochodzących z 12 krajów. Respondenci badania zatrudniają w usługach IT ponad 38 000 osób (z czego blisko 10 500 miejsc pracy wygenerowały firmy polskie).

¹⁵⁰ A. Tomczak, *Sektor informatyczny na giełdzie papierów wartościowych w Warszawie jako działalność innowacyjna finansowana emisją papierów wartościowych na rynku publicznym*, „Journal of Modern Science” 2017, nr 2/33, s. 224.

¹⁵¹ G. Chodak, Ł. Latus, *Outsourcing technologii IT w handlu elektronicznym*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 7/8, s. 69–73.

niż pracownik zatrudniony na stałe w ramach wewnętrznych struktur. Mowa tu o typowo organizacyjnych aspektach zachowań – lojalności, motywacji, przywiązaniu, które mogą, ale nie muszą różnić się od zachowań przejawianych przez pracowników.

Do istotnych zalet outsourcingu IT z pewnością należą: brak własnych kosztów osobowych, dostęp do wiedzy, która w obszarze IT jest niezwykle kosztochłonna, duża dyspozycyjność konsultantów zewnętrznych, elastyczność w zakresie świadczonych usług.

Rozwój rynku usług IT w dużej mierze będzie wiązał się ze wzrostem znaczenia outsourcingu IT. Według M. Źródło-Loda¹⁵² kluczowym celem outsourcingu jest poprawa działania organizacji. Outsourcing pozwala organizacji koncentrować się na jej głównej działalności, a to z kolei przekłada się na zwiększenie skuteczności prowadzonej przez nią działalności, a następnie na zyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

„Outsourcing ma zapewniać przede wszystkim poprawę efektywności, jak również wzrost skuteczności działania organizacji”¹⁵³. Współcześnie wiele jednostek biznesowych organizacji interesuje się nie tyle samymi zagadnieniami z obszaru IT, co możliwościami, jakie dostarcza informatyka. Ważną koncepcją jest zarządzanie usługami IT. Wsparcie, jakie departamenty IT są w stanie zapewnić biznesowi, jest oceniane nie przez pryzmat sprzętu teleinformatycznego czy samego oprogramowania, ale przez dostarczane organizacji usługi IT – to właśnie one pozwalają na osiągnięcie założonych efektów biznesowych¹⁵⁴. Jak zauważa M. Sobińska¹⁵⁵, departamenty IT obecnych organizacji są uzależnione od zewnętrznych dostawców, i to w coraz większym wymiarze – chodzi przede wszystkim o zlecniodawców, producentów sprzętu, oprogramowania, dostawców usług telco, dostawców usług *cloud computing*. To właśnie umiejętne wykorzystanie dostępnych globalnych zasobów przesądza często o tym, czy przedsiębiorstwo osiągnie sukces rynkowy.

Aktualnie technologie informatyczne są bardzo zróżnicowane i dzielą się na specyficzne grupy produktów. Przedsiębiorstwa muszą borykać się nie tylko z doбором właściwego produktu z gamy IT, ale również z zastosowaniem określonego nadzoru nad zastosowaną technologią. Z pomocą przychodzą przedsiębiorstwa konsultingowe specjalizujące się

¹⁵² M. Źródło-Loda, *Outsourcing w zarządzaniu organizacją*, (w:) *Efektywność zarządzania zasobami organizacyjnym*, P. Lenik (red.), „Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. Stanisława Pigonia w Krośnie” Krosno 2015, z. 68, s. 395.

¹⁵³ A. Weinert, *Outsourcing strategiczny – współczesna opcja rozwoju przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, t. 2, nr 11, s. 188.

¹⁵⁴ A. Sobczak, *Przegląd wybranych podejść do zarządzania IT w organizacjach* (w:) *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, R. Knosala (red.), tom 2, 2010, s. 456.

¹⁵⁵ M. Sobińska, *Rola IT we współczesnych modelach biznesu*, „Informatyka Ekonomiczna Business Informatics” 2016, nr 3(41), s. 94.

w doradztwie z zakresu IT oraz zajmujące się outsourcingiem usług informatycznych¹⁵⁶. Polska należy do najważniejszych lokalizacji outsourcingowych i offshoringowych w Europie i na świecie¹⁵⁷. Polska, podobnie jak inne kraje Europy Środkowej i Wschodniej to miejsce na świecie, dokąd swoją działalność przenoszą międzynarodowe korporacje, oceniające te regiony jako atrakcyjne, mimo że koszty pracy są tu wyższe w porównaniu z rynkiem azjatyckim¹⁵⁸.

W opinii S. Jarka¹⁵⁹, polski rynek outsourcingu jest jednak nieco inny niż rynek światowy. Przede wszystkim należy odnieść się do rynku USA czy Europy Zachodniej, który jest skoncentrowany głównie na świadczeniu usług wspierających procesy kluczowe dla danej organizacji. Trzeba jednak zaznaczyć, że Polska umiejętnie wykorzystuje naturalne atuty do rozwoju outsourcingu, wśród których wymienić można położenie geograficzne, wielkość rynku, głównie zaopatrzeniowego, istotnego w kontekście relacji B2B. Jako kluczowe trendy w obszarze IT wymienia się aktualnie: sztuczną inteligencję, uczenie maszynowe, technologie chmurowe, wirtualizację zasobów IT, Internet rzeczy, technologię block-chain, adaptacyjne architektury związane z cyberbezpieczeństwem¹⁶⁰.

Analizując sektor usług IT należy zauważyć, że aktualnie organizacje ponownie stają przed falą zmian w obszarze strategii czy także sposobów konkutowania, które są efektem rozwoju technologii informatycznych. Rozwój technologii informatycznych powoduje konieczność tworzenia nowych wartości dla organizacji i jej klientów, ale także ukazuje nowe problemy i zagadnienia.

2.2. Zapotrzebowanie na pracowników w sektorze IT

Polski rynek IT wpisuje się w światowy trend zapotrzebowania na specjalistów z obszaru szeroko rozumianego IT, co pokazują dane przytoczone w poprzednim podrozdziale.

Sukcesem polskiego rynku pracy jest przede wszystkim poprawa sytuacji na tle krajów należących do Unii Europejskiej, czyli zmniejszenie dystansu, jaki dzieli Polskę od średniej

¹⁵⁶ M. Dyk, *Outsourcing usług informatycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 335, s. 48.

¹⁵⁷ E. Marcinkowska, *Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce – stan i perspektywy rozwój*, „Studia Ekonomiczne. ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 244, s. 137.

¹⁵⁸ N. Stępnicka, *Wybrane formy integracji i współpracy współczesnych przedsiębiorstw na przykładzie outsourcingu i offshoringu jako sił spłaszczających świat w świetle teorii Th.L. Friedmana*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 47, s. 751.

¹⁵⁹ S. Jarka, *Stan i perspektywy rozwoju outsourcingu w Polsce*, „ZN Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2011, nr 93, s. 157.

¹⁶⁰ A. Rot, M. Sobińska, *Internet rzeczy jako katalizator zmian w outsourcingu usług IT*, „Zarządzanie i Finanse” 2018, vol.16, nr 4/2, s. 199.

w Unii w zakresie głównych wskaźników opisujących sytuację rynkową. Należy zaznaczyć, że współczynnik aktywności zawodowej ludności w Polsce pozostaje na niższym poziomie, niż wynosi średnia w Unii Europejskiej, a co istotne, od 2008 roku jego wartość z roku na rok jest coraz wyższa¹⁶¹.

W 2017 prognozy KE wskazywały, że do końca 2018 roku w krajach Unii, a więc także w Polsce, spodziewana była kontynuacja powolnej tendencji wzrostowej zatrudnienia przy stopniowym obniżaniu dotychczasowego tempa wzrostu. W Polsce, podobnie jak w całej UE, w horyzoncie prognozy spodziewany był dalszy spadek stopy bezrobocia. Prognozy te wskazywały, że w Polsce w 2018 roku stopa bezrobocia miała osiągnąć historyczne minimum i kształtować się na poziomie 4,4%¹⁶².

Zatrudnienie w sektorze ICT w Polsce szacuje się na 4% zatrudnienia ogółem. W porównaniu z innymi państwami wartość ta jest dość niska. W przypadku Niemiec jest to wartość 5,2%, Danii 9,2%, Finlandii 7,19%. Polskę cechuje znaczący wzrost udziału zatrudnienia sektora ICT w zatrudnieniu ogółem. Średnio kształtował się on na poziomie 0,168 punktu procentowego rocznie. Prognozy wskazują, iż w nadchodzących latach udział sektora ICT w zatrudnieniu ogółem będzie wzrastał¹⁶³. Dane prezentowane w *Raporcie Płacowym 2017. Trendy na rynku pracy*, opracowanym przez Hays¹⁶⁴, wyraźnie wskazują, jakich

¹⁶¹ Na podstawie: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Rynek pracy w Polsce w 2016 roku*, Departament Rynku Pracy, Warszawa, 20.03.2017, s. 15.

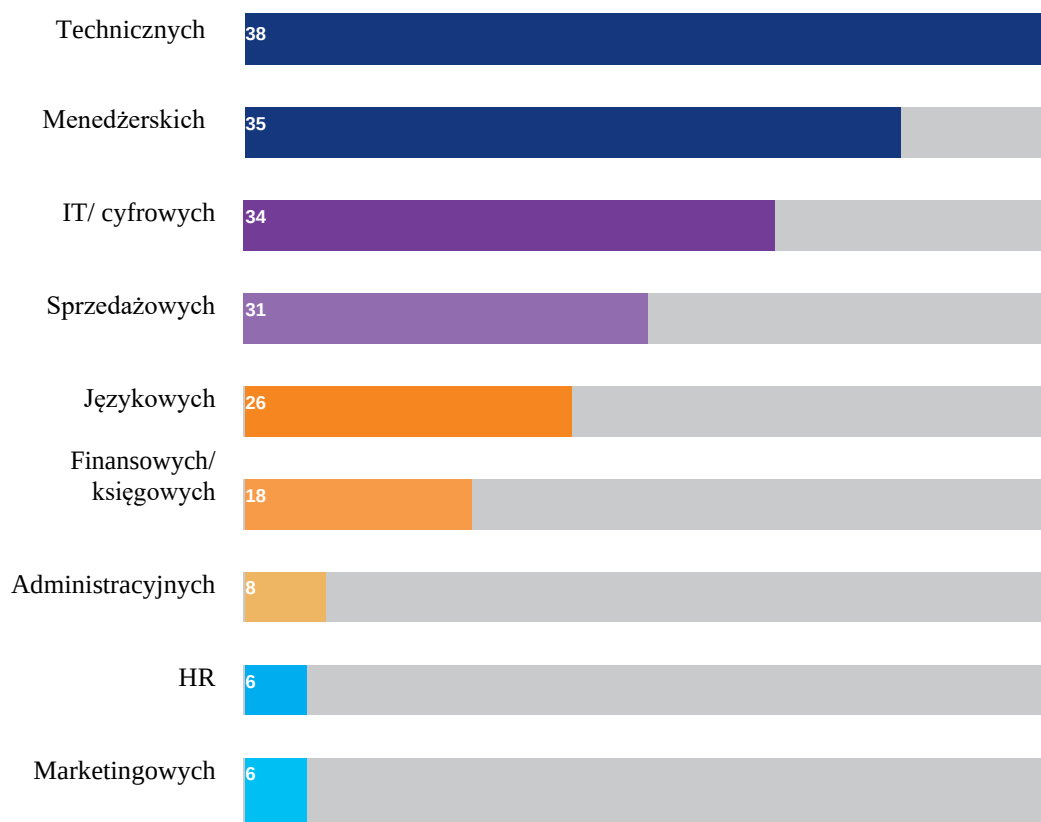
¹⁶² Na podstawie raportu: S. Roszkowska, K. Saczuk, M. Skibińska, P. Strzelecki, R. Wyszyński, *Kwartalny raport o rynku pracy w I kw. 2017 r.*, nr 02/17, NBP, Wydział Gospodarstw Domowych i Rynków Pracy Departament Analiz Ekonomicznych, s. 11.

¹⁶³ Na podstawie raportu: *Perspektywy rozwoju polskiej branży ITC do roku 2025*, raport przygotowany przez Investin na zlecenie Ministerstwa Rozwoju, wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2017, s. 29.

¹⁶⁴ Na podstawie raportu: *Raport Płacowy 2017. Trendy na rynku pracy*. Raport został opracowany na podstawie danych uzyskanych w ramach procesów rekrutacyjnych przeprowadzonych przez Hays Poland w 2016 r. Uzupełniono go o wyniki badania na temat rynku pracy, które zostało przeprowadzone w październiku 2016 r. na grupie niemal 1000 firm i pracowników. Hays Poland jest firmą doradztwa personalnego należącą do grupy Hays plc, największej na świecie firmy zajmującej się rekrutacją specjalistyczną, działającej na rynku rekrutacyjnym od blisko 50 lat.

kompetencji potrzebują współcześnie organizacje. Wysuwają się tu przede wszystkim kompetencje techniczne (38%), menedżerskie (35%), IT/cyfrowe (34%). Dane pozyskane z raportu przedstawia rysunek 2.2.

Rysunek 2.2 Kompetencje istotne z perspektywy przedsiębiorstw



Procenty nie sumują się do 100%, ponieważ możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: Na podstawie raportu: *Raport Płacowy 2017. Trendy na rynku pracy*¹⁶⁵.

Dane dotyczące zapotrzebowania na kompetencje techniczne, IT/cyfrowe wskazują, że specjaliści z takim profilem zawodowym będą najbardziej poszukiwani przez pracodawców. Jak wskazują T. Kulisiewicz i B. Ostrowska¹⁶⁶, według różnych krajowych oszacowań branża nowych technologii w Polsce odnotowuje niedobór ponad 40 tysięcy informatyków. Tak duże zapotrzebowanie na pracowników sektora IT pozwala sądzić, że praca dla wykwalifikowanych specjalistów z obszaru IT jest dziś dostępna.

¹⁶⁵ Raport został opracowany na podstawie danych uzyskanych w ramach procesów rekrutacyjnych przeprowadzonych przez Hays Poland w 2016 r. Uzupełniono go o wyniki badania na temat rynku pracy, które zostało przeprowadzone w październiku 2016 r. na grupie niemal 1000 firm i pracowników. Hays Poland jest firmą doradztwa personalnego należącą do grupy Hays plc, największej na świecie firmy zajmującej się rekrutacją specjalistyczną, działającej na rynku rekrutacyjnym od blisko 50 lat.

¹⁶⁶ T. Kulisiewicz, B. Ostrowska (2017), *Co dalej po szkole i po uczelni – informatycy na krajowym rynku pracy. Cele Rady ds. kompetencji sektora IT*, <http://www.radasektorowa.pl/>, s. 269.

Zarówno specjaliści, jak i menedżerowie wskazują na wysokie możliwości rozwoju pracowników w branży IT w Polsce. Raport przygotowany przez firmę Antal – *IT@PL. Rynek pracy IT w Polsce. 2 edycja*¹⁶⁷ pokazuje, że najwięcej odpowiedzi rozkłada się w okolicach czterech punktów na pięć:

- 51% respondentów ocenia polskie perspektywy rozwoju pracowników w branży IT na 4 punkty (dobre perspektywy) w pięciopunktowej skali;
- 29% odpowiedziało, że perspektywy są umiarkowane (3/5);
- 15% uważa, że perspektywy są bardzo dobre (5/5);
- 6% ankietowanych perspektywy są słabe (2/5);
- 1% specjalistów i menadżerów IT perspektywy są bardzo słabe.

S. Iskierka, J. Krzemiński i Z. Weźgowiec¹⁶⁸ wskazują, że obecny i przyszły rynek pracy będzie oczekiwał dużej liczby pracowników ze znajomością technologii ICT. Należy tu jednak zaznaczyć, że oczekiwany stopień znajomości technologii jest bardzo szeroki. Rynek pracy potrzebuje wysokiej klasy specjalistów, ale także pracowników, którzy jedynie potrafią sprawnie stosować technologię ICT w bieżącej pracy.

Jak podkreśla J. Nazdrowicz¹⁶⁹, kluczowe dla właściwego realizowania procesów produkcyjnych w branży IT, a także dostarczania najwyższej jakości dla klienta jest zapewnienie nie tylko wydajnej infrastruktury informatycznej, ale także kadry specjalistów – inżynierów czy architektów dysponujących odpowiednimi kompetencjami do realizacji powierzonych prac. Intensywny rozwój sektora sprawia, że rynek już teraz nie nadąża z dostarczaniem odpowiedniej jej ilości. Polskie uczelnie stanowią niejako kuźnię nowej kadry, która rokrocznie zasila rynek pracy nowymi specjalistami, ale także to nie zaspokaja w dostatecznym stopniu potrzeb zasobowych. Jak można wnioskować na podstawie powyższych twierdzeń – świadomość zapotrzebowania i konieczności kształcenia nowych kadr jest duża. Wydaje się, że także uczelnie wyższe wychodzą naprzeciw oczekiwaniom jakie stawia rynek pracy – także w obszarze szeroko rozumianego IT kreując nowe formy czy sposoby uczenia.

¹⁶⁷ Na podstawie raportu: Antal, *IT@PL. Rynek pracy IT w Polsce. 2 edycja*, listopad 2015. Badanie przeprowadzone zostało metodą CAWI w terminie 24.09–28.10.2015 roku. Wzięło w nim udział 744 polskich specjalistów i menadżerów IT. Badanie było poufne.

¹⁶⁸ S. Iskierka, J. Krzemiński, Z. Weźgowiec, *Zapotrzebowanie rynku pracy na informatyków a praktyka dydaktyczna*, „Dydaktyka Informatyki” 2017, nr 12, s. 40.

¹⁶⁹ J. Nazdrowicz, *Wyzwania branży IT a kooperacja z uczelniami wyższymi w kontekście kształcenia zasobów ludzkich*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2017, nr 1(51), s. 111.

P. Goetzen, A. Marchlewska, G. Sowa¹⁷⁰ podają, że tradycyjna rola uczelni wyższej skupia się na przygotowaniu studentów do pracy zawodowej. Autorzy wskazują, jakie działania podejmują uczelnie wyższe by sprostać stawianym im oczekiwaniom, a wśród nich wymieniają, takie jak:

- wiedza podstawowa + kształcenie w wąskich specjalnościach, co ma umożliwić precyzyjne dopasowanie do potrzeb przyszłych pracodawców;
- w odniesieniu do dynamicznego rynku pracy w obszarze Informatyki: studia podyplomowe (umiejętności twarde i miękkie np. zarządzanie projektami IT) – istnieje zapotrzebowanie na oba typy kwalifikacji;
- rozwój ośrodków szkoleniowych – certyfikaty techniczne np. Cisco, Microsoft, Linux, Wirtualizacja VMWARE;
- współpraca w ramach programów unijnych (np. Long Life Learning) – wymiana doświadczeń + budowa nowych programów kształcenia, zagraniczne staże i programy;
- akademickie inkubatory przedsiębiorczości – szkoły biznesu dla startupów.

W kontekście kształcenia i rosnącego zapotrzebowania na kadrę IT warto przyrzeć się także zawodom, które w ramach obszaru IT będą się rozwijać i stawiane są dziś jako przykład zawodów przyszłości. To sygnał, w jakim kierunku powinno rozwijać się kształcenie pracowników.

Zdaniem M. Cieciury¹⁷¹ można wyróżnić następujące przyszłościowe zawody informatyczne:

- **analityk nowych miar** – analiza raportów dotyczących ruchu na stronach internetowych – uzyskuje informacje dotyczące liczby użytkowników i czasu wizyty na stronie przez użytkowników, kreuje na podstawie analiz najbardziej odpowiednie dla danego serwisu strategie dalszego rozwoju;
- **content manager** – prezentacja i organizacja zawartości na stronach internetowych, współpraca ze specjalistami wszystkich działów odpowiedzialnych za budowę serwisów, współpraca przy budowie kampanii marketingowych;
- **dydaktyk medialny** – nowe formy kształcenia, przenoszenie wiedzy z tradycyjnego podręcznika na płyty CD – łączenie wiedzy informatycznej z podejściem pedagogicznym;

¹⁷⁰ P. Goetzen, A. Marchlewska, G. Sowa, *Uczelnia na rynku pracy IT*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, nr 6, cz.2, s. 61-62.

¹⁷¹ M. Cieciura, *Problemy informatyki w pigułce*, 2015, Niniejsza książka jest wydrukiem z formatu PDF ebooka dostępnego pod adresem <http://cieciura.net/ebooki/>, data dostępu 24.02.2020, s.9-10.

- **etyczny haker** – kontrolowane włamania w ramach organizacji, w której dana osoba pracuje by uzyskać wiedzę na temat słabych elementów zabezpieczeń; kluczowa znajomość systemów operacyjnych, aplikacji, prototypów sieciowych i oprogramowania zabezpieczającego;
- **infobroker** – wyszukiwanie informacji;
- **inżynier rzeczywistości wirtualnej** – symulacje komputerowe zastępują kosztowne badania próbne w przemyśle czy usługach (np. badania rynku);
- **inżynier wiedzy użytkowej** – praca nad podniesieniem jakości życia codziennego – np. nowe produkty czy techniki medyczne;
- **IT detektyw** – kontrola nad bezprawnym korzystaniem z sieci komputerowych, telewizji, kopiowaniem filmów, programów, muzyki itd.;
- **specjalista ds. kanału e-mail** – opracowuje strategię organizacji w zakresie działania poczty przychodzącej i wychodzącej, kreacja wizerunku firmy poprzez pocztę elektroniczną, udział w tworzeniu kampanii reklamowych;
- **traffic manager** – kontrola ruchu na stronie, analizy, raporty, statystyki dotyczącej na przykład oglądalności.

Trzeba pamiętać, że absolwenci krótko po ukończeniu nawet specjalistycznych studiów potrzebują czasu, aby poznać i zrozumieć specyfikę pracy w wybranym przez siebie obszarze. Jak wskazują przedstawione powyżej informacje, zapotrzebowanie na specjalistów branży IT istnieje i w kolejnych latach można się spodziewać, że będzie rosło. Stwarza to jednak konieczność przemian, na które uwagę powinni zwrócić także przedstawiciele branży IT. Rynek musi się zmieniać, tak jak zmieniają się jego potrzeby. Pracownicy chcący rozwijać się w IT, powinni monitorować, jakie potrzeby generuje dziś rynek i jakie kompetencje oprócz kompetencji twardych będą istotne dla pracodawców. Jak podkreśla M. Cieciora¹⁷², można zetknąć się z opiniami, że informatycy mają spore trudności na płaszczyźnie komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Konsekwencje tego to przede wszystkim trudność w tworzeniu relacji i nawiązywaniu kontaktu. Inny problem stanowi nieumiejętność wyrażania przez nich komunikatów poprzez mowę ciała i mimikę, często to osoby zamknięte w sobie. Wskazane cechy w dużej mierze obejmują programistów. Oprócz przedstawionych problemów należy także podkreślić zawężoną zdolność posługiwania się doświadczeniami w innych obszarach, brak umiejętności przenoszenia doświadczeń poznawczych z własnej dziedziny na zupełnie

¹⁷² M. Cieciora, *Wybrane problemy społeczne i zawodowe informatyki*, Vizja Press & IT, Warszawa 2012, s. 172–173.

inne obszary wiedzy. Trudność w nawiązywaniu kontaktu, w wymianie informacji z ludźmi, którzy reprezentują inne profesje czy dziedziny, to kolejny z problemów, który charakteryzuje tę grupę pracowników.

Warto zwrócić także uwagę na jeszcze jeden istotny aspekt: na podejście młodych ludzi do wykształcenia. P. Długosz¹⁷³ twierdzi, że w warunkach „przeedukowania” społeczeństwa może dochodzić do obniżenia wartości wyższego wykształcenia. Jednym z kluczowych wskaźników tego zjawiska jest wysokie bezrobocie w grupie absolwentów studiów wyższych, a następnie praca poniżej kwalifikacji. W sytuacji inflacji dyplomów rynek pracy weryfikuje ich jakość. Wśród wielu pracodawców znajdują się tacy, którzy przykładają dużą wagę do jakości wykształcenia, bo to właśnie zmniejsza ryzyko nietrafnej decyzji i inwestycji w wybranych kandydatów. Branża IT należy do najdynamiczniej rozwijających się obszarów w gospodarce polskiej i światowej. Szybki wzrost rynku IT wiąże się z rosnącym zapotrzebowaniem na specjalistów z tej dziedziny. Dobrze wykształcona kadra informatyków buduje wizerunek Polski jako kraju, w którym warto rozważać lokowanie centrów usług wspólnych, centrów kompetencyjnych czy też *research & development*¹⁷⁴. Wykształcenie wydaje się być kwestią kluczową w sytuacji, gdy odnotowuje się niedobór specjalistów IT. Z jednej strony rynek potrzebuje nowych pracowników szybko, z drugiej uczelnie nie nadążają z promowaniem nowych specjalistów, którzy tak czy inaczej potrzebują czasu by nabrać doświadczenia i praktyki. Trzeba także pamiętać, że część z młodych pracowników podejmuje pracę już na studiach, czego efektem może (ale nie musi być) rezygnacja z uzyskania formalnego wykształcenia. Takich sytuacji należałoby się dopatrywać w obszarach, które dają możliwości szybkiego zatrudnienia i dających bardzo dobre warunki pracy (w tym finansowe).

Rynek IT w Polsce to jeden z najdynamiczniej rozwijających się obszarów działalności¹⁷⁵. Ł. Wiechetek¹⁷⁶ zauważa, że prognozy analityków przewidują, iż segmentem o najszybszym tempie rozwoju będzie obszar oprogramowania. Także sektor usług odnotowuje tendencję rosnącą. Jak podaje autor, w bliskiej przyszłości segment sprzętu straci pozycję lidera.

Rynek IT rozwija się dynamicznie, co oznacza, że można spodziewać się coraz większego zapotrzebowania na specjalistów IT. Jedną z bardzo popularnych form

¹⁷³ P. Długosz, *Sytuacja absolwentów studiów wyższych na rynku pracy a jakość wykształcenia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, z. 33, s. 52.

¹⁷⁴ M. Wawer, P. Muryjas, *Edukacyjne uwarunkowania rynku pracy w branży IT na przykładzie Lubelszczyzny*, „Studia Ekonomiczne. ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, nr 134, s. 115.

¹⁷⁵ T. Rokicki, *IT market in Poland*, „Information Systems in Management” 2017, vol. 6, no. 1, s. 63.

¹⁷⁶ Ł. Wiechetek, *Efektywność wdrożeń systemów informatycznych na przykładzie polskiego rynku małych i średnich przedsiębiorstw*, 2004, http://www.rsi2004.lubelskie.pl/doc/sty6/art/Wiechetek_art.pdf

pozyskiwania pracowników z kompetencjami o profilu informatycznym stał się outsourcing, o którym wspomniano w poprzednim rozdziale, a który pozwala na budowanie całych zespołów informatycznych bez konieczności zatrudniania ich na stałe. Warto zwrócić na niego uwagę, bo w czasach, gdy usługi IT muszą być realizowane szybko, wiele organizacji nie ma wystarczająco dużo czasu i możliwości, a także zasobów, by poszukiwać bezpośrednio specjalistów o trudno dostępnych kompetencjach.

2.3. Kluczowe kompetencje zawodowe w sektorze usług IT

Kompetencje to pojęcie szerokie i może być definiowane w różnoraki sposób. Jak przyjmuje J. Moczydłowska¹⁷⁷ kompetencje to połączenie kwalifikacji i predyspozycji osobowościowych. Autorka wskazuje, że kwalifikacje mają węższe znaczenie niż kompetencje – jako kwalifikacje możemy przyjmować umiejętności i wiedzę formalną i nieformalną. Natomiast predyspozycje to zbiór takich właściwości jak: charakter, temperament, intelekt, obraz siebie, który wpływa na indywidualizm jednostki, czyli jej niepowtarzalność i wyjątkowość w odniesieniu do innych ludzi.

J. Orczyk¹⁷⁸ podkreśla, że termin „kompetencje” uwzględnia sferę motywowania do pracy, jej zmienność, warunki jej realizacji, w tym przede wszystkim możliwość podnoszenia czy dopasowania do coraz wyższych standardów realizacji zadań zawodowych. Kompetencje nie są rozumiane tylko jako prawidłowa realizacja pracy. Uwzględniają także zaufanie, że zostanie ona wykonana zgodnie z zasadami, warunkami i daną sytuacją. Kompetencje to mocne akcentowanie samodzielności i odpowiedzialności w realizacji powierzonych zadań.

Najczęściej wyróżnia się kompetencje behawioralne i kompetencje twarde. „Kompetencje behawioralne skupiają się na sposobie zachowania się; to inaczej potencjał danej osoby, jej zasoby i możliwości generowania zachowań uważanych za niezbędne i adekwatne np. w pełnieniu określonej roli zawodowej. Ocenienie kompetencji danej osoby wymaga obserwacji jej działań w różnym kontekście sytuacyjnym”¹⁷⁹. Z kolei kompetencje twarde można ująć jako kompetencje bazowe, bez których realizacja określonych opisem stanowiska zadań nie byłaby możliwa. Są to bardzo konkretne umiejętności, kluczowe przy wykonywaniu danego rodzaju pracy (kompetencją twardą jest np. znajomość konkretnego, wymaganego na danym stanowisku oprogramowania, systemu itp.). Większość organizacji precyzyjnie określa

¹⁷⁷ J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi ...*, op. cit., s.33.

¹⁷⁸ J. Orczyk, *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3–4, s. 24.

¹⁷⁹ D. Fastnacht, *Miękkie kompetencje w zarządzaniu*, „ZN Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2006, nr 1(2), s. 109–114.

wymagania i oczekiwania względem konkretnych stanowisk pracy, a co za tym idzie - kompetencji jakie niezbędne są na danym stanowisku. We współczesnym świecie dużą uwagę przywiązuje się nie tylko do kompetencji twardych, choć należy podkreślać ich znaczenie, ale także, a może przede wszystkim do kompetencji miękkich, które często decydują o tym jak dana osoba poradzi sobie w danym środowisku pracy.

A. Kochmańska¹⁸⁰ wyjaśnia, że problematyka kompetencji miękkich (które są określane jako kompetencje interpersonalne), a także ich znaczenie w kreowaniu innowacyjności, a tym samym innowacyjnej organizacji stają się coraz bardziej istotne, zwłaszcza przy uwzględnieniu transformacji zachodzących na współczesnym rynku pracy w ostatnim czasie. Proces rekrutacji i selekcji pracowników musi uwzględniać nie tylko twarde, specjalistyczne kompetencje, ale także miękkie – interpersonalne. W wielu organizacjach, jak zaznacza autorka, kładziony jest szczególny nacisk na dalszy rozwój kompetencji w miejscu pracy, tworzone są ku temu odpowiednie warunki.

Różnorodność w zakresie kompetencji i umiejętności ich wykorzystania sprawia, że współczesne organizacje bez względu na rodzaj ich działalności podstawowej coraz bardziej doceniają indywidualność jako potencjalny czynnik wpływający na innowacyjność przedsiębiorstw, zdolność do tworzenia nowych rzeczy i radzenia sobie ze starymi i nowymi problemami. Kompetencja może zostać wykorzystana w różnoraki sposób, ale wiele zależy od tego, kto jej używa, kiedy, z jaką intensywnością i w odpowiedzi na jakie bodźce. Ludzie mogą posiadać podobne kompetencje, ale mogą w różnoraki sposób z nich korzystać. Rozwój obejmuje udoskonalanie nabytych kompetencji, ale także opanowywanie nowych. W organizacjach, które stosują podejście kompetencyjne, nacisk kładziony jest na rozbudowę kompetencji pracowniczych na bazie zidentyfikowanych kluczowych kompetencji firmy. To właśnie jest sposób, by realizować koncepcje strategicznego inwestowania w kapitał ludzki, by kierunek doskonalenia i nabywania nowych kompetencji był zgodny z celami długoterminowymi, wyrażonymi w postaci strategii organizacji¹⁸¹. Pojęcie kompetencji odnosi się zatem do działań organizacji lub ludzi. Biorąc pod uwagę działania organizacji, kompetencją może być zaspokajanie potrzeb edukacyjnych czy także dostarczanie produktów lub usług najwyższej jakości. Natomiast w przypadku kompetencji odnoszących się do ludzi – człowiek

¹⁸⁰ A. Kochmańska, *Kompetencje miękkie w innowacyjnym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 95, s. 189–190.

¹⁸¹ A. Wieczorek-Szymańska, *Problematyka oceny efektywności programów rozwoju kompetencji pracowników*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 24, s. 206.

jest kompetentny, gdy profesjonalnie, skutecznie realizuje jakąś czynność¹⁸². Współczesne organizacje deklarują, że potrzebują kompetentnych pracowników, lecz pojęcie kompetencji może przybierać różne definicje w zależności od organizacji. Przedsiębiorstwa różnią się między sobą nie tylko zestawem kompetencji, jakich poszukują, ale również w zakresie definicji, jakie przyjmują do określania kompetencji.

Jak zaznacza G. Wieczorek¹⁸³, współcześnie najbardziej pożądaną cechą pracownika jest zdolność do szybkiego przystosowania się do zmian oraz dopasowanie do wymogów stawianych przez rynek pracy. To właśnie człowiek, który doskonali się i uczy ustawicznie, by rozszerzać własne umiejętności, będzie w stanie sprostać tym wymogom. Na kompetencje zarówno w obszarze miękkim jak i twardym warto patrzeć przez pryzmat nowych wymagań jakie stawia rynek pracy. W kontekście IT należy wyjść od twardych wymagań technicznych poświadczanych przez pracodawców. Tu kluczowa jest znajomość konkretnych technologii i narzędzi informatycznych, które warunkują dopuszczenie do pełnienia określonych ról zawodowych w projektach IT. Z perspektywy praktyki ważne jest, by projektant oprogramowania (wiodący specjalista w zespole programistycznym) posiadał wysokie kompetencje komunikacyjne oraz szczególne predyspozycje osobowościowe, które wspierałyby proces tworzenia produktu wspólnie z klientem. Projektant oprogramowania powinien łączyć podejście humanistyczno-społeczne z wysokimi kwalifikacjami technicznymi, by efektywnie wykonywać swoją pracę¹⁸⁴.

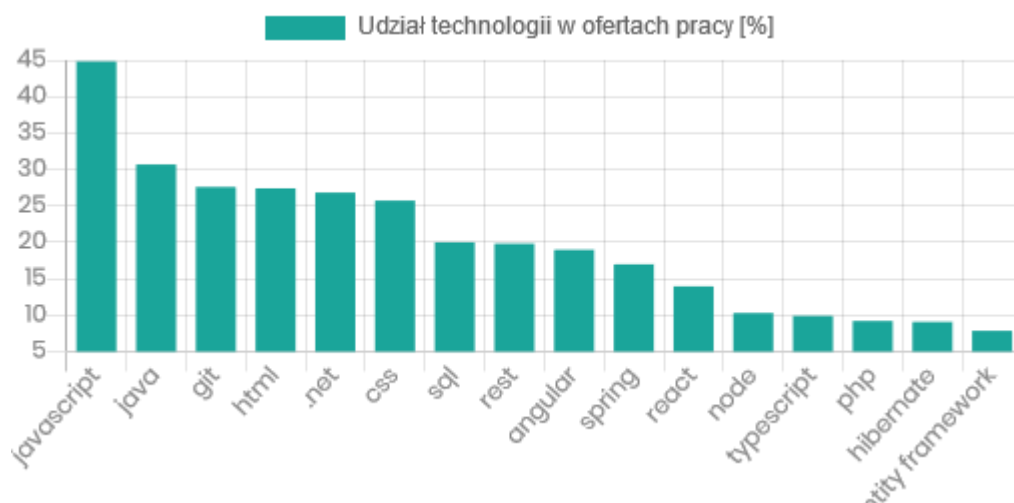
Analizując Raport Rynek Pracy IT w 2019 roku można dostrzec, które technologie są współcześnie najbardziej pożądane przez pracodawców w odniesieniu do kandydatów pretendujących do stanowisk programistycznych – rysunek 2.3. pokazuje ujęcie technologii w kategorii Full Stack (Frontend+ Backend) (rysunek 2.3).

¹⁸² W. Załoga, *Model kompetencji menadżera w nowoczesnej organizacji*, „ZN Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 97, s. 451.

¹⁸³ G. Wieczorek, *Internet jako narzędzie poszukiwania i doboru personelu*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Edukacja Techniczna i Informatyczna” 2011, t. 6, s. 149.

¹⁸⁴ M. Statkiewicz, *Osobowość a predyspozycje zawodowe przyszłych projektantów oprogramowania* [w:] *Inżynieria oprogramowania. Badania i praktyka*, red. L. Madeyski, M. Ochodek, wyd. Nakom, Poznań, 2014, s.111.

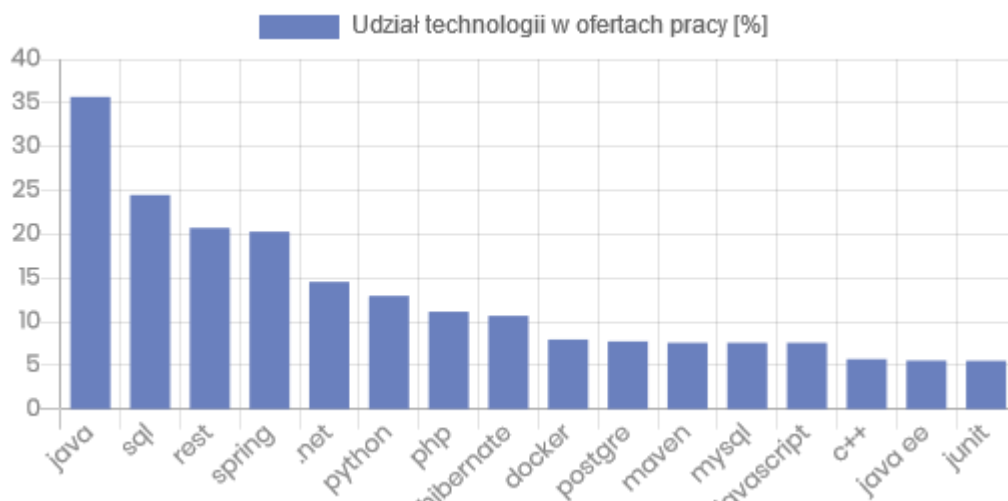
Rysunek 2.3 Częstotliwość występowania wymaganych kwalifikacji w ofertach pracy w kategorii FullStack w 2019 r.



Źródło: nofluffjobs.com, Raport Rynek Pracy IT w 2019 r., <https://nofluffjobs.com/insights/technologie-it/wykres-16-najbardziej-pozadanych-narzedzi-i-technologie-w-ofertach-pracy-fullstack/>, dostęp: 25.02.2020.

Powyższy wykres przedstawia najczęściej podawane wymagania w ofertach pracy skierowanych do Fullstacków. Materiał został opracowany na podstawie danych z ofert pracy opublikowanych w serwisie No Fluff Jobs w 2019 r. Z kolei rysunki 2.4. i 2.5. przedstawiają najbardziej pożądane kwalifikacje w ofertach pracy z wyszczególnieniem obszaru Backend. i Frontend.

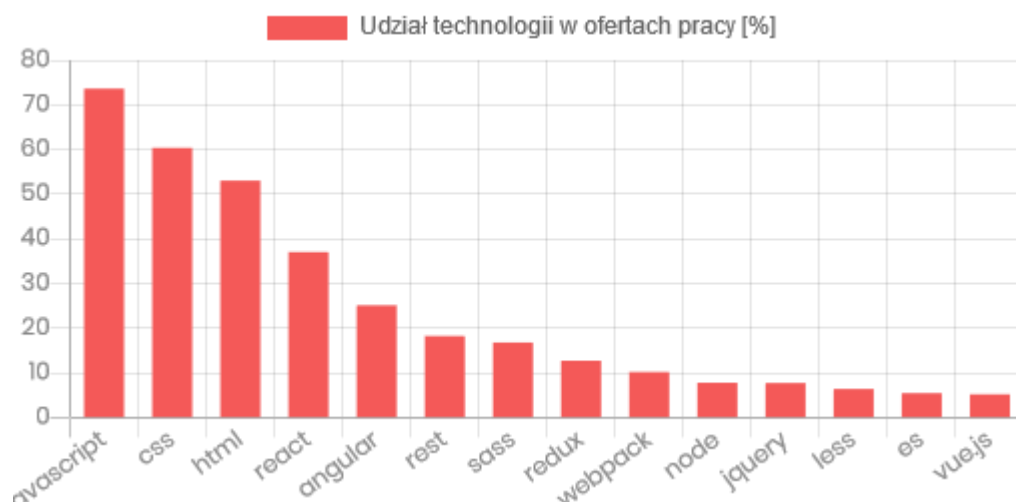
Rysunek 2.4 Częstotliwość występowania wymagania w ofertach pracy Backend



Źródło: nofluffjobs.com, Raport Rynek Pracy IT w 2019 r., <https://nofluffjobs.com/insights/technologie-it/wykres-15-najbardziej-pozadanych-narzedzi-i-technologie-w-ofertach-pracy-backend/>, dostęp: 25.02.2020.

Powyższy wykres przedstawia najczęściej wymagane umiejętności, języki programowania, frameworki przez pracodawców w kategorii Backend, natomiast kolejny rysunek ukazuje najczęściej wymieniane umiejętności, kwalifikacje, które występują w ofertach pracy w kategorii Frontend. Dane zostały opracowane na podstawie wymagań zawartych w ofertach pracy IT opublikowanych w serwisie No Fluff Jobs w 2019 r.

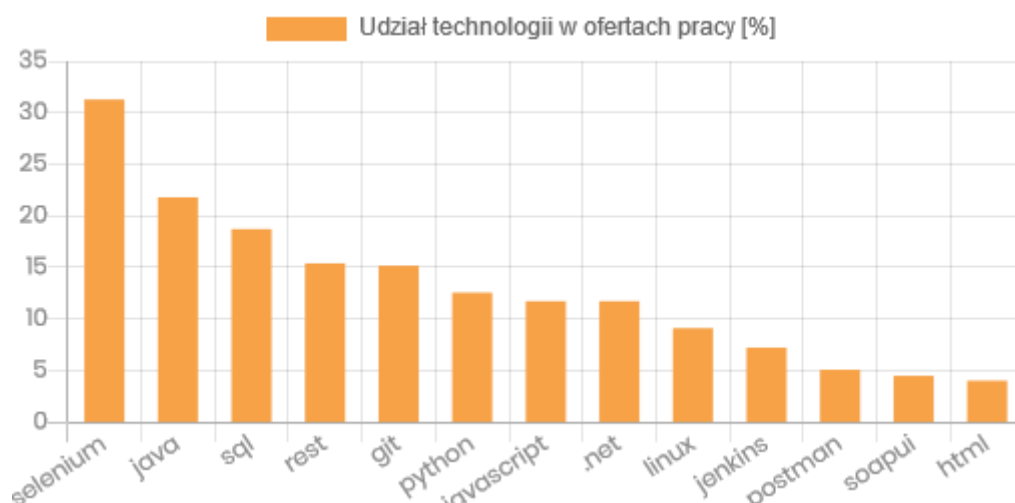
Rysunek 2.5 Częstotliwość występowania technologii w ofertach pracy Frontend



Źródło: nofluffjobs.com, Raport Rynek Pracy IT w 2019 r., <https://nofluffjobs.com/insights/technologie-it/wykres-15-najbardziej-pozadanych-technologii-narzedzi-we-frontendzie/>, dostęp: 25.02.2020.

Na zapotrzebowanie na kompetencje techniczne można także patrzeć przez pryzmat innych obszarów – również osadzonych w IT jak np. role testerskie w projektach IT. Rysunek 2.6 pokazuje jakie technologie i narzędzia najczęściej były poszukiwane przez pracodawców w 2019 r.

Rysunek 2.6 Częstotliwość występowania technologii w ofertach pracy w kategorii Testing w 2019 r.



Źródło: nofluffjobs.com, Raport Rynek Pracy IT w 2019 r., <https://nofluffjobs.com/insights/technologie-it/wykres-testing-najbardziej-pozadanych-narzedzi-i-technologie-w-ofertach-pracy-w-2019-r/>, dostęp: 25.02.2020.

Wykres przedstawia najczęściej pojawiające się wymagania w ofertach pracy skierowanych do testerów. Materiał został opracowany na podstawie informacji zawartych w ofertach pracy dla IT w serwisie No Fluff Jobs w 2019 r.

Konkurencja na rynku pracy jest duża, zarówno jeśli chodzi o liczbę organizacji dostarczających różnego rodzaju produkty, usługi, dobra, jak i pracowników, którzy szeregi organizacji zasilają. To często od ich umiejętności zależy, jak będzie przebiegać realizacja celów biznesowych danej organizacji. Kompetentni pracownicy stają się fundamentem rozwijającej się organizacji. Niesie to ze sobą potrzebę ukierunkowania działań na wsparcie i rozwój kompetencji zawodowych. Nurt ten jest odpowiedzią na współczesne wymagania otoczenia oraz wzrastające wymogi zarówno w stosunku do pracowników, jak i pracodawców.

Kluczowe znaczenie dla kierunku rozwoju kompetencji pracowniczych w sektorze usług IT mają także oczekiwania, jakie generuje szeroko rozumiany biznes – we wszystkich sektorach i branżach. Można spodziewać się, że w zależności od zmieniających się potrzeb organizacji zmieniać będzie się zapotrzebowanie na konkretne umiejętności, którymi powinni dysponować pracownicy. W tym aspekcie należy zwrócić uwagę na to, co współcześnie zyskuje na znaczeniu, jeśli chodzi o rozwój technologii.

Obszar usług IT, jak tłumaczy A. Pamuła¹⁸⁵, uwiadamia coraz bardziej znaczenie automatyzacji pracy powiązanej z zarządzaniem aplikacjami, infrastrukturą oraz testowaniem.

¹⁸⁵ A. Pamuła, *Kariera i kompetencje informatyczne w sektorze usług biznesowych na przykładzie studentów Uniwersytetu Łódzkiego*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia” 2018, vol. L II, 2, s.143.

Autorka wskazuje, że zmianom ulegają zasady pracy w działach IT – mniejsze znaczenie przypisuje kompetencjom związanym z obsługą baz danych czy systemów informatycznych zarządzania, a większe kompetencje dotyczące zapewnienia właściwego doboru usług IT i integracji aplikacji. Duże znaczenie ma także obszar szeroko rozumianego bezpieczeństwa w kontekście wymiany informacji i danych pomiędzy aplikacjami.

W podobnym tonie wypowiada się S.M. Kwiatkowski¹⁸⁶ wskazując, na znaczenie wzrostu poziomu wykształcenia społeczeństw przy uwzględnieniu rewolucji technologicznej, co zdecydowanie wpływa na poszukiwanie pracowników dysponujących najwyższymi kompetencjami specjalistycznymi. Autor wyróżnia wśród tych kompetencji kompetencje zintegrowane tj. np. informatyczne i techniczne, medyczne, biologiczne, finansowe. W kontekście analizy kierunków rozwoju gospodarczego S.M. Kwiatkowski pisze także o nowych zawodach związanych z wykorzystaniem technik informatycznych podając między innymi sztuczną inteligencję – automatyzację, robotyzację produkcji czy usług.

Takie spojrzenie na rozwój obszaru IT utwierdza w przekonaniu, że znaczenie kompetencji technicznych jest ogromne i należy spodziewać się ewolucji w tym zakresie. Choć nie można mówić o idealnym profilu pracownika IT to należy mieć na uwadze, że kompetencje twarde muszą, a przynajmniej powinny łączyć się z kompetencjami miękkimi, które także wpływają na sposób realizacji prac, jakość wykonania a przede wszystkim szeroko rozumiane funkcjonowanie w środowisku zawodowym.

Ponieważ biznes IT wychodzi dziś często poza ośrodki lokalne należy także przyjrzeć się, jakie kompetencje mogą zyskać na znaczeniu, gdy organizacje działają na szeroką skalę, także w regionach odległych kulturowo i mentalnie. Realia współczesnego biznesu, definiowanego w dużej mierze przez proces globalizacji i innowacje, upominają się o menadżerów, którzy sprawnie funkcjonują w ramach międzykulturowego obszaru zarządzania. To właśnie rodzi konieczność włączenia w proces doskonalenia kompetencji zawodowych umiejętności, jaką jest radzenie sobie w środowisku odmiennym kulturowo¹⁸⁷.

Globalizacja jak podają A. Wziątek-Staśko i D. Lewicka¹⁸⁸ zmusza do szybkości działania, elastyczności, rozwoju i pogłębiania kompetencji a także sprawnego poruszania się w nowej rzeczywistości. Autorki wskazują, że to konieczność wyjścia poza ramy organizacji

¹⁸⁶ S. M. Kwiatkowski, *Kompetencje przyszłości*, 2018, Wyd. FRSE, Warszawa, s.25.

¹⁸⁷ I. Bieniek, S. Stenerowska, *Kompetencje międzykulturowe na mapie kompetencji zawodowych menadżera*, „ZN Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 71, s. 34.

¹⁸⁸ A. Wziątek-Staśko, D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wyzwań ery globalizacji*, (w:) B. Kożusznik, M. Chrupała- Pniak, (red.), *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010, s.42.

i spojrzenie na problemy ekonomiczne, prawne, finansowe a celem organizacji jest przede wszystkim zysk w ujęciu ekonomicznym. Pracownicy poruszają się pomiędzy krajami całego świata, realizując strategię swoich firm. Popularny model outsourcingu powoduje, że wielu pracowników jest oddelegowanych do pracy w odmiennym kulturowo środowisku. Kontakty z zagranicznymi klientami, partnerami narzucają konieczność ciągłego doskonalenia umiejętności w zakresie działań o szerokim zasięgu kulturowym. Praca w zespołach międzykulturowych narzuca konieczność elastyczności w działaniu i rozumieniu zachodzących procesów i relacji, ale wymusza też pewnego rodzaju wrażliwość na różnice kulturowe, etniczne, religijne czy nawet wiekowe. Umiejętność szybkiego przystosowania się do pracy w odmiennym kulturowo zespole stała się kompetencją niezwykle pożądaną na współczesnym rynku pracy.

Inną istotną kompetencją ważną w kontekście pracy z ludźmi, czyli zespołami, klientami, partnerami jest komunikacja i umiejętność budowania relacji interpersonalnych, zwłaszcza gdy rozpatrujemy tę umiejętność w kontekście projektowych zespołów wirtualnych. Popularne stereotypy zakładają, że pracownicy branży IT nie dysponują dużymi kompetencjami w tym obszarze, co dziś może budzić już spore zastrzeżenia. Z jednej strony należy zwrócić uwagę, że współczesny świat poprzez rozwój nowoczesnych technologii, narzędzi, platform komunikacyjnych czy sieci społecznościowych po części ogranicza możliwość rozwijania tej kompetencji, być może właśnie dlatego tak silne jest jej znaczenie. Współczesna komunikacja w dużej mierze skupia się na wykorzystaniu komputera i narzędzi komunikacyjnych: e-maila, Skype'a, Facebooka czy innych komunikatorów i platform. Choć umożliwiają one komunikację, to jednak nie pozwalają w pełni rozwijać tej kompetencji, a nierzadko nawet ograniczają znacznie jej rozwój. Człowiek, który komunikuje się za pośrednictwem komputera, portalu, może mieć problem z budowaniem i rozwijaniem relacji w świecie realnym. Wydaje się, że rozwijanie empatii, umiejętności rozumienia drugiego człowieka, reagowania na jego potrzeby, doznania, uczucia może być znacznie trudniejsze.

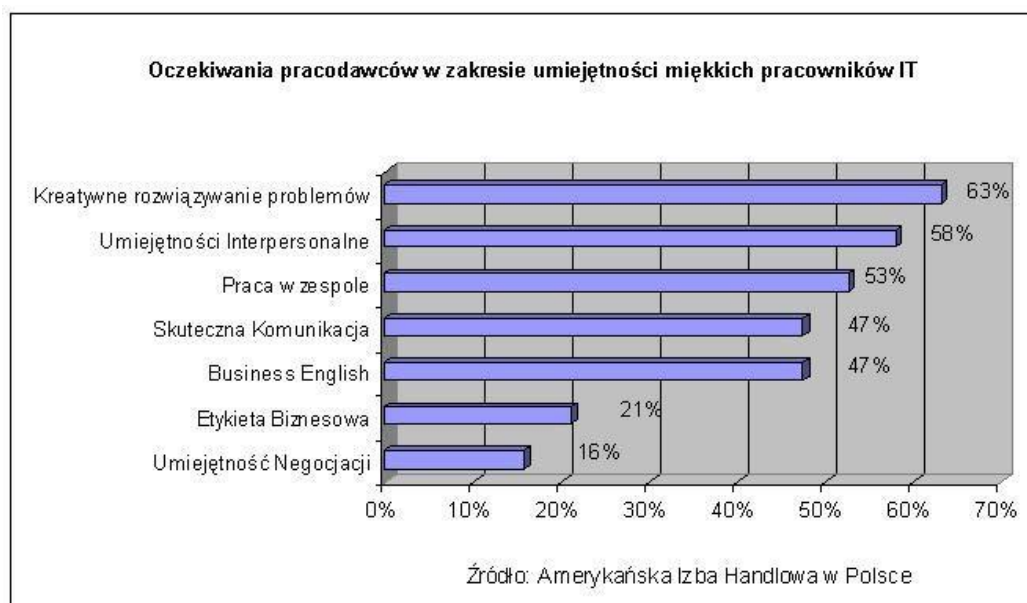
J. Kania¹⁸⁹ zwraca uwagę na zmiany i korzyści, jakie pojawiły się w wyniku pojawienia się zespołów wirtualnych. Autor podaje, że umożliwia to zatrudnianie specjalistów z całego świata do wybranych, określonych zadań, wpływa także na wzrost efektywności obecnych pracowników – niewątpliwie dzięki rozwojowi technologii informatycznych oraz narzędzi typu Computer Mediated Communication (komunikacja zapośredniczona przez komputer) można mówić o dużo skuteczniejszym zarządzaniu i organizowaniu pracy rozproszonej grupy osób.

¹⁸⁹ J. Kania, *Komunikacja w zespołach wirtualnych w sektorze informatycznym za pomocą zintegrowanych platform internetowych* (w:) *Humanizacja pracy* J. Koprowicz, R. Knap, (red.), 2019, s. 28.

Dzięki skutecznym narzędziom nie ma barier w postaci czasu czy odległości, ponieważ członkowie zespołu mogą pracować ze sobą nad konkretnym zagadnieniem w czasie rzeczywistym, ale wirtualne zespoły to także pewne trudności. Utrzymanie efektywnej komunikacji może być wyzwaniem. Należy zwrócić uwagę na bariery językowe, geograficzne, mentalne, brak zaufania, uzależnienie od technologii teleinformatycznych, problemy z motywacją i w końcu kontrola nad przepływem informacji. W takiej sytuacji jakość relacji interpersonalnych może być gorsza. Z jednej strony możemy zatem rozważać znaczenie wysokiej jakości komunikacji dla realizacji wyzwań wynikających z określonego stanowiska pracy, z drugiej można dostrzec problem w uzyskaniu oczekiwanego poziomu tych kompetencji. Niewątpliwie jednak znaczenie tej kompetencji jest istotne zwłaszcza w świecie, który łączy odległe zespoły dając nowe korzyści wynikające z takiego sposobu pracy.

Trudno jednoznacznie określić profil kompetencyjny pracownika IT, który mógłby obowiązywać we wszystkich organizacjach, ponieważ wymagane umiejętności, wiedza, doświadczenie, postawy będą różne w zależności od organizacji, miejsca pracy czy samego projektu IT, przy którym dana osoba pracuje. Można jednak wyodrębnić profil, który zawiera w sobie z jednej strony wiedzę i umiejętności techniczne niezbędne do wykonywania danej pracy w branży IT, a z drugiej – umiejętności miękkie i postawy, jakie będą umożliwiać prawidłową i efektywną realizację zadań na stanowisku. Kluczowe jak już wspomniano są kompetencje twarde, bez których nie ma możliwości realizacji zadań stricte technicznych. W tej grupie kompetencji należy wymienić: znajomość określonych języków programowania, znajomość narzędzi i technologii IT, ale także sprzętu IT, znajomość języków obcych, w tym przede wszystkim angielskiego – języka, w którym porozumiewa się praktycznie cały biznesowy świat. Jeśli zaś chodzi o kompetencje miękkie, to jak wskazują badania przeprowadzone przez Amerykańską Izbę Handlową w Polsce, największe znaczenie mają: kreatywne rozwiązywanie problemów, umiejętności interpersonalne, praca w zespole, skuteczna komunikacja, Business English, etykieta biznesowa, umiejętność negocjacji. Rysunek 2.7 pokazuje oczekiwania pracodawców w zakresie umiejętności miękkich pracowników IT.

Rysunek 2.7 Badanie „Potrzeby IT w przyszłości”, Amerykańska Izba Handlowa w Polsce, badanie przeprowadzone w dniach 1–30 marca 2011 r.



Źródło: A. Jadcak, *Poszukiwane kompetencje i umiejętności przyszłych informatyków w Polsce*, Computerworld.pl, 24.05.2011, http://www.computerworld.pl/news/371077_2/
 Poszukiwane.kompetencje.i.umiejetnosci.przyszlych.informatyko.w.w.Polsce.html (dostęp 17.05.2018)

Jak wyjaśnia A. Wojtczuk- Turek¹⁹⁰, nadawanie kompetencjom społecznym w branży IT dużego znaczenia wiąże się ze zmianami w zakresie organizacji pracy (zespołowa realizacja projektów), ale także ze złożonością zadań, które wymagają stałej wymiany wiedzy pomiędzy ekspertami. Autorka podkreśla, że zmienia ulega charakter roli informatyka, który ma być nie tylko ekspertem analitykiem, ale także menadżerem, a więc partnerem biznesowym dla klienta wewnętrznego i zewnętrznego.

Określenie, czym będzie praca przyszłości jest dość trudne. Można mówić natomiast o pewnych czynnikach, które mają wpływ na to, w jakim kierunku można spodziewać się zmian. Wiele zmian, ekonomicznych, technologicznych i demograficznych, tworzy dla pracowników, pracodawców i rządów nowe szanse, ale także rodzi nowe zagrożenia i wyzwania. Jednym z wielu obserwowanych skutków w światowej gospodarce jest wyraźne łączenie się ze sobą narodowych rynków pracy. Ekonomiści mówią o powstaniu globalnego rynku pracy, czemu sprzyja np. integracja gospodarcza i polityczna, a najlepszym tego przykładem jest Unia Europejska i wspólny rynek wewnętrzny z zasadami swobodnego przepływu osób, towarów, usług oraz kapitału¹⁹¹. Współcześnie praca w IT to obszar, gdzie nie

¹⁹⁰ A. Wojtczuk-Turek, *Podaż i popyt na kwalifikacje i kompetencje w ujęciu sektorowym – w świetle badań jakościowych branży IT*, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów” 2014, nr 2, s. 36.

¹⁹¹ A. Grycuk, *Najważniejsze tendencje na rynkach pracy w krajach rozwiniętych*, „Studia BAS” 2013, nr 4(36), s. 9–25.

istnieją bariery granic państw i kontynentów. Praca w środowiskach międzynarodowych wiąże się z posiadaniem umiejętności, wśród których autorka wymienia: znajomość języka angielskiego oraz umiejętność pracy w grupach multikulturowych. Jako przełożenie wymogów związanych z umiędzynarodowieniem pracy w branży IT wymieniane są kompetencje takie jak: biegły angielski, umiejętność pracy zdalnej, umiejętność współpracy w ramach zespołów multikulturowych¹⁹².

¹⁹² A. Czupryna-Nowak *Identyfikacja kluczowych kompetencji informatycznych pracowników w przedsiębiorstwach*, ZN Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z.130, wyd. Politechniki Śląskiej w Gliwicach, 2018, s.8.

3. Pokolenie Y na rynku pracy

3.1. Pokolenie Y na tle innych pokoleń aktywnych na rynku pracy – charakterystyka psychospołeczna

Termin „pokolenie” jest pojęciem nieostrym. Na ogół oznacza pewną grupę ludzi, którzy zostali urodzeni w określonym czasie (są jednak w podobnym wieku) i których życie zostało ukształtowane przez określone okoliczności, doświadczenia, przeżycia, wydarzenia itp. Jak podaje E. Karmolińska-Jagodzińska¹⁹³, pokolenie to grupa społeczna nawiązująca ze sobą określoną więź. Członkowie danej grupy społecznej, którzy stanowią dane pokolenie, mają wobec siebie samych podobne oczekiwania i także w podobny sposób myślą o sobie, co tworzy charakterystyczny sposób widzenia rzeczywistości oraz dookreślania stosunku do istotnych wydarzeń historycznych. D. Rynkiewicz¹⁹⁴ zauważa, że zmiany pokoleniowe widzimy jako efekt wydarzeń historycznych, wśród których można wyróżnić np. wojnę, rewolucję przemysłową, ale także zmiany technologiczne i przemiany polityczne. Każde pokolenie przejawia swoje historycznie uwarunkowane cechy i pewne predyspozycje, które są dla niego charakterystyczne.

Opis poszczególnych pokoleń nie jest prosty i łatwo o pewne rozbieżności w zakresie cech, które najbardziej wiarygodnie opisują dane pokolenie. Wynika to z pewnych różnic rozpoznanych wewnątrz pokoleń. Każde z nich charakteryzuje się szczególnymi, specyficznymi cechami, wartościami, potrzebami, oczekiwaniami, możliwościami i postawami, nie można natomiast przyjmować, że wszyscy przedstawiciele danego pokolenia będą idealnie wpasowywali się w przyjęte ramy danej charakterystyki. Należy pamiętać, że każdy człowiek to indywidualność, niepowtarzalność, która może przejawiać cechy charakterystyczne dla danego pokolenia, ale nie musi bezwzględnie ujawniać ich wszystkich. Charakterystyka pokolenia pokazuje jedynie pewnego rodzaju zbiór cech, wartości, oczekiwań, potrzeb, które przez istotną część pokolenia są przejawiane. Pokolenie charakteryzuje pewien przedział wiekowy jego przedstawicieli. Istotne jest zatem, by pamiętać, że ta zmienna także wpływa na wyznawane wartości i przejawiane potrzeby, np. w zakresie pracy, czy samodzielnej egzystencji (np. zakup a następnie utrzymanie mieszkania, rodziny itd.).

¹⁹³ E. Karmolińska-Jagodzińska, *Komunikacja międzypokoleniowa -rozważania wokół różnic kulturowych*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 21, s. 194.

¹⁹⁴ D. Rynkiewicz, *Rola pokolenia Y w tworzeniu innowacji otwartych*, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów” 2014, nr 4(34), s. 130.

Jak zaznacza A. Dziopak-Strach¹⁹⁵, literatura przedmiotu jest pełna charakterystyk generacji aktywnych obecnie na rynku pracy. Dokonywanie klasyfikacji pracowników według pokoleń jest kwestią przyjętej konwencji, a w opracowaniach brakuje jednomyślności dotyczącej podziału pracowników – można przedstawić różne klasyfikacje i charakterystyki pokoleń czynnych zawodowo. Badacze dokonują podziału pracowników zwykle na cztery czy pięć grup. Wielość podziałów to przejaw tego, że przeprowadzane są również podziały jednego pokolenia z wyodrębnieniem wcześniejszej i późniejszej jego fazy (dotyczy to przede wszystkim najmłodszego pokolenia Y).

W tym miejscu można postawić pytanie, dlaczego pokolenie Y jest tak ważne na współczesnym rynku pracy. Wyraźnie bowiem widać, że rynek pracy to nie jedno, a wiele różnych pokoleń. Jak wskazują W. Gzowska i S. Gęgotek¹⁹⁶ aktualna sytuacja polskiego rynku pracy warunkowana jest czterema głównymi czynnikami: starzenie się społeczeństwa, emigracja i imigracja zarobkowa, drenaż mózgów. Autorzy zaznaczają, że starzenie się społeczeństwa jest oczywiście zjawiskiem globalnym, natomiast w Polsce jest bardzo wyraźne – notujemy jeden z najniższych wskaźników dzietności a jednocześnie można mówić o wydłużaniu się średniego wieku obywateli. Badacze wskazują także, że wielu polskich pracowników migruje głównie do Niemiec i Wielkiej Brytanii (tu można oczekiwać zmian w związku z Brexitem), a na polski rynek pracy z kolei przybywają imigranci ze Wschodu – ich rola na polskim rynku pracy także zyskuje na znaczeniu. Z kolei drenaż mózgów polegający na podejmowaniu zatrudnienia przez młodych, dobrze wykształconych pracowników, wysokiej klasy specjalistów w bogatych krajach, gdzie mogą uzyskać lepsze warunki ekonomiczne sprawia, że rynek pracy staje przed kolejnymi dylematami.

Szukając odpowiedzi, warto zauważyć, że zmianom ulega prawie wszystko – zarówno po stronie pracowników (wartość pracy i jej znaczenie, postawy w stosunku do pracy, jej miejsce w hierarchii wartości, sposób rozumienia i definiowania własnej kariery zawodowej), jak i po stronie pracodawców (rekrutacja, rozwój, style zarządzania, budowanie motywacji, zaangażowania, lojalności). Millenium to pokolenie, które współcześnie wywiera najistotniejszy wpływ na ewolucję rynków pracy, na definiowanie pojęcia pracy i kariery, zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i organizacyjnym. Pokolenie Millenium, które zasila

¹⁹⁵ A. Dziopak-Strach, *Pokolenie Y wyzwaniem dla działów HR*, „ZN Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, nr 2, s. 47.

¹⁹⁶ zob. W. Gzowska, S. Gęgotek, *Zarządzanie współpracą międzygeneracyjną pracowników. Uwarunkowania współczesnego rynku pracy oraz zróżnicowanie pokoleń*, 2017, „Humanum. Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne”, nr 26(3)2017, s.98-101.

dzisiaj szeregi organizacji na całym świecie, wyznacza zupełnie inne, nowe standardy pracy, stając się ogromnym wyzwaniem dla biznesu na całym świecie.

Jak wskazuje W.H. Frey¹⁹⁷, tylko w Ameryce pokolenie Millenium stanowi aż 75 milionów ludzi – to prawie $\frac{1}{4}$ całej populacji Stanów Zjednoczonych, 30% osób w wieku, który daje możliwość głosowania, i prawie $\frac{2}{5}$ ludności w wieku produkcyjnym.

W Polsce pokolenie Millenium stanowi ok. 11 mln osób¹⁹⁸. Biorąc pod uwagę wielkość Polski (38 433 558¹⁹⁹), widać, że „Millenials” stanowią ok. $\frac{1}{3}$ obywateli kraju. Do 2020 roku 60% światowych „Millenialsów” będzie żyło w Azji²⁰⁰. Nie ma zatem wątpliwości, że generacja ta staje się jedną z ważniejszych na współczesnych rynkach pracy. Obecność pokolenia Y determinuje sposób, w jaki organizacje będą się zmieniać i ewoluować, zwłaszcza w zakresie pozyskiwania, rekrutacji, rozwoju, szkolenia, a następnie zarządzania pracownikami tej generacji. Pokolenie Y stało się zupełnie nowym wyzwaniem dla biznesu na całym świecie. Organizacje, niezależnie od branż i sektorów, w dalszym ciągu zróżnicowane są pod kątem pokoleń, które zasilają ich szeregi. Kluczowe, aby zauważać, że różnice między generacjami mogą stwarzać problemy, wśród których można wymienić brak zaufania wśród pracowników czy *high turnover rates*. Powoduje to konieczność zrozumienia istoty wartości i wymagań „Millenialsów”. Różnice pokoleniowe to także konflikty, które mogą wystąpić pomiędzy generacjami²⁰¹.

Na rynku pracy funkcjonuje obecnie kilka pokoleń, wśród których najwięcej pracowników pochodzi z pokoleń X i Y. Jak wyjaśnia A. Wziętek-Staśko²⁰², proces stereotypizacji wykreował powszechnie znane generacje pracowników. Autorka wskazuje jednak, że na podstawie analizy literatury trudno ukazać zgodność wśród autorów co do wieku przedstawicieli każdej z generacji.

¹⁹⁷ W.H. Frey, *The millennial generation: A demographic bridge to America's diverse future*, Metropolitan Policy Program at Brookings, 2018, s. 4.

¹⁹⁸ E. Mazur-Wierzbicka, *Pokolenie Y – liderzy jutra. Analiza komparatywna Polska versus Inne Kraje Europy Środkowej*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2016, nr 43, t. 1, s. 172.

¹⁹⁹ Stan na 2017 rok, dane na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, *Demographic Yearbook of Poland 2018*, Warszawa 2018, s. 78, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2018,3,12.html> (dostęp: 15.09.2019).

²⁰⁰ C. Weinbaum, R. Girven, J. Oberholtzer, *The Millennial Generation: Implications for the Intelligence and Policy Communities*, RAND Corporation, Santa Monica, Calif., 2016, s. 17.

²⁰¹ T.J. Smith, T. Nichols, *Understanding the Millennial Generation*, „Journal of Business Diversity” 2015, vol. 15, no. 1, s. 40.

²⁰² A. Wziętek-Staśko, *Wiek kluczowym wyróżnikiem różnorodności pracowników – implikacje dla motywowania*, „Społeczeństwo i Edukacja”, nr 16(1), 2015, s.50.

Wielu autorów wskazuje na różne daty obejmujące dane pokolenie (por. tabela 3.1.). Różnice są nieznaczne, jednakże dla potrzeb niniejszej pracy przyjmuje się, za I.N. Barfordem i P.T. Hesterem, że „najnowsza generacja wchodząca na rynek pracy to ludzie urodzeni w latach 1980–2000”²⁰³.

Tabela 3.1 Pokolenia w miejscu pracy

Pokolenie	Rok urodzenia	Wiek w 2016	Wiek w 2026
Tradycjonaści	1922-145	Pow. 70 lat	Pow.80 lat
Baby Boomers (BB)	1946-1964	52-70 lat	62-80 lat
Generacja X	1965-1979	37-51 lat	47-61 lat
Generacja Y	1980-1989	27-36 lat	37-46 lat
Generacja C	1990-	Poniżej 27 lat	Poniżej 37 lat

Opracowanie: J. Wiktorowicz, I. Warwas na podstawie HRP,2013; Kołodziejczyk-Olczak, 2014b, s.80; Urbaniak, 2015; Wiktorowicz, 2016

Opracowanie pochodzi z książki: J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, „Pokolenia - co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego”, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s.22.

W kontekście polskiego rynku pracy warto spojrzeć na aktywne pokolenia przez pryzmat procesów społeczno- gospodarczych, które zaszły po roku 1989. M. Andrejczuk proponuje następujące ujęcie (patrz tabela 3.2).

Tabela 3.2 Pokolenia aktywne na rynku pracy w Polsce

Pokolenie Solidarności	Pokolenie transformacji, pokolenie 89'	Pokolenie UE, pokolenie reformy, pokolenie Erasmusa
Urodzeni – koniec lat 50 i lata 60 XX w.	Urodzeni w okresie 1971-1985	Urodzeni w latach 1986-1999

Opracowanie na podstawie: Prekariat a pokolenie Y- zjawisko prekaryjności młodych pracowników, 2017, „Kultura i rozwój”, nr 2(3) /2017, s.54.

Istnieją różne nazwy poszczególnych generacji. Jak wskazują S.M. Crampton i J.W. Hodge, „generacja X to ludzie określani także jako Baby Busters, urodzeni pomiędzy 1965 a 1979, pokolenie Y, znane także jako Nexters, Millenials, Trophy Generation, urodzone pomiędzy rokiem 1980 a 1999”²⁰⁴. Jak podają D. Ambroziak i M. Maj, „określenie «pokolenie Y» zostało pierwszy raz użyte w 1993 roku w amerykańskim magazynie poświęconym

²⁰³ I.N. Barford, P.T. Hester, *Analysis of generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory*, Defense Acquisition University, 2011, s. 66.

²⁰⁴ S.M. Crampton, J.W. Hodge, *Generation Y: Uncharted Territory*, „Journal of Business & Economics Research” 2009, vol. 7, no. 4, s. 1–6.

marketingowi i mediom «Advertising Age» po to, żeby opisać różnice istniejące pomiędzy ówczesnymi 12-latkami, a ich starszym rodzeństwem i rodzicami”²⁰⁵.

Pracownicy z pokolenia Y stanowią dynamiczną grupę, która już pracuje lub właśnie wkracza na rynek pracy. Pokolenie Y to pierwsze pokolenie, które tak dobrze poznało możliwości wykorzystania techniki i wszelkich nowoczesnych technologii. Nie tylko musi wykorzystywać je w pracy, ale dla większości stanowią one ważną część życia także w obszarze aktywności pozazawodowej. Jak podają J. Meier, S.F. Austin i M. Cocker²⁰⁶, jest to generacja pewna siebie, niezależna, ukierunkowana na cel. Trzeba pamiętać, że choć postęp technologiczny rozpoczął się w czasach pokolenia X, to generacja Y urodziła się w technologii i często wie dużo więcej o cyfrowym świecie niż rodzice czy nauczyciele. Są to ludzie, którzy wychowywali się blisko komputerów, e-maili, komunikatorów, portali społecznościowych, telefonów komórkowych i mieli dostęp do nowoczesności, także zagranicznych kanałów telewizyjnych, jak choćby MTV czy Viva.

Jak wskazuje S. Keeling – Howe i Strauss w swojej książce *Millennials Rising: The Next Great Generation* „użyli następujących słów, aby opisać Millenialsów: optymistyczni, skłonni do współpracy zespołowej, zwolennicy zasad i zróżnicowania pod względem rasowym i etnicznym”²⁰⁷. To, co dla pokolenia X było nieosiągalne, dla pokolenia Y staje się standardem niezbędnym do życia. P. Jermakowicz²⁰⁸ podkreśla, że pokolenie Y w Polsce to pokolenie kolejnej wielkiej emigracji zarobkowej. Cechy przypisywane generacji Y mają swoje odzwierciedlenie w stosunku do pracy. Można to zauważyć na etapie analizy cech tego pokolenia (wyróżniamy tu np. nastawienie na szybkie uzyskanie awansu, nietraktowanie przełożonego jako autorytetu, ceniecie elastyczności w życiu zawodowym i prywatnym).

W kontekście nowych generacji warto także wspomnieć o podziale, który przedstawił M. Prensky²⁰⁹ – autor w 2011 roku wyróżnił „cyfrowych imigrantów” (ang. digital immigrants) oraz „cyfrowych tubylców” (ang. digital natives). Pierwsza grupa obejmuje ludzi, którzy mają styczność z nowymi technologiami IT i internetem, ale urodzili się w czasach zanim stały się one powszechne na skalę jaką znamy dziś. Ta grupa, według autora, potrafi życie wirtualne

²⁰⁵ *Generation Y*, „Advertising Age”, 30 sierpnia 1993, s. 16, za: D. Ambroziak, M. Maj, *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach. Problem anomii pracowniczej – diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 45.

²⁰⁶ J. Meier, S.F. Austin, M. Crocker, *Generation Y in the workforce: Managerial Challenges*, „The Journal of Human Resources and Adult Learning” 2010, vol. 6, no. 1, s. 69.

²⁰⁷ S. Keeling, *Advising the Millennial Generation*, „NACADA Journal” 2003, vol. 23, no. 1–2, s. 31.

²⁰⁸ P. Jermakowicz, *Rozumienie pracy przez generację Y w świetle badań pilotażowych*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny «Edukacja dla Bezpieczeństwa»” 2012, nr 4, s. 204.

²⁰⁹ zob. M.R. Jabłońska, K. Billewicz, *Pokolenie przełomu w WEB 2.0.*, „Acta Universitatis Lodzensis, Folia Sociologica” 2016, nr 56, s.84-85.

oddzielać od życia rzeczywistego. Z kolei grupa „cyfrowych tubylców” to osoby, które urodziły się w czasach, gdy technologie informatyczne bardzo dynamicznie się rozwijały i upowszechniały – dla tej grupy osób internet jest czymś, co istnieje „od zawsze”. Autor wskazuje, że dla tej grupy zjawisko immersji, czyli zanurzenie się w rzeczywistości wirtualnej przybiera najsilniejszą postać.

Ze względu na pojawienie się pracowników generacji Y wiele organizacji jest w trakcie przeobrażeń dotychczas funkcjonujących systemów zarządzania. Największy problem stanowi nie tylko pozyskanie, ale przede wszystkim utrzymanie i zatrzymanie tych pracowników na dłużej w strukturach organizacji. Problematyczny jest też rozwój pokolenia Y, co może wynikać ze zmiany sposobu myślenia o własnej karierze zawodowej. Pracodawcy muszą zatem uwzględniać zmiany, które swoją postawą wymusza to pokolenie. A. Rogozińska-Pawelczyk²¹⁰ wyjaśnia, że zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym to także zmiany w sposobie myślenia o celach organizacji i o tym, jak ona funkcjonuje. W tym zakresie kluczowa staje się kwestia możliwości dostosowania się organizacji do zmieniających się warunków. Trudności przystosowawcze, jak zaznacza autorka, wynikają z niedostosowanych i mało elastycznych struktur, a także z problemów powodowanych brakiem zmiany sposobu myślenia ludzi w przedsiębiorstwach. Często nie nadążają oni za zmianami zachodzącymi w otoczeniu i nie są też na te zmiany przygotowani. Rodzi to potrzebę przełamywania barier, uczenia się pokoleń nawzajem od siebie, zarządzania wiedzą i współpracy.

Zrozumienie odmienności pokolenia Y od innych pokoleń jest możliwe, kiedy dokonamy porównania wartości i postaw życiowych prezentowanych przez wszystkie grupy. A Winnicka- Wejs²¹¹ wyjaśnia, że kształtowanie multigeneracyjnego kapitału ludzkiego w organizacji jest możliwe przy uwzględnieniu deficytów i potencjałów różnych generacji (C/Z, X, Y, BB). Uwzględnić należy różne aspekty tj.: wiedzę, umiejętności, motywację, postawy, wartości, zdrowie przedstawicieli poszczególnych generacji. Świadomość cech charakteryzujących dane pokolenia pozwala na identyfikację ryzyk dla organizacji, które, wiążą się z funkcjonowaniem jednej generacji pracowników w ramach struktur przedsiębiorstwa.

²¹⁰ A. Rogozińska-Pawelczyk, *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 18.

²¹¹ zob. A. Winnicka- Wejs, *Deficyty i potencjały – jak dzięki kapitałowi multigeneracyjności zredukować ryzyko na tle cech pokoleniowych?* ZZL (HRM), nr 2(133), 2020, s.49.

Skupiając się na charakterystyce poszczególnych pokoleń należy odnieść się do korowych wartości, które prezentują poszczególne grupy. Pracownicy pokolenia *baby boomers* (BB) najczęściej charakteryzowani są dewizą życiową: „pracuję, aby przetrwać”. E. Mazur-Wierzbicka²¹² wskazuje, że pokolenie Y poniekąd wypiera z rynku pokolenie BB – trzeba tutaj wspomnieć, że cechy, które wyróżniają pokolenie BB to ciężka praca, możliwość poświęcenia dla pracy kosztem życia prywatnego – rodziny, przyjaciół, czy także czasu wolnego. To, co głównie motywuje to pokolenie do pracy, to zdaniem autorki strach przed utratą pracy oraz kwestia finansowa.

Wśród najważniejszych wartości dla osób pokolenia BB wymieniane są: niezależność, optymizm i zaangażowanie. Ich kariera zawodowa przebiega w ramach pracy dla jednego lub maksymalnie kilku pracodawców na podobnych stanowiskach. Generacja BB oczekuje od pracodawcy stylu kooperatywnego, nastawia się na współpracę i poszukiwanie konsensusu, a także na aktywną komunikację. To także generacja, która przyzwyczajona jest do pracy w silnie zhierarchizowanych strukturach, ale także chętnie pracująca zespołowo²¹³. Należy pamiętać, że taka postawa wynika z kilku powodów. Po pierwsze, są to ludzie, którzy urodzili się wkrótce po zakończeniu II wojny światowej, a wychowali się w czasach komunistycznych, kiedy to posiadanie czegokolwiek wymagało sporo wysiłku i dużych nakładów pracy. Okres dorastania i wchodzenia na rynek pracy przez *baby boomers* można określić jako trudny i nieprzewidywalny, dlatego nie dziwi fakt, że pokolenie BB ceni stabilność i przywiązanie do jednego pracodawcy. *Baby boomers* wychowywało się w cieniu niedawnej wojny, dlatego potrafi docenić stałość. Jednocześnie dorastało w okresie komunizmu, podczas którego władza niejako zmuszała do „ukrytej przedsiębiorczości”. Pozyskanie nawet podstawowych produktów żywnościowych było bardzo uciążliwe, dlatego w takiej sytuacji trudno rozważać, czy kariera i rozwój były tak istotną kwestią życiową jak dla współczesnych pracowników. Wymagania, jakie stawia im rynek, zmuszają do pewnej zmiany w zakresie nastawienia czy wartości, w jakich dorastali i wchodzili na rynek pracy. Bardzo często okazuje się, że nie są to wartości akceptowane przez rynek pracy, a także przez młodsze pokolenia.

Przedstawiciele kolejnego pokolenia, a więc pokolenia X, można opisać jako tych, którzy wyróżniają się, między innymi, odpowiedzialnością – rozumianą jako odpowiedzialność

²¹² E. Mazur-Wierzbicka, *Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 3, s. 310.

²¹³ P. Woszczyk, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, (w:) P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Wyd. HRP Group, Łódź 2013, s. 44, za: M. Baran, M. Kłos, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 924.

za wykonywaną pracę, lojalność w stosunku do pracodawcy, brak skłonności do częstych, nieprzewidywalnych, nagłych zmian miejsca zatrudnienia oraz sumienność i pracowitość przy jednoczesnym braku skłonności do oczekiwania dużych dodatkowych profitów ze strony pracodawcy (poza przyjętym wynagrodzeniem). A. Savanevičienė i J. Jakimiuk²¹⁴ wskazują, że pokolenie X to ludzie, którzy umieją przyjąć krytykę, przeprosić i uznać swoje błędy, ale także potrafią przypomnieć innym o swoich wadach. Ważne są także edukacja, praca, pieniądze, ale też władza. To generacja, która nie boi się ciężkiej pracy. Pokolenie X skupia się na zadaniach i jest pewne siebie i swojej pracy.

K. Jordan²¹⁵ podaje, że w Polsce do pokolenia X zalicza się ludzi urodzonych i wychowanych w okresie PRL. Jest to także generacja określana mianem straconego pokolenia. To ludzie sceptyczni, pesymistycznie nastawieni do życia i nieposiadający złudzeń. Generacja ta dorastała w okresie niepewności wśród wielu przemian, jakie obejmowały różne obszary życia, stąd można dostrzec poczucie niepewności, lęk o przyszłość, a także obawę przed samotnością. Wyróżniają ich szacunek do ciężkiej pracy i upór w dążeniu do celu, które są dostrzegalne także w obszarze zawodowym.

Pokolenie X urodziło się i wychowywało w czasach rewolucji obyczajowej, która w dużej mierze odrzucała przyjęty w poprzednich pokoleniach tradycjonalizm i konserwatyzm. Pokolenie X wchodziło na rynek pracy, gdy przechodził on szereg zmian. Powstawały usługi, co wymagało przekwalifikowania i nabywania nowych umiejętności, by odnaleźć się w tych realiach. Duże znaczenie odgrywała samodzielność w działaniu, skuteczność w realizacji, na wartości zyskał także indywidualizm, który przestał być postrzegany w kontekście negatywnym. Jak zauważa G. Aniszewska²¹⁶, na rynku pracy pokolenie X widziane jest jako takie, które najlepiej odnajduje się w wyścigu szczurów – skoncentrowane na karierze, zżerane przez ambicję, dążące do uzyskania wysokiego statusu społecznego. Jest także podatne na proste bodźce motywacyjne, wśród których wymieniane są: wpływy, podwyżki, awanse, władza. Bywa także snobistyczne.

Pokolenie to mierzy się z szeregiem problemów, które powstały wraz ze zmianami rynkowymi. Przede wszystkim osoby należące do niego muszą radzić sobie ze zmianą samej struktury zatrudnienia. Praca u jednego pracodawcy przez całe życie coraz częściej nie jest

²¹⁴ A. Savanevičienė, J. Jakimiuk, *Managing the generational diversity in the organization*, 21st International Scientific Conference, Economics and Management (ICEM 2016) hosted by Faculty of Business and Management, Brno University of Technology, 2016.

²¹⁵ K. Jordan, *Pokolenie Y na rynku pracy – oczekiwania i wyzwania*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, „Think” 2014, nr 3(19), s. 14.

²¹⁶ G. Aniszewska, *Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 1, s. 5.

możliwa, a nawet można zaryzykować stwierdzenie, że w niektórych organizacjach jest źle widziana, bo nie daje możliwości nabywania nowych umiejętności i wiedzy. Dla ludzi, którzy wychowywali się wśród osób pracujących całe życie w jednej firmie i wchodzących z podobnymi przekonaniami na rynek pracy, zmiana pracy jest procesem trudnym i wymagającym. Są to często także ludzie, którzy skupiają się na jednych umiejętnościach, pomijając inne. Ostrożnie i z pewną nieufnością podchodzą do wszelkich nowinek, także w zakresie rozwoju kompetencji własnych. A. Vogelgesang²¹⁷ zwraca uwagę, że generacja X została przyzwyczajona do wygod i komfortu, ale doświadczała także kurczenia się rynku pracy, ograniczania wydatków przez rodziców. To pokolenie określane jako introwertycy skupieni na własnych problemach. Mają skłonność w większym stopniu akceptować potrzebę zmiany pracy, a to powoduje, że stają się mniej lojalni wobec pracodawcy. Wśród wartości, które ich określają, wymienić można: różnorodność, zmianę, wybór, bezpośredniość, poszukiwanie mocnych wrażeń, globalną świadomość, znajomość techniki, pragmatyzm, samodzielność, niezrażanie się porażkami, uczenie się przez całe życie.

Pokolenie X często stara się opierać na kwalifikacjach zdobytych na wcześniejszych etapach edukacji. Nowe technologie nie wywołują u tych osób takiego zachwyty jak u przedstawicieli pokolenia Y. Nauka ich stanowi dla nich wyzwanie i sprawia pewną trudność, a bywa powodem negatywnych porównań w miejscu pracy. W przeciwieństwie do pokolenia Y przedstawiciele pokolenia X rozumieją i akceptują to, że na awans i lepsze stanowisko pracy trzeba zapracować, że wymaga to czasu i pewnych osiągnięć zawodowych. Pozycja zawodowa wynika zatem z doświadczenia, stażu pracy, określonych sukcesów, które rozkładają się co prawda w czasie, ale finalnie stają się filarem budującym własną pozycję zawodową.

Pokolenie X wykazuje większy szacunek dla hierarchii zawodowej, co z kolei nie zawsze jest łatwe do przyjęcia dla pokolenia Y. Przyczyn tego niezrozumienia należałoby szukać w wychowaniu poszczególnych pokoleń i postawach, jakie każde z nich nabyło w drodze edukacji zarówno szkolnej jak i domowej. Tabela 3.3. pokazuje zestawienie funkcjonowania zawodowego pokoleń 50+, X i Y.

²¹⁷ A. Vogelgesang, *Pokolenie Y a funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa na przykładzie sektora przedsiębiorstw marketingu wielopoziomowego (multi level marketingu – MLM)*, (w:) *Współczesna polityka gospodarcza i społeczna*, M. Król (red.), „Przegląd Nauk Stosowanych” 2014, nr 4, Gliwice, s. 69.

Tabela 3.3 Charakterystyka funkcjonowania zawodowego pokoleń 50+, X i Y

Funkcjonowanie osobowe	POKOLENIA		
	50+	X	Y
Kluczowe charakterystyki pracownika	eksperyckość lub bierność zawodowa, optymizm, otwartość	pesymizm, nieufność, niezależność	pewność siebie, znajomość nowoczesnych technologii informacyjnych, kreatywność, wszechstronność
Główne potrzeby zawodowe	dzielenia się doświadczeniem	innowacyjności	eksploracji, odkrywania, rozwój potencjału osobistego
Główne wartości zawodowe	status społeczny, odniesienie społeczne	użyteczność	pasja, inspiracja, rozwój
Główne cele zawodowe	wykonywanie swoich obowiązków, praca sama w sobie	niezależność finansowa, rozwój osobisty	rozwój potencjału osobistego wraz z potencjałem pozostałych pracowników
Relacja celów życiowych i zawodowych	mieszanie celów zawodowych i życiowych, sukces zawodowy utożsamiany z sukcesem życiowym	poczucie braku możliwości realizacji celów osobistych przez zawodowe – poczucie „zdrady” osobistych wartości	oddzielanie celów zawodowych i życiowych, szukanie poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji poza życiem zawodowym
Funkcjonowanie w relacjach interpersonalnych w pracy	otwarte, ciepłe relacje zawodowe, cenie prywatności	obniżone zaufanie, weryfikacja zaufania, nastawienie na „relacje biznesowe”	otwarte relacje, ufność, spadek znaczenia prywatności
Podstawa definiowania autorytetu	status społeczny	możliwości realizacji celów osobistych, kompetencje	kompetencje, autentyczność w relacjach interpersonalnych
Charakter lojalności zawodowej	lojalność wobec ludzi	lojalność strategii	lojalność wobec projektu
Stosunek do warunków zatrudnienia	preferowane stabilne warunki zatrudnienia	nieufność wobec stabilności zatrudnienia, gotowość do zmian (poczucie niepewności)	preferowane elastyczne warunki zatrudnienia
Preferowany styl zarządzania	zarządzanie poprzez hierarchię i posłuszeństwo	zarządzanie poprzez cele, delegowanie zadań	zarządzanie różnorodnością, zarządzanie kompetencjami, współpraca oparta na synergii, zarządzanie partycypujące

Źródło: E. Rzechowska, A. Garbacz, M. Kajda, K. Zaborek, *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy pokoleniowej*, s. 9, http://www.lbs.pl/projekt/dezaktywizacja/files/Zaborek_art.pdf, dostęp: 11.11.2018.

Pokolenie Y, posiada wiele umiejętności cennych na rynku pracy, ale nie jest wolne od wad. E. Bombiak²¹⁸ wskazuje, że pokolenie Y określa się jako roszczeniowe. Szybki awans,

²¹⁸ E. Bombiak, *Zarządzanie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menadżerów*, „ZN Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 102, s. 119.

możliwość podejmowania decyzji nawet bez przygotowania do odpowiedzialności, jaka się z tym wiąże – to właśnie oczekiwania tej generacji. Jak zaznacza autorka, pokolenie Y koncentruje się na sobie, na własnym życiu prywatnym, niechętnie wykonuje pracę w normowanych godzinach, a także krytykuje tradycyjne jej formy. To wyzwanie w konfrontacji z mentalnością konserwatywnych menadżerów, będących przedstawicielami generacji X. Autorka pomimo przedstawionych wad „Millenialsów” podkreśla, że to generacja, która ma także swoje zalety, wśród nich wymienia np. wielozadaniowość, szybkie uczenie się czy otwartość na zmiany.

A. Rogozińska-Pawelczyk i D. Majewski podają, że „wyzwaniem dla rynku pracy jest odmienność pokolenia Y, które w odróżnieniu od pokolenia X nie boi się zmian”²¹⁹. Autorzy zaznaczają, że pokolenie Y wykazuje się dużą elastycznością, a także gotowością do przekwalifikowania. Młode pokolenie, które zasila dopiero rynek pracy, to głównie osoby innowacyjne, posiadające kompetencje cyfrowe, interdyscyplinarne wykształcenie, które charakteryzują się adaptacyjnym, projektowym myśleniem czy umiejętnością współpracy wirtualnej. Zdecydowanie są to ludzie, którzy oczekują inwestowania w ich rozwój i zapewnienia nawet ponadstandardowych warunków pracy w zamian za swoje zaangażowanie i lojalność.

To, co dla X jest wyzwaniem, dla Y stanowi niejako standard pracy w nowoczesnej organizacji. D. Tapscott²²⁰ wymienia główne cechy, postawy i charakterystyczne dla tej generacji zachowania. Wśród nich znajdują się: wolność, dopasowanie do swoich potrzeb, baczna obserwacja, wiarygodność, współpraca, rozrywka, szybkie tempo, innowacyjność. Wolność (wolność bycia sobą i wolność wyboru) należy rozumieć jako szerokie możliwości wyboru w każdej dziedzinie życia, możliwości uzyskania większości informacji, odpowiedzi na wszelkie pytania. To także elastyczne godziny pracy, możliwość wyboru pracodawcy, możliwość łączenia pracy z nauką, pracy z hobby, obowiązkami rodzinnymi. Młode pokolenie definiuje, w jaki sposób chce zagospodarować własny czas. Baczna obserwacja z kolei jest rozumiana jako zdolność do odróżniania prawdy od fałszu. Związane jest to z dużą ilością informacji, z jaką muszą się mierzyć przedstawiciele pokolenia Y. Pokolenie Y analizuje, weryfikuje i porównuje wiele informacji, z którymi się spotyka, i dopiero na tej podstawie jest w stanie podejmować decyzje. Wiarygodność to z kolei docenianie uczciwości, tolerancji,

²¹⁹ A. Rogozińska-Pawelczyk, D. Majewski, *Trendy na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 5.

²²⁰ D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 138–175.

transparentności. Pokolenie Y oczekuje zarówno autentyczności ze strony firmy, w której pracuje, jak i ze strony przełożonych. Większość przedstawicieli pokolenia Y weryfikuje lub przynajmniej zasięga jakiegokolwiek informacji na temat pracodawców w Internecie. Współpraca to kolejna cecha, która wiąże się z nawiązywaniem relacji. Pokolenie Millenium nastawione jest na współdziałanie, oczekuje możliwości podejmowania decyzji. Rozrywka – dla pokolenia Y praca musi być związana z rozrywką. Bardzo często przedstawiciele tego pokolenia łączą np. pracę z hobby. Szybkie tempo rozumiane jest jako szybkość w myśleniu, szybkość w działaniu, każde działanie musi równać się jakiejś reakcji, odpowiedzi. Długi czas oczekiwania bywa dla pokolenia Y nużący i frustrujący. Innowacyjność jest związana z kreatywnością, szukaniem nowych rozwiązań, brakiem standardowych, sztywnych wzorców postępowania.

Wśród słabych stron przypisywanych przedstawicielom pokolenia Y można wymienić na przykład brak samodzielności i pewnej zaradności w podejmowaniu decyzji. Pokolenie Y, choć z jednej strony wie, czego chce, z drugiej z trudem podejmuje poważne decyzje. Wynikać to może z tego, że przez lata byli to ludzie prowadzeni przez rodziców i opiekunów, gdzie wychowanie opierało się na poczuciu, że wiele rzeczy, przywilejów, benefitów jest łatwo dostępnych i nie wymaga specjalnych starań ze strony dziecka. Takie przekonania przekazywali rodzice z pokolenia X, wychowani w zupełnie innych czasach, gdy nawet podstawowe artykuły były trudno dostępne (PRL). Wraz z postępem technologicznym swoją rolę odegrał też komputer, Internet oraz szeroko rozumiane środowisko cyfrowe (np. portale społecznościowe – współcześnie ważne medium komunikacji). Na podobne czynniki wskazuje J. Kosz²²¹ tłumacząc, że generacja lat osiemdziesiątych czy dziewięćdziesiątych to pokolenie, którego oczekiwaniem jest branie, przyjemność, pewna lekkość istnienia. Są to ludzie socjalizowani głównie nie przez rodziców i bliższe otoczenie społeczne, ale przez komputery. To z kolei wpływa na nieprzyswajanie informacji od rodziców czy nauczycieli, którzy nie są już źródłem mądrości i ważnych wartości. Rodzice wytworzyli w swoich dzieciach – generacji Y postawy roszczeniowe, dlatego też są skupione na tym, by otrzymywać to, czego chcą, tu i teraz.

Powyżsi autorzy wskazują, jak postrzegane i odbierane jest pokolenie Y. Pomimo wielu istotnych zalet nie jest ono pozbawione wad (jak każde pokolenie), które istotnie wpływają na pracę, rozwój własny, relacje z przełożonymi i zespołem. Wydaje się, że nierzadko to właśnie w pracodawcy młodzi ludzie upatrują kolejnego po rodzicach opiekuna, który wskaże im drogę rozwoju, dostarczy narzędzia i pokaże, jak ich używać. Problemem może być jednak to,

²²¹ J. Kosz, *Student pokolenia Y*, „Forum Dydaktyczne” 2011, nr 7–8, s. 109.

że pracodawcy nie chcą prowadzić swoich pracowników tak, jak kiedyś robili to rodzice, co nie znaczy, że nie umożliwiają im rozwoju zawodowego. Należałoby raczej szukać odpowiedzi na pytanie - kto dziś bierze odpowiedzialność za budowanie i tworzenie kariery zawodowej?

D. Kubacka-Jasiecka i P. Passowicz²²² zwracają uwagę, że według obserwacji w praktyce jest to generacja, która nie do każdej pracy się nadaje. To często ludzie, którzy unikają pracy określonej przez sztywne ramy czasowe, wymagającej systematyczności czy rutyny. Bezstresowe wychowanie, które nie uznaje większych wymagań i kontroli, wpływa na to, że słabo radzą sobie z problemami, które nie są standardowe. Niecierpliwość, arogancja, nielojalność i zachowania nieetyczne wobec przełożonych i współpracowników są cechami wskazywanymi przez autorów jako te opisujące generację Y.

Konfrontacja z rzeczywistością bywa dla przedstawicieli pokolenia Y trudna - z jednej strony rynek pracy i środowisko dają duże możliwości, stawiają nowe wyzwania – z drugiej dają niepewność, nieprzewidywalność, zmienność, dlatego należy zastanowić się jakie tworzyć warunki, by młodzi ludzie mieli okazję możliwie jak najszybciej po studiach się usamodzielnąć. Samodzielność jest bowiem kluczem do dorosłości. Dla pokolenia Y sukces ma wymiar zarówno w wymiarze zawodowym, jak i prywatnym, rodzinnym, co mogą sugerować wymagania stawiane pracodawcom. Nie wydaje się, by pokolenie Y chciało rezygnować ze swoich planów rodzinnych, hobby czy zainteresowań na rzecz realizowania się tylko w pracy.

Pokolenie Y stawia wysokie wymagania pracodawcom i bacznie przygląda się podejmowanym przez nich działaniom. Na tej podstawie często dokonuje oceny i podejmuje decyzję, na ile dany pracodawca jest atrakcyjny. W badaniu przeprowadzonym przez firmę Deloitte – *The 2015 Deloitte Millennial Survey. Mind the gaps* dokonano identyfikacji różnic w postrzeganiu działalności biznesu oraz wpływu firm na społeczeństwo w porównaniu z wyznawanymi przez młodych ludzi ideałami²²³. Wyniki badania wskazują, że młode pokolenie nie ma złudzeń co do zbyt małej roli, jaką w życiu społecznym odgrywa biznes. Aż 73% ankietowanych uważa, że ma on pozytywny wpływ na społeczeństwo, natomiast 75% ocenia, że organizacje skupiają się głównie na własnych interesach, ignorując przy tym dążenia do poprawy sytuacji ogółu. Badanie pokazało także, iż tylko 28% przedstawicieli pokolenia Y uważa, że obecny pracodawca maksymalnie wykorzystuje ich potencjał. W krajach

²²² D. Kubacka-Jasiecka, P. Passowicz (2014), *Dorastanie we współczesności. Postawy, wartości i doświadczenie czasu a kryzysy rozwoju pokolenia po transformacji*, „Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal” 2014, t. 20, nr 2, s. 177.

²²³ Badanie *The 2015 Deloitte Millennial Survey. Mind the gaps*. Raport opublikowano w styczniu 2015 roku w USA. Dostępny na stronie www.deloitte.com. Udział wzięło 7,8 tys. przedstawicieli pokolenia Y, urodzonych po 1982 roku i zamieszkujących 29 krajów świata. Wszyscy respondenci to absolwenci szkół wyższych zatrudnieni w pełnym wymiarze godzin w prywatnych firmach, w których pracuje ponad sto osób.

rozwiniętych wynik ten wynosił 23%. Najlepszą notę uzyskali przełożeni oceniani przez młodych Filipińczyków (63%), a najgorzej swoich przełożonych ocenili Japończycy (9%). Ciekawy jest także wynik osiągnięty w obszarze atrakcyjności miejsca pracy – globalne firmy są mniej atrakcyjnym miejscem pracy dla pokolenia Y w krajach rozwiniętych (35%) niż na rynkach wschodzących (51%). Takie rezultaty dają wyraźny sygnał wielu organizacjom, które zatrudniają i chcą zatrudniać przedstawicieli pokolenia Y. Dla „Millenialsów” duże znaczenie ma to, jakie działania poza czysto biznesowymi podejmuje organizacja na rzecz poprawy aspektów społecznych. Z kolei globalne koncerny, które mogą, zwłaszcza na początku, przyciągać młodych pracowników, nie są tak naprawdę szczególnie atrakcyjnym pracodawcą w oczach pokolenia Y. W ocenie M. Popiołek²²⁴ w związku z pojawieniem się nowego pokolenia dostrzega się konieczność redefinicji takich pojęć, jak: wychowanie, edukacja, a także innych – z zakresu polityki, zarządzania zasobami ludzkimi czy administrowania.

Warto także wspomnieć o pokoleniu Z, którym są osoby urodzone po 2000 roku. M. Murzyn i J. Nogiec²²⁵ wskazują, że wraz ze zbliżaniem się końca XX wieku i nadejściem nowego millenium zaczęło pojawiać się określenie nowej generacji, a mianowicie generacji Z, która uważana jest za następcę generacji Y. Według autorów pokolenie Z to ludzie urodzeni w okresie 1995–2010²²⁶. Określa się ich jako generację M – *Multitasking*, generację C – *Connected Generation* czy *Net Generation*, a więc nieustannie podłączeni.

Przedstawiciele pokolenia Z na razie są uczniami, ale w ciągu najbliższych lat zaczną wkraczać na rynek pracy. Może to przyczynić się w kolejnych latach do nowych problemów w zarządzaniu tą grupą pracowników, gdyż każda generacja stawia swoje własne oczekiwania pracodawcom, dla których pracuje. Jest to generacja wirtualna, która dziś jeszcze może nie dostrzegać zagrożeń, jakie wynikają z budowania świata w oparciu o wirtualne relacje i wirtualną pracę. Pokolenie Z określa swoje życie i kontakty przez pryzmat tego, czy i w jaki sposób istnieje w Internecie – stąd na przykład duża popularność portali społecznościowych, które umożliwiają budowanie własnego wizerunku i jednocześnie dają dostęp do kontaktów międzyludzkich. Może okazać się to dużym problemem w kontekście wejścia na rynek pracy i funkcjonowania na nim, jako że człowiek potrzebuje rozwijać w sobie szereg różnych umiejętności, a nie tylko umiejętność budowania własnego życia, wizerunku, pracy zawodowej

²²⁴ M. Popiołek, *E-kompetencje cyfrowego pokolenia w świetle badań własnych. Eksploracja zagadnienia na przykładzie wybranych e-umiejętności*, „Zarządzanie Mediami” 2014, t. 2, s. 79.

²²⁵ M. Murzyn, J. Nogiec, *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń*, „ZN Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2015, t. 15, nr 3, s. 375.

²²⁶ Należy pamiętać, że różni autorzy przyjmują różne daty powstania danej generacji, które mogą nieznacznie różnić się od siebie

w oparciu o wykorzystanie Internetu i technologii. A. Żarczyńska-Dobiesz i B. Chomątkowska²²⁷ tłumaczą, że pokolenie Z to ludzie, którzy nie znają świata bez komputera i Internetu, oczekują więc, że wszechobecna w ich życiu nowoczesna technologia będzie także w pracy, obejmie interakcje z przełożonymi, zespołem, klientami. Zatem kluczowy staje się dostęp do niej. Pokolenie Z chce doświadczać technologii na etapie rekrutacji, szkoleń, oceny, rozwoju. To wszystko powoduje, że przestają dziwić videooferty pracy, poszukiwanie kandydatów przez portale społecznościowe, wykorzystywanie rozwiązań i mechanizmów znanych z gier podczas procesów rekrutacji, zarządzania wiedzą, talentami. Nowoczesna technologia ma zatem tworzyć efektywną komunikację z ludźmi w organizacji i poza nią.

W opinii E. Bombiak²²⁸ młodzi pracownicy ciągle szukają stymulacji, przeżyć, doznań, co z kolei przejawia się pasją do sportów ekstremalnych, aktywnego wypoczynku, gier wideo, portali społecznościowych. Podobnych doznań oczekują od pracodawców, zatem jeśli ci chcą pozyskać ich zaangażowanie, muszą to uwzględniać. Jak podkreśla autorka, pracownicy oczekują zadań ambitnych, ale także szybkiego feedbacku na temat rezultatów, jakie uzyskują. To właśnie częsty feedback może być pomocny w rozwijaniu wzajemnej współpracy i silnego zaangażowania.

3.2. Oczekiwania reprezentantów pokolenia Y wobec pracy zawodowej i pracodawców

Pokolenie Y wprowadza wiele zmian na rynku pracy, a przede wszystkim zmienia sposób myślenia o pracy, karierze zawodowej czy samym pracodawcy. Organizacje, by sprostać oczekiwaniom stawianym przez nowe pokolenia, muszą zacząć myśleć o wdrażaniu nowych rozwiązań i metod zarządzania przedsiębiorstwem. To, co dla pracodawców dziś jest wyzwaniem, wkrótce stanie się koniecznością – można spodziewać się, że nowe standardy pracy narzucą nowe pokolenia. Ponieważ możliwości pracy i oczekiwania nowych pokoleń wobec pracy zawodowej uległy przeobrażeniom na przestrzeni lat, rynek pracy i pracodawcy muszą choć w części starać się zbliżyć do nowych realiów i uwzględnić je we własnych strategiach personalnych. Już dziś wiele organizacji stawia pytania – gdzie i jak znaleźć miejsce dla nowych pokoleń w strukturach firm, jak pozyskać, ale przede wszystkim, jak utrzymać

²²⁷ A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątkowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 413.

²²⁸ E. Bombiak, *Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych menadżerów* (w:) *Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI wieku*, J. Toruński, M. Chrzęścik (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2016, s. 69–70.

i rozwijać we własnych strukturach pracowników pokolenia Y, a zatem tych postrzeganych jako nielojalnych i skoncentrowanych tylko na własnych potrzebach, ale mimo wszystko cennych dla organizacji.

J. Moczydłowska²²⁹ dostrzega, że polscy reprezentanci pokolenia Y mają swoją specyfikę. Autorka wyjaśnia, że przedstawiciele tego pokolenia stanowią niejako hybrydę systemu wartości, które są charakterystyczne dla zachodnich odpowiedników oraz wartości tradycyjnych (wschodnioeuropejskich). Pokolenie Y prezentuje dużą wiedzę na temat świata, dostrzega znaczenie nawiązywania relacji, ale nie jest wolne od błędów charakterystycznych dla starszych pokoleń - koncentracja na wiedzy deklaratywnej, brak pragmatycznych rozwiązań, brak umiejętności syntezy czy filtracji napływających informacji.

Generację Y na rynku pracy rozpatruje się obecnie z kilku perspektyw. Z jednej strony mówi się o egoistycznym, skoncentrowanym na sobie pokoleniu, które zna swoje miejsce w świecie i potrafi mierzyć się z wyzwaniami uwzględniając własne potrzeby, możliwości i oczekiwania, ale z drugiej istnieje też inne spojrzenie na generację Millenium określane jako „stracone pokolenie”. Termin stracone pokolenie występuje w kontekście kryzysów, które uderzają w młodych ludzi ograniczając ich możliwości zawodowe i życiowe²³⁰. Jako stracone pokolenie można zatem rozpatrywać takie generacje którym, brakuje perspektyw na lepszą pracę i życie. Należy mieć bowiem świadomość, że pokolenie Y to nie tylko ludzie sukcesu posiadający nieograniczone możliwości, jakie oferują dzisiejsze rynki pracy. Termin ten oznacza pewnego rodzaju niemożność wyrwania się z prac dorywczych, tymczasowych, opartych na umowach cywilnoprawnych określanych jako umowy śmieciowe, bo nie dających stabilności i przewidywalności zatrudnienia oraz benefitów pracowniczych, a dalej także poczucie bezsensu dalszej edukacji i rozwoju w wyniku braku szans na zatrudnienie. Stracone pokolenie to także określenie osób, które mimo możliwości edukacji i wysokich osiągnięć w tym obszarze wciąż muszą mieszkać z rodzicami i żyć na ich koszt. Nie mają szansy, aby samodzielnie funkcjonować, głównie w wyniku braku pracy, a co za tym idzie – środków finansowych. Z jednej strony pokolenie Y posiada zdecydowanie więcej możliwości niż poprzednicy, z drugiej mierzy się z bezwzględnymi prawami rynku i konkurencją.

O problemie zatrudnienia i związanej z tym samodzielności życiowej piszą także D.N.F. Bell i D.G. Blanchflower²³¹ zwracając uwagę, że na zewnętrznym rynku pracy młodzi

²²⁹ J. Moczydłowska, *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Difin 2018, Warszawa, s. 34.

²³⁰ zob. P. Długosz, H. Kotarski, W. Jedynak, *Czy stracone pokolenie? Młodzież i jej dylematy na początku XXI wieku*, 2014, wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, s.7.

²³¹ D.N.F. Bell, D.G. Blanchflower, *Young people and the great recession*, 2011, IZA Discussion Paper, nr 5674, s.2.

pracownicy mogą być mniej wydajni w poszukiwaniu zatrudnienia niż starsi pracownicy. Autorzy dostrzegają, że młodzi pracownicy mają np. mniej kontaktów czy mniejsze doświadczenie w poszukiwaniu pracy, co stawia ich w sytuacji niekorzystnej względem starszych pracowników. Mogą także zetknąć się z pułapką doświadczenia – pracodawcy preferują pracowników posiadających już pewną dozę doświadczeń, w wyniku czego młodzi nie mają dużej szansy by zmienić swoją pozycję. Problemem jest też podejście rodziców – w sytuacji braku zatrudnienia młodego pracownika to oni biorą na siebie odpowiedzialność za jego utrzymanie, to z kolei prowadzi do ograniczenia działalności w zakresie poszukiwania zatrudnienia.

Jak wspomniano wcześniej, niektórzy przedstawiciele pokolenia Y nie stawiają sobie wygórowanych celów, nie mają pomysłu na siebie, nie dążą do podnoszenia życiowej poprzeczki. Na pokolenie Y można zatem patrzeć także w kontekście pojęcia NEET (ang. *not in education, employment or training*). Jak wyjaśnia B. Serafin-Juszczak²³², do kategorii NEET należy osoba młoda, która – z różnych przyczyn – w jednym czasie nie pobiera edukacji, ale także nie pracuje. Cechą tej kategorii jest zatem brak zaangażowania w dwa bardzo istotne, podstawowe aspekty życia społecznego – pracę i edukację. NEET to osoby młode spełniające kryteria osoby bezrobotnej, ale także ci, którzy zbyt wcześnie kończą edukację. Pozostają bierni – nie szukają pracy, są utrzymywani przez rodziców, a bywa, że angażują się w działalność nieakceptowaną społecznie.

Wiedza o zjawisku NEET na kontynencie europejskim pogłębia się dzięki systematycznym badaniom prowadzonym przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Cooperation and Development, czyli OECD), która rokrocznie przygotowuje raporty na temat problemów związanych z młodzieżą nieuczącą się i niepracującą. Najnowsze statystyki opublikowane przez OECD na podstawie danych dostarczonych przez kraje członkowskie wskazują, że w pierwszej połowie 2010 roku 12,5% młodzieży w wieku od 15 do 24 lat należało do kategorii NEET. Jako że w 2008 roku młodzieży NEET było 10,8%, widać wzrost tego zjawiska o prawie 2 p.p. w ciągu zaledwie dwóch lat. Oznacza to, że prawie 17 milionów młodych osób spędza czas ani się nie ucząc, ani nie podejmując żadnych prac²³³. Przyczyn takiej bezczynności wśród młodych jest wiele. Wśród najważniejszych należy wymienić przede wszystkim aspekt ekonomiczno-społeczny (wiek,

²³² B. Serafin-Juszczak, *NEET – nowa kategoria młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 2014, nr 49, s. 46.

²³³ OECD, *Off to a good start? Jobs or youth*, OECD Publishing, 2010, <http://dx.dci.org/10.1787/9789264096127-en>, za: M. Szcześniak, G. Randón, *Pokolenie „ani-ani”: o młodzieży, która się nie uczy, nie pracuje i nie dba o samokształcenie*, „Psychologia Społeczna” 2011, t. 6, nr 3(18), s. 241–251.

pleć, wykształcenie, sytuacja zawodowa rodziców, współdzielenie mieszkania z rodzicami, dochody gospodarstwa domowego). Kluczowe znaczenie ma tutaj wykształcenie, i to zarówno w kontekście jednostki, jak i rodziców. Osoby posiadające wyższe wykształcenie, a już szczególnie w obszarach ważnych dla gospodarki (nowe technologie, informatyka, nauki ścisłe, techniczne), mają dziś większe szanse na znalezienie dobrej pracy we względnie krótkim czasie. Dobrym przykładem jest tu branża IT, która każdego roku przyciąga rzesze młodych pracowników i z dużym zacięciem poszukuje tych o najwyższych kompetencjach. Natomiast osoby, które ukończyły liceum lub studia o profilu mało pożądanym na rynku, mogą borykać się ze stanem permanentnego poszukiwania pracy, często znacznie poniżej swoich oczekiwań czy kompetencji.

Badania przeprowadzone przez M. Wojdyło- Preisner i K. Zawadzkiego²³⁴ na próbie młodych osób bezrobotnych (18-29 lat) w Polsce potwierdzają, że doświadczenie zawodowe jest tym elementem kapitału ludzkiego, który pozwala ograniczyć wykluczenie społeczne wynikające z bezrobocia powyżej 12 mc. Z drugiej strony badania pokazują, że wraz ze wzrostem wykształcenia i znajomości języków obcych rośnie prawdopodobieństwo pozostania bez pracy wśród osób już przebywających na bezrobociu. Autorzy dostrzegają, że takie wyniki mogą świadczyć o niedopasowaniu strukturalnym na rynku pracy. W pokoleniu Y wyróżniamy ludzi, którzy znają możliwości rynku pracy, edukacji, mają świadomość w jakim kierunku rozwija się rynek pracy i jaka praca będzie pożądana, widzą szanse i zagrożenia, ale z drugiej strony możemy także wyłonić drugie oblicze tej generacji – ludzi, którzy borykają się z nieprzewidywalnością i brutalnością współczesnych rynków pracy, którzy zachowują niemoc wobec praw i możliwości, jakie dany rynek pracy oferuje.

Pokolenie Y prezentuje nowe postawy wobec pracy zawodowej i samych pracodawców. Wiele wskazuje na to, że pojawienie się generacji Y na rynku pracy niesie ze sobą zmiany w sposobie zarządzania przedsiębiorstwami, ponieważ pracownicy ci z jednej strony są zdolni i ambitni, a z drugiej wymagający. Podejmując, a następnie rozwijając karierę, przede wszystkim skupiają się na tym, by praca dawała im poczucie sensu. Pokolenie Y oczekuje zatem, by wykonywana praca z jednej strony była potrzebna i ważna, a z drugiej na tyle ambitna i wymagająca, by dawała satysfakcję. Nie chce wykonywać zadań, które nie mają większej

²³⁴ zob. M. Wojdyło- Preisner, K. Zawadzki, *Bariery zatrudnialności osób młodych w Polsce*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2015, nr 1(35), s. 55-73.

wartości i nie wnoszą nic nowego w ich rozwój. To pokolenie, dla którego wartości, takie jak rodzina czy przyjaciele są ważniejsze w hierarchii niż praca zawodowa²³⁵.

Rynek pracy premiuje dziś szybkość, elastyczność, otwartość na zmiany, zarówno jeśli chodzi o pracodawców, jak i pracowników. Relacje i oczekiwania młodych ludzi będą się zmieniać, natomiast pracodawcy powinni pamiętać o tym, myśląc o tworzeniu miejsc pracy dla młodych. Pracownicy pokolenia Y i Z już za kilka lat będą dominować na rynku pracy, a to z kolei przełoży się na stosunki panujące pomiędzy pracownikami i pracodawcami, wpłynie także na kulturę organizacyjną przedsiębiorstw²³⁶. Można zatem wysnuć wniosek, że przedstawiciele generacji Y są dziś pokoleniem elastycznym, bo tego wymaga rynek pracy. Pokolenie Millenium dorastało mając świadomość możliwości dostępnych globalnie (praca i nauka za granicą, możliwości rozwoju, kształcenia). Zatem należy spodziewać się, że nie są to ludzie, którzy stawiają sobie sztuczne bariery, wręcz przeciwnie – swoimi działaniami często dążą do zniesienia takich barier. Pokolenie Y, chociaż dość wcześnie zaczyna pracę, to jednak nie postrzega pracodawcy w perspektywie długoterminowej.

Dla pokolenia Y nie jest istotne długoterminowe związanie się z pracodawcą, budowanie kariery zawodowej – jego przedstawiciele są sceptyczni, kiedy słyszą o tzw. lojalności pracownika²³⁷. „Igreki” są gotowe do dostosowania się do nowych ludzi, miejsca i okoliczności. Nie tylko oczekują zmiany – oni jej żądają. Szukają miejsc pracy, gdzie mogą przechodzić z projektu do projektu, ze stanowiska na stanowisko, z działu do działu, z lokalizacji do lokalizacji. Będą szukać możliwości kontynuowania nauki umiejętności poszukiwanych na rynku i zbierania doświadczenia, które będzie służyć im w przyszłości²³⁸.

Wspomniana lojalność jest powszechnie znanym problemem, z jakim borykają się pracodawcy zatrudniający młodych pracowników. Praca podejmowana jest przez młodych szybko, jednak coraz częściej nie na długo. To problem, bo rekrutacja i wdrożenie każdego nowego pracownika pochłaniają czas i pieniądze.

Badania przeprowadzone przez A. Winnicką- Wejs²³⁹ wśród pracujących studentów ukazały, że w życiu społeczno -zawodowym kluczowa dla osób badanych jest lojalność wobec

²³⁵ zob. D. Kuczerska, K. Smołąg, *Oferty pracy a oczekiwania potencjalnych pracowników z pokolenia Y i Z*, 2018, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, nr 31, s.137.

²³⁶ S. Zając, R. Oleniacz, J. Pasięka, *Postawy i aspiracje zawodowe studentów kierunku zarządzanie Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Pigionia w Krośnie*, (w:) *Efektywność zarządzania...*, P. Lenik (red.), op. cit., s. 372.

²³⁷ R. Zgłobik, *Pokolenie Y*, 4.03.2008, <https://www.eurostudent.pl/pokolenie-y/> (dostęp: 15.05.2019)

²³⁸ C.A. Martin, *From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y*, „Industrial and Commercial Training” 2005, vol. 37, no. 1, s. 42.

²³⁹ A. Winnicka- Wejs, *Wartość lojalności pracowniczej (wyniki badań ankietowych pracujących studentów)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty” 2012, nr 1(23), s.108-109.

rodziny. Ważna pozostaje także lojalność wobec grupy znajomych, natomiast lojalność wobec pracodawcy, zawodu, szefa czy zespołu plasuje się na dalszych pozycjach.

Jak wyjaśniają K. Kmiotek i N. Piotrowska²⁴⁰, generacja Y odczuwa potrzebę samorozwoju. Chce szkoleń, których celem jest rozwijanie kwalifikacji, a co się z tym wiąże – wzrost wartości rynkowej. Wielu pracowników potrafi dziś określić swoją wartość rynkową i tego samego oczekuje od pracodawcy. Wartość rynkowa rozumiana jest jako odpowiednia gratyfikacja, ale to także oczekiwanie, by pracodawca angażował pracownika w nowe, ciekawe zadania i stawiał nowe wyzwania. Zatem z jednej strony organizacja ma pracownika, który się rozwija i pragnie tego rozwoju, a z drugiej – istnieje obawa szybkiej jego utraty. Pokolenie Y bowiem nie przywiązuje dużej wagi do stałego zatrudnienia, tak jak bywało to w przypadku poprzednich generacji. Brakuje lojalności wobec pracodawcy, a kluczowe jest szukanie okazji do samorealizacji.

Nie znaczy to, że pracownicy Y nie wykazują w ogóle lojalności wobec pracodawcy. Może się ona pojawić, ale wcześniej muszą zostać spełnione cele jednostki. Wydaje się, że bonusy pracownicze, które w wielu organizacjach stały się standardem, nie są już w stanie zatrzymać żadnego pracownika. To, co ceni pokolenie Y, oprócz ambitnych celów, to także przejrzystość działania, jasno sprecyzowane i odpowiedzialne zadania, dobre przywództwo, autonomia w wykonywaniu powierzonych zadań, zaufanie do ich wiedzy i kompetencji. To warunki trudne do spełnienia, jako że wielu pracodawców, zwłaszcza na początku, nie potrafi zaufać młodemu pracownikowi.

„Dla pokolenia Y istotne jest środowisko w jakim pracuje. Atmosfera pracy jest elementem istotnym nie tylko przy wyborze, ale i decyzji o pozostaniu u danego pracodawcy. Nie wyobrażają sobie pracy, która im nie odpowiada i nie sprawia przyjemności. Wolą pracę ciekawą niż ciężką”²⁴¹. Decyzja o odejściu od pracodawcy, który nie realizuje ich planów rozwoju, jest zwykle łatwa i podjęta zostaje dość szybko. Liczy się komfort pracy, istotne jest też godzenie pracy z życiem prywatnym i hobby. Pokolenie Y, miało szansę wychowywać się i dorastać we względnie wysokim standardzie życia – to jednak dba o to, by praca choć częściowo pokrywała się z ich zainteresowaniami i hobby. Nie dziwi zatem, że idea *work-life balance* jest przez nich tak wysoko ceniona i – co ważne – przestrzegana. Wielu pracowników pokolenia Y, ponieważ często nie czuje się związanych z pracodawcą, nie widzi konieczności

²⁴⁰ K. Kmiotek, N. Piotrowska, *Absolwent jako potencjalny pracownik – korzyści i zagrożenia wiążące się z zatrudnieniem pokolenia Y*, „Modern Management Review” 2013, nr 20, s. 109.

²⁴¹ R. Huntley, *The World According to Y: Inside the New Adult Generation*, Allen & Unwin, Crows Nest NSW, Australia, 2006, s. 96–97.

realizowania dodatkowych zadań w ramach nadgodzin. Cenią swoją wygodę i czas. Decyzja o wypełnianiu obowiązków później przychodzi im dość łatwo. Liczy się to, co dla Y ma największe znaczenie, a więc czas, rodzina, hobby. Nie chcą poświęcać się pracy ponad wszystko. Często traktują ją jedynie jako źródło zarobku, choć oczywiście zwracają uwagę na to, co jeszcze może im dać pracodawca, a może być zapisane jako wartość dodana.

Pracownicy pokolenia Y są wierni przede wszystkim sobie – swoim wartościom, ideałom, pomysłom, charakteryzuje ich większe skupienie na własnej osobie²⁴². Potrafią uznawać autorytety, lecz nie robią tego chętnie. Wielu menadżerom jest dziś bardzo trudno zarządzać pracownikami pokolenia Y. Jak wskazuje A. Hildebrandt²⁴³, pokolenie Y posiada umiejętności, wśród których wyróżnić można: adaptacyjność, zdolność do reagowania na zmiany, często większą specjalizację, brak klasycznie rozumianej lojalności, świadomość „degradacji” niektórych umiejętności, które trzeba szybko zastąpić innymi, odnawialność pewnych umiejętności, które w danym momencie nie są niezbędne, rozporządzalność własnymi talentami, przenoszenie umiejętności z jednej pracy do drugiej, przekazywanie zdolności innym, umiejętności oparte na wiedzy nie teoretycznej, a empirycznej. To także osoby, które stawiają nie na komunikację bezpośrednią, a często na komunikację poprzez różnego rodzaju komunikatory. Pracownicy Y stanowią nowe wyzwanie dla wielu menadżerów właśnie ze względu na umiejętności i postawy, jakie przejawiają. Pokolenie Y nie ma trudności, by szybko zrezygnować z pracy, jeśli nie spełnia ona oczekiwań. Ta generacja nie boi się zmian i nowych miejsc pracy²⁴⁴. Jest to też generacja niechętna długofalowym zobowiązaniom, ale zwraca uwagę by podejmowana praca miała sens²⁴⁵.

W pracy przedstawiciele generacji Y mogą oczekiwać szybkich efektów. Pokolenie Y nauczone jest, że z wieloma problemami może zwrócić się do rodziców i niejednokrotnie podobny wzorzec przenosi do pracy, gdzie to pracodawca staje się niejako opiekunem i wspiera, gdy pojawia się trudność. Pokolenie Y często nie potrafi samodzielnie rozwiązywać problemów, szuka podpowiedzi, a nierzadko osoby, która przejęłaby odpowiedzialność za podjęte działania. To wzorce, które często zostają wyniesione z domu, w którym panuje przekonanie, że rodzic zawsze odpowiada za dziecko i nadzoruje działania, które ono

²⁴² Por. A. Stosik, A. Leśniewska, *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, 2015, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39/3, s. 187.

²⁴³ A. Hildebrandt, *Rzeczywistość zmiany*, „Pomorski Przegląd Gospodarczy” 2010, nr 1(44), s. 11.

²⁴⁴ A. Nikonowicz, K. Panasewicz, M. Połocka, *Pokolenie Y- wartości i oczekiwania wobec pracy i pracodawcy*, „Akademia Zarządzania”, 2019, nr 3(1) /2019, s. 88.

²⁴⁵ por.np. D. Dolińska- Weryńska, *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy*, 2016, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z.92, s. 37.

podejmuje. Takie osoby w podobny sposób funkcjonują w pracy. Szukają zrozumienia i aprobaty dla podjętych aktywności, oczekują jasnej informacji, czy są one dobre, czy złe i na ile zostaną zaakceptowane.

Pokolenie Y to często także ludzie, którzy w pracy mogą szukać różnorodności. Szybko się nudzą, a nowe zadania są w stanie wprawić ich w euforię i zachęcić do wydajniejszej i szybszej pracy. Co ważne, dla wielu te działania muszą mieć absolutny sens, to znaczy być istotne z biznesowego punktu widzenia i ważne dla samej jednostki, która je realizuje. Dla pracodawców istotną cechą pokolenia Y jest również stosunek do autorytetów. Ta grupa wiekowa ma tendencję, by traktować autorytety w sposób, który przypomina stosunki panujące w społecznościach pierwotnych. Wczesne społeczeństwa pierwotne, tj. społeczeństwa łowców i zbieraczy, przypisywały autorytet osobie, którą powszechnie uznawało się za kompetentną w danej kwestii. Natomiast zdolności, jakich wymaga taka kompetencja, określają poszczególne okoliczności²⁴⁶.

Entuzjazm ze strony pracowników Y bywa ceniony przez pracodawców, którzy potrzebują nowej energii i świeżych, spontanicznych, odważnych pomysłów. Możliwość realizacji własnych pomysłów bywa cenną wartością dla wielu młodych pracowników. Z drugiej strony część pracodawców obawia się nadmiernego entuzjazmu i podchodzi sceptycznie do propozycji wysuwanych przez osoby niedoświadczone. Wynika to z faktu, że młodzi pracownicy często nie biorą pod uwagę konsekwencji swoich działań. Potrafią działać szybko i z rozmachem, nie analizując wszystkich zagrożeń czy trudności wynikających z podjętych działań. Należy jednak przyznać, że bez pewnej dozy odwagi i śmiałości w realizacji celów organizacji trudno byłoby ją rozwijać i ulepszać, dlatego chęć działania i nowe pomysły są w większości doceniane przez pracodawców. „Istotną kwestią w zarządzaniu pokoleniem Y jest także stosunek młodych pracowników od przełożonych i autorytetów, z którymi spotykają się w pracy. Członkowie generacji Y, choć są pod mocnym wpływem rówieśników i wartości ich społeczności, wyrażają ogromną chęć do wskazówek i nadania kierunku od kogoś, komu czują, że mogą zaufać”²⁴⁷. To właśnie dlatego tak ważne jest, by przełożony mógł być dla młodego pracownika nie tylko typowym szefem, ale także mentorem, który wskaże, w jaki sposób pracownik może się rozwijać i co powinien robić, by móc osiągnąć swoje cele. Wielu pracowników pokolenia Y ceni samodzielność zarówno w działaniu, jak i w myśleniu i tego samego oczekuje od swoich przełożonych. Pokolenie Y nie

²⁴⁶ J.A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3(25).

²⁴⁷ L.A. Goldgehn, *Generation Who, What, Y. What you need to know about Generation Y*, „International Journal of Educational Advancement” 2004, vol. 5, no. 1, s. 27.

lubi opierać się na schematach i procedurach, choć często bez odpowiednich procedur trudno jest im się odnaleźć w wymagającym i zróżnicowanym środowisku biznesowym. Przełożony dla pokolenia Y ma być nie tyle partnerem, co mentorem w sferze zawodowej.

Pokolenie Y przejawia szereg cech i zachowań, które dla pracowników i pracodawców pokolenia X są nowe i bywają trudne do wyjaśnienia, a przede wszystkim do zarządzania. Ta generacja wprowadziła i ciągle wprowadza wiele zmian do organizacji. Należy jednak pamiętać, że celem zarówno pracowników, jak i pracodawców powinna być budowa pomostu i porozumienia pomiędzy tymi dwoma pokoleniami, które wspólnie działają na wielu polach zawodowych. Wymaga to nie tylko umiejętności menadżerskich, ale i zmiany w sposobie rozumienia potrzeb, oczekiwań i możliwości pokolenia Y. Aktywna współpraca między pokoleniami Y i X jest możliwa, wymaga jednak zrozumienia i poszanowania oczekiwań i wartości obu stron. Aby osiągać cele biznesowe, organizacje powinny rozważyć aktywny dialog i otwartą, przejrzystą komunikację, wzmocnić kompetencje menadżerskie, zadbać o jakość i ilość komunikacji pomiędzy swoimi pracownikami, a przede wszystkim umiejętnie określić zadania i sposób ich wykonania dla każdej z grup pracowniczych.

3.3. Zachowania organizacyjne pracowników z pokolenia Y

Zachowania organizacyjne stanowią ważny aspekt w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jak podają A. Jaskanis i J. Majczyk²⁴⁸, zachowania organizacyjne to obszar badawczy, który koncentruje się na wiedzy. Traktuje o tym, w jaki sposób ludzie, zespoły, struktury wpływają na zachowania ludzi w organizacji. Autorki wskazują, że fundament dla rozwoju tego obszaru stworzyli E. Mayo oraz M. Parker Follet, a ich prace z lat 20. XX wieku stały się początkiem nurtu opisywanego jako Human Relations. Zachowania organizacyjne można zdefiniować także jako funkcję interakcji, jakie zachodzą między cechami osobistymi człowieka a zmiennymi, które obejmują jego otoczenie i opierają się na zasadach dotyczących zachowań ludzkich, uznając przy tym pewne zróżnicowanie osób²⁴⁹.

Problemy, z jakimi spotykają się obecnie pracodawcy w kontekście zachowań organizacyjnych dotyczą kilku obszarów. Na potrzeby niniejszej dysertacji wybrano cztery kluczowe zagadnienia, które wydają się być najistotniejsze w kontekście podjętych rozważań nad pokoleniem Y. Jednym z istotnych problemów jest sposób, w jaki pracownik ocenia dziś

²⁴⁸ A. Jaskanis, J. Majczyk *Nurt Human Relations i zachowania organizacyjne (w:) Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Kłincewicz, K. (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s.389.

²⁴⁹ L. Koziół, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 18.

wartość organizacji jako miejsca pracy, a dalej czy utożsamia się z nią i przejawia w stosunku do niej lojalność. Zasadne wydaje się być pytanie, czym jest dziś i jak kształtuje się lojalność pracownika, czy możemy w ogóle mówić o lojalności w czasach dużych rotacji wśród pracowników zwłaszcza obszaru IT?

Istotne jest także spojrzenie na motywację i zaangażowanie pracownika, które zwykle przekłada się na jakość wykonywanej pracy oraz stosunek, jaki przejawia on do zajmowanego stanowiska i wynikających z niego obowiązków. Pracownik z generacji Y, jak już wspomniano wcześniej, prezentuje postawę wymagającą, dlatego wiele organizacji szuka nowych sposobów zarządzania, by kształtować u swoich pracowników pożądane postawy i zachowania, które umożliwią współpracę na linii pracownik- organizacja.

Patrząc na zachowania danej jednostki, można przyjąć, że występują one jako odpowiedź na potrzebę osiągnięcia konkretnych celów. Cele te mogą być różne - od podstawowych, jak uzyskanie wynagrodzenia, które umożliwia egzystencję po zdobycie uznania, satysfakcji zawodowej, poważania we własnym środowisku, realizację własnych ambicji i planów. Zachowania, jakie prezentuje dany człowiek, wynikają z jego potrzeb, które w mniejszym lub większym stopniu muszą zostać zaspokojone, by odczuwał satysfakcję z pracy i chciał dalej realizować swoje zadania. Jak podaje J. Bieńkowska²⁵⁰ potrzeby ludzi to fundament systemu motywacyjnego określony 50 lat temu. Pomimo upływu czasu nadal jednak pozostaje otwarty problem skuteczności praktycznego ich zastosowania do zachęcania ludzi do pracy. Może to wynikać np. z usilnego dążenia do uogólniania danej kategorii potrzeb u określonej zbiorowości (np. pracowników firmy). W rezultacie działania motywacyjne są oparte na „średniej” potrzebie, jaką deklaruje dana zbiorowość. Natomiast trzeba zaznaczyć, że faktyczny obraz potrzeb pracowników przedstawia się jako zbiór indywidualnych niedoborów i pragnień. Ważnym aspektem w organizacjach jest relacja na linii potrzeby, możliwości, oczekiwania, wartości pracownika, a możliwości, oczekiwania, wartości danej organizacji. To pole, które często warunkuje wytworzenie się lojalności lub całkowity jej brak.

A. Lipka i A. Winnicka- Wejs²⁵¹ wśród różnych rodzajów lojalności wskazują właśnie na ten konkretny jej rodzaj - lojalność pracowniczą którą można określić mianem „wierności pracodawcy”. Założeniem tego rodzaju lojalności jest wierność pracownika w stosunku do organizacji a nie do zawodu, zespołu czy przełożonego.

²⁵⁰ J. Bieńkowska, *Poszukiwanie metod skutecznego motywowania pracowników*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 397.

²⁵¹ A. Lipka, A. Winnicka- Wejs, *Dynamika lojalności pracowników a deprecjacja kapitału ludzkiego organizacji*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, nr 136, 2013, s.196.

Mianem lojalnego pracownika możemy określić takiego, który ceni stabilność zatrudnienia i nie poszukuje innych, alternatywnych ofert zatrudnienia, natomiast nielojalny to taki, który jest w stanie rozwiązać współpracę z chwilą otrzymania innej, atrakcyjnej propozycji zatrudnienia. W takim ujęciu jak podstawowy wyznacznik lojalności pracownika przyjmuje się częstotliwość zmiany pracy – wśród pracowników charakteryzujących się lojalnością będzie ona relatywnie niska, a w przypadku nielojalnych stosunkowo wysoka²⁵². Jak stwierdza M. Bednarska²⁵³, istnieje wiele uwarunkowań lojalności pracowników, ale na pewno istotną rolę odgrywają czynniki związane z samym środowiskiem pracy, wpływające na to, jaki jest poziom satysfakcji zatrudnionych pracowników. Przewagę konkurencyjną mają te organizacje, które posiadają umiejętność łatwego dopasowania się do szybko zmieniającego się otoczenia, co polega np. na szybkim pozbyciu się zbędnych pracowników i pozyskaniu takich, którzy dla danej organizacji będą niezbędni. Autorka wskazuje także, że pojawia się wiele nowych, elastycznych form zatrudnienia. Kontrakty zawierane są na krótki czas. Można także wyróżnić outsourcing, ale ten z kolei wzmacnia poczucie tymczasowości zatrudnienia. To właśnie wpływa na mobilność ludzi, rozluźnia wzajemne związki między pracownikami, ale także między pracownikami a przełożonymi i pracownikami a firmą.

Wśród wyznaczników lojalności w organizacji warto wymienić: identyfikację z firmą, która oznacza, że dany pracownik akceptuje zarówno obowiązujące zasady, standardy pracy, jak i kulturę organizacyjną i politykę, którą dana organizacja realizuje w ramach własnych struktur. Należy pamiętać, że pokolenie Y bardzo często przy wyborze pracodawcy bierze pod uwagę jego wizerunek. Prestiż i renoma pracodawcy mają dla niego duże znaczenie. Wybór pracodawcy przez pracownika pokolenia Y jest bardzo świadomy. Na lojalność pracownika duży wpływ ma także jego stanowisko, pozycja w hierarchii firmy. To kwestia problematyczna, ponieważ wielu młodych pracowników chce szybko uzyskać wysokie stanowisko w strukturze firmy, a to nie zawsze jest możliwe. Pracodawcy natomiast coraz częściej mają świadomość, że określona pozycja w strukturze przedsiębiorstwa jest w stanie zatrzymać pracownika na dłużej i wpłynąć na poziom jego zaangażowania i lojalności wobec organizacji. Stąd właśnie szereg pomysłów na menadżerskie programy stażowe, których celem jest wyłonienie przyszłych menadżerów i kreowanie dla nich od początku takiej ścieżki kariery, która umożliwi osiągnięcie pożądanego stanowiska pracy. Innym istotnym czynnikiem wpływającym na

²⁵² Ł. Jurek *(Nie)lojalność pracowników z pokolenia Y*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” 2014, nr 3(20), s. 47.

²⁵³ M. Bednarska, *Indywidualne i organizacyjne uwarunkowania lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa i wobec branży. Studium gospodarki turystycznej*, „Economics and Management” 2015, nr 1, s. 358.

lojalność jest dopasowanie umiejętności i wiedzy pracownika do zakresu obowiązków i wszelkich przydzielanych zadań. Młode pokolenie chętnie deklaruje swoją otwartość na ambitne, rozwojowe zadania, ale należy pamiętać, że nie w każdym przypadku możliwe jest wykorzystanie tego potencjału. Lojalność pracowników pokolenia Y jest trudna do utrzymania – przede wszystkim dlatego, że oczekują oni szybkich reakcji na wysuwane przez siebie potrzeby. W sytuacji, gdy potrzeby i oczekiwania pracownika nie są spełniane lub spełniane są częściowo, decyzja o odejściu z danej organizacji jest kwestią bardzo krótkiego czasu.

Pokolenie Y to pracownicy, dla których lojalność wobec pracodawcy może nie być kwestią zupełnie oczywistą. Można poddać dyskusji czy pracownicy pokolenia Y potrafią dziś wykazywać większą lojalność wobec współpracowników/bezpośredniego przełożonego czy wobec całej organizacji. O wiele bardziej cenią sobie pracę pełną wyzwań niż stałość, której oczekują pracodawcy. Pracownik Y musi być przekonany, że jest doceniany przez pracodawcę – także w wymiarze finansowym. Pracodawcy z jednej strony cenią pracowników lojalnych, a z drugiej nie bardzo wiedzą, jak tę lojalność budować i w jaki sposób utrzymać. Organizacja musi zatem zadbać o to, by pracownicy mieli poczucie, że ich zatrudnienie jest dla niej ważne i że jest ona w stanie pogodzić cele biznesowe przedsiębiorstwa z potrzebami i oczekiwaniami pracownika.

W organizacjach dużą wagę przywiązuje się obecnie do zachowań związanych nie tylko z lojalnością, ale także z szeroko rozumianą motywacją i zaangażowaniem. Przede wszystkim pojawia się pytanie, czym jest dziś motywacja i jak wpływa ona na współczesną pracę? Na znaczeniu zyskuje motywacja wewnętrzna do realizacji zadań, zaangażowanie, identyfikacja z firmą oraz postawy w stosunku do wszelkich zmian, procesów, problemów, wyzwań, które są nieuniknione, a wpływają na funkcjonowanie całej organizacji.

Jak wskazuje Z. Gomółka²⁵⁴, w zarządzaniu rozwojem system motywacyjny kształtuje przeprowadzane z udziałem pracowników procesy realizacji i samego tworzenia strategii całej organizacji. To także wartościowanie pracy, proces oceny i wynagrodzenia pracowników. Skuteczność i jakość procesów motywacyjnych wyznacza kultura organizacyjna i funkcjonujące standardy komunikacji. Sprzężenie tych procesów w systemie motywacyjnym wskazuje na ich wzajemne uwarunkowania i zależności. Jeśli występują dysfunkcje jakiegokolwiek z procesów, to prowadzą one do wadliwego działania całego systemu. Część pracodawców potrzeby pokolenia Y może odbierać pejoratywnie jako „kaprys” lub „tymczasową zachciankę”, tymczasem potrzeby te mogą wynikać w dużej mierze

²⁵⁴ Z. Gomółka, *Motywowanie w praktyce zarządzania rozwojem ludzi i organizacji*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, t. 20, nr 2, s. 65–66.

z okoliczności, w jakich żyje i pracuje młody człowiek. Pewne oczekiwania są przejawem tego, w jakim środowisku żyje i z jakimi zachowaniami ze strony rówieśników się spotyka.

Dla pracodawców dużym wyzwaniem jest budowanie systemów motywacyjnych tam, gdzie mieszą się pokolenia X i Y – by skutecznie motywować należy uwzględniać potrzeby, oczekiwania i możliwości pracownika. Jak wskazuje A. Wziętek-Staśko²⁵⁵ dywersyfikacja pracowników z uwzględnieniem ich wieku wpływa na sposób zarządzania organizacjami. Autorka zwraca uwagę, że dobór metod i narzędzi zarządzania dopasowany do określonych cech i potrzeb osób na podstawie generacji, z której się wywodzą może być zbyt dużym uproszczeniem i w efekcie nie uwzględniać faktycznych potrzeb. Coraz częściej okazuje się, że aby skutecznie motywować młodych pracowników niezbędne jest uwzględnienie takich aspektów jak otwarta komunikacja, dzielenie się strategicznymi informacjami, dzielenie odpowiedzialności, inicjowanie udziału pracowników w podejmowaniu istotnych decyzji dotyczących danej organizacji, budowanie atmosfery zaufania. Wynagrodzenie, choć istotne z punktu widzenia pokolenia Y, jest tylko jedną z bardzo wielu części, które decydują o tym, na ile pracownik będzie zmotywowany do pracy. Istotne, by pracownikom pokolenia Y przekazywać systematycznie informację zwrotną na temat efektów podejmowanych działań, a także by pokazywać sens i znaczenie wykonywanej pracy (tu ważny jest wymiar niefinansowy, ponieważ pracownicy Y potrzebują wiedzieć, że zadania, które realizują, są odpowiedzialne i istotne z biznesowego punktu widzenia organizacji). Należy mieć na uwadze, że nie zawsze to dobra materialne i dobra namacalne stanowią o motywacji pracownika. Pieniądze motywują na krótko, jest to bardziej „kupowanie” motywacji niż faktyczne jej wzbudzanie. Motywacja, która nie wypływa z wewnątrz, jest zwykle krótkotrwała i kończy się, kiedy pojawiają się kolejne potrzeby pracownika. To właśnie dlatego tak istotne jest, aby motywowanie opierać także na różnego rodzaju pochwałach, wyrażaniu uznania, autentycznym docenianiu, powiększaniu zakresu odpowiedzialności i samodzielności, a więc na dawaniu tego, co wpływa na satysfakcję pracownika i jednocześnie bardziej wiąże go z organizacją.

Ludzie, którzy doskonale wykonują swoją pracę, a przy tym są za nią dobrze wynagradzani, przeważnie są zadowoleni ze swoich zarobków, ale często wskazują również na fakt, że większą satysfakcję sprawia im samo wykonywanie tej pracy, stanowi ona bowiem realizację tego, co w życiu chcą robić, i nie pracują tak naprawdę dla pieniędzy²⁵⁶.

²⁵⁵ A. Wziętek-Staśko, *Ocena skuteczności motywatorów w opinii menedżerów różnych generacji – analiza na podstawie badań własnych*, ZZL (HRM), 2017, 155.

²⁵⁶ G. Hofstede, *Kultura i organizacja*, PWE, Warszawa 2000, s. 67.

Kolejnym ważnym obszarem związanym z zachowaniami organizacyjnymi jest zaangażowanie – w dużej mierze powiązane z motywacją i lojalnością. „Zaangażowanie w aktywność zawodową i organizację, w której pracownik jest zatrudniony, odnosi się do relacji danej osoby z pracą i miejscem, w którym ją wykonuje. Wysoki poziom zaangażowania w aktywność zawodową niesie wiele wymiernych korzyści zarówno dla organizacji, jak i samego pracownika”²⁵⁷.

Zaangażowanie w pracę rozumiane jest jako pewnego rodzaju oddanie się i skupienie na pracy, aktywne uczestniczenie w powierzanych zadaniach, identyfikacja z organizacją oraz chęć aktywnego wykorzystania własnych umiejętności i kompetencji dla jej dobra. Jak zauważa A. Wołpiuk-Ochocińska²⁵⁸, kluczowe jest to, że zaangażowanie pracowników to wymiar, który zależy od wielu zmiennych. Można wśród nich wymienić zarówno czynniki osobowościowe, które związane są bezpośrednio z osobą samego pracownika, jak i czynniki organizacyjne. Należy pamiętać, że pojęcie zaangażowania, pomimo istnienia wielu teorii, wciąż pozostaje nieostre. Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy jest to stan, postawa, atrybut postawy, a może zespół zachowań. Nie można także precyzyjnie wyznaczyć granic czy związków między zaangażowaniem pracowników a takimi pojęciami jak: lojalność, przywiązanie, satysfakcja z pracy, wysoka wewnętrzna motywacja, relacje pracownika z organizacją²⁵⁹. Jak stwierdza A. Rudawska²⁶⁰, wśród praktyków definiujących zaangażowanie wskazuje się na pewne postawy i zachowania, które pracownik powinien przejawiać, prezentować w stały sposób w odniesieniu do przedsiębiorstwa.

Obserwując pokolenie Y, można zauważyć, że zmieniły się zasady zaangażowania tej grupy pokoleniowej pracowników. Istotne stało się to, w jaki sposób organizacje będą ich przyciągać, a następnie motywować w taki sposób, by mieć wpływ na jakość i ilość zaangażowania. W warunkach globalizacji rynek talentów stał się rynkiem globalnym. Organizacje nie mają innej możliwości – muszą konkurować o talenty oraz tworzyć nowe zasady przyciągania i zatrzymywania pracowników w firmie. Oprócz utrzymania pracownika kluczowe jest motywowanie go w sposób, który wyzwoli w nim pożądaną poziom

²⁵⁷ M. Łaguna, E. Mielniczuk, A. Żaliński, K. Wałachowska, *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy” 2015, vol. 66, nr 2, s. 278.

²⁵⁸ A. Wołpiuk-Ochocińska, *Motywacje do pracy i zaangażowanie w nią młodych pracowników na rynku pracy*, „ZN Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2015, nr 1(11), s. 75.

²⁵⁹ J. Moczydłowska, *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2013, nr 4(43), s. 162–171.

²⁶⁰ A. Rudawska, *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne i rodzinne*, „Master of Business Administration” 2011, nr 1, s. 77.

zaangażowania. Jak wskazuje D. Łochnicka²⁶¹, warto podkreślić, że zaangażowanie pracowników jest jednym z tych istotnych czynników, które decydują o efektywności funkcjonowania całej organizacji. Zaangażowanie pracowników oznacza większą ich wydajność i zapał, co wiąże się z wymiernymi i niewymiernymi korzyściami dla organizacji. To od zaangażowania bowiem zależy, w jakim stopniu organizacja będzie osiągać oczekiwane wyniki. Pokolenie Y stanowi wyzwanie dla pracodawców. Młodzi, wybierając pracę, zawsze myślą o przyszłości i robią to raczej w perspektywie krótkoterminowej. Można spodziewać się, że pokolenie Y oczekuje możliwości rozwoju, ale w zamian wcale nie gwarantuje lojalności i długoterminowej współpracy. To w dużej mierze ludzie, którzy skupiają się na sprawdzaniu i pogłębianiu własnych umiejętności w wielu różnych dziedzinach. Właśnie te elementy będą stanowić o ich konkurencyjności w kolejnych miejscach pracy. Wielu pracodawców ma obawę przed poszerzaniem umiejętności pracownika właśnie ze względu na niestałość młodego pokolenia i brak lojalności w stosunku do pracodawcy. Z kolei brak możliwości rozwoju obniża motywację i zaangażowanie do pracy. Młode pokolenie chce wiedzieć, po co wykonuje daną pracę oraz jakie korzyści może z tego odnieść, wtedy dużo łatwiej o uzyskanie odpowiedniego poziomu zaangażowania. Pokolenie Y ma tendencję do tego, by w każdej podejmowanej aktywności widzieć korzyść – i tu warto zaznaczyć – mierzalną korzyść dla siebie.

Dla pokolenia Y istotne znaczenie ma także indywidualny sposób traktowania pracownika. Indywidualne podejście do planowania i rozwoju kariery, dopasowanie stanowiska i miejsca pracy do oczekiwań i możliwości pracownika, uwzględnienie jego potrzeb – to wszystko istotnie wpływa na jego zaangażowanie. Dotychczas przeprowadzone rozważania pozwalają sądzić, że pracownicy oczekują, że pracodawcy zaczną zwracać większą uwagę na ich potrzeby oraz wyznaczać nowe zasady współpracy i komunikacji. Konieczna staje się zmiana sposobu myślenia na wielu poziomach, zarówno na poziomie pracownika, jak i pracodawcy. W budowaniu zaangażowania istotne staje się, aby dbać o jakość komunikacji, szczególnie na poziomie pracownik–bezpośredni przełożony. Osobiste spotkania, podsumowania, regularna informacja zwrotna są istotne i sprzyjają aktywnej współpracy.

Powszechnym problemem okazuje się roszczeniowość pokolenia Y i brak jego zaangażowania w pracę. Pomimo deklarowanej chęci do pracy i zaangażowania wielu pracodawców negatywnie ocenia te deklaracje w praktyce. Należy jednak pamiętać, że poziom zaangażowania młodego pracownika zależy od wielu czynników. Pokolenie Y pragnie przede wszystkim pracować w organizacji, która docenia znaczenie kapitału ludzkiego

²⁶¹ D. Łochnicka, *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2015, t. 94, s. 318.

i w której jest on traktowany jako strategiczny element rozwoju całej firmy. O pełnym zaangażowaniu w pracy można także myśleć wtedy, gdy pracownik ma poczucie, że jest w stanie realizować się zarówno na poziomie zawodowym, jak i prywatnym (dom, rodzina, hobby). Dla pokolenia Y istotne wydaje się, by idea *work-life balance* była wypełniana.

W budowaniu zaangażowania pracowników kluczowe znaczenie ma przywództwo. Stopień zaangażowania zależy od tego, kto i w jaki sposób zarządza zespołem i/lub pojedynczym pracownikiem. Pokolenie Y nie akceptuje zarządzania skupionego na ilości zamiast na jakości. Jak zwraca uwagę wielu autorów, pokolenie Y to ludzie, którzy chcą i potrafią się zaangażować, ale pod warunkiem, że są odpowiednio motywowani przez pracodawcę, a kluczowe znaczenie ma tu też podejście i postawa bezpośredniego przełożonego. Można się spodziewać, że młodzi ludzie będą cenić coaching i mentoring, często upatrując w tym szansy na naukę i nabycie nowej wiedzy na temat siebie i innych interesujących z zawodowego punktu widzenia obszarów. Jak wyjaśnia S. Steinerowska²⁶², zaangażowanie organizacyjne traktowane jest często jako główny obszar efektywności zespołów pracowniczych, a poziom zaangażowania – jako miernik skuteczności zarządzania zespołem lub zespołami. Aby mówić o korzyściach, jakie wynikają z zaangażowania pracowników, w pierwszej kolejności należy – jak podkreśla autorka – zbudować to zaangażowanie.

Pokolenie Y może być oceniane jako niestałe czy też nieprzewidywalne. Wydaje się, że w przypadku pracowników Y niewiele potrzeba, by ich postawa względem pracodawcy szybko uległa zmianie. Dla pracowników istotne jest, by pracodawca dostrzegał pracę, wysiłek wkładany w wykonanie zadań i efekty, jakie firma uzyskuje w wyniku podjętych działań. Niebagatelne znaczenie ma tutaj także kwestia wynagrodzenia, choć jak zaznaczają M.A. Leśniewski i J. Berny²⁶³, każda organizacja ma swój własny sposób, metodę motywowania pracowników. Nie można mówić o jednej, uniwersalnej dla wszystkich organizacji metodzie. To właśnie przedsiębiorstwo musi posiadać zdolność budowania i kształtowania własnych systemów motywacyjnych. Nie można zakładać, że dla wszystkich pracowników motywatorem do lepszej pracy będzie wynagrodzenie czy dodatkowa premia.

²⁶² S. Steinerowska, *Zaangażowanie organizacyjne jako determinanta wzrostu efektywności zespołów pracowniczych*, „Studia Ekonomiczne. ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 230, s. 104.

²⁶³ M.A. Leśniewski, J. Berny, *Motywowanie płacowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*, „ZN Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2011, nr 90, s. 107.

3.4. Specyfika zarządzania karierą przez przedstawicieli pokolenia Y z uwzględnieniem atrybutów sektora usług IT

Współczesny rynek pracy stwarza wiele możliwości rozwoju w obszarze IT. Wynika to z potrzeb nie tylko organizacji, ale i samych konsumentów, użytkowników, którym bardzo trudno jest obecnie funkcjonować, nie wykorzystując zakresu możliwości, jakie daje nowoczesna informatyka. Należy zauważyć, że w wielu, czy też może w większości miejsc, z których korzysta współczesny człowiek, pojawiają się elementy wykorzystujące IT – na przykład szereg nowoczesnych centrów medycznych, handlowych, sklepów czy dostawców produktów, usług telefonicznych i wielu innych dóbr i usług wspiera biznes poprzez wykorzystanie systemów IT, które mają za zadanie ułatwiać, przyspieszać, lepiej organizować i zabezpieczać współpracę pomiędzy firmą a jej klientami. Systemy IT stały się standardem, podstawą działania wielu organizacji, wpływają na ich atrakcyjność, skuteczność, ale także na jakość i tempo pracy. Tak funkcjonujący współcześnie rynek wymaga by tworzyć, rozwijać, udoskonalać i utrzymywać systemy, które stały się istotną częścią życia w wielu dziedzinach. To właśnie ta dynamika rozwoju kolejnych systemów oraz innowacji informatycznych i technologicznych pojawiających się na rynku sprawia, że liczba osób potrzebnych do wykonania wspomnianych wyżej zadań staje się tak duża. Współczesny konsument, dostawca, odbiorca, klient często nie wyobraża sobie możliwości nawiązania relacji biznesowej, jeśli usługodawca nie dysponuje odpowiednim narzędziem, które procesy biznesowe upraszcza i skraca.

Cieszący się dużą popularnością obszar IT tworzy dziś inny wymiar kariery dla pracowników w nim pracujących. Duże znaczenie w kreowaniu kariery pracowników IT mają trendy rynkowe – nowe technologie i rozwiązania, które dają możliwość szeroko rozumianego rozwoju. Kariera pracowników IT, co ważne, rozwija się zdecydowanie szybciej niż pracowników innych grup zawodowych.

W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na możliwości, jakie rynek pracy dostarcza pracownikom IT, a które trudno zaobserwować wśród innych grup zawodowych. To właśnie możliwości rynku pracy stymulują atrakcyjność tego obszaru. Rynek IT, z liczbą ofert pracy oraz wynagrodzeniami mocno powyżej średniej krajowej, stał się bardzo atrakcyjny dla wielu osób decydujących się na rozpoczęcie kariery w branży IT lub już w niej działających. Oferuje on także możliwość rozwoju w różnych obszarach, technologiach i specjalizacjach. Nie pozostaje to bez znaczenia, gdyż daje różne możliwości na realizację siebie w wybranym

obszarze. Jak wskazuje A. Żyławski²⁶⁴, w przypadku informatyków można wyróżnić: dobrą sytuację na rynku pracy, rosnący wskaźnik zatrudnienia oraz – co istotne – permanentne zapotrzebowanie na specjalistów ICT w Polsce oraz za granicą. Jak zaznacza autor, prawie 90% absolwentów informatyki ma wynagrodzenie powyżej średniej krajowej. Zatem, z jednej strony możemy wyróżniać czynnik finansowy jako istotny bodziec do podejmowania pracy w obszarze IT, z drugiej należy uwzględniać możliwość rozwoju w wielu, zróżnicowanych technologiach.

Najpopularniejsze technologie IT oraz specjalności pokazuje tabela 3.4. oraz tabela 3.5.

Tabela 3.4 Najpopularniejsze technologie w Polsce w 2018 roku

Technologia	%
Java Script	26,94%
Java	24,31%
.NET	11,03%
Angular	10,21%
Python	9,24%
PHP	8,42%
Scala	3,26%
C++	3,17%
Android	2,29%
iOS	2,13%

Opracowanie na podstawie: Rynek pracy IT w 2018 roku - podsumowanie najpopularniejszych specjalizacji, dominujących trendów oraz prognozy ekspertów na rok 2019, No Fluff Jobs, dostęp: 15.10.2019.

Tabela 3.5 Dominujące specjalności w 2018 roku

Specjalność	%
Backend	32,34%
Full stack	19,03%
Inne	15,70%
Frontend	11,09%
Testing	8,35%
Devops	6,48%
Mobile	4,85%
Embedded	1,05%
PM	0,76%
Support	0,35%

Opracowanie na podstawie: Rynek pracy IT w 2018 roku - podsumowanie najpopularniejszych specjalizacji, dominujących trendów oraz prognozy ekspertów na rok 2019, No Fluff Jobs, dostęp: 15.10.2019.

Tabela 3.6 obrazuje wynagrodzenia specjalistów IT w 2018 roku z uwzględnieniem podziału na stanowiska juniorskie, mid oraz seniorskie. Z kolei tabela 3.7. wskazuje na wynagrodzenia w latach 2017-2018 z uwzględnieniem lokalizacji w Polsce.

²⁶⁴ A. Żyławski, *Kariera w ICT – dobry wybór* (w:) *Homor informaticus, czyli człowiek w z informatyzowanym świecie. Informatyka+ – ponadgimnazjalny program rozwijania kompetencji uczniów szkół ponadgimnazjalnych w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT)*, M.M. Sysło (red.), Warszawa 2012, s. 260.

Tabela 3.6 Wysokość wynagrodzenia brutto w zależności od doświadczenia specjalisty

JUNIOR	
2017	2018
5500 PLN	6000 PLN
MID	
2017	2018
10300 PLN	10500 PLN
SENIOR	
2017	2018
14700 PLN	16000 PLN

Opracowanie na podstawie: Rynek pracy IT w 2018 roku - podsumowanie najpopularniejszych specjalizacji, dominujących trendów oraz prognozy ekspertów na rok 2019, No Fluff Jobs, dostęp: 15.10.2019.

Tabela 3.7 Wysokość wynagrodzenia w zależności od lokalizacji

Lokalizacja	2017	2018
Warszawa	12000 PLN	13000 PLN
Trójmiasto	11000 PLN	12000 PLN
Poznań	9750 PLN	10000 PLN
Wrocław	11250 PLN	11500 PLN
Kraków	11750 PLN	12000 PLN
Śląsk	10500 PLN	10000 PLN

Opracowanie na podstawie: Rynek pracy IT w 2018 roku - podsumowanie najpopularniejszych specjalizacji, dominujących trendów oraz prognozy ekspertów na rok 2019, No Fluff Jobs, dostęp: 15.10.2019.

Wynagrodzenia pracowników IT są jednymi z najwyższych oferowanych na współczesnym rynku pracy, czego świadomość ma wiele, nie tylko pracujących, ale i studiujących osób. Stąd można spodziewać się, że decyzje o wyborze i rozwoju ścieżki mogą być podyktowane możliwościami jakie oferuje rynek IT – nie tylko wynagrodzeń, ale i dostępności miejsc pracy oraz specjalności jakie oferuje. Takie ujęcie problemu pozwala sądzić, że podjęcie zatrudnienia w IT daje szansę na uzyskanie bezpieczeństwa zawodowego, stabilności, możliwości szybkiej zmiany pracodawcy lub technologii, relatywnie szybkiego awansu zawodowego i finansowego. To czynniki na pewno istotne w kontekście kształtowania wizji własnej przyszłości zawodowej.

Jak pokazują dane udostępnione przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (tabela 3.8.), kierunek Informatyka cieszy się dużym zainteresowaniem wśród kandydatów i niezmiennie od 2012 roku utrzymuje się na pierwszym miejscu listy najpopularniejszych kierunków studiów. Należy zaznaczyć, że studenci rozpoczynający naukę w latach 2014 czy 2015 to osoby, które aktualnie kończą lub właśnie skończyły naukę na poziomie uczelni wyższej i niedawno weszły lub obecnie wchodzi na rynek pracy.

Tabela 3.8 Najpopularniejsze kierunki studiów w latach 2014/2015, 2013/2014 i 2012/2013

<i>Najpopularniejsze kierunki studiów – TOP 10* – rok akademicki 2014/2015</i>	
Kierunek	Liczba kandydatów
Informatyka	30 309
Prawo	20 418
Zarządzanie	19 158
Ekonomia	16 061
Budownictwo	15 982
Mechanika i budowa maszyn	15 178
Finanse i rachunkowość	15 014
Automatyka i robotyka	14 914
Psychologia	14 700
pedagogika	13 433

<i>Najpopularniejsze kierunki studiów – TOP 10* – rok akademicki 2013/2014</i>	
Kierunek	Liczba kandydatów
Informatyka	31 782
Prawo	21 787
Zarządzanie	21 623
Budownictwo	18 926
Mechanika i budowa maszyn	18 294
Ekonomia	17 298
Zarządzanie i inżynieria produkcji	17 234
Automatyka i robotyka	17 062
Inżynieria środowiska	16 664
Finanse i rachunkowość	16 275

<i>Najpopularniejsze kierunki studiów – TOP 10* – rok akademicki 2012/2013</i>	
Kierunek	Liczba kandydatów
Informatyka	30 639
Zarządzanie	27 579
Prawo	24 985
Budownictwo	24 969
Pedagogika	20 215
Ekonomia	20 202
Inżynieria środowiska	18 973
Zarządzanie i inżynieria produkcji	17 654
Finanse i rachunkowość	17 642
Mechanika i budowa maszyn	17 209

* najpopularniejsze kierunki studiów na studiach stacjonarnych pierwszego stopnia i jednolitych studiach magisterskich w latach 2009–2015 wg ogólnej liczby zgłoszeń kandydatów (pow. 10 tys. zgłoszeń)

Źródło: Dane dostępne na www.nauka.gov.pl (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, data dostępu: 01.08.2017).

Na bazie wskazanych danych można przypuszczać, że istotna część pracowników IT ma świadomość znaczenia nie tylko doświadczenia i wiedzy praktycznej, ale także wykształcenia profilowego, które daje określone możliwości zatrudnienia w opisywanym obszarze. To istotny czynnik w kształtowaniu kariery zawodowej.

Oprócz aspektów związanych z wynagrodzeniem i dostępnością miejsc pracy należy także na kreowanie kariery spojrzeć przez pryzmat społeczny i kulturowy. W opinii

G. Adamczyk²⁶⁵ w zachowaniach młodego pokolenia daje się zauważyć wpływ trendów o charakterze technicznym i społecznym. Internet jest dziś wykorzystywany do pracy, rozrywki, komunikacji, są dostępne mobilne technologie, wirtualizacja konsumpcji – wszystko to stało się znakiem obecnych czasów. Oczekiwania pracowników zmieniają się, zatem można spodziewać się, że zmienia się także sposób rozumienia i definiowania własnej kariery zawodowej. Pracodawcy, chcąc pozyskać nowych pracowników, ale także by utrzymać obecnie pracujących muszą uwzględniać sposób realizowania określonej ścieżki rozwoju i szerokich możliwości rozwoju zawodowego w kontekście nowych oczekiwań i wyzwań płynących od pracowników. Rozwój zawodowy należy tu rozumieć nieco szerzej niż standardowe szkolenia i kursy, które dla wielu pracowników IT wcale nie muszą świadczyć o atrakcyjności pracodawcy, choć co można przypuszczać, na pewno wpływają na jego ocenę. Istotne wydają się jasno określony profil i rola w zespole już od samego początku współpracy ze ściśle określonym planem, w jaki sposób kreowanie kariery jest możliwe, tzn. czy będzie to ścieżka specjalistyczna, ekspercka czy menadżerska. Ścieżki te tworzone z uwzględnieniem możliwości i umiejętności danego pracownika, ale także indywidualnych predyspozycji, oczekiwań czy ambicji. Łączyć się to powinno także z możliwościami i oczekiwaniami, jakie stawia pracodawca.

Planowanie i rozwój kariery w IT ma znaczenie także w kontekście rozwoju nowoczesnych technologii. Należy podkreślić, że tempo rozwoju w tym obszarze jest niezwykle dynamiczne i umiejętności programistów, ale i innych pracowników IT muszą podlegać ciągłemu doskonaleniu, jeśli mają być atrakcyjne dla potencjalnych pracodawców. Ponieważ zarówno narzędzia, jak i technologie, a następnie potrzeby i oczekiwania pracodawców i ich klientów zmieniają się szybko i bywają nieprzewidywalne, tylko stałe poszerzanie umiejętności i nabywanie nowych sprawia, że pracownik IT jest w dalszym ciągu atrakcyjny dla pracodawcy. Można wnioskować, że duża część programistów ma tego świadomość, w związku z czym pracę nie tylko często zmienia, ale także widzi konieczność dość częstej zmiany właśnie po to, by móc nabywać nowe umiejętności, a przede wszystkim umiejętności techniczne.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na zjawisko określane jako konsumpcjonizm w pracy. Jak piszą D. Godlewska-Werner, S. Celińska, Z. Nieckarz²⁶⁶ konsumpcjonizm to

²⁶⁵ G. Adamczyk, *Wybrane aspekty zachowań młodych konsumentów w nowych realiach rynkowych*, „Handel Wewnętrzny” 2014, nr 1, s. 13.

²⁶⁶ D. Godlewska – Werner, S. Celińska, Z. Nieckarz, *Konsumpcjonizm w pracy znakiem naszych czasów?* (w:) *Kultura konsumpcji- wartości, cele, dobrostan. Psychologiczne aspekty zjawiska*, A.M. Zawadzka, M.

zachowania pracowników, które polegają na kupowaniu doświadczeń zawodowych – rozumianych jako podejmowanie decyzji edukacyjnych czy zawodowych, które nie są spójne z potrzebami, jakie przedstawia rynek pracy. Na konsumpcjonizm w pracy należy zwracać uwagę mając świadomość mnogości dostępnych współcześnie – także, ale nie tylko na rynku IT możliwości rozwoju – ilości dostępnych ofert pracy czy stanowisk i związanych z tym benefitów (choć niekiedy pozornych). Wielość różnorodnych ofert może powodować trudność w wyborze - jakie umiejętności i talenty warto w sobie kształtować by faktycznie uzyskać zawód, który pozwoli na rozwój zawodowy, finansowy oraz satysfakcję z jego wykonywania. Brak świadomości, co warto wybierać może przyczyniać się do chaotyczności w kreowaniu własnej kariery.

S. Sullivan i R. Emerson wymieniają trzy najważniejsze kierunki zmian dokonujących się w procesie przechodzenia od karier tradycyjnych do współczesnych, które oparte są na indywidualnej, przedsiębiorczej niezależności, są to: kształtowanie się lojalności typu profesjonalnego zamiast organizacyjnej; zmiana w motywacji, związana z nakierowaniem jednostki bardziej na osiąganie nagród wewnętrznych niż zewnętrznych; w procesie rozwoju kariery poleganie raczej na sobie, a nie na zatrudniającej daną osobę organizacji²⁶⁷.

Planowanie kariery pracownika IT zaczyna się już na studiach, ale to dopiero praktyka dookreśla, jaki obszar IT jest szczególnie interesujący i rokujący dla młodego pracownika i będzie stanowił bazę, na której budowana będzie kariera. Studenci określonego kierunku mogą mieć pewne wyobrażenie na temat tego, jak wygląda praca w IT, ale dopiero praktyka pokazuje, jakie są trendy w branży, w jakim kierunku warto się rozwijać, jak to robić i na jakie profity można liczyć. Trudno oczekiwać, by studenci byli w stanie precyzyjnie określić, jaki kierunek rozwoju będzie dla nich najbardziej atrakcyjny, dlatego planowanie na tym etapie jest procesem bardzo ogólnym (np. programowanie – ale decyzja, jaki język programowania wybrać, zapada nieco później). Dla wielu młodych pracowników atrakcyjnym językiem programowania, czy technologią mogą być te, których uczą się na studiach, natomiast dopiero rozpoczęcie działań zawodowych u pracodawcy pozwala ocenić, na jakie umiejętności i znajomość jakich technologii istnieje w danej chwili zapotrzebowanie. Poznanie trendów i zrozumienie ich specyfiki także wymaga praktyki. Oferty pracy pokazują, jakie kompetencje w IT są obecnie najbardziej poszukiwane i jacy specjaliści są potrzebni. To daje pewien obraz co do kierunku,

Niesiobędzka, D. Godlewska- Werner (red.), Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, Redakcja Liberi Libri, Warszawa, 2014, s. 159.

²⁶⁷ S. Sullivan, R. Emerson, *Recommendation for successfully navigating the boundaryless career: from theory to practice*, Bowling Green State University, Bowling Green, 2000 za: J. Pawlak, *Rozwój zawodowy a współczesne wyzwania na rynku pracy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2014, z. 39.

w jakim pracownik powinien zmierzać. Kluczem dobrego planowania jest planowanie świadome, które uwzględnia własne ambicje, możliwości, umiejętności, ale i potrzeby, a nie koncentruje się tylko na możliwościach zarobkowych wynikających z danego stanowiska pracy.

Planowanie kariery wiąże się także z określeniem, jaką ścieżkę rozwoju zawodowego chce realizować dana osoba – czy jest to ścieżka specjalistyczna, ekspercka czy menadżerska. W IT – podobnie jak w innych branżach – obowiązuje pewna hierarchia stanowisk, natomiast na uwagę zasługuje fakt, że możliwości rozwoju w ramach danego stanowiska i ścieżki rozwoju są nieco inne. Stanowiska w obszarze IT są obecnie bardzo różnorodne i zależą np. od technologii czy dobrze określonego obszaru, za jaki ma odpowiadać dana osoba. Najczęściej w organizacjach występuje podział na stanowiska specjalistyczne, eksperckie i menadżerskie. To właśnie stwierdzenie, który z tych trzech obszarów najbardziej odpowiada oczekiwaniom i możliwościom kandydata, jest bardzo istotne. Można odnieść wrażenie, że w branży IT stanowiska specjalistyczne określane są nieco na wyrost. Wśród licznej grupy ogłoszeń, jakie można odnaleźć na popularnych portalach dotyczących zatrudnienia, da się zauważyć, że poszukiwany kandydat z kilkumiesięcznym czy rocznym doświadczeniem może się już ubiegać o stanowisko specjalisty czy programisty. Wymogiem często jest sama znajomość danej technologii czy obszaru bez ścisłego uwzględniania, jak długie jest doświadczenie kandydata w tym obszarze. Wynika to z faktu dużego zapotrzebowania na specjalistów IT, a w szczególności na programistów, co niejako zmusza pracodawców do eksponowania atrakcyjnie brzmiących nazw stanowisk z pominięciem kwestii odpowiedniego stażu zawodowego. Działania te podejmowane są głównie w celu uzupełnienia atrakcyjności danej oferty.

Należy zaznaczyć, że w obszarze IT główne znaczenie mają kompetencje, przede wszystkim techniczne, ale także miękkie. To właśnie najczęściej wiedza, umiejętności i kompetencje techniczne decydują o tym, w jaki sposób rozwija się kariera i jak szybko następują awanse. W branży IT nie jest niczym niezwykłym szybki awans nawet młodych, mało doświadczonych pracowników. Wybitne umiejętności i elastyczność w ich wykorzystaniu nierzadko stają się podstawą do awansu i osiągnięcia kolejnych stopni zawodowych. Wśród przedstawicieli branży IT można zaobserwować, że młode osoby są w stanie w stosunkowo krótkim czasie osiągnąć pozycję lidera technicznego czy kierownika projektu. Branża IT rządzi się nieco innymi prawami niż pozostałe branże. Zapotrzebowanie na kompetencje techniczne jest w niej ogromne i decyduje o konkurencyjności i przewadze całych organizacji, stąd tak

duża dynamika i elastyczność także w dopasowywaniu możliwości rozwoju kariery jej pracowników i dbałość o jej rozwój.

Dobrze określona ścieżka zawodowa zakłada jasną wizję danej osoby, co do sposobu prowadzenia kariery i obszaru, w ramach którego chce się rozwijać. Trzy główne ścieżki to ścieżka specjalistyczna, ekspercka i menadżerska. Na ścieżce specjalistycznej dana osoba nabywa specjalistyczną wiedzę i umiejętności w danej dziedzinie i z powodzeniem realizuje zadania zawodowe, nie zarządza jednak zespołem, nie ma samodzielnego wpływu na jakość i kształt całego projektu, jest członkiem zespołu, który w ramach swojej specjalizacji realizuje określone zadania. Z kolei ścieżka ekspercka wiąże się z pewnego rodzaju byciem autorytetem i wysokim specjalistą w danym obszarze. Może to być osoba powoływana do realizowania specjalistycznych konsultacji w danym obszarze, wydawania opinii, na podstawie których dokonywane będą zmiany i podejmowane inne decyzje istotne z punktu widzenia realizacji projektu. Najogólniej przyjmując, ekspert posiada rozległą wiedzę w konkretnej, jasno określonej dziedzinie. Ścieżka menadżerska to z kolei rozwój w kierunku zarządzania zespołem i/lub projektem. W tym przypadku istotne są nie tylko umiejętności techniczne, ale w dużej mierze także kompetencje miękkie wspierające procesy zarządzania. Od menadżerów wymaga się nie tyle specjalistycznej wiedzy, co sprawnego i skutecznego zarządzania danym zespołem i/lub obszarem.

Planowanie własnej kariery i rozwoju zawodowego przynosi szereg korzyści. Przede wszystkim wpływa na zwiększenie konkurencyjności i atrakcyjności na rynku pracy. Część firm w dalszym ciągu stawia na jakość, a nie liczbę kandydatów, nawet jeśli wymaga to więcej czasu i nakładów pracy w związku z ich pozyskaniem. Konkurencyjny kandydat to taki, który wyróżnia się wysoką wiedzą specjalistyczną (teoria + praktyka). Wśród kandydatów ważna jest właśnie aktywność i nabywanie konkretnych umiejętności, choć oczywiście niekoniecznie i nie zawsze tylko w ramach standardowej pracy zawodowej (warsztaty, kursy, seminaria, szkolenia, praktyki, staże). Coraz częściej okazuje się, że to właśnie osoby, które już podczas studiów wykazują duże zainteresowanie rozwojem własnej kariery, mają szansę na uzyskanie dobrego miejsca pracy w przyszłości. Tym bardziej, że programy praktyk i staży bardzo często dają możliwość pozostawienia najlepszych kandydatów w ramach danej organizacji, gdzie mogą oni kontynuować własny rozwój. Planowanie kariery zawodowej to także efektywne kształtowanie i wpływ na rozwój zawodowy. Pozwala już od wczesnego startu określić, czym dana osoba chce się zajmować i w jaki sposób zamierza osiągać kolejne stopnie, stanowiska zawodowe. Umiejętne planowanie własnego życia zawodowego jest we współczesnym świecie elementem niezwykle istotnym i wpływa między innymi na jakość życia i poczucie satysfakcji,

samoocenę, a przede wszystkim na tempo i liczbę podejmowanych aktywności zawodowych. Efektywne planowanie kariery zawodowej pozwala także na podejmowanie jasno określonych kroków, precyzowanie wymagań wobec siebie i wobec pracodawcy, stawianie nowych celów i poprawę skuteczności działania.

Jak wyjaśniają E.L. Herr i S.H. Cramer²⁶⁸, każda kariera posiada indywidualny, unikalny, wyjątkowy charakter, kształtowana jest w zależności od wyborów dokonywanych przez człowieka. Kariera ma charakter dynamiczny, a jej rozwój trwa przez całe życie. Obejmuje nie tylko sprawy natury zawodowej, ale także problemy i trudności związane z okresem poprzedzającym zatrudnienie oraz okres po ukończeniu aktywności zawodowej. Należy także zwrócić uwagę na problem związany z integracją ról – chodzi o łączenie ról zawodowych z realizacją na innych polach, takich jak dom, rodzina, dzieci, czas wolny.

E. Dębska, A. Marianowska i E. Wojtowicz²⁶⁹ wskazują, że obecnie ludzie już od najmłodszych lat powinni podejmować takie działania, które będą skupiać się na aktywnym, refleksyjnym kreowaniu własnego życia, w którym kariera zawodowa będzie stanowiła ważny obszar i punkt odniesienia w kształtowaniu tożsamości człowieka. To duże wyzwanie i – jak wskazują autorki – w niestabilnym świecie pracy, gdzie z dnia na dzień jedno przestrzenie zawodowe znikają, a pojawiają się inne, może to być problemem dla wielu ludzi. Proces podejmowania kluczowych dla człowieka decyzji rozpoczyna się bardzo wcześnie, toteż wybór ścieżki związanej z edukacją i rozwojem zawodowym powinien być przemyślany. Autorki podkreślają, że aby była ona ciągiem satysfakcjonujących zdarzeń, należy planować ją z dużą starannością.

D. Krzywoń²⁷⁰ wskazuje, że na wybór zawodu mają wpływ czynniki indywidualne, wśród których można wyróżnić: inteligencję, zdolności, zainteresowania, system wartości danej osoby, stan zdrowia, potrzeby czy osobowość, oraz strukturę społeczną, system edukacji, rynek pracy, wpływy wychowawcze środowiska rodzinnego. Warto podkreślić, że kluczowe jest, by podejmować dojrzałe decyzje w odniesieniu do wyboru przyszłego zawodu. Takie podejście wydaje się bliskie Pokoleniu Millenium, bowiem generacja Y to ludzie, którzy w dużej mierze kształtują obecny rynek pracy. Można się zatem spodziewać, że to właśnie dla tego pokolenia kształtowanie własnej kariery stanie się w najbliższym czasie kluczowym

²⁶⁸ E.L. Herr, S.H. Cramer, *Planowanie kariery zawodowej, cz. 1*, Krajowy Urząd Pracy, Warszawa 2001, s. 54.

²⁶⁹ E. Dębska, A. Marianowska, E. Wojtowicz, *Rola zainteresowań w konstruowaniu kariery edukacyjno-zawodowej z wykorzystaniem narzędzia perspektywy edukacyjno-zawodowej*, GlobalFun Sp. z o.o, Warszawa 2015, s. 16.

²⁷⁰ D. Krzywoń, *Płeć a preferencje i zainteresowania zawodowe (na podstawie badań)*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2009, s. 56.

zadaniem – zarówno pod kątem wyboru zawodu, jak i rozwijania swoich umiejętności zawodowych. Przekonania pokolenia Y pokazują, że oczekiwania wobec kariery zawodowej są wysokie. Według W. Września²⁷¹ pokolenie Y ma wygórowane oczekiwania w odniesieniu do kariery zawodowej. Przedstawiciele tej generacji chcieliby zaczynać pracę i karierę od „samej góry”, a więc od najbardziej istotnych, eksponowanych miejsc w hierarchii firmowej, ale w sytuacji, gdy nie jest to możliwe, ich oczekiwania skupiają się na możliwości szybkiego awansu (niekiedy już po półrocznym zatrudnieniu). Generacja Y wierzy, że zasługuje na wysokie stanowiska i posady, nie biorąc pod uwagę, czy posiadane doświadczenie jest wystarczające i odpowiednie. Postawy i oczekiwania wobec pracy i kariery przedstawicieli generacji Y różnią się znacznie od postaw i oczekiwań przejawianych przez poprzednie pokolenia. Generacja Y oczekuje dobrych relacji we współpracy z przełożonym i współpracownikami. Istotny element to także dobry zarobek, ale to nie on decyduje o ocenie atrakcyjności pracy. Kluczowa jest możliwość planowania i rozwoju kariery, a także efektywnego wykorzystywania posiadanych umiejętności oraz docenianie przez firmę zrealizowanych zadań.

Dla generacji Y praca nie może być nudna, to ludzie, którzy oczekują wyzwań i stymulacji do pracy aktywnej. Ich oczekiwania wiążą się także z dopasowaniem harmonogramu pracy do indywidualnych preferencji. Czas pracy musi być planowany tak, aby umożliwiał realizowanie się także w innych obszarach – związanych z rozrywką, czasem wolnym, hobby. Dla generacji Y praca nie jest wszystkim, na sens życia jej przedstawiciele w przeciwieństwie do pokolenia *baby boomers* składa się wiele różnorodnych elementów.

Kariera i rozwój są zatem ważne, ale planowanie kariery musi łączyć się z realizacją wielu postronnych celów danej jednostki. To właśnie dlatego zarządzanie karierą w odniesieniu do pokolenia Y jest kwestią dość problematyczną zarówno dla samych pracowników, jak i organizacji. Problemem może okazać się łączenie celów organizacji z celami jednostki. Dla pokolenia Y kariera ma znaczenie w wymiarze czysto zawodowym, ale istotny jest też aspekt wartości psychologicznych i społecznych (np. realizacja poczucia bezpieczeństwa, kwestia autorytetów w pracy).

Generacja Y to ludzie wykształceni i ukierunkowani na kształcenie się i szeroko rozumiane doskonalenie zawodowe. Autorka zaznacza, że myślą o sobie w kontekście pracy zawodowej z dużo większym wyprzedzeniem niż poprzednie pokolenia. Przy poszukiwaniu pracy zwracają uwagę, czy pracodawca umożliwi utrzymanie równowagi pomiędzy życiem

²⁷¹ W. Wrześniak *Czy pokoleniowość nam się nie przydarzy? Kilka uwag o współczesnej polskiej młodzieży*, „Nauka” 2007, nr 3, s. 131–151.

zawodowym a prywatnym. Mają świadomość swoich atutów (które często oceniane są przez nich nieco na wyrost), ale cechuje ich także brak akceptacji dla wysiłku i deficyt cierpliwości. Pomiędzy generacją X a Y istnieje przepaść mentalna, a to właśnie przedstawiciele pokolenia X często decydują o zatrudnieniu młodych. Można mówić o lęku pracodawców wobec nowego pokolenia, wiąże się to także z nieprzygotowaniem organizacji do zarządzania potencjałem młodych pracowników. Równolegle jednak obserwuje się potrzebę szybkiego przygotowania się organizacji na to, że średnia wieku pracowników będzie szybko rosła²⁷².

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania – pojawia się pytanie – jakich jeszcze możliwości szukają młodzi pracownicy - pokolenia Y myśląc o własnej karierze zawodowej.

Jak pokazuje badanie YouthSpeak 2015, przeprowadzone przez AIESEC i globalną firmę PwC, nieco ponad 60% badanych chce założyć własną firmę w perspektywie najbliższych 5, 10 i 20 lat, a 9% już jest przedsiębiorcą (tab. 3.9).

Tabela 3.9 Czy planujesz zostać przedsiębiorcą – badanie Youth Speak 2015

Czy planujesz zostać przedsiębiorcą?	
W ciągu najbliższych 5 lat	31%
W ciągu najbliższych 10 lat	8%
W ciągu najbliższych 20 lat	23%
Obecnie jestem przedsiębiorcą	9%
Nie	9%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania YouthSpeak 2015, zrealizowanego przez AIESEC i PwC²⁷³

Decyzje o założeniu własnej firmy, czy też plany prowadzenia własnej działalności gospodarczej mogą sugerować, że młodzi ludzie cenią niezależność i chcą mieć całkowity wpływ na działania związane z ich życiem zawodowym, prowadzeniem biznesu i standardami zawodowymi, wśród których będą funkcjonować (samodzielnie prowadzony biznes to większość własnych decyzji i wyborów dotyczących przedmiotu działalności, pracowników, współpracowników, wynagrodzeń itp.). Żadna organizacja nie jest w stanie dać tyle swobody w działaniu co prowadzenie własnej działalności. Należy jednak spojrzeć na tę kwestię z jeszcze innej strony. Podczas gdy część pracowników, jak wskazują powyższe dane, będzie koncentrować się na dążeniach dotyczących prowadzenia własnej działalności, część może zmierzać do budowania kariery w ramach struktur organizacji. Powodów tego może być kilka, a jednym z istotniejszych, który nasuwa się w kontekście aspektu przedsiębiorczości, jest bezpieczeństwo. To kwestia ważna dla pokolenia Y, bo bezpieczeństwo kojarzy się ze stabilizacją i pewnością. Prowadzenie własnej działalności nigdy nie daje, a już na pewno

²⁷² J. Moczyłowska, *Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, nr 2, s. 27–36.

²⁷³ W badaniu uczestniczyło 42 tys. młodych ludzi z całego świata, 1600 osób z Polski.

nie na początkowych etapach, takiego bezpieczeństwa, jakie może dać organizacja. Dla tej części pracowników Y, która nie potrafi wyjść z roli dziecka, praca w zorganizowanej i uporządkowanej organizacji może być bezpiecznym i bardziej atrakcyjnym miejscem pracy niż praca na tak zwany „własny rachunek”. Ponieważ realizacja kariery to w ogromnej części wybór odpowiedniego miejsca pracy, bardzo ważne jest wczesne określenie, w jakim kierunku dana osoba chce się rozwijać – czy będzie to rozwój kariery w ramach określonych struktur już istniejących przedsiębiorstw, czy też praca zupełnie samodzielna, opierająca się na budowaniu swojego przedsiębiorstwa. Każdy pracownik, podejmując decyzję o rozpoczęciu życia zawodowego, musi określić, gdzie chce stawiać pierwsze kroki zawodowe i jakie ma możliwości, aby budowę kariery zawodowej rozpocząć w miejscu uznanym za najbardziej atrakcyjne.

Jak zauważa D. Pisula²⁷⁴, warunki rynkowe stymulują do zmiany miejsca zatrudnienia, poszukiwania nowych wyzwań zawodowych, rozwoju, ale także do większej gratyfikacji. Czasy, gdy pracownik przez całe życie realizował się w jednej organizacji, należą już do przeszłości. Współcześnie realizacja kariery nabiera nowego, szerszego wymiaru, który opiera się na doświadczeniach zawodowych z różnych miejsc pracy. Zmiana pracy powoduje także, że człowiek zmienia swoje nastawienie w zakresie odpowiedzialności za realizowane działania. Takie spojrzenie pozwala sądzić, że specyfika zarządzania karierą zawodową uległa istotnym przeobrażeniom, które stały się elementem warunkującym nowe standardy na rynku pracy.

²⁷⁴ D. Pisula, *Poradnictwo kariery przez całe życie*, Krajowy Ośrodek Wsparcia Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2009, s. 48.

4. Metodyka badań własnych

Rozdział ten poświęcono przedstawieniu aspektów metodycznych badań: przedmiotu, celu badań, problemów, hipotez badawczych, metod, technik, narzędzi badań, organizacji i miejsca badań, a także charakterystyki badanej grupy. Metodologia (gr. *methodos* = badanie + *logos* = słowo, nauka) jest nauką o czynnościach poznawczych badań naukowych oraz wytworach poznawczych tych czynności. Szczególnym zainteresowaniem metodologii są metody badawcze i ich wytwory w postaci faktów, czyli uzyskanych informacji, czy też danych przedstawionych jako jakościowe lub ilościowe zmienne i ich wskaźniki²⁷⁵. „Nauki o zarządzaniu w polskiej klasyfikacji nauk są dyscypliną w dziedzinie nauk ekonomicznych, co implikuje zastosowanie w nich charakterystycznych dla nauk społecznych metod badań empirycznych”²⁷⁶.

Jak podaje M. Lisiński²⁷⁷, lata 90. XX wieku oraz pierwsza i druga dekada XXI wieku pokazują nową jakość w zakresie prac naukowych obejmujących metodologię nauk o zarządzaniu. Chodzi nie tylko – jak podaje autor – o wzrost liczby publikacji, ale także o nieidentyfikowany wcześniej nowy zakres badawczy, polegający na podejmowaniu nowych metodologicznych problemów. Warto zaznaczyć, że „interdyscyplinarność nauk o zarządzaniu wpływa na pojawianie się trudności w jednoznacznym klasyfikowaniu wielu przedsięwzięć badawczych; zwłaszcza że problemy praktyczne, którymi zajmują się nauki o zarządzaniu, są złożone i niejednorodne”²⁷⁸. Jak podaje M. Szarucki²⁷⁹, jeśli bierzemy pod uwagę ewolucję metodologii nauk o zarządzaniu w oparciu o kontekst zmian, jakie zachodzą w otoczeniu i przedsiębiorstwach, można zauważyć, że zmianom uległy narzędzia oraz techniki badawcze, których celem jest rozwiązywanie problemów zarządzania. Autor podkreśla, że należy pamiętać o znaczeniu wykorzystania Internetu w badaniach dotyczących nowych zjawisk pojawiających się w organizacjach czy zachowaniach pracowników.

W opinii M. Lisińskiego²⁸⁰ podstawowym źródłem zmian w metodologii nauk o zarządzaniu był, jest i będzie rozwój otoczenia. To właśnie ta niepodważalna przesłanka

²⁷⁵ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo „Bernardinum”, Gdynia 2002, s. 9.

²⁷⁶ M. Matejun, *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, [w:] Kuczmera-Ludwiczynska, E.(red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2012, s.173.

²⁷⁷ M. Lisiński, *Metodologia pragmatyczna nauk o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, nr 2, cz. 1, s. 229.

²⁷⁸ Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny...*, op. cit., s. 39.

²⁷⁹ M. Szarucki, *Analiza nurtów metodologicznych w naukach o zarządzaniu* (w:) B. Mukuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 50.

²⁸⁰ M. Lisiński, *Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, vol. 4, nr 1, s. 164.

determinuje rozwój podmiotów gospodarczych, w tym także teorii i metodologii, które opisują te zmiany.

4.1. Przedmiot i cel badań

J. Apanowicz wskazuje, że „przedmiot badań wyznacza (determinuje) metody badawcze w danej nauce. Metody uzależnione (zdeterminowane) są od właściwości i struktury badanego przedmiotu (obiektu)”²⁸¹. W niniejszej pracy przedmiot badań koncentruje się na procesie zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y z uwzględnieniem specyfiki sektora usług IT zarówno z perspektywy pracownika jak i pracodawcy (organizacji).

Przyjmuje się, że „problem naukowy w naukach o zarządzaniu może być zawarty w jednym z czterech obszarów typowych dla wszystkich dziedzin i dyscyplin naukowych: ontologii, epistemologii, metodologii i aksjologii”²⁸². Cele badania naukowego służą przede wszystkim ustaleniu zamierzonych efektów badania oraz pozwalają na ustalenie jego priorytetów. Dzięki nim na każdym etapie planowania możliwe jest sprawdzenie, czy zmierzamy we właściwym kierunku, np. czy pytania, które zamierzamy zadać są właściwe, czy technika badawcza została odpowiednio dobrana oraz czy po realizacji badania osiągnęliśmy zakładany efekt. Dodatkowo, cele ułatwiają organizację pracy, ponieważ są punktem wyjściowym do określenia dalszych etapów procesu badawczego, czyli: problemu badawczego, pytań badawczych, hipotez i technik badawczych²⁸³. Stanowią również punkt odniesienia w każdej z tych faza powracanie do nich, daje gwarancję spójności badania z wytyczonym na wstępie kierunkiem (rysunek 4.1). W rzeczywistości, podczas wyznaczania celów badania najlepiej sprawdza się zastosowanie następującego ciągu kroków: ustalenie celu głównego badania, ustalenie obszaru niewiedzy (problemu badawczego), postawienie pytań badawczych, sformułowanie celów szczegółowych²⁸⁴. Takie podejście zastosowała autorka niniejszej pracy.

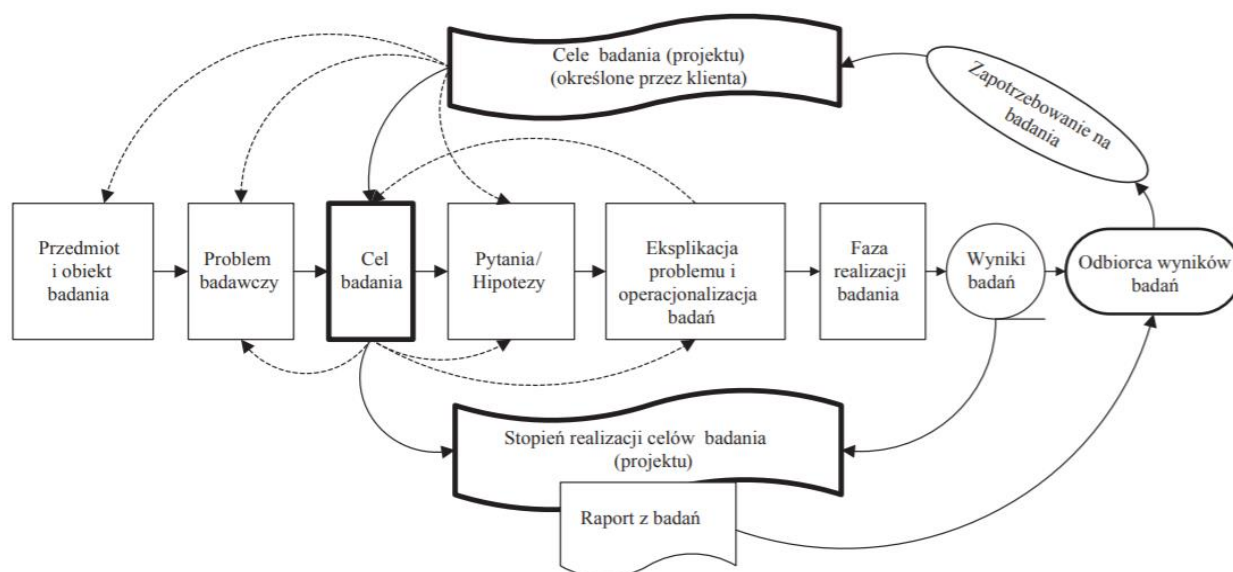
²⁸¹ J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*. Prace doktorskie, prace habilitacyjne, wyd. Difin, Warszawa, 2005, s.11.

²⁸² M. Szarucki, *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, „ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 247, s. 29.

²⁸³ S. Nowosielski, *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421, s. 470.

²⁸⁴ Tamże, s. 479-480.

Rysunek 4.1 Miejsce celu badania w procesie badawczym i jego relacje z innymi elementami tego procesu



Źródło: S. Nowosielski, *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, nr 421, s. 478.

Przyjęto następujący **cel główny rozprawy**: Opracowanie modelu zarządzania karierą zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT.

Cele szczegółowe podzielono na: teoretyczny, metodyczny i empiryczny.

Cel teoretyczny pracy to systematyzacja wiedzy na temat zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT oparta na krytycznej analizie literatury przedmiotu.

Cel metodyczny to opracowanie autorskich narzędzi (kwestionariusz ankiety, scenariusz wywiadu) do diagnozy zarządzania karierą pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT.

Przyjęto następujące cele empiryczne:

1. Diagnoza sposobu postrzegania kariery zawodowej przez przedstawicieli pokolenia Y oraz jej miejsca w hierarchii wartości reprezentantów tego pokolenia.
2. Poznanie specyfiki i uwarunkowań kariery zawodowej w sektorze usług IT z uwzględnieniem perspektywy pracowników i pracodawców.
3. Identyfikacja i ocena metod oraz narzędzi zarządzania karierą zawodową przez pracowników i pracodawców z sektora usług IT.

4.2. Problemy i hipotezy badawcze

Za M. Lisińskim przyjęto, że problemy badawcze „mają formę pytań i są wyrażonymi werbalnie, dostrzeganymi przez podmiot trudnościami (...). Są dobrowolnie przyjętymi do realizacji zadaniami, na które prowadzone badanie ma udzielić odpowiedzi”²⁸⁵. To „niewiedza, którą należy usunąć w toku badań naukowych”²⁸⁶. Problemy badawcze odpowiadają na pytanie, co będzie badane, czyli wskazują przedmiot badań, ale także sposób – z jakiej perspektywy i pod jakim kątem będą prowadzone badania (paradygmat) pozwalające uchwycić określone zjawiska, procesy, relacje²⁸⁷. Przyjmuje się, że problem badawczy to opis tematu badań, celu i pytań, na które badacz chce znaleźć odpowiedzi w wyniku realizacji badania. Może on dotyczyć cech przedmiotu badań, zdarzeń czy procesów, którym przedmiot ten podlega lub zależności jakie między nimi zachodzą, a które w drodze badań chcemy wyjaśnić. Inaczej, jest to zbiór pytań odnoszący się do obszaru niewiedzy, który chcemy wypełnić odpowiedziami. Pytania te mogą mieć charakter rozstrzygnięcia lub dopełnienia²⁸⁸. Pierwsze z nich rozpoczynają się od partykuły „czy” a odpowiedź na nie może brzmieć tylko „tak” lub „nie”. Natomiast wszystkie pozostałe pytania nazywane są pytaniami dopełnienia i rozpoczynają się od słowa „kto”, „co”, „kiedy”, „ile”, „jak często” itp. Wydaje się, że te ostatnie pozwalają odkryć więcej dzięki temu, że dają szansę udzielenia bardziej różnorodnych odpowiedzi. Dlatego autorka będzie formułowała pytania badawcze głównie z tego rodzaju.

Jak zauważają metodolodzy nauk społecznych, bardzo ważne jest, aby podczas konstruowania pytań zwracać uwagę na tzw. pozytywne założenie pytania. Oznacza to, że na określone pytanie powinna istnieć przynajmniej jedna bezpośrednia odpowiedź prawdziwa. Jednocześnie powinna na nie istnieć przynajmniej jedna bezpośrednia odpowiedź fałszywa (tzw. negatywne założenie pytania). Poprawne formułowanie pytań badawczych nie jest możliwe bez wiedzy teoretycznej na temat przedmiotu badania. Stanowi ona podstawę, która wskazuje na celowość zadania określonych pytań, ale jest też źródłem założeń do tych pytań (rys. 4.2). Dodatkowo, wiedza o problemie badawczym pozwala uniknąć zadawania pytań o fałszywych założeniach a przyjmować założenia, które już zostały potwierdzone lub wydają się bardzo prawdopodobne²⁸⁹

²⁸⁵ M. Lisiński, *Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2017, nr 8 (811), s. 6–7.

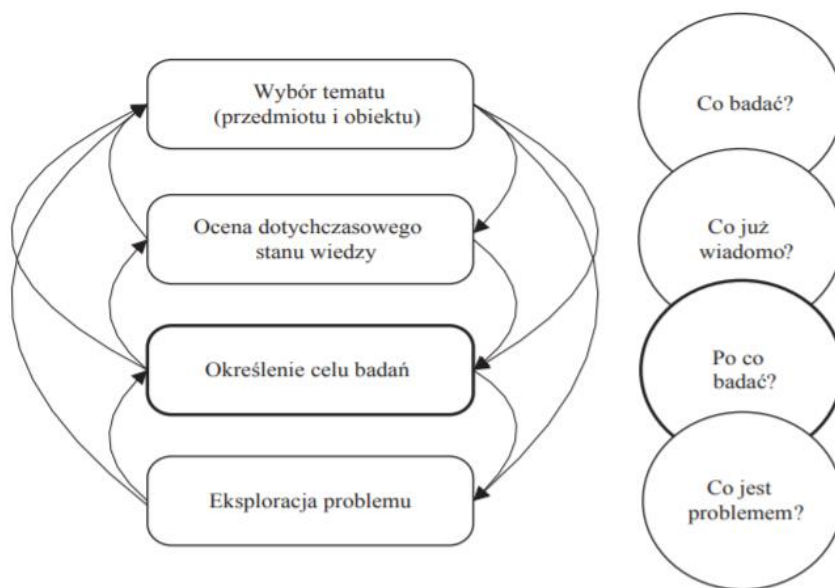
²⁸⁶ J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005, s. 70.

²⁸⁷ A.M. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5 (158), s. 32.

²⁸⁸ A. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5 (158), s. 32.

²⁸⁹ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 2007, s. 31-35.

Rysunek 4.2 Wzajemne relacje czynności związanych ze wstępnym rozpoznaniem problemu badawczego



Źródło: S. Nowosielski, *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421, s. 476

W prezentowanej rozprawie doktorskiej sformułowano następujące **problemy badawcze**:

1. Jakie miejsce w hierarchii wartości przedstawicieli pokolenia Y w sektorze usług IT zajmuje kariera zawodowa?
2. Na czym polega specyfika kariery zawodowej w sektorze usług IT, jakie są jej uwarunkowania?
3. W jaki sposób pracownicy z pokolenia Y z sektora usług IT zarządzają swoją karierą zawodową?
4. Jakie metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników stosowane są w przedsiębiorstwach w sektorze usług IT? Jaka jest ich skuteczność w ocenie pracodawców i pracowników z pokolenia Y?

Hipoteza to inaczej przypuszczenie, niepewna wypowiedź, założenie badawcze, które ma na celu wyjaśnić określone zdarzenia i fakty lub przewidywać wystąpienie nowych; hipotezy są stawiane w celu odkrycia pewnych praw i uogólnień²⁹⁰. Zdaniem Z. Hajduka są zdaniem twórczymi o domniemanym stanie rzeczy. Inaczej mówiąc, hipotezy to domysły

²⁹⁰ Ibidem, s. 33.

wyjaśniające jakieś fakty²⁹¹. Na podstawie krytycznej analizy literatury przyjęto następujące hipotezy badawcze:

1. Kariera zawodowa przedstawicieli pokolenia Y w sektorze usług IT zajmuje wysoką, ale nie najwyższą pozycję w hierarchii wartości tego pokolenia.
2. Zarządzanie karierą zawodową w ocenie pracowników oznacza przyjęcie osobistej odpowiedzialności za rozwój kariery, świadome planowanie edukacji oraz wybór pracodawcy a także dużą świadomość w zakresie własnych kompetencji zarządzania karierą zawodową.
3. W przedsiębiorstwach w sektorze usług IT wykorzystuje się zróżnicowane metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników. Dominują wśród nich metody klasyczne, które nie uwzględniają specyfiki sektora.
4. Pracodawcy i pracownicy nisko oceniają skuteczność metod i narzędzi zarządzania karierą w badanym sektorze, ale różnią się w ocenie przyczyn tego zjawiska.
5. Specyfika kariery zawodowej w sektorze usług IT wynika z częstych zmian miejsca zatrudnienia, poszukiwania nowych stymulacji i większego wynagrodzenia, dużego przywiązania do zawodu, ale małego do organizacji.
6. Najważniejsze determinanty kariery zawodowej w sektorze usług IT w ocenie pracodawców są powiązane z wysoką fluktuacją specjalistów oraz wyzwaniem związanym z zarządzaniem tą grupą pracowników (np. motywowanie, budowanie ich lojalności, zaangażowania organizacyjnego).

4.3. Charakterystyka badanej próby

Dobór próby badawczej miał charakter celowy. Kryterium włączenia do badanej próby były: w przypadku pracowników – ich wiek (przynależność do pokolenia Y) oraz wykonywany zawód (pracownik w sektorze usług IT); w przypadku pracodawców – bycie właścicielem, dyrektorem, kierownikiem (managerem), liderem, HR Business Partnerem, Partnerem/Specjalistą ds. rekrutacji w przedsiębiorstwie z branży usług IT lub w przedsiębiorstwie o innym profilu biznesowym, gdzie funkcjonuje wydzielony obszar IT. Pozwoliło to na uzyskanie rzetelnych informacji odnoszących się do zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT (por. tabela 4.1).

²⁹¹ Z. Hajduk, *Ogólna metodologia nauk*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011, s. 124.

Tabela 4.1 Charakterystyka próby badawczej

Pracodawcy	Pracownicy
50 osób	302 osoby
• Kadra menadżerska (właściciele, dyrektorzy, kierownicy, liderzy) z przedsiębiorstw działających na rynku usług IT w Polsce oraz przedsiębiorstw o innym profilu biznesowym, posiadające wydzielony w organizacji obszar IT • Kadra HR – HR Business Partnerzy, Partnerzy ds. rekrutacji/Specjaliści ds. rekrutacji (firmy świadczące usługi IT w Polsce lub firmy o innym profilu biznesowym z wydzielonym w organizacji obszarem IT)	• Pracownicy obejmujący stanowiska, tj.: programiści (bez wydzielania konkretnych języków programowania), analitycy IT, architekci IT, specjaliści ds. IT, tzw. help-desk, testerzy IT, administratorzy IT
Dobór celowy z uwzględnieniem zasad reprezentatywności próby według kryterium wielkości przedsiębiorstw	Dobór celowy z uwzględnieniem zasady reprezentatywności próby: • zróżnicowane doświadczenie w IT pod względem obszarów, w których respondenci wykonują pracę, oraz stażu pracy (minimum 2 lata doświadczenia w IT) • wiek – pokolenie Y • płeć

Źródło: Opracowanie własne.

Pracownicy

Określając wielkość próby badawczej wykorzystano kalkulator wielkości reprezentatywnej próby²⁹². Badaniami ilościowymi objęto łącznie 302 osoby. Wśród badanych znalazły się kobiety w liczbie 96 osób, co stanowiło 31,8 % respondentów oraz mężczyźni w liczbie 206 osób, co stanowiło 68,2 % respondentów. Kobiety stanowiły ok. 1/3 badanych.

Tabela 4.2 Struktura próby ze względu na płeć

Płeć	Liczba	%
Kobiety	96	31,8
Mężczyźni	206	68,2
Razem	302	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Jednym z dwóch kluczowych kryteriów doboru osób badanych (pracowników) do próby badawczej był wiek. W badaniu najmłodszy ankietowany miał 18 lat zaś najstarszy 46. Średnio ankietowani mieli niecałe 30 lat, a więc są reprezentantami pokolenia Y. Tabela 4.3 pokazuje jak wiekowo rozkłada się próba badawcza.

²⁹² <https://www.statystyka.az.pl/> (data dostępu 1.10.2017)

Tabela 4.3 Wiek osób badanych – grupa pracowników

	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
Wiek	18	46	29,8	5,3

Źródło: Opracowanie własne.

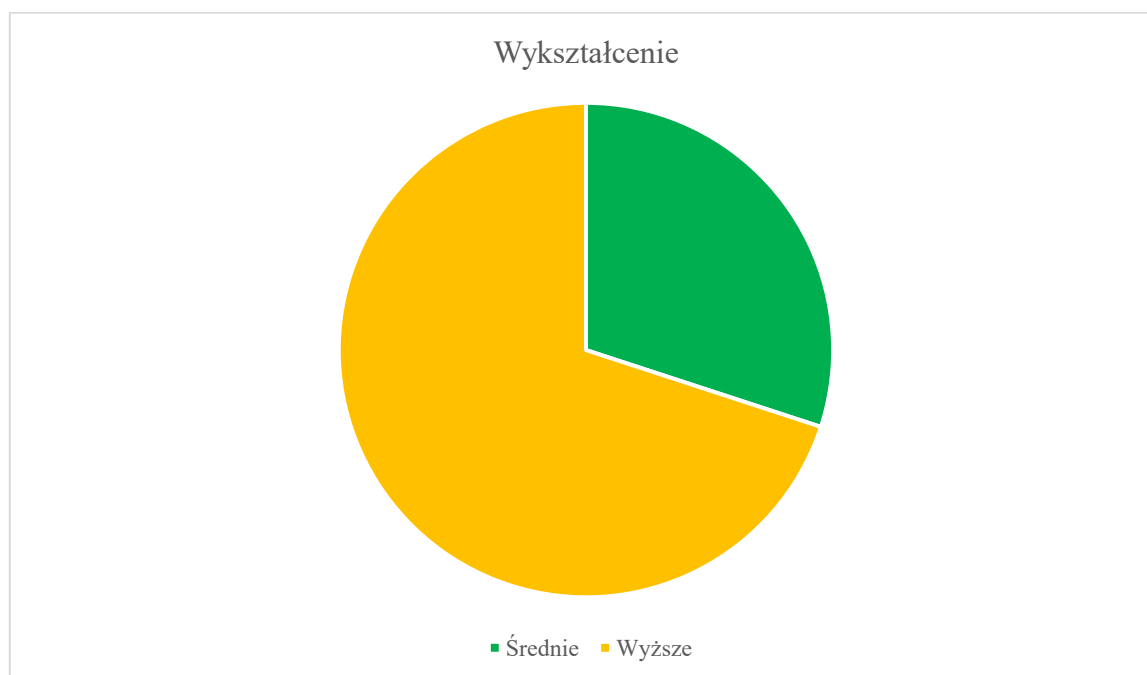
W ankiecie badawczej respondentów zapytano także o wykształcenie. Wśród ankietowanych dominowały osoby z wykształceniem wyższym, co obrazuje tabela 4.4 i rys.4.3.

Tabela 4.4 Wykształcenie osób badanych – grupa pracowników

Wykształcenie	Liczba	%
Średnie	91	30,1
Wyższe	211	69,9
Razem	302	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 4.3 Wykształcenie osób badanych- grupa pracowników



Źródło: Opracowanie własne.

Jedną z cech badanej populacji było miejsce zamieszkania respondentów. Zdecydowana większość ankietowanych mieszkała w dużych miastach (pow. 100 tys. mieszkańców). Dane prezentuje tabela 4.5.

Tabela 4.5 Miejsce zamieszkania osób badanych – grupa pracowników

Miejscowość	Liczba	%
Wieś	42	13,9
Miasto do 50 tys.	30	9,9
Miasto 50-100 tys.	24	7,9
Miasto pow. 100 tys.	206	68,3
Razem	302	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4.6 pokazuje, jak rozkładało się miejsce zamieszkania osób badanych (grupa pracowników) w podziale na województwa.

Tabela 4.6 Miejsce zamieszkania osób badanych w podziale na województwa – grupa pracowników

Województwo	Liczba	%
Dolnośląskie	19	6,3
Kujawsko-pomorskie	14	4,6
Lubelskie	14	4,6
Lubuskie	7	2,3
Łódzkie	19	6,3
Małopolskie	28	9,3
Mazowieckie	97	32,1
Opolskie	3	1,0
Podkarpackie	7	2,3
Podlaskie	3	1,0
Pomorskie	16	5,3
Śląskie	29	9,6
Świętokrzyskie	8	2,6
Warmińsko-mazurskie	2	0,7
Wielkopolskie	22	7,3
Zachodniopomorskie	14	6,3
Razem	302	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Ankietowani zostali zapytani także o dochody (wynagrodzenie netto). Połowa badanych deklarowała, że zarabia poniżej 5 000 zł., 22,5% respondentów odmówiła odpowiedzi, natomiast 5,6% osób zadeklarowało dochody na poziomie powyżej 10 000 zł. Wyniki obrazuje tabela 4.7.

Tabela 4.7 Dochody osób badanych - grupa pracowników

Dochody [zł.]	Liczba	%
Do 1000	8	2,6
1001-2000	19	6,3
2001-3000	46	15,2
3001-4000	57	18,9
4001-5000	30	9,9
5001-6000	21	7,0
6001-7000	16	5,3
7001-8000	6	2,0
8001-9000	4	1,3
9001-10 000	10	3,3

Powyżej 10 000	17	5,6
Odmowa odpowiedzi	68	22,5
Razem	302	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym pytaniem odnosiło się do stanowiska pracy. Najwięcej osób zadeklarowało, że pracuje na stanowisku Programisty/Developera tj. 21,8 %. Część osób tj. 17,2% odmówiła udzielenia odpowiedzi. Wyniki obrazuje tabela 4.8.

Tabela 4.8 Stanowisko osób badanych – grupa pracowników

Stanowisko	Liczba	%
Programista/Developer	66	21,8
Inżynier ds. oprogramowania	7	2,3
Tester	29	9,6
Analitik IT	18	6,0
Architekt IT	6	2,0
PM dla projektów IT	5	1,7
Administrator IT	33	10,9
Specjalista ds. IT	34	11,3
Help-desk	19	6,3
Grafik	33	10,9
Brak odpowiedzi	52	17,2
Razem	302	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Ważną cechą uwzględnioną w charakterystyce osób badanych był staż pracy. Typowy ankietowany miał staż pracy od 2 do 10 lat (tabela 4.9).

Tabela 4.9 Staż pracy osób badanych – grupa pracowników

	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
Staż pracy	1	25	6,0	4,6

Źródło: Opracowanie własne.

W badaniu wyodrębniono dwie podgrupy pokoleniowe. Cała próba badawcza to pokolenie Y, które zostało podzielone na Y1, osoby do 30 roku życia oraz Y2, które obejmowało osoby w wieku 30 lat i więcej. Bardzo duża liczebność pokolenia Y oraz widoczne zróżnicowanie w obszarze definiowania dat uznawanych za początek istnienia pokolenia upoważnia do przyjęcia powyższego podziału²⁹³.

²⁹³ Por. B. Tulgan, Meet Generation Z: The second generation within the giant „Millennial” Cohort, RainmakerThinking, New Haven, 2013, s. 1-13.

Tabela 4.10 Podgrupa pokoleniowa – grupa pracowników

Pokolenie	Liczba	%
Y1 (do 30 lat)	151	50,0
Y2 (30 lat i więcej)	151	50,0
Razem	302	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Do grupy Y1 zostało zaklasyfikowanych 151 osób, a więc 50% ankietowanych, druga połowa to podgrupa Y2 (tabela 4.10).

Jedną z metod wykorzystanych w toku badań był panel ekspertów. Skład panelu obejmował łącznie 16 osób, w tym przedstawiciele kadry HR (menedżerowie), przedstawiciele kadry IT (menedżerowie), przedstawiciele rynku pracy oraz przedstawiciele nauki.

4.4. Metody i narzędzia wykorzystywane w badaniach

W badaniach została wykorzystana triangulacja metodologiczna. N.K. Denzin wyróżnił cztery rodzaje triangulacji: danych (różne źródła danych), badacza (wielu badaczy), teoretyczną (różne teorie) oraz metodologiczną (wiele metod). Ukazuje to tabela 4.11.

Tabela 4.11 Rodzaje triangulacji

Rodzaje triangulacji	Charakterystyka rodzajów triangulacji
Triangulacja danych	Polega na wykorzystywaniu i porównywaniu danych pochodzących od różnych osób, z różnych miejsc i zebranych w różnym czasie.
Triangulacja badaczy	Wyraża się poprzez porównywanie wyników, do których dochodzi kilku badaczy pracujących na tym samym terenie. Daje to możliwość weryfikacji wyników, co prowadzi do uzyskiwania wiedzy pełniejszej.
Triangulacja teorii	Porównuje się interpretacje danych dokonywane w różnych perspektywach teoretycznych. Daje to możliwość głębszego, wszechstronniejszego poznawania oraz budowania fundamentów działalności praktycznej.
Triangulacja metod	Porównuje się dane zebrane za pomocą różnych metod, na przykład ankiety i wywiadu otwartego. Stwarza to szansę pełniejszego poznania, eliminowania błędów poznawczych niż stosowanie tylko jednej metody. Badacz ma możliwość wykorzystywania metod badań ilościowych i jakościowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie N.K. Denzin, *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York 1987, s. 291–302.

Triangulacja pozwala badaczom przezwyciężyć osobiste uprzedzenia i ograniczenia wynikające z przyjęcia pojedynczej metodologii. Dzięki łączeniu różnych metod w jednym badaniu mogą wypełnić lukę wynikającą z zastosowania wyłącznie jednej metody i przeprowadzenia badań tylko przez jednego badacza.

- I. Etap pierwszy obejmuje **analizy literaturowe** (analizy danych wtórnych, danych zastanych), które mają na celu systematyzację wiedzy na temat specyfiki zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT oraz identyfikację luki badawczej.

- II. Drugi etap obejmuje skonstruowanie narzędzia badań (kwestionariusz ankiety, kwestionariusz wywiadu).
- III. Trzeci etap to **badania ilościowe i jakościowe** wśród pracowników z pokolenia Y, pracodawców (właścicieli przedsiębiorstw, dyrektorów, kierowników- menadżerów, liderów, HR Business Partnerów, Partnerów ds. rekrutacji) i ekspertów.

W badaniach zostały wykorzystane techniki przedstawione w tabeli 4.12.

Tabela 4.12 Techniki i narzędzia badawcze wykorzystane w pracy

Pracownicy	Pracodawcy
• Badanie ilościowe: ankieta (CAWI – <i>computer-assisted web interview</i>) • Badanie ilościowe: Skala Wartości Rokeacha (CAWI) • 302 osoby	Badanie jakościowe: wywiad pogłębiony – (IDI – <i>individual in-depth interviews</i>) Typ wywiadu: wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji • 50 osób

Źródło: Opracowanie własne.

Wywiad pogłębiony – wywiad opiera się na bezpośrednim kontakcie osoby badanej z badaczem przeprowadzającym wywiad. Wywiady pogłębione mają na celu pozyskanie informacji dotyczących danego obszaru badawczego widzianego z perspektywy osoby badanej. Wywiad pogłębiony umożliwia wydobyć pewnych niuansów, wątków pobocznych, które są trudno dostępne lub niedostępne podczas badań kwestionariuszowych. Bardzo ważną zaletą tej techniki badawczej jest pełne zrozumienie istoty postawy danej osoby. Celem jest przede wszystkim poznanie motywów danego zachowania, zrozumienie poglądów i wiążących się z tym emocji w obszarze, który jest polem zainteresowania badacza²⁹⁴.

Skala Wartości Rokeacha – *The Rokeach Value Survey* oceniana jest jako jedno z najciekawszych i najlepiej opracowanych pod kątem statycznym narzędzi do badania wartości²⁹⁵. M. Rokeach wyróżnia dwa rodzaje wartości: takie, które określają końcowy stan egzystencji (ostateczne), oraz takie, które określają sposoby zachowania (instrumentalne). Spośród wartości ostatecznych można wyróżnić: intrapersonalne – koncentrujące się na jednostce i interpersonalne – koncentrujące się na społeczeństwie. Wśród wartości instrumentalnych istnieją moralne, dotyczące stosunków międzyludzkich oraz kompetencyjne, mające charakter bardziej osobisty niż społeczny, związane z samoakceptacją²⁹⁶. Wartości są jednoznacznie rozumiane jako to, co godne pożądanego. Istotnym elementem propozycji badacza

²⁹⁴ M. Nicińska, *Indywidualne wywiady pogłębione i zogniskowane wywiady grupowe – analiza porównawcza*, ASK 2000, nr 8, s. 42.

²⁹⁵ Por. np. J. Szydło, *Kultura narodowa a kultura organizacyjna. Metodologiczne aspekty badania kultur organizacyjnych*, Praca doktorska, Łódź, 2016.

²⁹⁶ Autor przedstawionego podziału sugeruje, że ogólna liczba wartości cenionych przez ludzi jest relatywnie mała, a ponadto wszystkim ludziom i wszędzie znane są te wartości. Różnice między ludźmi polegają więc nie na uznawaniu istnienia odmiennych wartości, lecz na zróżnicowaniu poziomu ich preferencji.

jest poszukiwanie względnie kompletnego katalogu wartości. Zbiór wartości cenionych przez ludzi nie jest, według M. Rokeacha, zbyt liczny. Ludzie różnią się bowiem raczej hierarchią wartości niż ich zbiorem. Innymi słowy – większość z nas ceni wartości podobne, choć inaczej rozkłada preferencje²⁹⁷. M. Rokeach umieścił wartości ostateczne i instrumentalne na dwóch odrębnych skalach. Badacz dostrzegł intuicyjność w wyodrębnianiu wartości, niemniej jednak utrzymywał, że stanowią one właściwą ich reprezentację. Uważał, że ocena wartości wywołuje pewne procesy myślowe, polegające na relatywnym postrzeganiu, a nie na formułowaniu absolutnych kategorii izolacji. Autor narzędzia stwierdził również, że ma ono charakter ipsatywny, co ogranicza możliwości analizy statystycznej, mimo to wiernie odzwierciedla sposób istnienia wartości. Pomiar uzyskiwany jest w procedurze rangowania (ranga „1” oznacza wartość najwyższą preferowaną, a ranga „18” najniższą preferowaną). Badany musi wówczas wybierać i przedkładać to, co bardziej ważne, nad to, co mniej ważne.

Do wartości ostatecznych należą: „bezpieczeństwo narodowe” (zabezpieczenie przed napadami), „bezpieczeństwo rodziny” (troska o najbliższych), „dojrzała miłość” (bliskość seksualna i duchowa), „dostatnie życie” (dobrobyt), „mądrość” (dojrzałe rozumienie życia), „poczucie dokonania” (wniesienie własnego wkładu), „poczucie własnej godności” (samopoważanie), „pokój na świecie” (świat wolny od wojny i konfliktów), „prawdziwa przyjaźń” (bliskie koleżeństwo), „przyjemność” (miłe uczucia, brak nadmiernego pośpiechu), „równowaga wewnętrzna” (brak konfliktów wewnętrznych), „równość” (braterstwo, jednakowe szanse dla wszystkich), „szczęście” (radość, zadowolenie), „świat piękna” (piękno natury i sztuki), „uznanie społeczne” (poważanie, podziw), „wolność” (niezależność osobista, wolność wyboru), „zbawienie” (zbawienie duszy, życie wieczne), „życie pełne wrażeń” (podniecające, aktywne)²⁹⁸.

Z kolei wartości instrumentalne to: „ambitny” (pracowity, z aspiracjami), „czysty” (zadbany, schludny), „intelektualista” (inteligentny, myślący), „kochający” (czuły, delikatny), „logiczny” (konsekwentny, rozumny), „niezależny” (niepodporządkowany nikomu, samodzielny), „obdarzony wyobraźnią” (śmiały, twórczy), „odpowiedzialny” (niezawodny, rzetelny), „odważny” (broniący swoich przekonań), „opanowany” (powściągliwy, zrównoważony), „o szerokich horyzontach” (o otwartym umyśle), „pogodny” (wesoły, niefrasobliwy), „pomocny” (pomagający, niosący pomoc), „posłuszny” (wypełniający

²⁹⁷ J. Ciecuch, *Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości*, Wydawnictwo Liberi Libri, 2013, s. 29.

²⁹⁸ P. Brzozowski, *Skala wartości – polska wersja testu Milтона Rokeacha (w:) Techniki kwestionariuszowe w diagnostyce psychologicznej. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo R.L. Drwal (red.), UMCS, Lublin 1989, s. 104.

polecenia, pełny szacunku), „uczciwy” (niezdolny do oszustwa, szczerzy, prawdomówny), „uprzejmy” (życzliwy, grzeczny wobec innych), „uzdolniony” (o dużych umiejętnościach), „wybaczący” (gotowy do wybaczenia innym)²⁹⁹.

W przypadku wartości instrumentalnych można mówić o wartościach moralnych, takich jak: „uczciwy”, „pomocny”, „tolerancyjny”, „odpowiedzialny”, „wybaczący”, „posłuszny” oraz o wartościach kompetencyjnych, takich jak: „inteligentny”, „ambitny”, „odważny”, „uzdolniony”.

Jak wskazują K. Tuulik i inni, należy pamiętać, że każdy ma inne priorytety, a dominujące wartości widoczne w organizacjach czy społeczeństwach będą się na pewno różnić. Autorzy wyjaśniają, że „wartości mają przede wszystkim potencjał prognostyczny i wyjaśniający na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i społecznym. Co więcej, wartości mogą odzwierciedlać istotne zmiany społeczne w społeczeństwach i na całym świecie”³⁰⁰.

Ankieta CAWI przeznaczona dla pracowników – Ankieta określana jest jako standaryzowana technika, która opiera się na procesie zapośredniczonego komunikowania się, jaki przebiega pomiędzy osobą badaną a badaczem³⁰¹. Kwestionariusz jest z kolei definiowany jako narzędzie badawcze będące „na usługach technik badawczych takich jak ankiety czy wywiady. Kwestionariusz podporządkowany ankiecie to kwestionariusz ankiety”³⁰². Realizacja badań w Internecie za pomocą ankiet ma wiele zalet, wśród których wymienia się między innymi „oszczędność czasu i mniejsze koszty finansowe, dostęp do dużych i zróżnicowanych prób, możliwość dotarcia do specyficznych populacji”³⁰³. Wykorzystanie ankiet on-line w badaniu daje możliwość zebrania danych od jak największej grupy z jednoczesnym uwzględnieniem niejako „naturalnego środowiska osób badanych”, tj. przestrzeni Internetu i pracy z komputerem. Na potrzeby badania skonstruowano autorską ankietę i skierowano do osób z pokolenia Y pracujących w sektorze usług IT- Ankieta, którą otrzymali badani, jest anonimowa, ale zawiera metrykę, która określa takie dane jak: wiek, płeć, wykształcenie, staż pracy w IT, rodzaj wykonywanej pracy/stanowisko. Ankieta była przekazywana osobom badanym za pośrednictwem Internetu – badani otrzymywali link do ankiety internetowej, następnie wchodzili na platformę, na której znajdowała się pełna wersja ankiety. Pytania

²⁹⁹ Ibidem, s. 105.

³⁰⁰ K. Tuulik, T. Öunapuu, K. Kuimet, E. Titov, *Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values*, „International Journal of Organizational Leadership” 2016, no. 5, s. 152.

³⁰¹ S. Sieradzki, *Techniki badawcze w badaniach społecznych. Ankieta a wywiad kwestionariuszowy*, Biuletyn Centrum Edukacji Nauczycieli w Gdańsku „Edukacja Pomorska” 2013, nr 56 (7), s. 23.

³⁰² E. Krok, *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, „Zeszyt Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” 2015, nr 37, s. 58.

³⁰³ J.M. Zajac, D. Batorski, *Jak skłonić do udziału w badaniach internetowych: zwiększanie realizacji próby*, „Psychologia Społeczna” 2007, t. 2, s. 235.

znajdujące się w ankiecie to pytania otwarte i zamknięte z przewagą pytań zamkniętych. Ankieta nie zakładała odpowiedzi dobrych i złych. Celem badania było uzyskanie informacji, w jaki sposób pracownicy postrzegają interesujące badaczkę obszary, nie zaś ocena danej osoby badanej.

Metoda paneli eksperckich opiera się na ukierunkowanej wiedzy ekspertów z danej dziedziny. Celem jest pozyskanie specjalistycznej wiedzy ekspertów w badanym obszarze. Metoda ta nie wymaga współdziałania ekspertów³⁰⁴.

Metoda wykorzystująca wiedzę ekspertów w toku paneli eksperckich nazywana jest w naukach o zarządzaniu metodą delficką. Mechanizm badawczy tej metody oparty jest o następujące podstawy: grupa ekspertów, którzy celowo zostali dobrani z uwagi na posiadaną specjalistyczną, ekspercką wiedzę związaną z badanym obszarem, proces wielokrotnych interakcji (opinie ekspertów), sprzężenie zwrotne wobec uczestników (oddziaływania uczestników na siebie oraz refleksje), generowanie opinii eksperckich, które umożliwiają rozwiązanie wybranego problemu.³⁰⁵

Jak wskazuje M. Rogalska³⁰⁶ w metodzie delfickiej zakłada się, że zgodność w zakresie prezentowanych opinii jest równoznaczna z prawdziwością i trafnością. W sytuacji, gdy opinie wybranych ekspertów różnią się w widoczny sposób od pozostałych zostaną wyeliminowane (pomimo iż wskazane twierdzenia mogą być postrzegane jako słuszne). Eksperci muszą posiadać dużą wiedzę oraz doświadczenie w obszarze cech, które są przedmiotem badań. Wybrani eksperci otrzymują od badacza ankietę a po uzyskaniu odpowiedzi zwrotnych przeprowadza się analizę na bazie, której można zweryfikować różnice w opiniach przedstawionych przez ekspertów.

³⁰⁴ Por. J. Nazarko, J. Ejdyś *Metodologia i procedury badawcze w projekcie Foresight Technologiczny*” NT For Podlaskie 2020”. *Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, 2011, s. 16-17.

³⁰⁵ K. Weber, *Wirtschaftsprognostik*, Verlag Franz Vahlen, München 1990, s. 127; M. Brzozowski, T. Kopczyński, J. Przeniczka, *Metody organizacji i zarządzania. Materiały do ćwiczeń*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 169, cyt. za: Matejun, M. (2012) *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*...op. cit, s.176.

³⁰⁶ M. Rogalska, *Prognostowanie metodą delficką- metoda oceny prawidłowości prognoz*, „Zeszyty Naukowe WSOWL”, 2010, nr 3(157), s.151.

5. Zarządzanie karierą zawodową w percepcji pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT – wyniki badań własnych

W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych w grupie pracowników reprezentujących pokolenie Y z sektora usług IT.

Do analizy materiału badawczego zastosowano statystyki opisowe, nieparametryczne testy istotności (test U-Manna-Whitneya, test istotności współczynnika korelacji). Przy wnioskowaniu statystycznym przyjęto poziom istotności $\alpha=0,05$. Decyzje podejmowano na podstawie wyznaczonego prawdopodobieństwa testowego (p) w taki sposób, że dla $p < \alpha$ odrzucano hipotezę zerową, w pozostałych przypadkach stwierdzano brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Wykorzystano także metody aglomeracyjne (dendrogramy), które są graficzną interpretacją uzyskanych wyników.

Zebrany materiał badawczy zaprezentowano za pomocą szeregów rozdzielczych oraz graficznych form prezentacji danych (histogramy, wykresy pudełkowe i inne).

5.1. Istota i miejsce kariery zawodowej w hierarchii wartości przedstawicieli pokolenia Y z sektora usług IT

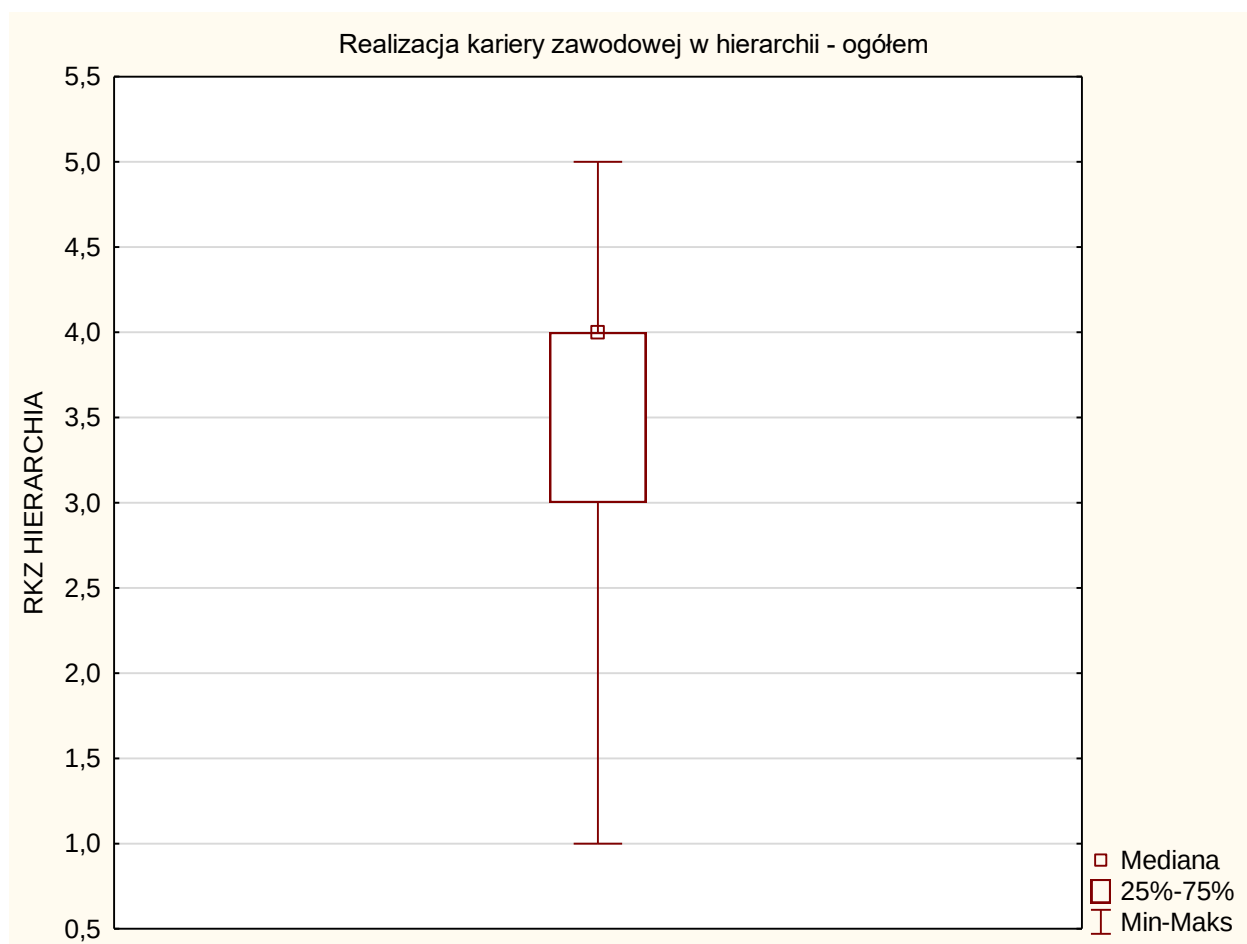
Przeprowadzone analizy wykazują, że kariera zawodowa odgrywa istotną rolę w życiu ankietowanych. W grupie Y1 (osoby badane do 30 r.ż.) wyniki wskazują, że kariera jest ważna (45% badanych) lub bardzo ważna (31,1%). Na trzecim miejscu znalazła się odpowiedź sugerująca, że kariera jest średnio ważna (pozycja 3/5). Odpowiedziało w ten sposób 19,2% respondentów. Tylko 0,7 % osób deklaruje, że kariera jest całkowicie nieważna.

W podgrupie Y2 (osoby badane 30 lat i więcej) 41,1% badanych odpowiedziało, że kariera jest ważna, drugą najwyższą wartością w tej podgrupie jest odpowiedź, że kariera jest średnio ważna (pozycja 3/5), gdzie odsetek badanych odpowiadających w ten sposób wynosi 27,8%. Na trzeciej pozycji znajduje się odpowiedź, że kariera jest bardzo ważna. 17,9% respondentów zaznaczyło w badaniu tę odpowiedź. W podgrupie Y2 2% osób badanych deklaruje, że kariera jest całkowicie nieważna. Wyniki przedstawia tabela 5.1. oraz wykres 5.1 i 5.2.

Tabela 5.1 Miejsce kariery zawodowej w systemie wartości

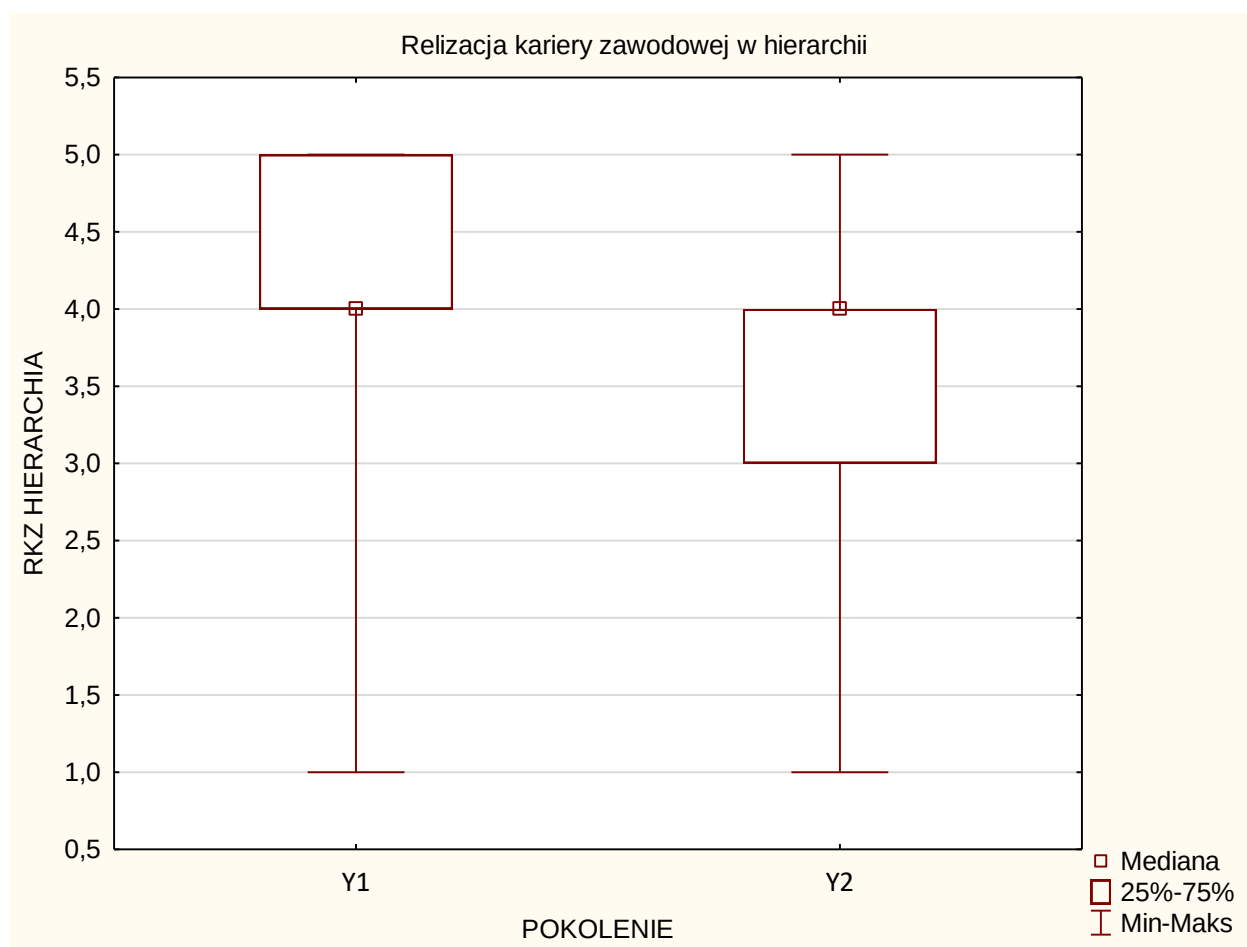
Ważność	Ogółem		Y1		Y2	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
1 (całkowicie nieważna)	4	1,3	1	0,7	3	2,0
2	23	7,6	6	4,0	17	11,2
3	71	23,5	29	19,2	42	27,8
4	130	43,1	68	45,0	62	41,1
5 (bardzo ważna)	74	24,5	47	31,1	27	17,9
Razem	302	100,0	151	100,0	151	100,0

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5.1 Realizacja kariery zawodowej w hierarchii - ogółem

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5.2 Realizacja kariery zawodowej w hierarchii – podgrupa Y1 i Y2

Źródło: Opracowanie własne.

Jak pokazują wyniki badania w podgrupie Y1, dla osób do 30 roku życia kariera stanowi wyższą wartość niż dla osób z podgrupy Y2 – badanych w przedziale wiekowym 30 i więcej. W toku badań wykazano także, że na skali hierarchii wartości dla większości badanych (45% w grupie Y1 i 41,1% w grupie Y2) kariera była umiejscowiona jako ważna.

Kariera w ujęciu aksjologicznym

U podstaw teorii wartości M. Rokeacha leży założenie dotyczące natury człowieka, który dąży do uporządkowania świata idei, ludzi i autorytetów w pełne, harmonijne relacje. Efektem tego rodzaju zabiegów jest ukształtowanie się systemu przekonań, który odnosi się do własnej osoby, innych ważnych osób oraz obiektów fizycznych. Wartości zajmują centralne pozycje w systemie przekonań, co determinuje ich szeroko rozumiany potencjał regulacyjny. Utożsamiane są z poznawczymi reprezentacjami wewnętrznych potrzeb. Kierują autoprezentacją, ewaluacją, sądami o sobie i innych. Używane są jako standardy kierujące procesami świadomych i nieświadomych usprawiedliwień oraz racjonalizacji działania,

myślenia i sądów³⁰⁷. M. Rokeach utożsamia „wartość” z pojęciem abstrakcyjnym i charakteryzuje ją jako centralne, odporne na modyfikację przekonanie, relatywnie niezmiennie w trakcie życia: „wartość jest trwałym przekonaniem, że określony sposób postępowania lub ostateczny cel egzystencji jest osobiście lub społecznie preferowany w stosunku do alternatywnych sposobów postępowania lub ostatecznych celów egzystencji”³⁰⁸. Stanowi ona ogólne kryterium wyznaczające preferencje, dzięki któremu podmiot może się ustosunkować do rzeczywistości i własnych doświadczeń.

Wartości są silnie ilustrowane w formułowanych sędach³⁰⁹. M. Rokeach wyróżnia dwa rodzaje wartości: takie, które określają końcowy stan egzystencji (ostateczne) oraz takie, które określają sposoby zachowania (instrumentalne). Spośród wartości ostatecznych można wyróżnić: intrapersonalne – koncentrujące się na jednostce i interpersonalne – koncentrujące się na społeczeństwie (tabela 5.2).

Tabela 5.2 Zestawienie wartości ostatecznych: intrapersonalnych i interpersonalnych

Wartości ostateczne orientujące na realizację zadań (intrapersonalne)	Wartości ostateczne orientujące na relacje międzyludzkie (interpersonalne)
dostatnie życie	bezpieczeństwo narodowe
poczucie dokonania	bezpieczeństwo rodziny
poczucie własnej godności	dojrzała miłość
przyjemność	mądrość
świat piękna	pokój na świecie
szczęście	prawdziwa przyjaźń
uznanie społeczne	równość
wolność	równowaga wewnętrzna
życie pełne wrażeń	zbawienie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Rokeach, *The nature of human values*, „Free Press”, New York 1973.

Wśród wartości instrumentalnych istnieją moralne, dotyczące stosunków międzyludzkich oraz kompetencyjne, mające charakter bardziej osobisty niż społeczny, związane z samoakceptacją (tabela 5.3.).

Tabela 5.3 Zestawienie wartości instrumentalnych: kompetencyjnych i moralnych

Wartości instrumentalne orientujące na realizację zadań (kompetencyjne)	Wartości instrumentalne orientujące na relacje międzyludzkie (moralne)
ambitny	czysty
intelektualista	kochający
logiczny	odpowiedzialny
niezależny	opanowany
obdarzony wyobraźnią	pomocny
odważny	posłuszny
o szerokich horyzontach	uczciwy

³⁰⁷ M. Czerniawska, *Zmiany wartości i postaw młodzieży w okresie przeobrażeń ustrojowych. Kolektywizm versus indywidualizm. Studium interdyscyplinarne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010, s. 39-40.

³⁰⁸ M. Rokeach, *The nature of human values*, „Free Press”, New York 1973, s. 5.

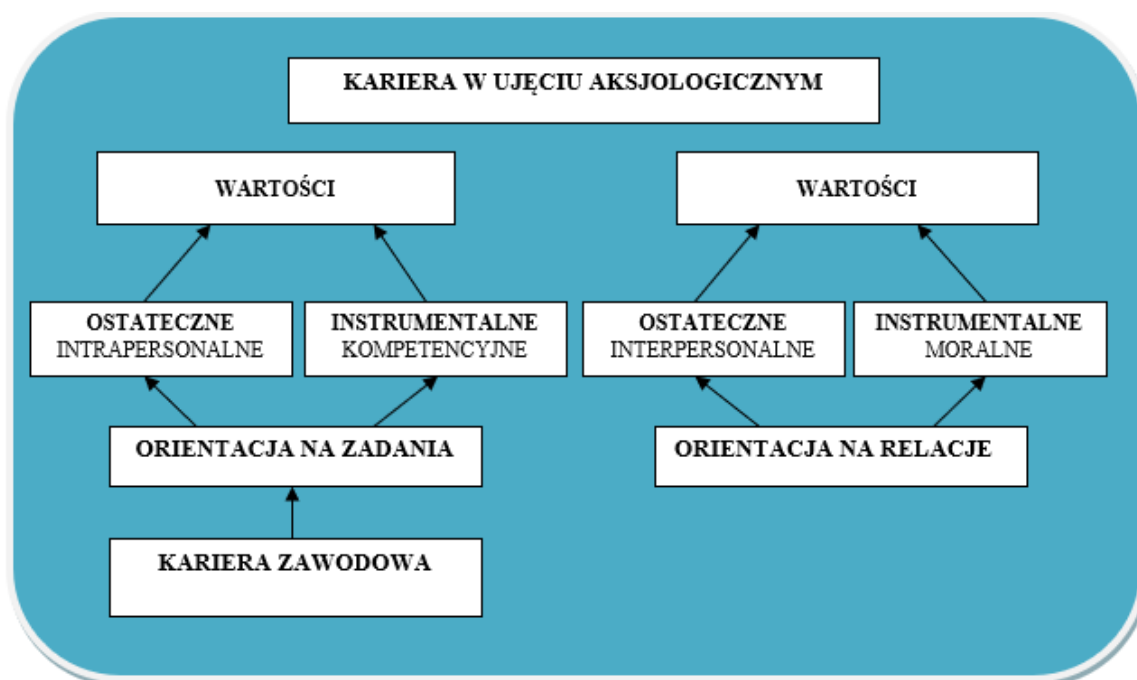
³⁰⁹ M. Czerniawska, *Zmiany wartości i postaw...*, op. cit., s. 40.

pogodny	uprzejmy
uzdolniony	wybaczający

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Rokeach, *The nature of human values*, op. cit.

Orientacja na zadanie wiąże się z osiągnięciami przedstawicieli danej organizacji, nagrodami, konkutowaniem w jak najlepszym osiągnięciu wyznaczonych celów. Pracownicy oczekują nagród za dobrze wykonaną pracę, mają duży zakres swobody działania, nie boją się realizowania nowych, kreatywnych pomysłów, nie obawiają się również popełniania błędów. Orientacja na relacje podkreśla wagę przynależności do grupy. Uwypukla troskę o dobro innych oraz zwraca uwagę na znaczenie więzi i współpracy. Prawidłowe relacje międzyludzkie są ważniejsze od szybkiego rozwoju i ukierunkowania na cel. Kariera utożsamiana jest bardziej z wartościami orientującymi na realizację zadań niż relacje międzyludzkie (rysunek 5.1). Rozważana jest jako indywidualny proces rozwoju zawodowego kształtowanego, oparty na zróżnicowanych umiejętnościach, możliwościach, ambicjach pozwalających na osiągnięcie indywidualnie rozumianej satysfakcji.

Rysunek 5.1 Kariera w ujęciu aksjologicznym



Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, istotne było zbadanie czy respondenci cenią wyżej wartości intrapersonalne i kompetencyjne orientujące na realizację zadań niż wartości interpersonalne i moralne orientujące na relacje międzyludzkie. Poniżej zaprezentowane zostały wskaźniki preferencji wartości ostatecznych grupie badawczej oraz wyniki analizy statystycznej (tabela 5.4. i rysunek 5.2).

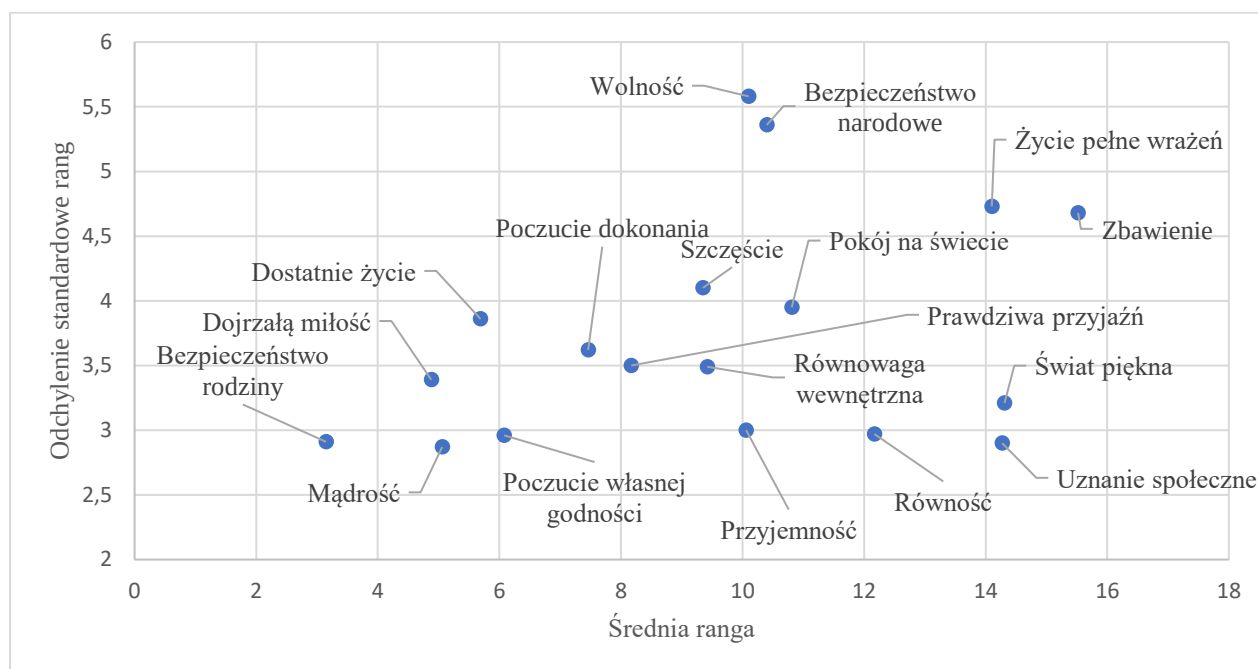
Tabela 5.4 Preferencje wartości ostatecznych

Wartość	Średnia	Odchylenie standardowe
Bezpieczeństwo narodowe	10,40	5,36
Bezpieczeństwo rodziny	3,15	2,91
Dojrzała miłość	4,88	3,39
Dostatnie życie	5,69	3,86
Mądrość	5,06	2,87
Poczucie dokonania	7,46	3,62
Poczucie własnej godności	6,08	2,96
Pokój na świecie	10,81	3,95
Prawdziwa przyjaźń	8,17	3,50
Przyjemność	10,06	3,00
Równowaga wewnętrzna	9,42	3,49
Równość	12,17	2,97
Szczęście	9,35	4,10
Świat piękna	14,31	3,21
Uznanie społeczne	14,27	2,90
Wolność	10,10	5,58
Zbawienie	15,52	4,68
Życie pełne wrażeń	14,10	4,73

Źródło: opracowanie własne.

Średnie wskaźniki preferencji wartości ostatecznych zawierają się między 3. i 15. rangą. Wartością najwyżej cenioną jest „bezpieczeństwo rodziny”. Kolejno respondenci wybrali: „dojrzałą miłość”, „mądrość”. „dostatnie życie”, „poczucie własnej godności”, „poczucie dokonania”, „prawdziwą przyjaźń”, „szczęście”, „równowagę wewnętrzną”, „przyjemność”, „wolność”, „bezpieczeństwo narodowe”, „pokój na świecie”, „równość”, „życie pełne wrażeń”, „uznanie społeczne”, „świat piękna”. Najmniej cenioną wartością okazało się „zbawienie”.

Rysunek 5.2 Zróżnicowanie wskaźników preferencji wartości ostatecznych



Źródło: opracowanie własne.

Na przedstawionym rysunku zaobserwować można skupienie pięciu wartości, między 3. a 6. rangą. Uznać je należy za wysoko cenione. W skład tego skupienia wchodzi: „bezpieczeństwo rodziny”, „dojrzała miłość”, „mądrość”, „dostatnie życie” oraz „poczucie własnej godności”. Kolejne wartości zajmują środkowe pozycje w systemie. Należą do nich: „poczucie dokonania”, „prawdziwa przyjaźń”, „szczęście” i „równowaga wewnętrzna”. Uwzględniając fakt, że ranga 9. stanowi środek hierarchicznego systemu, wartości wchodzące w skład następnego skupienia (między 10. i 15. rangą) należy uznać za nisko preferowane. Znajdują się w nim: „przyjemność”, „wolność”, „bezpieczeństwo narodowe”, „pokój na świecie”, „równość”, „życie pełne wrażeń”, „uznanie społeczne”, „świat piękna”, „zbawienie”.

Dodatkowo sprawdzono, czy istnieją istotne ze statystycznego punktu widzenia różnice w odniesieniu do wskazań starszych i młodszych przedstawicieli pokolenia Y (Y1 i Y2) (tabela 5.5.). Do analizy statystycznej wskaźników zastosowano test U Manna-Whitneya³¹⁰.

³¹⁰ Podczas tego testu weryfikowana jest hipoteza zerowa mówiąca, że badane rozkłady nie różnią się między sobą, wobec hipotezy, że różnice te są istotne. W przypadku, gdy poziom p jest niższy od przyjętej wartości granicznej (podczas wyliczeń założono graniczną wartość poziomu istotności 0,05) wówczas należy odrzucić hipotezę zerową, co prowadzi do wniosku, że pomiędzy odpowiedziami przedstawicieli pokolenia Y1 i Y2 występują istotne rozbieżności.

Tabela 5.5 Różnice w preferencjach wartości ostatecznych przedstawicieli pokolenia Y1 i Y2

Wartość	Z	p
Bezpieczeństwo narodowe	1,250	0,210
Bezpieczeństwo rodziny	0,296	0,761
Dojrzała miłość	-1,528	0,123
Dostatnie życie	-0,250	0,802
Mądrość	1,704	0,086
Poczucie dokonania	1,704	0,087
Poczucie własnej godności	0,852	0,390
Pokój na świecie	1,537	0,122
Prawdziwa przyjaźń	0,037	0,970
Przyjemność	-1,130	0,254
Równowaga wewnętrzna	1,204	0,225
Równość	0,620	0,532
Szczęście	-2,028	0,042
Świat piękna	0,528	0,592
Uznanie społeczne	0,259	0,792
Wolność	-1,389	0,163
Zbawienie	-0,713	0,447
Życie pełne wrażeń	-2,380	0,016

Z – test U Mana-Whitneya

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku tylko dwóch wartości różnice we wskaźnikach preferencji są na wymaganym poziomie istotności statystycznej ($p < 0,05$). To takie wartości ostateczne, jak: „życie pełne wrażeń” ($p=0,016$) i „szczęście” ($p=0,042$). Przedstawiciele pokolenia Y1 istotnie wyższą rangę przypisywali „życiu pełnemu wrażeń” oraz „szczęściu” niż przedstawiciele pokolenia Y2.

W drugiej części badania respondenci dokonali rangowania wartości instrumentalnych. Poniżej zaprezentowane zostały wskaźniki preferencji wartości instrumentalnych grupie badawczej oraz wyniki analizy statystycznej (tabela 5.6. i rysunek 5.3.).

Tabela 5.6 Preferencje wartości instrumentalnych

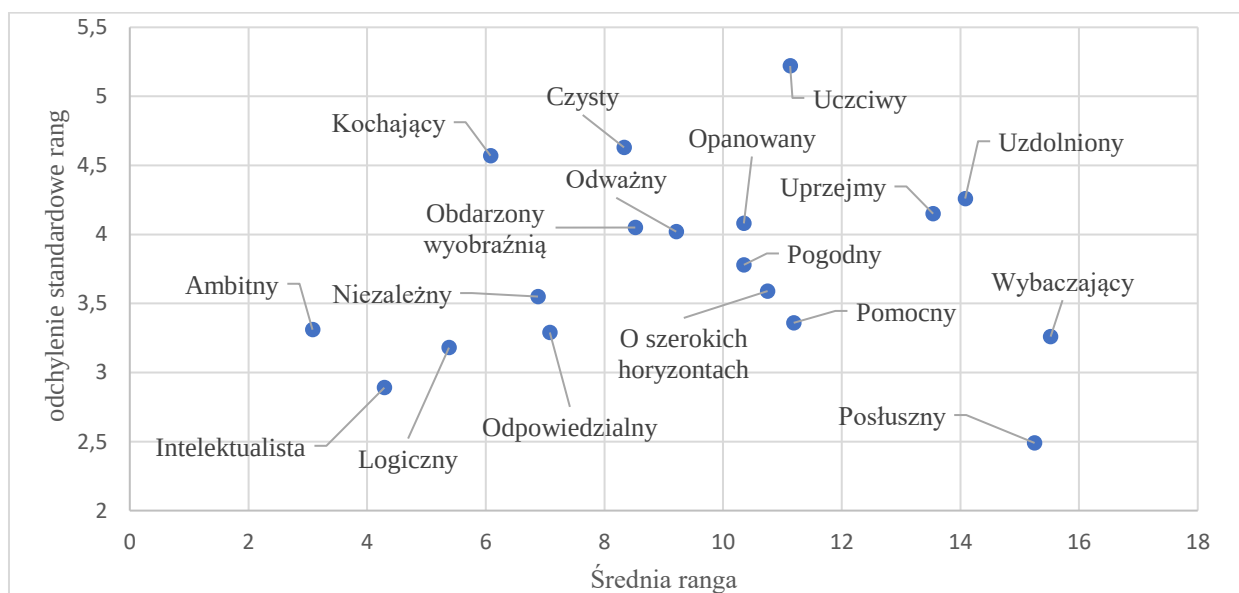
Wartość	Średnia	Odchylenie standardowe
Ambitny	3,08	3,31
Czysty	8,33	4,63
Intelektualista	4,29	2,89
Kochający	6,08	4,57
Logiczny	5,38	3,18
Niezależny	6,88	3,55
Obdarzony wyobraźnią	8,52	4,05
Odpowiedzialny	7,08	3,29
Odważny	9,21	4,02
Opanowany	10,35	4,08
O szerokich horyzontach	10,75	3,59
Pogodny	10,35	3,78
Pomocny	11,19	3,36
Posłuszny	15,25	2,49

Uczciwy	11,13	5,22
Uprzejmy	13,54	4,15
Uzdolniony	14,08	4,26
Wybaczący	15,52	3,26

Źródło: opracowanie własne.

Średnie wskaźniki preferencji wartości instrumentalnych zawierają się między 3. i 15. rangą. Wartością najwyżej cenioną jest „ambitny”. Kolejno respondenci wybrali: „intelektualista”, „logiczny”, „kochający”, „niezależny”, „odpowiedzialny”, „czysty”, „obdarzony wyobraźnią”, „odważny”, „opanowany”, „pogodny”, „o szerokich horyzontach”, „uczciwy”, „pomocny”, „uprzejmy”, „uzdolniony”, „posłuszny”. Badani za najmniej cenioną wartość uznali: „wybaczący”.

Rysunek 5.3 Zróznicowanie wskaźników preferencji wartości instrumentalnych



Źródło: opracowanie własne.

Na przedstawionym rysunku zaobserwować można skupienie dziewięciu wartości, które lokalizują się między 3. i 10. rangą. Uznać je należy za wysoko cenione oraz za te, które zajmują środkowe pozycje w systemie. W skład tego skupienia wchodzi: „ambitny”, „intelektualista”, „logiczny”, „kochający”, „niezależny”, „odpowiedzialny”, „czysty”, „obdarzony wyobraźnią”, i „odważny”. Wartości zostały wymienione w kolejności od najwyżej do najniżej preferowanych w grupie respondentów. Uwzględniając fakt, że ranga 9. stanowi środek hierarchicznego systemu, wartości wchodzące w skład następnego skupienia (między 10. i 15. rangą) należy uznać za nisko preferowane. Znajdują się w nim: „pogodny”, „o szerokich horyzontach”, „uczciwy”, „pomocny”, „uprzejmy”, „uzdolniony”, „posłuszny” i „wybaczący”.

Tak jak w przypadku wartości ostatecznych sprawdzono, czy w odniesieniu do wartości instrumentalnych istnieją istotne ze statystycznego punktu widzenia różnice w preferencjach starszych i młodszych przedstawicieli pokolenia Y (Y1 i Y2) (tabela 5.7.). Do analizy statystycznej wskaźników zastosowano test U Manna-Whitneya.

Tabela 5.7 Różnice w preferencjach wartości instrumentalnych przedstawicieli pokolenia Y1 i Y2

Wartość	Z	p
Ambitny	-0,407	0,665
Czysty	0,833	0,403
Intelektualista	-0,074	0,939
Kochający	1,287	0,195
Logiczny	-0,296	0,765
Niezależny	0,833	0,402
Obdarzony wyobraźnią	1,500	0,131
Odpowiedzialny	-1,148	0,245
Odważny	1,324	0,184
Opanowany	0,093	0,926
O szerokich horyzontach	0,778	0,434
Pogodny	-0,259	0,794
Pomocny	-0,676	0,495
Posłuszny	0,491	0,617
Uczciwy	-1,111	0,261
Uprzejmy	0,667	0,497
Uzdolniony	-1,398	0,156
Wybaczący	-0,741	0,446

Z – test U Mana-Whitneya

Źródło: opracowanie własne.

Analiza uzyskanych wyników pozwala na sformułowanie wniosku, że w odniesieniu do rangowania wartości instrumentalnych nie występują istotne statystycznie różnice wynikające z wieku przedstawicieli pokolenia Y. Podkreślić należy, że młodsze osoby z pokolenia Y w analogiczny sposób sytuowały wartości (ostateczne i instrumentalne) w systemie hierarchicznym jak osoby starsze z tej samej generacji.

W dalszej części analizy dokonano zsumowania średnich rang oddzielnie dla każdego rodzaju wartości. Otrzymano w ten sposób dla grupy badawczej zagregowane wskaźniki wartości intrapersonalnych i interpersonalnych (wchodzących w skład wartości ostatecznych) oraz wartości kompetencyjnych i moralnych (wchodzących w skład wartości instrumentalnych). Efektem kończącym tę część badań było opracowanie jeszcze bardziej ogólnych wskaźników, uzyskanych przez połączenie wskaźników wartości intrapersonalnych i kompetencyjnych oraz wskaźników wartości interpersonalnych i moralnych (tabela 5.8).

Tabela 5.8 Zagregowane wskaźniki wartości: intrapersonalnych i kompetencyjnych oraz interpersonalnych i moralnych (wchodzących w skład wartości: ostatecznych i instrumentalnych)

Wartości	Zagregowany wskaźnik wartości w badanej grupie
Intrapersonalne i kompetencyjne - zorientowane na zadania	8,59
Interpersonalne i moralne – zorientowane na relacje międzyludzkie	9,89

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci nieco wyżej cenili wartości zorientowane na wykonanie zadań niż na relacje międzyludzkie. Jednak różnice nie były znaczące, bowiem wskaźniki oscylowały wokół środka systemu hierarchicznego. Zagregowany wskaźnik wartości utożsamianych z karierą zawodową wynosił – 8,59 i był tylko nieco wyższy od wskaźnika wartości utożsamianych z relacjami – 9,89. Należy podkreślić, że im mniejsza liczba tym wyższy wskaźnik, bowiem wskaźniki są efektem rangowania. Istotnym wydaje się fakt, iż wskaźniki wartości kompetencyjnych oraz intrapersonalnych i moralnych oraz interpersonalnych są bardzo zbliżone.

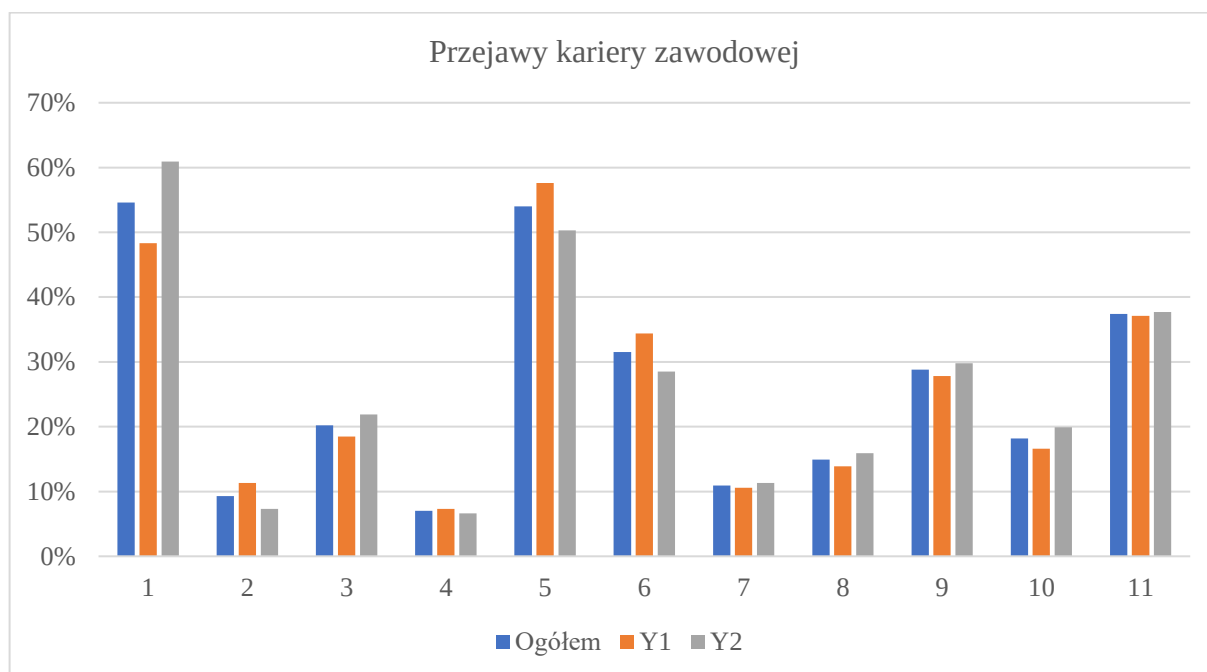
Pierwsze pytanie badawcze (1) powiązane z hipotezą (H1) oprócz ważności kariery zawodowej w hierarchii ogólnych wartości życiowych dotyczyło także tego, czym w opinii ankietowanych jest kariera. Dla badaczki kluczowe znaczenie miało, jak jest ona współcześnie definiowana przez pokolenie Y, a ściślej co dokładnie badani nazywają karierą zawodową.

Ankietowanym zadano pytanie zamknięte o to, co stanowi przejaw realizacji kariery oraz czym w ich opinii jest kariera (pytanie otwarte z możliwością swobodnej wypowiedzi). Tabela 5. 9 oraz wykres 5. 3. prezentują wyniki w czym przejawia się realizacja kariery zawodowej w opinii osób badanych tj. grupy pracowników IT (Y1 i Y2).

Tabela 5.9 Przejawy realizacji kariery zawodowej

LP	Przejaw realizacji kariery zawodowej	Ogółem		Y1		Y2	
		Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
1	Wysokie wynagrodzenie	165	54,6	73	48,3	92	60,9
2	Samochód służbowy i benefity pozapłacowe	28	9,3	17	11,3	11	7,3
3	Zajmowane stanowisko	61	20,2	28	18,5	33	21,9
4	Efektywne zarządzanie podległym zespołem	21	7,0	11	7,3	10	6,6
5	Satysfakcja z realizowanych zadań	163	54,0	87	57,6	76	50,3
6	Poczucie docenienia ze strony pracodawcy	95	31,5	52	34,4	43	28,5
7	Pozycja lidera w organizacji	33	10,9	16	10,6	17	11,3
8	Autorytet w oczach podwładnych	45	14,9	21	13,9	24	15,9
9	Pozycja eksperta rozpoznawalnego w branży	87	28,8	42	27,8	45	29,8
10	Możliwość swobodnego wyboru miejsca w elitarnych firmach	55	18,2	25	16,6	30	19,9
11	Możliwość realizacji zadań zgodnych z zainteresowaniami	113	37,4	56	37,1	57	37,7

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5.3 Przejawy kariery zawodowej – grupa pracowników Y1 i Y2

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badań pokazują, że najważniejszymi przejawami kariery zawodowej okazały się satysfakcja z realizowanych zadań (Y1= 57,6%) oraz wysokie wynagrodzenie (Y2=60,9%). Co ciekawe dla młodszych pracowników tj. Y1 do 30 r. z satysfakcja była ważniejsza niż wynagrodzenie. Odpowiedziało tak, jak wskazano powyżej, 57,6% ankietowanych. Dla drugiej podgrupy tj. Y2, czyli osób 30 lat i więcej to wysokie wynagrodzenie było głównie przejawem kariery. Takiej odpowiedzi udzieliło aż 60,9 % ankietowanych.

Jako istotne przejawy kariery podgrupa Y1 wskazała także: wysokie wynagrodzenie (48,3%) oraz możliwość realizacji zadań zgodnych z zainteresowaniami (37,1%).

W podgrupie Y2 jako istotne przejawy kariery badani wskazali także: satysfakcję z realizowanych zadań (50,3%) oraz możliwość realizacji zadań zgodnych z zainteresowaniami (37,7%).

Umożliwiono osobom badanym także udzielenie swobodnej, otwartej wypowiedzi na pytanie czym jest kariera. Odpowiedzi osób badanych (Y1 i Y2) przedstawia tabela 5. 10. (wyselekcjonowane sformułowania badanych dotyczące tego, czym dla pokolenia Y jest kariera zawodowa).

Tabela 5.10 Kariera zawodowa w opinii osób badanych (podgrupy Y1 i Y2)

Zdobywanie nowych umiejętności i ról

Możliwość rozwoju oraz zdobywanie doświadczenia

Stały rozwój, pozycja zawodowa, doświadczenie

Zdobywanie doświadczenia na danym stanowisku wynikającym z posiadanego wykształcenia i przekładającego się na warunki finansowe oraz samorealizację

Część życia

Mrzonka

Pięcie się po szczeblach zawodowych w danej branży i realizowanie konkretnych planów, które w tym celu trzeba wykonać

Rozwój umiejętności programistycznych, praca przy ciekawych rozwojowych projektach, bardziej odpowiedzialne zadania, docelowo starszy programista, architekt, PM

Oprócz pięcia się po drabinie stanowisk i wynagrodzeń, m.in. zdobywanie wiedzy i doświadczenia potrzebnego do realizacji coraz większych wyzwań zawodowych

Ścieżka, na końcu której jest sukces i samospełnienie

Samospełnienie

Zaplanowane i wypracowane pasmo sukcesów

Sposób na realizację

Brak głębszych przemyśleń w tym temacie, kariera zawodowa rozwijana jest (w moim przypadku) bardziej z przymusu niż z miłości do zawodu (co nie zmienia faktu, że mimo wszystko odczuwam satysfakcję w wykonywanego zawodu)

Ciągłe podnoszenie swoich kwalifikacji, rozwijanie umiejętności, uczenie się nowych rzeczy, pomaganie innym w ich rozwoju, a co za tym idzie coraz wyższe zarobki i awanse

Ścieżka kolejnych etapów rozwoju na gruncie zawodowym

Praca, w której mamy szansę się rozwijać

Sposób na to, jak zarabiać pieniądze i jednocześnie być szczęśliwym

Jestem poszukiwaczką. Lubię zmiany, lubię się uczyć i lubię przełamywać swoje ograniczenia. W branży nowych technologii mogę liczyć na wszystko, co wymieniłam powyżej. To także inspirujący ludzie, wciąż zmieniające się środowisko zewnętrzne i w związku z tym, ciągła potrzeba adaptacji

Droga rozwoju zawodowego zgodnie z wyznaczonymi założeniami, celami do osiągnięcia

Tryb zarabiania pieniędzy, ale także wspierająca okoliczność do rozwoju własnych zainteresowań

Stan pomiędzy początkiem kariery a osiągnięciem celu zawodowego

Możliwość rozwoju swoich pasji, zainteresowań, realizacja nowych ról zawodowych, mierzenie się z nowymi wyzwaniami

Rozwój zawodowy, podnoszenie kompetencji, nauka nowych rzeczy

Realizacja wybranej ścieżki zawodowej

Spełnianie się zawodowo

Możliwość wybrania własnej drogi zawodowej
Praca zawodowa zgodna z predyspozycjami i umiejętnościami, możliwość realizowania własnych planów i ambicji z obszaru zawodowego

Nauka nowych umiejętności niezbędnych do realizacji pracy rozwój zawodowy

Nowe możliwości rozwoju dobre wynagrodzenie adekwatne do umiejętności
dobre stanowisko pracy

Praca zgodna z wykształceniem i zainteresowaniami

Zmiana ról zawodowych w perspektywie określonego czasu

Realizacja własnych ambicji zawodowych

Możliwość uczenia się i rozwijania zgodnie z własnymi ambicjami i zainteresowaniami

Nie wiem czym jest kariera zawodowa, dopiero zaczęłam pracę

Spełnienie swoich marzeń zawodowych

Nowe stanowiska pracy nowe wyższe wynagrodzenie prestiż zawodowy

Rozwój zawodowy spełnienie zawodowe uznanie przełożonych i ambitne zadania

Kariera zawodowa to praca zgodna z naszym doświadczeniem możliwość ubiegania się
o awans docenienie ze strony pracodawcy i kolegów z zespołu

Praca i nauka

Źródło: Opracowanie własne.

Badania potwierdzają postawioną hipotezę. Kariera zawodowa w hierarchii osób badanych zajmuje istotną, wysoką choć nie najwyższą pozycję. Jak można zaobserwować w przeprowadzonym badaniu kariera zawodowa najczęściej utożsamiana była z takimi pojęciami jak: doświadczenie, rozwój, rozwój zawodowy, wynagrodzenie, ambicje, nauka. Można z dużym przekonaniem stwierdzić, że kariera zawodowa jest postrzegana przez osoby badane jako stały postęp, który umożliwia poprzez zmianę stanowisk, ról, zawodu czy stałe

kształcenie osiągnięcie spełnienia w wymiarze szeroko rozumianego rozwoju, doświadczenia, finansów. Szczegółowe omówienie uzyskanych w tej części badania wyników zostało przedstawione w rozdziale dyskusja wyników (podrozdział 5.4.).

5.2. Zarządzanie karierą zawodową przez pracowników z pokolenia Y

Kolejne z postawionych pytań badawczych odnosiło się do tego, w jaki sposób pracownicy z pokolenia Y z sektora usług IT zarządzają swoją karierą zawodową?

Przeprowadzone badania pokazują, że pokolenie Y odpowiedzialność za rozwój kariery zawodowej przypisuje przede wszystkim sobie, choć to podgrupa Y1 (pracownicy do 30 roku życia) mocniej wskazuje na własną odpowiedzialność za rozwój kariery. Badania potwierdzają postawioną hipotezę, ale zaskakujący okazuje się fakt, że to młodszy pracownicy upatrują odpowiedzialności za własną karierę w sobie, a nie starsi, wśród których domniemywać można było większą świadomość, dojrzałość, doświadczenie (szersze omówienie uzyskanych wyników znajduje się w części 5.4. Dyskusja wyników).

Obie podgrupy Y1 i Y2 jak wskazano powyżej były zgodne w ocenie, że kariera zawodowa zależy przede wszystkim od pracownika. W podgrupie Y1 stwierdziło tak 36,4% ankietowanych, natomiast w podgrupie Y2 (30 lat i więcej) 29,8% badanych zadeklarowało tę odpowiedź.

Na drugim miejscu znalazło się twierdzenie, że kariera zawodowa zależy od pracownika i pracodawcy – odpowiednio 19,9% dla podgrupy Y1 i 27,8 % dla podgrupy Y2. W przypadku podgrupy Y1 różnica między odpowiedzią uwzględniającą własną odpowiedzialność pracownika a odpowiedzialność za karierę zawodową z uwzględnieniem pracodawcy była spora i wyniosła 16,5%. W podgrupie Y2 różnica między odpowiedzialnością własną a odpowiedzialnością wspólną (pracownik + pracodawca) nie była aż tak widoczna i wyniosła zaledwie 2%.

Istotny jest też wynik, który, pokazuje, że efekty dotyczące kariery zawodowej zależą od własnej aktywności. Tu podobnie jak wcześniej – podgrupa Y1 (17,2%) mocniej uzależnia efekt kariery zawodowej od własnych działań i siebie niż podgrupa Y2 (16,6%).

W badaniu najniżej oceniono stwierdzenie, że efekty dotyczące kariery zawodowej zależą od motywacji zewnętrznej (odpowiednio 2,0% dla podgrupy Y1 oraz 3,3% dla podgrupy Y2). W podgrupie Y2 na podobnym poziomie (3,3% ankietowanych) odpowiedziało, że kariera zawodowa nie zależy od nikogo.

Szczegółowe dane prezentuje tabela 5.11.

Tabela 5.11 Determinanty kariery zawodowej

LP	Opinia	Ogółem		Y1		Y2	
		Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
1	Kariera zawodowa zależy przede wszystkim od pracownika	100	33,1	55	36,4	45	29,8
2	Kariera zawodowa zależy przede wszystkim od pracodawcy	21	7,0	14	9,3	7	4,6
3	Kariera zawodowa zależy od pracownika i pracodawcy	72	23,8	30	19,9	42	27,8
4	Kariera zawodowa nie zależy od nikogo	9	3,0	4	2,6	5	3,3
5	Efekty dotyczące kariery zawodowej zależą od moich własnych zainteresowań	18	6,0	8	5,3	10	6,6
6	Efekty dotyczące kariery zawodowej zależą od motywacji zewnętrznej	8	2,6	3	2,0	5	3,3
7	Efekty dotyczące kariery zawodowej zależą od własnej aktywności	51	16,9	26	17,2	25	16,6
8	Efekty dotyczące kariery zawodowej zależą od motywacji wewnętrznej	23	7,6	11	7,3	12	7,9
	Razem	302	100,0	151	100,0	151	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Potwierdzenie powyższej hipotezy jest możliwe także po analizie innych wypowiedzi osób badanych. Ważnym punktem było uzyskanie wiedzy na temat tego, co jest najważniejsze w kontekście rozwoju własnej kariery zawodowej. Dla autorki istotne było znalezienie potwierdzenia, czy badani mają skłonność do poszukiwania odpowiedzialności w sobie czy na zewnątrz.

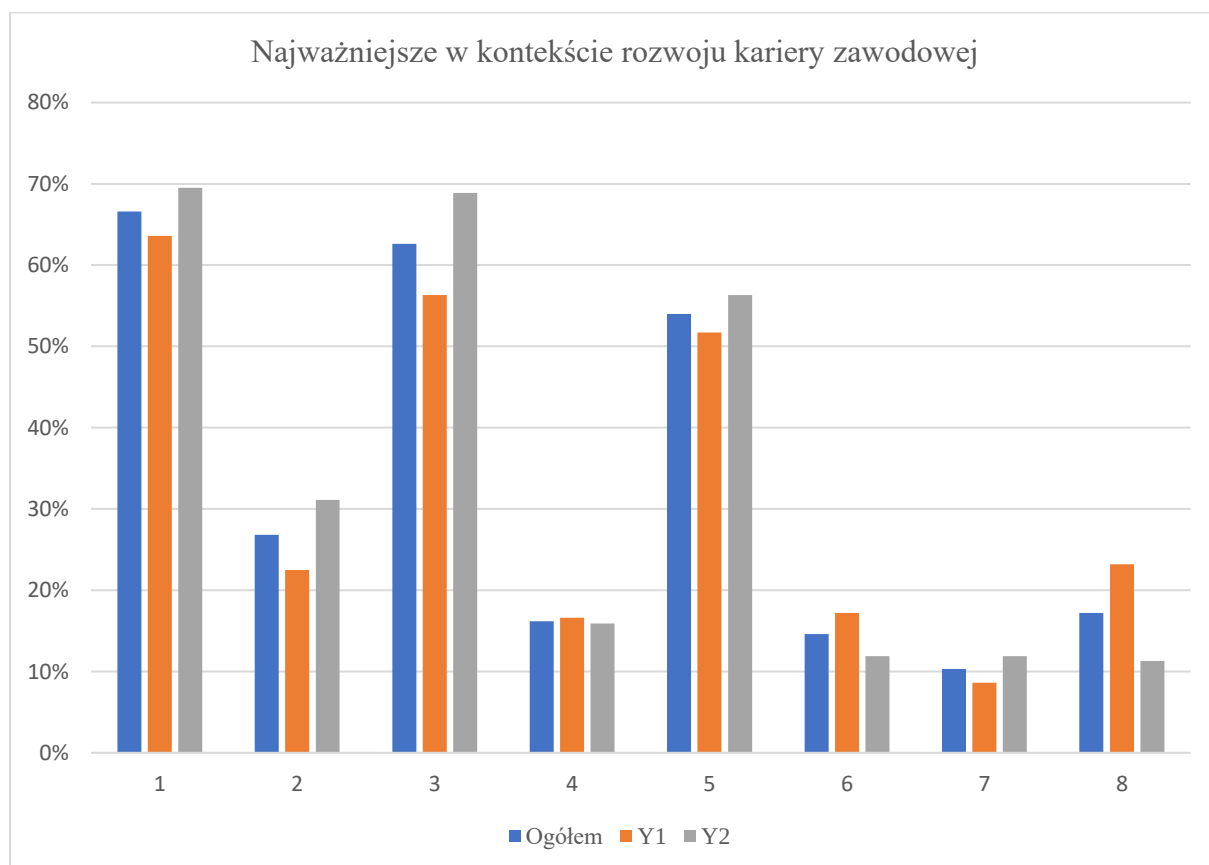
Najwyższej oceniona została odpowiedź (w oby podgrupach Y1 i Y2), że jest to świadomość własnych umiejętności (Y1=63,6%, Y2= 69,5%). Na drugim miejscu badani wskazali znaczenie rozwijania własnych umiejętności i kompetencji choć trzeba zaznaczyć, że to podgrupa Y2 (pracownicy 30 lat i więcej) wyżej oceniła znaczenie rozwoju kompetencji i umiejętności (Y1=56,3%, Y2=68,9%). Jako istotne oceniono także, w obu podgrupach, znaczenie konsekwencji w poszukiwaniu działań (Y1= 51,7%, Y2= 56,3). Najbardziej zaskakujące jest to, że w dobie współczesnego rynku pracy najniżej badani ocenili znaczenie zmian na rynku pracy (Y1=8,6%, Y2= 11,9). Ten wynik budzi duże zastanowienie, gdyż może świadczyć, że pokolenie Y nie ma dużej świadomości, jak istotne są uwarunkowania ekonomiczne, gospodarcze przy kształtowaniu zatrudnienia (szersze omówienie wyniku znajduje się w części 5.4 Dyskusja wyników).

Szczegółowe dane prezentuje tabela 5.12. i wykres 5.4.

Tabela 5.12 Istotne elementy w rozwoju własnej kariery zawodowej

LP	Najważniejsze jest:	Ogółem		Y1		Y2	
		Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
1	Świadomość własnych umiejętności	201	66,6	96	63,6	105	69,5
2	Posiadanie odpowiednich kontaktów	81	26,8	34	22,5	47	31,1
3	Rozwijanie własnych umiejętności i kompetencji	189	62,6	85	56,3	104	68,9
4	Poszukiwanie nowych form wsparcia rozwoju	49	16,2	25	16,6	24	15,9
5	Konsekwencja w poszukiwaniu działań	163	54,0	78	51,7	85	56,3
6	Zbieg okoliczności	44	14,6	26	17,2	18	11,9
7	Zmiany na rynku pracy	31	10,3	13	8,6	18	11,9
8	Precyzyjna ścieżka kariery	52	17,2	35	23,2	17	11,3

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5.4 Istotne elementy w rozwoju kariery zawodowej

Źródło: Opracowanie własne.

W dalszej części zbadano, z czym respondenci utożsamiają zarządzanie karierą zawodową, a w istocie czym ona dla nich jest.

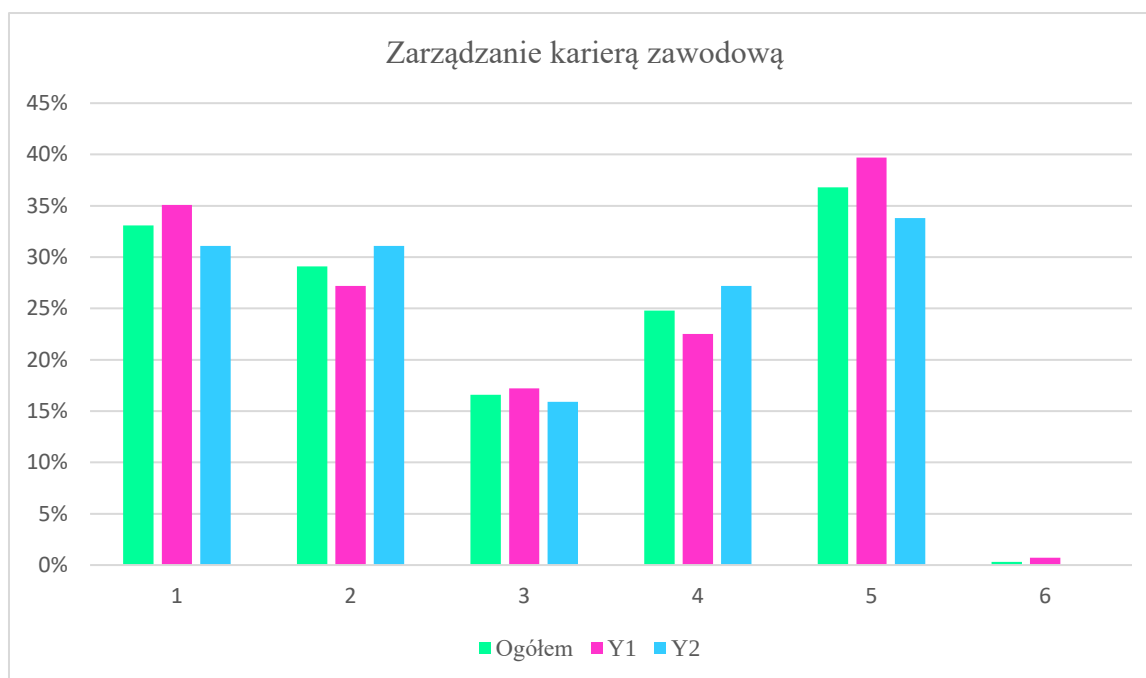
W toku analiz stwierdzono, że zarządzanie karierą oznacza dla ankieterowanych szerokie działania, wśród których autorka kwestionariusza ankiety zawarła: realizację własnych ambicji,

planów, marzeń zgodnie z predyspozycjami osobowościowymi i formalnymi; poszukiwanie ciągle nowych możliwości rozwoju z uwzględnieniem własnych możliwości i ograniczeń; świadome planowanie swojego wykształcenia a następnie poszukiwanie odpowiedniego miejsca pracy; stały rozwój umiejętności miękkich i twardych. W podgrupie Y1 39,7% badanych stwierdziło, że wszystkie powyższe stwierdzenia oznaczają zarządzanie karierą zawodową, natomiast w podgrupie Y2 było to 33,8% ankietowanych. Wysoko oceniono realizację własnych ambicji, planów, marzeń zgodnie z predyspozycjami osobowościowymi i formalnymi (Y1= 35,1%, Y2=31,1%). Najniżej oceniono odpowiedź, że żadne z powyższych twierdzeń nie jest związane z zarządzaniem karierą zawodową (Y1=0,7%, Y2= 0,0%). Tabela 5.13. i wykres 5.5. prezentują szczegółowe wyniki uzyskane w obu podgrupach.

Tabela 5.13 Zarządzanie karierą zawodową to:

LP	Opinia	Ogółem		Y1		Y2	
		Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
1	Realizacja własnych ambicji, planów, marzeń zgodnie z predyspozycjami osobowościowymi i formalnymi	100	33,1	53	35,1	47	31,1
2	Poszukiwanie ciągle nowych możliwości rozwoju z uwzględnieniem własnych możliwości i ograniczeń	88	29,1	41	27,2	47	31,1
3	Świadome planowanie swojego wykształcenia a następnie poszukiwanie odpowiedniego miejsca pracy	50	16,6	26	17,2	24	15,9
4	Stawy rozwój umiejętności miękkich i twardych	75	24,8	34	22,5	41	27,2
5	Wszystkie powyższe	111	36,8	60	39,7	51	33,8
6	Żadne z powyższych	1	0,3	1	0,7	0	0,0

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5.5 Zarządzanie karierą zawodową

Źródło: Opracowanie własne.

W dalszej części badań analizowano, w czym badani upatrują efektów rozwoju kariery zawodowej. W podgrupie Y1 najwyżej oceniono, że zależą od umiejętności zawodowych (49%) i rozwoju własnych zainteresowań zawodowych (48,3%). Najniżej oceniono wsparcie (11,9%) oraz wykształcenie (13,9%).

Tabela 5.14 Efekty rozwoju kariery zawodowej zależą od; podgrupa Y1

Y1	Skala										Razem	
	1		2		3		4		5			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Rozwój własnych zainteresowań zawodowych	1	0,7	5	3,3	20	13,2	52	34,4	73	48,3	151	100,0
Umiejętności zawodowych	1	0,7	1	0,7	22	14,6	53	35,1	74	49,0	151	100,0
Własnej świadomości, która dotyczy wyboru zawodu	0	0,0	8	5,3	32	21,2	57	37,7	54	35,8	151	100,0
Wykształcenia	16	10,6	29	19,2	45	29,8	40	26,5	21	13,9	151	100,0
Kształtowanie własnego stosunku do pracy	1	0,7	5	3,3	32	21,2	65	43,0	48	31,8	151	100,0
Wsparcie ze strony bliskiego otoczenia (rodzina, przyjaciele, partner)	13	8,6	22	14,6	50	33,1	48	31,8	18	11,9	151	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

W podgrupie Y2 wskazano najwyżej, że efekty rozwoju kariery zawodowej zależą od kształtowania własnego stosunku do pracy (50%), rozwoju własnych zainteresowań zawodowych (43,7% i 37,1%) oraz umiejętności zawodowych (42,4%, 38,4%).

Szczegółowe dane dla podgrupy Y1 pokazuje tabela 5.15.

Tabela 5.15 Efekty rozwoju kariery zawodowej zależą od; podgrupa Y1

Y1	Skala										Razem	
	1		2		3		4		5			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Rozwój własnych zainteresowań zawodowych	1	0,7	5	3,3	20	13,2	52	34,4	73	48,3	151	100,0
Umiejętności zawodowych	1	0,7	1	0,7	22	14,6	53	35,1	74	49,0	151	100,0
Własnej świadomości, która dotyczy wyboru zawodu	0	0,0	8	5,3	32	21,2	57	37,7	54	35,8	151	100,0
Wykształcenia	16	10,6	29	19,2	45	29,8	40	26,5	21	13,9	151	100,0
Kształtowania własnego stosunku do pracy	1	0,7	5	3,3	32	21,2	65	43,0	48	31,8	151	100,0
Wsparcia bliskiego otoczenia (rodzina, przyjaciele, partner)	13	8,6	22	14,6	50	33,1	48	31,8	18	11,9	151	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Szczegółowe dane dla podgrupy Y2 pokazuje tabela 5.16.

Tabela 5.16 Efekty rozwoju kariery zawodowej zależą od; podgrupa Y2

Y2	Skala										Razem	
	1		2		3		4		5			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Rozwój własnych zainteresowań zawodowych	3	2,0	4	2,6	22	14,6	66	43,7	56	37,1	151	100,0
Umiejętności zawodowych	1	0,7	4	2,6	24	15,9	58	38,4	64	42,4	151	100,0
Własnej świadomości, która dotyczy wyboru zawodu	0	0,0	7	4,6	36	23,8	65	43,0	43	28,5	151	100,0
Wykształcenia	12	7,9	35	23,2	49	32,5	40	26,5	15	9,9	151	100,0
Kształtowania własnego stosunku do pracy	0	0,0	3	2,0	41	27,2	76	50,3	31	20,5	151	100,0
Wsparcia bliskiego otoczenia (rodzina, przyjaciele, partner)	12	7,9	33	21,9	46	30,5	42	27,8	18	11,9	151	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

W celu potwierdzenia hipotezy 2 w kwestionariuszu ankiety zapytano o działania, jakie respondenci podejmują, aby rozwijać własną karierę zawodową. Nie ma bowiem większych wątpliwości co do tego, że poprzez własne działania człowiek kształtuje własną karierę zawodową. Najwyżej oceniono pogłębianie samodzielnie wiedzy specjalistycznej – zarówno w podgrupie Y1 (46,4%) jak i podgrupie Y2 (51,7%). Wysoki wynik uzyskała także odpowiedź dotycząca samodzielnego uzupełniania wiedzy o nowości (Y1=37,7%, Y2= 45,0%).

Odpowiedź „inne” uzyskała najniższy wynik (Y1=0,0, %, Y2=0,7%). Warto też zaznaczyć, że drugi najniższy wynik to odpowiedź „nie podejmuję żadnych działań” (Y1= 2,0%, Y2= 3,3, %).

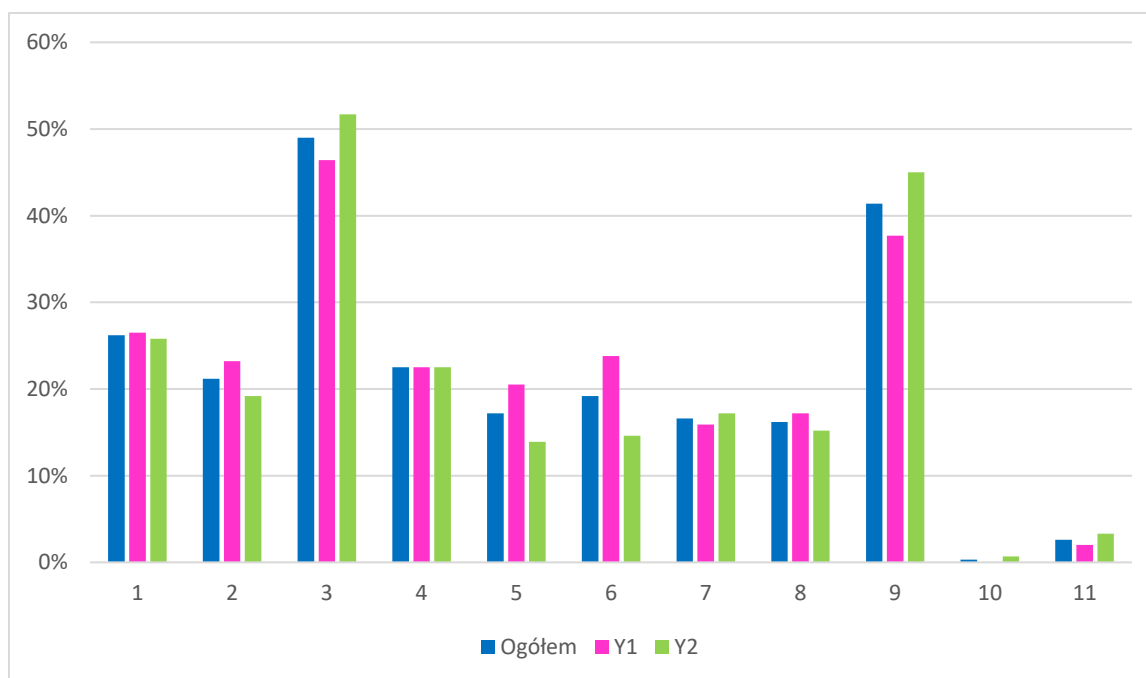
Uzyskany wynik również wskazuje na potwierdzenie postawionej hipotezy, jeżeli weźmiemy pod uwagę, że najwyższy wynik uzyskała odpowiedź „pogłębiam samodzielnie wiedzę specjalistyczną” – kluczowy aspekt to oczywiście słowo samodzielnie. Samodzielność w pozyskiwaniu specjalistycznej wiedzy (bez twierdzenia, w jaki sposób człowiek ją pozyskuje) można w pewnej części utożsamiać z poczuciem odpowiedzialności za własne kompetencje i umiejętności, które na bazie danej wiedzy można kształtować i rozwijać.

Szczegółowe wyniki prezentuje tabela 5.17. i wykres 5.6.

Tabela 5.17 Działania podejmowane w celu rozwoju własnej kariery zawodowej

LP		Ogółem		Y1		Y2	
		Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
1	Planuję i inwestuję w swoje wykształcenie i edukację	79	26,2	40	26,5	39	25,8
2	Wybieram starannie pracodawcę	64	21,2	35	23,2	29	19,2
3	Pogłębiam samodzielnie wiedzę specjalistyczną	148	49,0	70	46,4	78	51,7
4	Rozwijam się pod kątem umiejętności miękkich	68	22,5	34	22,5	34	22,5
5	Starannie wybieram ludzi, którzy mnie otaczają	52	17,2	31	20,5	21	13,9
6	Świadomie planuję edukację	58	19,2	36	23,8	22	14,6
7	Stawiam na kontakty zawodowe	50	16,6	24	15,9	26	17,2
8	Świadomie planuję wybór pracodawców i role zawodowe	49	16,2	26	17,2	23	15,2
9	Systematycznie uzupełniam wiedzę o nowości	125	41,4	57	37,7	68	45,0
10	Inne	1	0,3	0	0,0	1	0,7
11	Nie podejmuję żadnych działań	8	2,6	3	2,0	5	3,3

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5.6 Działania podejmowane w celu rozwoju własnej kariery zawodowej

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując tę część badań warto pokazać także, jak ankietowani oceniają własne kompetencje w zakresie zarządzania karierą zawodową.

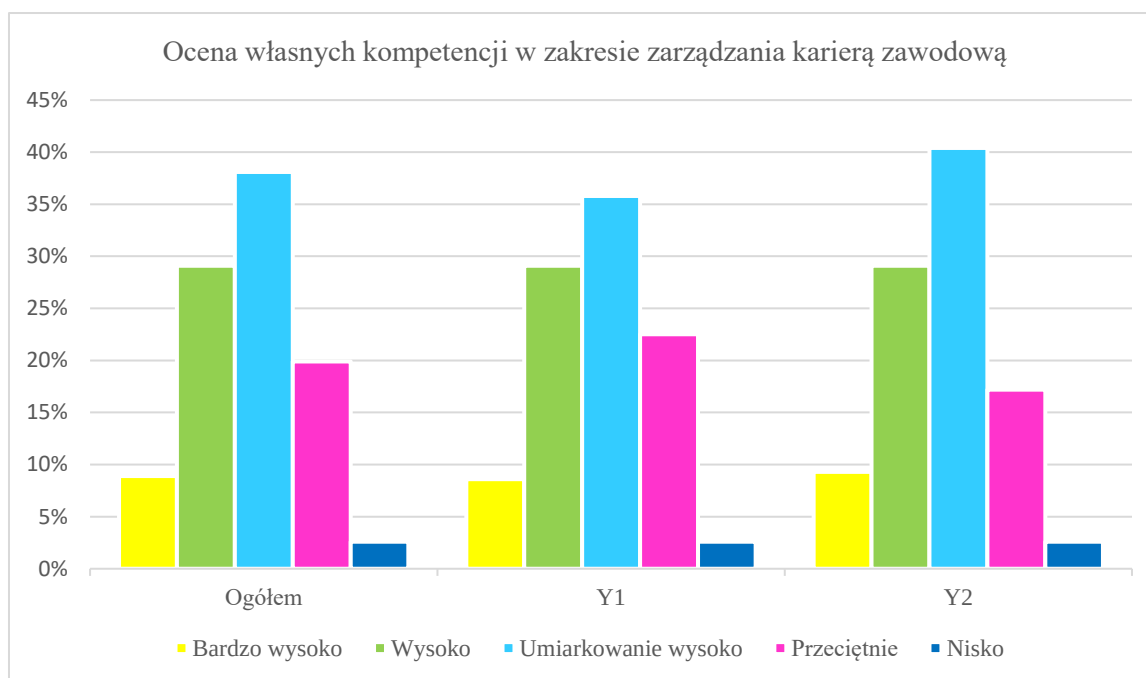
Uzyskane wyniki wskazują, że ankietowani najwyżej ocenili odpowiedź „umiarkowanie wysoko” (Y1=35,8%, Y2=40,4%). Drugą najwyższą ocenę uzyskała odpowiedź „wysoko” (Y1= 29,1%, Y2= 29,1%). Najniższą wartość to odpowiedź „nie posiadam takich kompetencji”. W ten sposób odpowiedziało zaledwie 1,3% w przypadku podgrupy Y1 i 1,3% w przypadku podgrupy Y2.

Szczegółowe dane prezentuje tabela 5.18. i wykres 5.7.

Tabela 5.18 Ocena własnych kompetencji w zakresie zarządzania karierą zawodową- podgrupa Y 1

Ocena	Ogółem		Y1		Y2	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Bardzo wysoko	27	8,9	13	8,6	14	9,3
Wysoko	88	29,1	44	29,1	44	29,1
Umiarkowanie wysoko	115	38,1	54	35,8	61	40,4
Przeciętnie	60	19,9	34	22,5	26	17,2
Nisko	8	2,6	4	2,6	4	2,6
Nie posiadam takich kompetencji	4	1,3	2	1,3	2	1,3
Razem	302	100,0	151	100,0	151	100,0

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5.7 Ocena własnych kompetencji w zakresie zarządzania karierą zawodową- podgrupa Y 1

Źródło: Opracowanie własne.

W kontekście postawionej hipotezy 2 zasadna wydaje się również analiza aspektów, które wpływają na chęć podjęcia działań ukierunkowanych na rozwój kariery zawodowej w sektorze usług IT. Tak postawione w kwestionariuszu ankiety pytanie miało na celu weryfikację działań, które wpływają na rozwój własnej kariery, a więc co motywuje pracowników z sektora usług IT do podjęcia starań w kontekście realizacji kariery zawodowej.

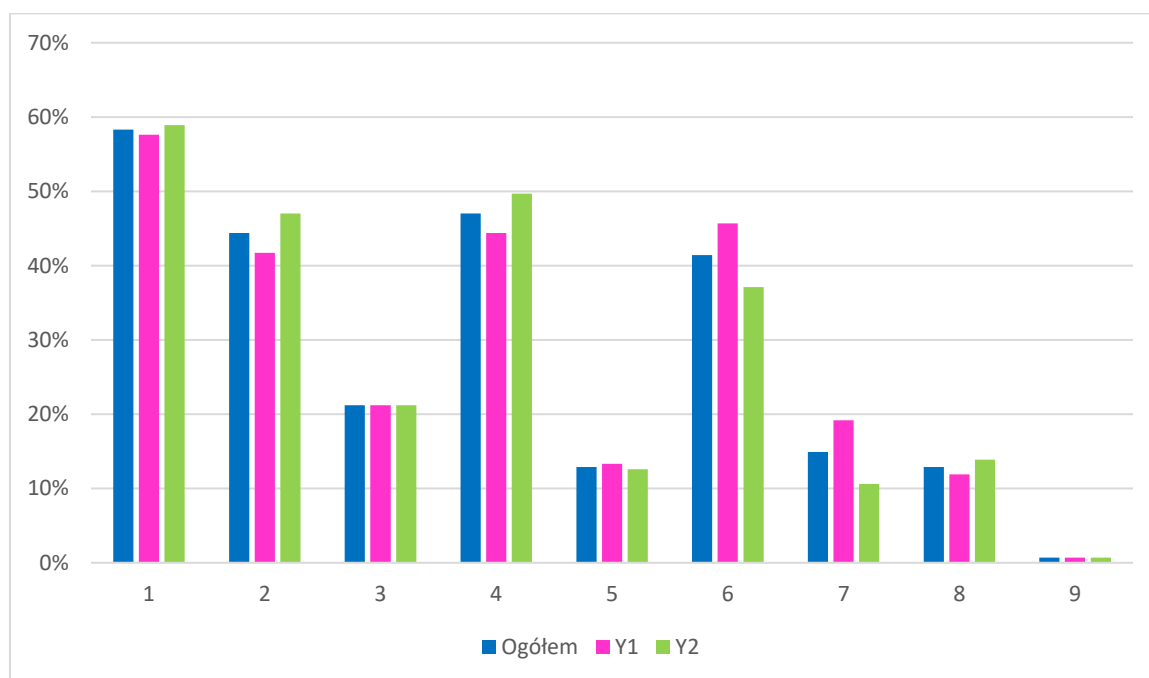
Analiza wyników wskazuje, że w podgrupie Y1 najważniejszym czynnikiem podejmowania działań ukierunkowanych na rozwój kariery zawodowej jest możliwość zarabiania większych pieniędzy (57,6%), drugim ważnym czynnikiem są własne przekonania i chęć podnoszenia własnych kompetencji (45,7%), natomiast trzecim istotnym czynnikiem jest chęć nabywania nowego doświadczenia (44,4%). Najniższy wynik w tej podgrupie tj. 0,7, % badanych wskazało na inne bez wymieniania, co one oznaczają. W podgrupie Y2 najważniejsze czynniki to: możliwość zarabiania większych pieniędzy (58,9%), chęć nabywania nowego doświadczenia (49,7%) oraz realizacja własnych ambicji (47,0%). Podobnie jak w podgrupie Y1 najniżej oceniono czynnik inne (0,7%).

Szczegółowe dane prezentuje tabela 5.19. oraz wykres 5.8.

Tabela 5.19 Działania wpływające na rozwój kariery zawodowej w sektorze usług IT; podgrupa Y1 i Y2

LP		Ogółem		Y1		Y2	
		Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
1	Możliwość zarabiania większych pieniędzy	176	58,3	87	57,6	89	58,9
2	Realizacja własnych ambicji	134	44,4	63	41,7	71	47,0
3	Chęć sprawdzenia się w nowych sytuacjach	64	21,2	32	21,2	32	21,2
4	Chęć nabywania nowego doświadczenia	142	47,0	67	44,4	75	49,7
5	Realizacja planów i oczekiwań, które stawiają przed nami inni	39	12,9	20	13,3	19	12,6
6	Własne przekonania i chęć podnoszenia własnych kompetencji	125	41,4	69	45,7	56	37,1
7	Pragnienie prestiżu	45	14,9	29	19,2	16	10,6
8	Zdobycie uznania wśród współpracowników	39	12,9	18	11,9	21	13,9
9.	Inne	2	0,7	1	0,7	1	0,7

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5.8 Działania wpływające na rozwój kariery zawodowej w sektorze usług IT; podgrupa Y1 i Y2

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując podrozdział, należy podkreślić, że postawiona hipoteza w dużej części potwierdziła się. Analiza wyników wskazuje, że ankietowani w obu podgrupach Y1 i Y2 przypisują odpowiedzialność za własną karierę sobie, choć w poszczególnych podgrupach wyniki nieznacznie się różnią. Badania pokazują, że to młodszy pracownicy tj. podgrupa Y1 wyżej sytuują odpowiedzialność za karierę we własnej osobie. Obie podgrupy wskazują także, że kariera zawodowa zależy przede wszystkim od pracownika (tu również wyniki pomiędzy podgrupami różnią się nieznacznie, ale obie podgrupy najwyżej oceniły właśnie tę odpowiedź).

Analiza wyników pozwala twierdzić, że badani posiadają wysoką świadomość w zakresie własnych kompetencji i oceniają je jako umiarkowanie wysokie i wysokie (dwie najwyższe odpowiedzi). Bardzo niski odsetek badanych twierdzi, że nie posiada takich kompetencji.

Badani szeroko rozumieją termin zarządzanie karierą zawodową i wskazują, że składają się na nią różne aspekty, a jednym z wyżej ocenionych (poza ujęciem wszystkich wymienionych w pytaniu) jest realizacja własnych ambicji, planów, marzeń zgodnie z predyspozycjami osobowościowymi i formalnymi.

Pewną wątpliwość pozostawia część dotycząca świadomego planowania edukacji i wyboru pracodawcy. Szczegółowe omówienie wyników zebranych w tej części badania zostało przedstawione w rozdziale Dyskusja wyników (podrozdział 5.4.)

5.3. Metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników. Oczekiwania pracowników dotyczące zarządzania ich ścieżką kariery przez pracodawców

W tej części pracy skoncentrowano się na problemie badawczym, który brzmi:

Jakie metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników stosowane są w przedsiębiorstwach w sektorze usług IT? Jaka jest ich skuteczność w ocenie pracodawców i pracowników z pokolenia Y?

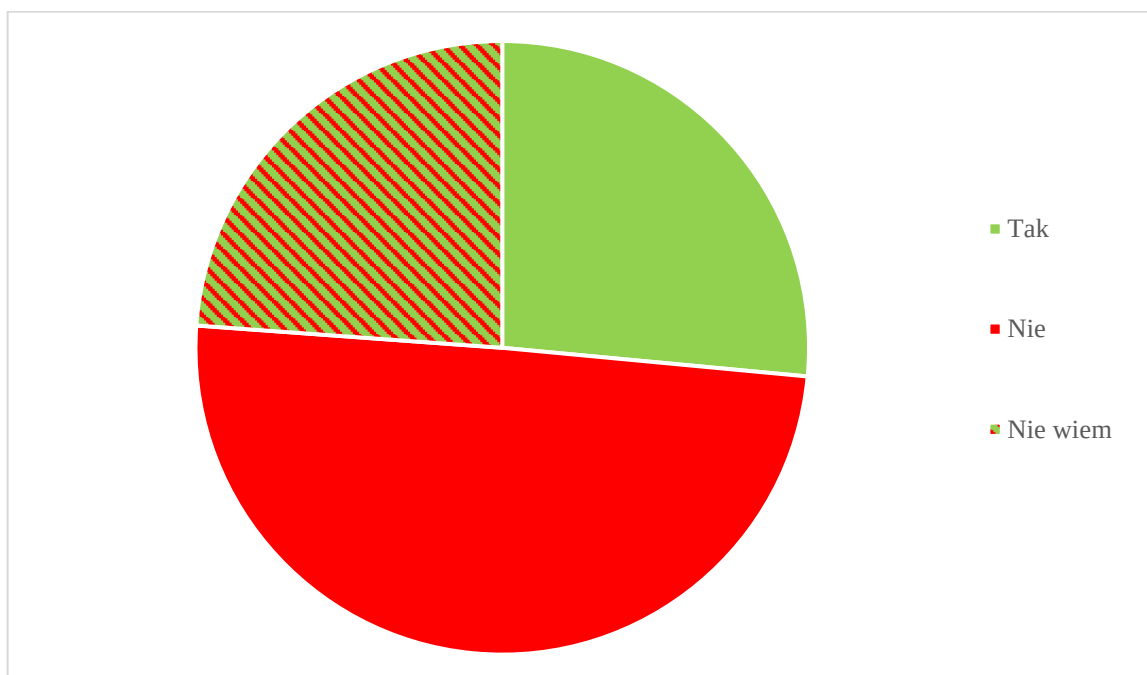
Analizując metody czy narzędzia do zarządzania karierą zawodową pracowników należy przede wszystkim ustalić, czy w organizacjach istnieją sformalizowane ścieżki kariery, które określałyby, jakie możliwości, stanowiska, ścieżka rozwoju są dostępne i czy w ogóle taki program (niezależnie od formy) jest realizowany. Na bazie tego można rozpocząć analizę, w jakim stopniu organizacja faktycznie stwarza możliwości rozwoju oraz jakie narzędzia i metody w ramach własnych struktur wykorzystuje.

W tym celu badanych poproszono o wskazanie, czy w ich organizacji istnieje sformalizowana ścieżka kariery. Prawie połowa, bo 49,7% odpowiedziała na to pytanie, że nie. 26,5% udzieliło odpowiedzi tak, a 23,8 % badanych wskazało, że nie wie. Wyniki przedstawia tabela 5.20. oraz wykres 5.9.

Tabela 5.20 Odpowiedzi respondentów na temat istnienia sformalizowanej ścieżki kariery w ich organizacjach

	Liczba	%
Tak	80	26,5
Nie	150	49,7
Nie wiem	72	23,8
Razem	302	100,0

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5.9 Odpowiedzi respondentów na temat istnienia sformalizowanej ścieżki kariery w ich organizacjach

Źródło: Opracowanie własne.

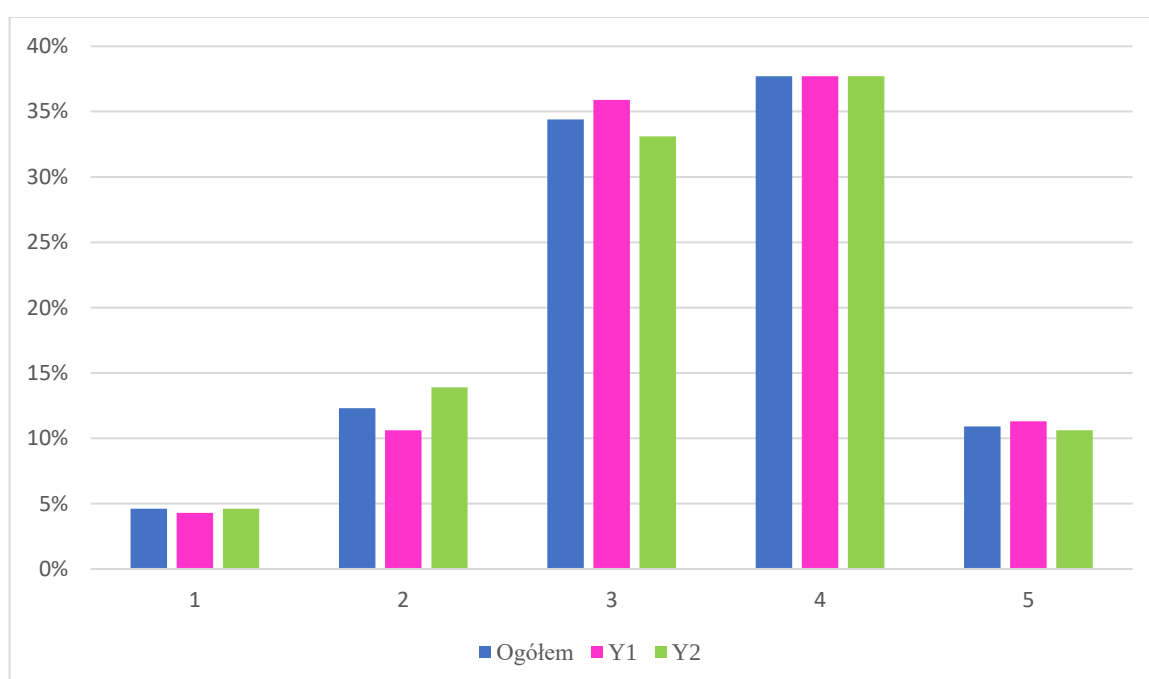
Analizując problem oraz weryfikując hipotezy badaczka uznała za istotne wskazać czy ankietowani dostrzegają możliwości, jakie stwarza organizacja by pracownik mógł realizować karierę zawodową. Wyniki wskazują, że organizacje w dużym stopniu stwarzają możliwości sprzyjające realizacji kariery. Zarówno podgrupa Y1 jak i podgrupa Y2 oceniła te możliwości wysoko (Y1=37,7%, Y2=37,7%). Drugą najwyższą odpowiedzią była średnio wysoko/przeciętnie (pozycja 3/5). W ten sposób odpowiedziało 35,9% w podgrupie Y1 oraz 33,1% w podgrupie Y2. Najniższą wartość uzyskała odpowiedź „bardzo mały” (pozycja 1/5). Tu ankietowani w podgrupie Y1 stanowili 4,3% a w podgrupie Y2 4,6%.

Szczegółowe wyniki obrazuje tabela 5.21. oraz wykres 5.10.

Tabela 5.21 Stopień możliwości stwarzany przez organizację sprzyjający realizacji kariery zawodowej

Stopień	Ogółem		Y1		Y2	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
1 (bardzo mały)	14	4,6	7	4,3	7	4,6
2	37	12,3	16	10,6	21	13,9
3	104	34,4	54	35,9	50	33,1
4	114	37,7	57	37,7	57	37,7
5 (bardzo duży)	33	10,9	17	11,3	16	10,6
Razem	302	100,0	151	100,0	151	100,0

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5.10 Stopień możliwości stwarzanych przez organizację sprzyjający realizacji kariery zawodowej

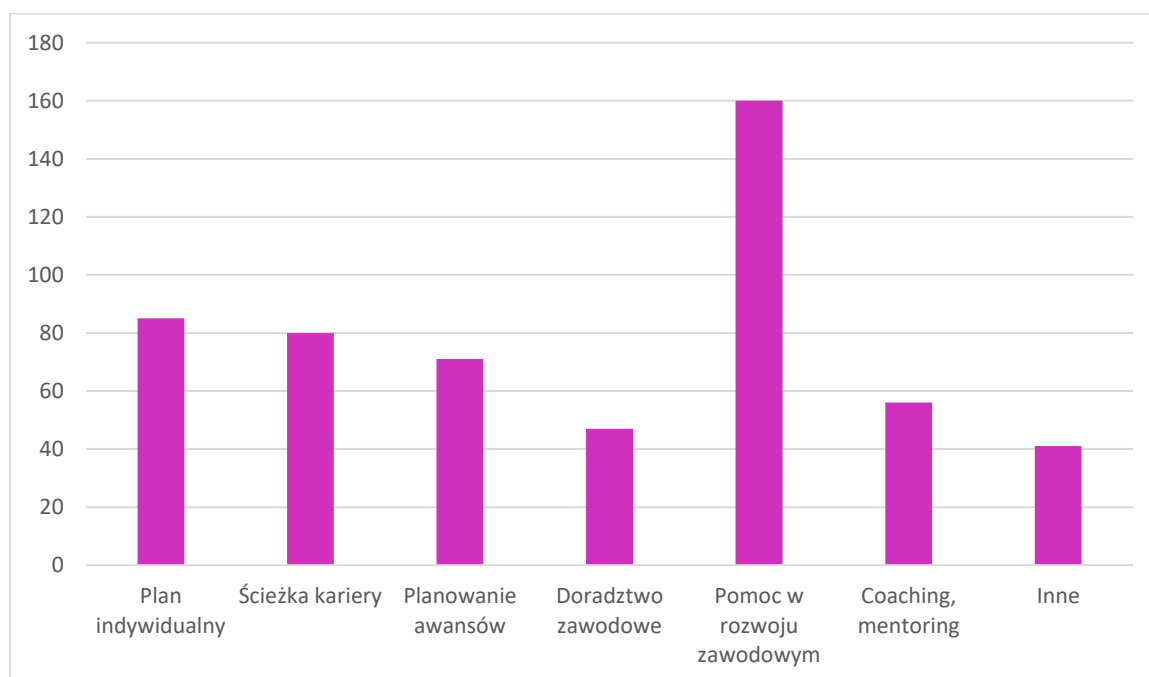
Źródło: Opracowanie własne.

Badanych poproszono w ankiecie by wskazali metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową występujące w ich organizacji. Uzyskane wyniki wskazują, że ankietowani dostrzegają możliwość pomocy w rozwoju zawodowym w postaci szkoleń, kursów, studiów, studiów podyplomowych (53% ankietowanych). Drugą wysoką pozycję zajmuje określenie planu indywidualnego rozwoju kariery zawodowej (28,1%), a trzecią budowanie ścieżki kariery (26,5%). Najniżej oceniono inne (13,6%) oraz coaching kariery, mentoring (18,5%). Szczegółowe wyniki prezentuje tabela 5.22. oraz wykres 5.11.

Tabela 5.22 Metody/narzędzia zarządzania karierą zawodową, które występują w mojej organizacji

Metoda/narzędzie	Liczba	%
Określenie planu indywidualnego rozwoju kariery zawodowej	85	28,1
Budowanie ścieżki kariery	80	26,5
Planowanie awansów	71	23,5
Doradztwo zawodowe w ramach organizacji	47	15,6
Pomoc w rozwoju zawodowym (szkolenia, kursy, studia, studia podyplomowe)	160	53,0
Coaching kariery, mentoring	56	18,5
Inne	41	13,6

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5.11 Metody/narzędzia zarządzania karierą zawodową, które występują w mojej organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym ważnym aspektem umożliwiającym odpowiedź na pytanie oraz weryfikację hipotez 3 i 4 jest wskazanie oceny działań podjętych przez pracodawcę w zakresie zarządzania karierą zawodową pracowników. Badania wykazują, że w podgrupie Y1 27,2% ankietowanych ocenia działania pracodawcy jako umiarkowanie wysokie i jest to najwyższy wynik w tej podgrupie. Z kolei w podgrupie Y2 najwyższy wynik uzyskała ocena przeciętnie. Odpowiedziało tak 32,5% badanych. Drugi wysoki wynik w podgrupie Y1 to wysoka ocena działań pracodawcy (24,5%) natomiast w podgrupie Y2 druga najwyższa wartość to ocena umiarkowanie wysoko, gdzie odpowiedzi tej udzieliło 31,1% badanych.

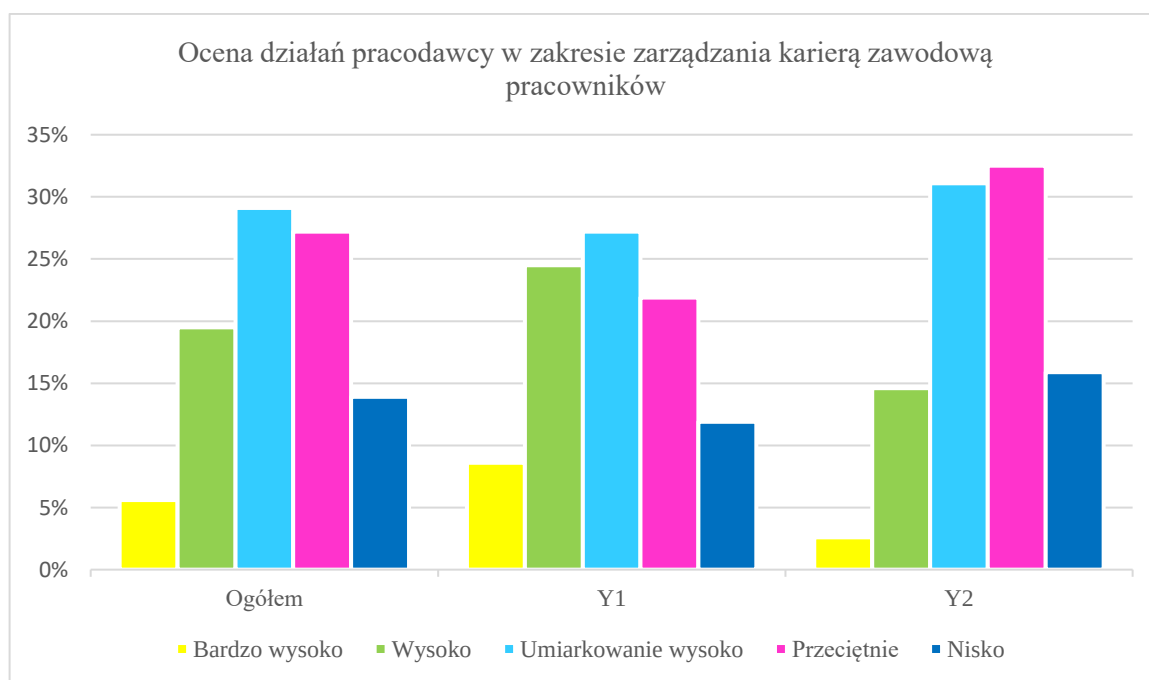
Tylko 6 % badanych w podgrupie Y1 odpowiedziało, że nie posiada kompetencji by ocenić działania pracodawcy w tym zakresie, natomiast w podgrupie Y2 -3,3, % wskazuje na taką odpowiedź.

Szczegółowe dane prezentuje tabela 5.23. oraz wykres 5.12.

Tabela 5.23 Ocena działań pracodawcy w zakresie zarządzania karierą zawodową pracowników

Ocena	Ogółem		Y1		Y2	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Bardzo wysoko	17	5,6	13	8,6	4	2,6
Wysoko	59	19,5	37	24,5	22	14,6
Umiarkowanie wysoko	88	29,1	41	27,2	47	31,1
Przeciętnie	82	27,2	33	21,9	49	32,5
Nisko	42	13,9	18	11,9	24	15,9
Nie posiadam takich kompetencji	14	4,6	9	6,0	5	3,3
Razem	302	100,0	151	100,0	151	100,0

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5.12 Ocena działań pracodawcy w zakresie zarządzania karierą zawodową pracowników

Źródło: Opracowanie własne.

W celu weryfikacji niniejszych hipotez, ankietowanych poproszono by wskazali, w jakim stopniu wymienione czynniki są dowodem atrakcyjności organizacji jako pracodawcy. Istotne jest ustalenie czy pracownicy – po pierwsze dostrzegają metody i narzędzia, jakie wykorzystują pracodawcy w zakresie zarządzania karierą, po drugie jak oceniają takie działania – czy są one dla nich atrakcyjne bądź też nie.

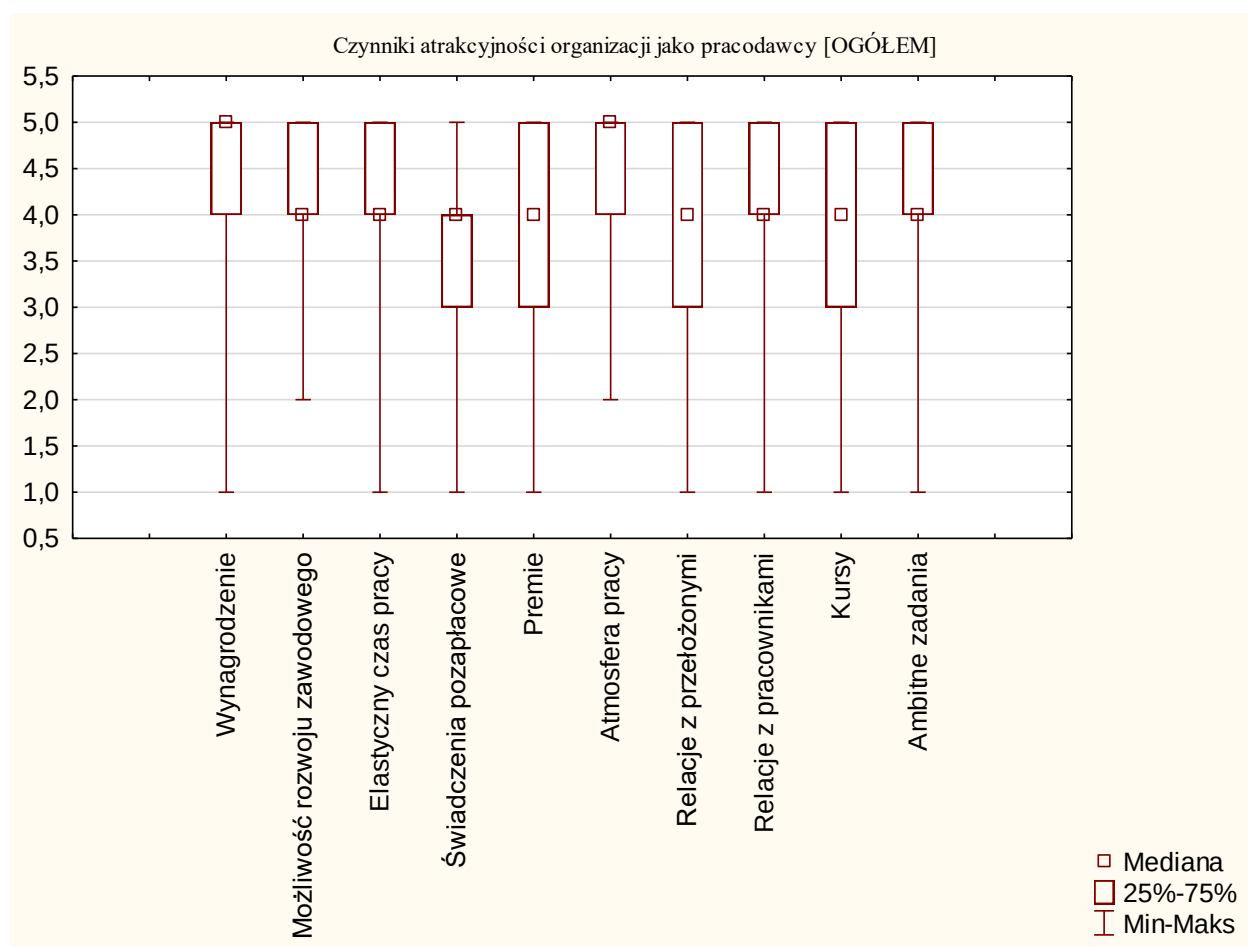
Biorąc pod uwagę dane ogółem, czyli z obu podgrup Y1 i Y2 najwyżej oceniono atmosferę pracy (55,0%), a na drugim miejscu wynagrodzenie (53,6%). Wysoką wartość uzyskała też możliwość rozwoju zawodowego (45,0%).

Szczegółowe dane ogółem prezentuje tabela 5.24. oraz wykres 5.13.

Tabela 5.24 Czynniki, które świadczą o atrakcyjności organizacji jako pracodawcy

OGÓŁEM	Skala										Razem	
	1		2		3		4		5			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Wynagrodzenie	1	0,3	3	1,0	29	9,6	107	35,4	162	53,6	302	100,0
Możliwość rozwoju zawodowego	0	0,0	5	1,7	47	15,6	136	45,0	114	37,7	302	100,0
Elastyczny czas pracy	3	1,0	13	4,3	57	18,9	108	35,8	121	40,1	302	100,0
Świadczenia pozapłacowe	14	4,6	44	14,6	92	30,5	102	33,8	50	16,6	302	100,0
Premie	7	2,3	21	7,0	81	26,8	101	33,4	92	30,5	302	100,0
Atmosfera pracy	0	0,0	6	2,0	38	12,6	92	30,5	166	55,0	302	100,0
Relacja z bezpośrednim przełożonym	3	1,0	13	4,3	61	20,2	125	41,4	100	33,1	302	100,0
Relacje z współpracownikami	1	0,3	10	3,3	47	15,6	131	43,4	113	37,4	302	100,0
Szkolenia i kursy, nauka języków obcych	6	2,0	26	8,6	86	28,5	106	35,1	78	25,8	302	100,0
Nowe wyzwania	4	1,3	5	1,7	53	17,5	133	44,0	107	35,4	302	100,0

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5.13 Czynniki, które świadczą o atrakcyjności organizacji jako pracodawcy

Źródło: Opracowanie własne.

Uwzględniając podział na podgrupy Y1 oraz Y2 wykazano, że w podgrupie Y1 jako dowód atrakcyjności pracodawcy najwyżej oceniono atmosferę pracy (58,3%), wynagrodzenie (54,3%) oraz możliwość rozwoju zawodowego (45,7%). W podgrupie Y2 były to wynagrodzenie (52,9%), atmosfera pracy (51,7%) oraz możliwość rozwoju zawodowego (51%, pozycja 4/5).

Szczegółowe dane w podziale na podgrupy Y1 i Y2 obrazuje tabela 5.25 oraz tabela 5.26 i wykres 5.14.

Tabela 5.25 Czynniki, które świadczą o atrakcyjności organizacji jako pracodawcy - Podgrupa Y1

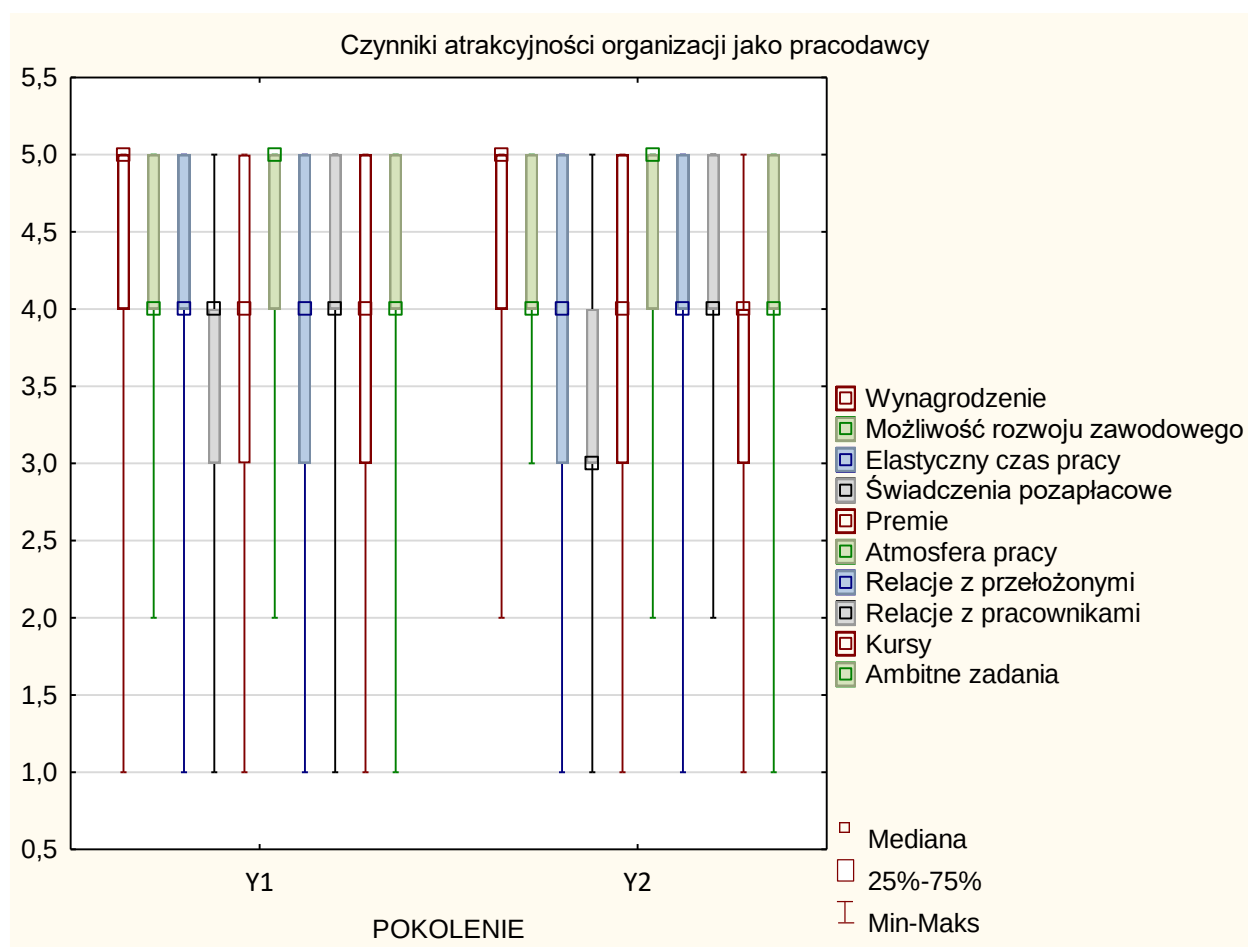
Y1	Skala										Razem	
	1		2		3		4		5			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Wynagrodzenie	1	0,7	1	0,7	18	11,9	49	32,5	82	54,3	151	100,0
Możliwość rozwoju zawodowego	0	0,0	5	3,3	18	11,9	59	39,1	69	45,7	151	100,0
Elastyczny czas pracy	2	1,3	8	5,3	21	13,9	54	35,8	66	43,7	151	100,0
Świadczenia pozapłacowe	8	5,3	23	15,2	40	26,5	54	35,8	26	17,2	151	100,0
Premie	4	2,6	9	6,0	38	25,2	52	34,4	48	31,8	151	100,0
Atmosfera pracy	0	0,0	4	2,6	12	7,9	47	31,1	88	58,3	151	100,0
Relacja z bezpośrednim przełożonym	2	1,3	9	6,0	35	23,2	56	37,1	49	32,5	151	100,0
Relacje z współpracownikami	1	0,7	5	3,3	21	13,9	60	39,7	64	42,4	151	100,0
Szkolenia i kursy, nauka języków obcych	5	3,3	11	7,3	40	26,5	50	33,1	45	29,8	151	100,0
Nowe wyzwania	2	1,3	4	2,6	26	17,2	56	37,1	63	41,7	151	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5.26 Czynniki, które świadczą o atrakcyjności organizacji jako pracodawcy - Podgrupa Y2

Y2	Skala										Razem	
	1		2		3		4		5			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Wynagrodzenie	0	0,0	2	1,3	11	7,3	58	38,4	80	52,9	151	100,0
Możliwość rozwoju zawodowego	0	0,0	0	0,0	29	19,2	77	51,0	45	29,8	151	100,0
Elastyczny czas pracy	1	0,7	5	3,3	36	23,8	54	35,8	55	36,4	151	100,0
Świadczenia pozapłacowe	6	4,0	21	13,9	52	34,4	48	31,8	24	15,9	151	100,0
Premie	3	2,0	12	7,9	43	28,5	49	32,5	44	29,1	151	100,0
Atmosfera pracy	0	0,0	2	1,3	26	17,2	45	29,8	78	51,7	151	100,0
Relacja z bezpośrednim przełożonym	1	0,7	4	2,6	26	17,2	69	45,7	51	33,8	151	100,0
Relacje z współpracownikami	0	0,0	5	3,3	26	17,2	71	47,0	49	32,5	151	100,0
Szkolenia i kursy, nauka języków obcych	1	0,7	15	9,9	46	30,5	56	37,1	33	21,9	151	100,0
Nowe wyzwania	2	1,3	1	0,7	27	17,9	77	51,0	44	29,1	151	100,0

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5.14 Czynniki, które świadczą o atrakcyjności organizacji jako pracodawcy - Podgrupa Y1 i Y2

Źródło: Opracowanie własne.

Po dokonaniu analizy wyników badań można stwierdzić, że przedsiębiorstwa w sektorze usług IT wykorzystują różne metody i narzędzia do zarządzania karierą zawodową, co potwierdza postawioną hipotezę. Największą popularnością cieszy się pomoc w rozwoju zawodowym w postaci szkoleń, kursów, studiów czy studiów podyplomowych. Najniżej natomiast oceniono popularny współcześnie coaching czy mentoring. Badani nie wskazali na inne niż klasyczne metody czy narzędzia, które uwzględniałyby specyfikę sektora, co także wskazuje na prawdziwość postawionej hipotezy.

Analizując (H4) wzięto pod uwagę ocenę czynników, które wpływają na atrakcyjność pracodawcy. Badaczka chciała ustalić, co jest czynnikiem kluczowym przy ocenie pracodawcy jako atrakcyjnego bądź nie i jak dużą wagę pracownicy przywiązują do aspektów związanych z zarządzaniem karierą. Badania potwierdzałyby hipotezę, że metody i narzędzia służące zarządzaniu karierą oceniane są nisko, ponieważ osoby badane jako atrakcyjne czynniki

wskazywały w pierwszej kolejności atmosferę pracy czy wynagrodzenie. Możliwość rozwoju zawodowego w obu podgrupach znalazła się dopiero na trzecim miejscu.

Szczegółowe omówienie uzyskanych w tej części badania wyników znajduje się w rozdziale Dyskusja wyników (podrozdział 5.4.).

5.4. Dyskusja wyników

Realizacja badań dotycząca pracowników pokolenia Y sektora usług IT została rozpoczęta od postawienia pytań badawczych (1-4) na które, autorka niniejszej dysertacji poszukiwała odpowiedzi.

Na bazie postawionych pytań badawczych badaczka przyjęła 4 hipotezy odnoszące się do grupy pracowników pokolenia Y sektora usług IT. W niniejszym podrozdziale skoncentrowano się na omówieniu uzyskanych w toku badań wyników oraz wnioskach, jakie płyną z przeprowadzonych badań. Przedstawione w pracy wyniki oraz płynące z nich wnioski ukazują jedynie pewien trend dotyczący wybranej grupy - pracowników sektora usług IT i nie można ich odnosić do szerszej populacji. Jest to natomiast przyczynek do dalszych szeroko rozumianych poszukiwań badawczych w kierunku rozumienia, konstruowania, modyfikowania czy także znaczenia samej wartości kariery.

W ocenie autorki przeprowadzenie badań na grupie pracowników sektora usług IT jest istotne z kilku powodów.

Przede wszystkim sektor IT pozostaje wciąż jednym z najszybciej i najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów³¹¹. Tym samym generuje nie tylko nowe potrzeby, ale także stawia nowe wyzwania i problemy, w tym w dużej mierze w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (pozyskanie, utrzymanie, rozwijanie pracowników, lojalność, budowanie relacji, wynagrodzenia i inne). Współcześnie obserwuje się bardzo duże dysproporcje, jeśli chodzi o ilość wolnych wakatów w sektorze usług IT a liczbę dostępnych, gotowych do pracy pracowników - co przyczynia się do intensywnej konkurencji nie tylko o pozyskanie pracownika, ale przede wszystkim jego zatrzymanie w ramach organizacji.

To właśnie dlatego tak ważne jest by aktualizować dane i prowadzić nowe badania dotyczące potrzeb, oczekiwań, możliwości, które dotyczą rynku pracownika i pracodawcy.

³¹¹ zob.np. <https://www.computerworld.pl/news/Computerworld-TOP200-Edycja-2020-Polskie-ICT-na-zakrecie,421549.html>

Aktualizacja badań pozwoli na bieżąco weryfikować, jak zmieniają się oczekiwania pracowników i w jakim kierunku organizacje mogą/ powinny podążać by utrzymać zainteresowanie oferowanym miejscem pracy, ale także pozwala zrozumieć, które aspekty zatrudnienia pozostają dla pracowników istotne i z jakimi oczekiwaniami się wiążą. Zmieniające się uwarunkowania gospodarcze (np. koronawirus 2020) mogą powodować tworzenie się nowych potrzeb i nowych możliwości, ale także ograniczeń – prowadzenie badań w tym zakresie pozwala uchwycić istotę tych zmian w obu grupach: pracodawców i pracowników.

W kontekście pracowników sektora IT narosło wiele mitów. Ta grupa pracownicza często oceniana jest przez pryzmat sztywnych stereotypów, często nieaktualnych, bo nie uwzględniających zmian, które stale zachodzą na rynku pracy i społecznych, które świat IT stawiają dziś w innym świetle. Na wielość stereotypów odnoszących się do pracownika IT wskazuje min. M. Cieciura³¹². Autorka w niniejszej pracy weryfikuje, na ile stereotypowe myślenie o postawach i oczekiwaniach pracowników IT jest zgodne z prawdą. Weryfikuje to na podstawie badań zarówno w grupie pracowników jak i pracodawców.

Przeprowadzone badania pokazują duże zróżnicowanie wypowiedzi w grupie pracowników (rozdział 5) i dużą spójność w grupie pracodawców (rozdział 6).

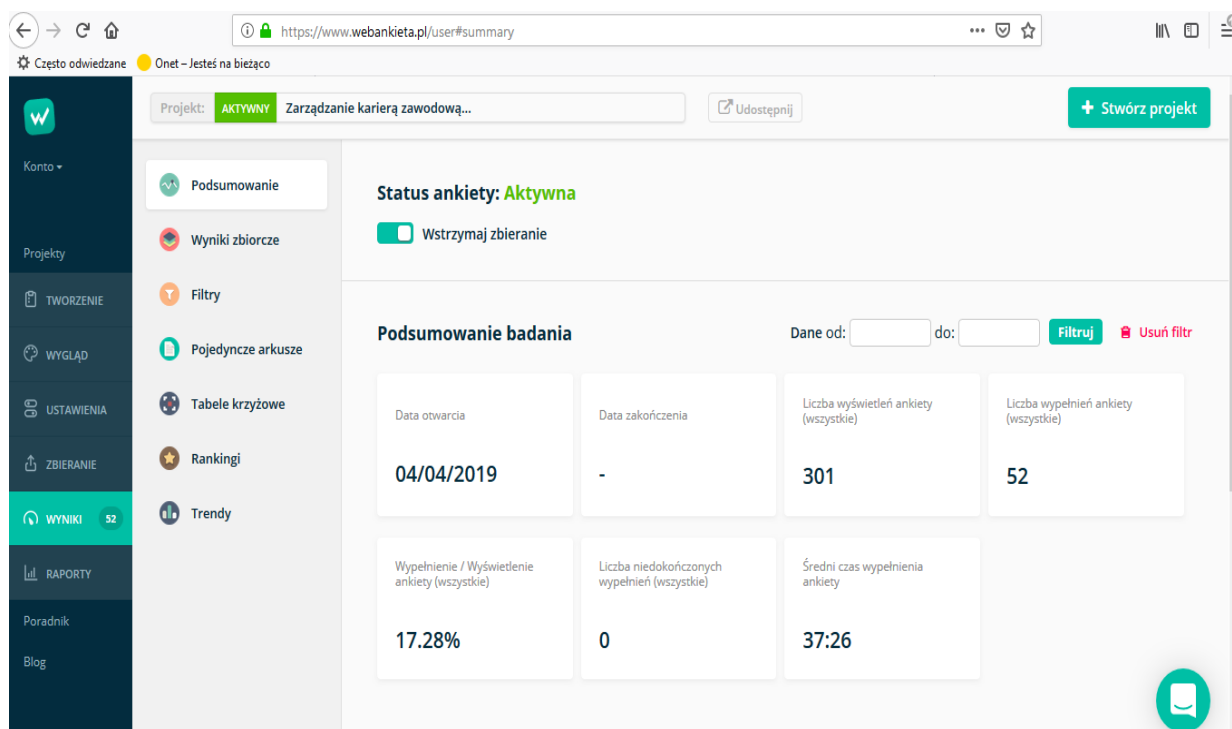
Badania w grupie pracowników zostały przeprowadzone w formie ankiety, co autorka po wykonaniu badań ocenia jako słuszny wybór metody badawczej, choć oczywiście niepozbawiony wad.

Dużą trudnością okazało się pozyskanie respondentów do badań ankietowych w grupie pracowników (łącznie przebadano 302 osoby), przeciwnie niż w grupie pracodawców (łącznie 50 osób), którzy chętnie wyrażali zgodę na udział w badaniu.

Badania zostały przeprowadzone w formie ankiet internetowych między innymi na panelu www.webankieta.pl. Jak można zauważyć liczbę wyświetleń ankiety (301) jest znacznie wyższa niż liczbę wypełnionych ankiet (52). Ten stan utrzymywał się długo (3 mc) – ankiety były wyświetlane, ale nie były uzupełniane. Poniższe dane prezentuje rysunek 5.4.

³¹² M. Cieciura, *Wybrane problemy społeczne i zawodowe informatyki*, wyd. III zmienione i uzupełnione, Warszawa, 2012, s.175.

Rysunek 5.4 Liczba wyświetleń ankiety i liczba wypełnionych ankiet



Źródło: Opracowanie własne.

Rozwiązując problem badawczy bez względu na jego istotę należy mieć świadomość ograniczeń – organizacyjnych, finansowych, czy także tych związanych z pozyskaniem wybranej grupy do badania. Nie bez znaczenia pozostaje także samo nastawienie osób badanych, które często ma kluczowe znaczenie dla powodzenia i realizacji badań. W przypadku przedstawionego badania udało pozyskać odpowiedzi od dużej grupy pracowników (302 osoby), choć oczywiście w ocenie statystyków może być ona zbyt mało liczna, by móc wysuwać jednoznaczne wnioski i uogólniać na całą populację. Autorka chce jednak zaznaczyć, że grupa została wyselekcjonowana i dobrana starannie na tyle, na ile tylko było to możliwe, by móc oddać jak najbardziej trafnie panujące trendy.

Część osób badanych w grupie pracowników odrzucała udział w badaniu z uwagi na długość badania (liczba pytań 21 + Skala Wartości Rokeacha). Uzupełnienie kwestionariusza nie było ograniczone czasowo, ale po aktywowaniu ankiety, nie można było jej przerwać i do niej wrócić, przez co część osób rezygnowała z udziału w badaniu. Podobnie, jeśli chodzi o pytania otwarte – zaobserwowano, że część osób badanych rezygnowała z udziału w badaniu, gdy dochodziła do pytań otwartych, w których należało wskazać własne odpowiedzi (ankiety analizowane przez badaczkę musiały być w 100% uzupełnione, system nie przyjmował ankiet, gdy brakowało odpowiedzi, na którekolwiek z pytań). To zaskakujące o tyle, że

kwestionariusze ankiety przeznaczone dla pracowników były całkowicie anonimowe, co dawało pole do bardzo swobodnych, nieskrępowanych, otwartych wypowiedzi.

Trudno też zebrać materiał badawczy ograniczając jeszcze mocniej liczbę pytań w ankiecie, gdyż ich ograniczenie mogłoby spowodować, że zebrany materiał nie pozwoliłby na weryfikację postawionych hipotez, nie miałby zatem oczekiwanej wartości badawczej.

Pierwsza z postawionych hipotez brzmiała: *Kariera zawodowa przedstawicieli pokolenia Y w sektorze usług IT zajmuje wysoką, ale nie najwyższą pozycję w hierarchii wartości tego pokolenia.*

Postawiona hipoteza potwierdziła się. Kariera zawodowa w hierarchii osób badanych została oceniona jako ważna lub bardzo ważna (podgrupa Y1) oraz jako ważna lub średnio - ważna (podgrupa Y2). To co może budzić zastanowienie w odniesieniu do uzyskanych wyników to różnice w postrzeganiu kariery w hierarchii wartości w podgrupach Y1 a Y2. Spodziewano się, że to dla podgrupy Y2, a więc osób 30 lat i więcej kariera zawodowa będzie istotniejsza niż dla młodszej grupy pracowników (do 30 r. ż.). Badania jednak pokazały, że tak nie jest i choć kariera dla obu grup jest ważna to jednak podgrupa Y1 lokuje ją wyżej niż Y2. Wydawać by się mogło, że dla starszych przedstawicieli pokolenia Y, a przez to posiadających dłuższe, być może większe doświadczenie zawodowe, większą świadomość w zakresie budowania własnej kariery (np. konieczność ukończenia studiów, studiów podyplomowych, profesjonalnych szkoleń zawodowych, rozwijania sieci kontaktów zawodowych, świadomość realizacji określonej ścieżki awansu itd.) będzie ona istotniejsza. Pracownicy podgrupy Y2 to osoby, które pierwsze doświadczenia zawodowe mają już za sobą i można spodziewać się, że są obecnie w szczycie aktywności zawodowej, która sprzyja stawianiu pytań o to, *kim dzisiaj jestem, kim chcę być, co jest dla mnie ważne – także w wymiarze zawodowym.*

Przyczyn takiego usytuowania kariery zawodowej w hierarchii tej grupy osób badanych (Y2) można dopatrywać się w dwóch rzeczach. Po pierwsze, w ocenie autorki, pracownicy w wieku 30 lat i więcej mogą przypisywać większe znaczenie innym wartościom, równie istotnym na tym etapie życia (rodzina, związek, relacje, dom), które wpływają na ocenę własnej osoby i poczucie spełnienia w wymiarze *ja jako człowiek*. Praca i kariera choć ważne, bo dające podstawy do samodzielnej egzystencji w wymiarze ekonomicznym mogą jednak przegrywać z potrzebami takimi jak, budowa własnego życia osobistego, co w społeczeństwie polskim (ale nie tylko) wciąż sytuowane jest bardzo wysoko. Drugim istotnym czynnikiem jest także coraz wyższa świadomość w kontekście tzw. „wyścigu szczurów”, jakim są określane dążenia

młodych (choć nie tylko) pracowników do uzyskania coraz wyższych stanowisk, wynagrodzeń, profitów. To, co napędza pracowników do działania, jednocześnie potrafi pozbawić ich satysfakcji z wykonywanej pracy, a ostatecznie, zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasu wypalić zawodowo. Obserwując aktualną rzeczywistość można odnieść wrażenie, że wciąż dominuje trend by zdobywać więcej, zarabiać więcej, podnosić swoje kwalifikacje (często bez uwzględniania indywidualnych potrzeb, predyspozycji, możliwości). Celem organizacji jest najczęściej zysk, a rolą pracownika w tym kontekście praca na jego rzecz. Ciekawy i w opinii autorki istotny pogląd w tym zakresie wyraża prof. A.J. Blikle, który wskazuje, że „to czy zysk jest, czy też nie jest, lub czy powinien być głównym celem każdej organizacji gospodarczej jest sprawą całkowicie arbitralnego wyboru właścicieli (akcjonariuszy) firmy, a nie uniwersalnym prawem ekonomii”³¹³. Podobnie w przypadku pracownika ma on możliwość decyzji, czy praca i kariera, a co za tym idzie status ekonomiczny i finansowy jest priorytetem przy podejmowaniu przez niego działań w wymiarze zawodowym. W tym miejscu możemy mówić o pewnych zmianach - zwłaszcza mentalnych, które zaczynają wybrzmiewać w społeczeństwach coraz głośniej by koncentrować się na jakości życia, ale nie podporządkowywać ich wyłącznie wynikom w sferze zawodowej, finansowej i ekonomicznej.

Analizując wynik także pod kątem grupy Y1 należy zwrócić uwagę na istotne kwestie. Podgrupa Y1, a więc pracownicy do 30 r.ż., wskazali, że kariera jest dla nich ważna lub bardzo ważna. Pojawia się zatem pytanie – czy pracownicy do 30 r.ż. mają tak dużą świadomość znaczenia kariery (daje pieniądze, niezależność, status), czy mają tę świadomość tak małą (kiedy dyskusji zostaje poddany aspekt pierwszeństwa życia osobistego, rodzinnego nad karierą).

Aby poprawnie zinterpretować uzyskane wyniki odnoszące się do hierarchii kariery zawodowej w życiu człowieka nie można przyjmować jednostronnego założenia, że kariera jest dobra lub zła i odnosi się tylko do ściśle określonej wykonywanej pracy zawodowej. Przeciwnie – rozważając pojęcie kariery należy uwzględniać jej wielowymiarowość w kontekście życia człowieka. Podobne uwagi wysnuwa B. Jakimiuk³¹⁴ wskazując, że kariera może być wielowymiarowa i na pewno powiązana jest z różnymi sferami życia człowieka. Badaczka zaznacza, że współcześnie rozumienie kariery nie opiera się tylko na wymiarze

³¹³ A.J. Blikle, *Doktryna jakości*, Warszawa, 2009, <https://kpbc.umk.pl/Content/41493/Blikle.pdf>, dostęp: 31.03.2020, s. 11.

³¹⁴ B. Jakimiuk, *Proces budowania kariery zawodowej*, [w:] D. Kukla, W. Duda(red.), *Poradnictwo zawodowe-rozwoj zawodowy w ujęciu przekrojowym*, wyd. Difin, Warszawa, 2016, s.154-194.

czysto zawodowym, ale wiąże się ze sposobem życia, rozwojem osobistym, a także wyborami, działaniami i wartościami, które wyznaje człowiek.

Kariera jest jednym z istotnych czynników, które niewątpliwie wpływają na jakość życia człowieka, dając nie tylko warunki do przetrwania i egzystencji, ale także poczucie satysfakcji, sprawstwa, łączą się z ambicją, pokonywaniem własnych słabości, odnajdywaniem własnych granic i możliwości. Należy zatem oceniać pozycję kariery, jaką zajmuje w życiu danego człowieka z pewną ostrożnością, mając na uwadze indywidualne potrzeby i oczekiwania w kontekście tak ważnych obszarów jak praca i życie prywatne. Warto także zwrócić uwagę na uwarunkowania środowiska, w którym żyje człowiek np. wielkość miejscowości, w której mieszka, pracuje, egzystuje na co dzień. W niniejszym badaniu prawie 70% to ludzie mieszkający w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców, co także w ocenie autorki może mieć znaczenie przy wyrażaniu pozycji kariery w hierarchii wartości, ponieważ np. może wiązać się z możliwościami, jakie aktualnie są dostępne dla pracownika (np. w dużych miastach, gdzie funkcjonuje więcej przedsiębiorstw, dostęp do pracy czy możliwości jej zmiany są relatywnie większe, występuje większe zróżnicowanie pod kątem możliwości zarobkowania i rozwoju).

Analizując tę część badań ankietowanych zapytano także, czym jest kariera zawodowa. Intencją autorki było uzyskanie wiedzy na temat tego, jak współcześnie jest definiowana kariera zawodowa – co jest jej przejawem, co decyduje o tym, że człowiek realizuje własną ścieżkę kariery, z czym ją utożsamia, jak ją nazywa, co motywuje do tego by o niej myśleć i ją realizować. Badania pokazały, że kariera w dalszym ciągu jest postrzegana silnie przez pryzmat wynagrodzenia. Obie podgrupy Y1 i Y2 mimo pewnych różnic (48,3% dla Y1 i aż 60,9% dla Y2) wskazały, że to właśnie wysokie wynagrodzenie jest tym, z czym kojarzy się realizacja kariery. Zatem można postawić wniosek, że postrzeganie kariery przez pryzmat finansowy, ekonomiczny w dalszym ciągu jest silnie zakorzenione, także wśród pracowników pokolenia Y.

Szereg badań realizowanych na przestrzeni ostatnich lat wskazuje, że wynagrodzenie jest elementem regulującym zadowolenie z pracy i koreluje z efektywnością działań podejmowanych przez pracownika, a także przekłada się na działania związane z utrzymaniem lub poszukiwaniem nowych wyzwań zawodowych. Słuszność takiego twierdzenia była weryfikowana w wielu badaniach i choć wyniki mogą się różnić, to jednak

samo znaczenie ważności gratyfikacji finansowej nie pozostawia żadnych wątpliwości, jak jest ono ważne³¹⁵.

Odnosząc się do tych wyników, podobnie jak w przypadku lokowania kariery w hierarchii wartości człowieka, autorka uznaje, że nie należy oceniać tego wyniku w kontekście: dobry – zły (np. materialista – hedonista). Należy mieć na uwadze, że cel zarobkowy jest jednym z głównych celów, dla których człowiek podejmuje pracę, bo umożliwia przetrwanie. Jest także inny istotny czynnik – samorealizacja, ambicja czy potrzeba uznania, a nawet akceptacji (zarówno, jeśli chodzi o poczucie uznania, które człowiek odczuwa sam w stosunku do własnej osoby, jak i uznania zewnętrznego), które zwykle także decydują o tym, jakiego rodzaju działania podejmuje człowiek, jakie cele sobie stawia, jaki sposób ich osiągnięcia wybiera.

Kariera zawodowa jest także postrzegana jako satysfakcja z realizowanych zadań (dla obu podgrup był to drugi najwyższy wynik). Można zatem stwierdzić, że rodzaj wykonywanej pracy ma duże znaczenie dla pracowników, a satysfakcja z powierzonych zadań, a więc pozytywna ich ocena pozwala sądzić badanym, że realizują oni karierę zawodową zgodną z własnymi oczekiwaniami czy przekonaniami. Trzecim wysokim wynikiem jest możliwość realizacji zadań zgodnych z zainteresowaniami. W tym miejscu należy wskazać, że zainteresowania są często istotnym czynnikiem, który decyduje o tym, jaki rodzaj pracy zostanie podjęty (wybór profesji, studiów, studiów podyplomowych, kierunek dalszego kształcenia).

Na bazie zainteresowań wielu pracowników może budować swój profil zawodowy uwzględniając nie tylko wymiar finansowy, ale także poczucie realizacji zawodowej zgodnej z tym, co pozwala przekształcać hobby w pracę zarobkową.

W tej części badania osoby badane zostały także poproszone o wskazanie (w formie swobodnej wypowiedzi) konotacji związanych z pojęciem kariera zawodowa. Odpowiedzi osób badanych były zróżnicowane, choć analizując poszczególne wypowiedzi można dostrzec, że najczęściej pojawiającymi się terminami związanymi z rozumieniem kariery są: nowe umiejętności, doświadczenie, rozwój zawodowy. W grupie osób badanych pojawiły się także określenia wskazujące, że kariera to pieniądze, sukces, wynagrodzenie. Wśród innych istotnych wypowiedzi można odnaleźć wskazanie na pasję i zainteresowania, które także w ocenie

³¹⁵ Por.np. K. Biegańska, *Przełom w karierze zawodowej i jego uwarunkowania*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 2, 2016, s.35.

badanych łączyć się z pojęciem kariery zawodowej. Ważnym terminem w kontekście kariery jest także określanie jej jako samospełnienia lub spełnienia zawodowego.

Analiza uzyskanych wyników pozwala sądzić, że osoby badane mają dość spójny sposób rozumienia terminu kariera zawodowa – oczywiście różni się ona detalami, ale ogólne postrzeganie terminu jest przez badanych bardzo podobne, sens wypowiedzi osób badanych wskazuje, że podobne czynniki składają się na karierę zawodową, są one natomiast definiowane w nieco odmienny sposób. Kariera rozumiana jest jako stały postęp, dążenie do uzyskiwania kolejnych szczebli zawodowych, które umożliwią realizację takich celów, jak: wyższe wynagrodzenie czy rozwój w sensie doświadczenia i nauki, rozwój nowych kompetencji. Wydaje się zatem, że postrzeganie kariery przez młodych pracowników pokolenia Y wcale nie różni się istotnie od postrzegania tego terminu przez pokolenie X. Kariera zawodowa w ocenie badanych to szeroko rozumiany „zysk” dla danej osoby, który w zależności od potrzeb może się jawić jako wynagrodzenie, nowa pozycja zawodowa, większe doświadczenie, ale zwykle jest to coś więcej ponadto co pracownik posiada w danej chwili.

Podobnie jak w przypadku oceny kariery zawodowej w wymiarze wartości w życiu (hierarchii jaką zajmuje) nie można wskazać na dobre lub złe odpowiedzi. Kariera zawodowa, co pokazuje niniejsze badanie jest odbierana przez pracowników bardzo subiektywnie, pewne skojarzenia oczywiście nachodzą na siebie, jednakże nie można stwierdzić, że tylko jeden sposób rozumienia terminu jest prawidłowy. W wymiarze organizacyjnym z pewnością kariera zawodowa utożsamiana jest z awansem (więcej o tym w podrozdziale 1.3.), zmianą stanowisk na wyższe, bardziej odpowiedzialną czy samodzielną, jasno określoną, precyzyjną ścieżką osiągania kolejnych stopni zawodowych, jest też często wiązana z wynagrodzeniem. Natomiast w wymiarze indywidualnym jest oprócz wskazanych powyżej aspektów wiązana też z poczuciem zadowolenia, satysfakcji, spełnienia, czyli ma znaczenie w wymiarze jakościowym – co wskazuje, że nie koniecznie liczy się to, jaki konkretnie zawód jest wykonywany, ale istotny jest fakt czy praca jako działanie jednostki daje poczucie ogólnej satysfakcji, poczuci ważności realizowanych działań i jak przekłada się to na postrzeganie własnej osoby i własnego życia.

Kolejna z przyjętych w pracy hipotez brzmiała: *Zarządzanie karierą zawodową w ocenie pracowników oznacza przyjęcie osobistej odpowiedzialności za rozwój kariery, świadome planowanie edukacji oraz wybór pracodawcy, a także dużą świadomość w zakresie własnych kompetencji zarządzania karierą zawodową.*

Należy uznać, że postawiona hipoteza w części potwierdziła się. Badani w obu podgrupach (Y1 i Y2) wskazali, że kariera zawodowa zależy przede wszystkim od pracownika. Był to najwyższy wynik dla obu podgrup, co wskazuje, że osoby badane odpowiedzialności za realizację kariery upatrują we własnej osobie. Wysokie wyniki uzyskano także przy odpowiedziach wskazujących, że kariera zawodowa zależy od pracownika i pracodawcy (w obu podgrupach drugi najwyższy wynik), natomiast trzecim wysokim wynikiem była odpowiedź, że efekty dotyczące kariery zawodowej zależą od własnej aktywności. Najniżej oceniono (w obu podgrupach), że efekty dotyczące kariery zawodowej zależą od motywacji zewnętrznej. Wyniki te znajdują odzwierciedlenie także w rozważaniach innych badaczy – np. B. Jakimiuk³¹⁶ wskazuje, że współczesne koncepcje kariery upatrują odpowiedzialności za jej przebieg dokładnie po stronie pracownika. Takim przykładem jest np. koncepcja kariery proteańskiej – gdzie to jednostka, a nie organizacja przyjmuje odpowiedzialność za przebieg i rozwój własnej kariery zawodowej przy wykorzystaniu własnych doświadczeń, edukacji oraz szeroko rozumianych predyspozycji osobistych.

Odpowiedzialność za własną karierę w rozumieniu autorki niniejszej pracy oznacza przypisanie sobie przez jednostkę pewnej autonomii i zaangażowania w określaniu, podejmowaniu, czy także korygowaniu działań, których celem jest zarządzanie własną karierą zawodową. Wyniki badań pozwalają sądzić, że pokolenie Y rozumie znaczenie odpowiedzialności za własną karierę i dopatruje się jej w sobie. Ten wynik, choć pozytywny nie może być jednak rozszerzany na całe pokolenie Y, ale pozwala wnioskować, że współczesny pracownik Y wykazuje dużą świadomość w tym, kto w rzeczywistości kształtuje karierę. Odpowiedzialność za własną karierę pozwala wyzwalać aktywność i zaangażowanie, jakie jest niezbędne by móc się rozwijać. Oczywiście, musimy uwzględniać wiele różnych czynników, które wpływają na rozwój kariery – miejsce zamieszkania, wykształcenie, zapotrzebowanie na danych pracowników, uwarunkowania rynku, a nawet płeć czy stan zdrowia, w krajach odległych od Polski kulturowo będzie to nawet stan cywilny, ale przyjęcie własnej odpowiedzialności pozwala kreować postawy i działania, które zdecydowanie sprzyjają kształtowaniu własnej kariery.

W dalszej części hipotezy badaczka przyjęła, że w zarządzanie karierą zawodową w ocenie pracowników będzie oznaczało świadome planowanie edukacji i świadomy wybór pracodawcy. Nie potwierdzono jednak, że osoby badane świadomie planują edukację podobnie,

³¹⁶ Por. B. Jakimiuk, *Etyczne aspekty realizacji kariery zawodowej*, „Szkoła-Zawód-Praca”, 2015, s.56-57.

jeśli chodzi o świadomy wybór pracodawcy. Trudno także jednoznacznie stwierdzić, że osoby badane posiadają dużą świadomość w zakresie własnych kompetencji (choć obie grupy oceniają własne kompetencje umiarkowanie wysoko lub wysoko). Dla osób badanych w podgrupie Y1 kluczowe znaczenie przy szukaniu odpowiedzi *od czego zależą efekty rozwoju kariery* istotne były: umiejętności zawodowe (najwyższy wynik), rozwój własnych zainteresowań zawodowych i kształtowanie własnej świadomości, które dotyczy wyboru zawodu (ten wynik był dopiero trzecim najwyższym wynikiem). Bardzo nisko oceniono natomiast wsparcie zewnętrzne (rodzina, przyjaciele, partner) i właśnie wykształcenie (drugi najniższy wynik). Zatem jak pokazują wyniki to nie w edukacji, wykształceniu pracownicy do 30 r.ż. upatrują efektów, od których zależy rozwój kariery zawodowej.

W podgrupie Y2, a więc pracowników 30 lat i więcej najwyżej oceniono kształtowanie własnego stosunku do pracy, rozwój własnych zainteresowań zawodowych i umiejętności zawodowych, ale podobnie jak w podgrupie Y1 także i tu ankietowani efektów rozwoju kariery zawodowej nie upatrywali w wykształceniu oceniając je nisko.

Potwierdzenia tej części hipotezy poszukiwano także, pytając osoby badane, czym jest zarządzanie karierą zawodową. Obie grupy wskazały wszystkie możliwe odpowiedzi (realizacja własnych ambicji, planów, marzeń zgodnie z predyspozycjami osobowościowymi i formalnymi; poszukiwanie ciągle nowych możliwości rozwoju z uwzględnieniem własnych możliwości i ograniczeń; świadome planowanie swojego wykształcenia, a następnie poszukiwanie odpowiedniego miejsca pracy; stały rozwój umiejętności miękkich i twardych), choć trzeba wyraźnie zaznaczyć odpowiedź świadome planowanie swojego wykształcenia, a następnie poszukiwanie odpowiedniego miejsca pracy było dopiero trzecim najwyższym wynikiem, co oznacza, że badani w pierwszej kolejności wcale nie przypisują znaczenia wykształceniu, a także wyborowi pracodawcy. Na pierwszym miejscu sytuują oni realizację własnych ambicji, planów, marzeń zgodnie z predyspozycjami osobowościowymi i formalnymi (w tym miejscu można by zastanawiać się nad słowem *formalnymi* - bo predyspozycje formalne to właśnie np. wykształcenie, uprawnienia adekwatne do wykonywania danego zawodu, jednak wątpliwości badaczki budzi fakt, że ankietowanych zapytano precyzyjnie o wykształcenie i precyzyjnie o poszukiwanie odpowiedniego miejsca pracy, a mimo to nie zostały one ocenione tak wysoko, jak się spodziewano).

W toku dalszej weryfikacji hipotezy zapytano osoby badane także o działania, jakie są podejmowane w celu rozwoju kariery zawodowej. Badani w obu podgrupach jednak ponownie wskazali, że najważniejsze działania, jakie podejmują dotyczą pogłębiania samodzielnie

wiedzy specjalistycznej czy systematyczne uzupełnianie wiedzy o nowości. Odpowiedź *świadomie planuję wybór pracodawców i role zawodowe* to drugi najniższy wynik, a trzeci najniższy wynik to *planuję i inwestuję w swoje wykształcenie i edukację*, co tylko dalej potwierdza, że dla osób badanych świadome planowanie edukacji, wykształcenia, a dalej wybór pracodawcy nie są czynnikiem kluczowym w kontekście zarządzania karierą.

W tym miejscu należy wyraźnie uznać, że osoby badane choć myślą o zarządzaniu karierą zawodową z ujęciem własnych działań rozumianych jako szeroko rozwojowe, to jednak nie utożsamiają zarządzania nią w kontekście starannego, świadomego planowania i świadomego wyboru wykształcenia i pracodawcy. Nie można oczywiście uznać, że aspekty te zupełnie nie mają dla pokolenia Y znaczenia, jednak badania przeprowadzone na grupie 302 zróżnicowanych pod kątem płci, wykształcenia, miejsca zamieszkania czy doświadczenia zawodowego osób wskazują, że te aspekty nie są tak istotne, jak przyjmowano to w hipotezach niniejszej pracy.

Analizując powyższe wyniki należy zadać pytanie – jak ważna na dzisiejszym rynku pracy, który w dużej mierze zasila pokolenie Y jest formalna edukacja i jakie faktycznie znaczenie ma posiadanie formalnego wykształcenia. W opinii osób badanych to nie te czynniki utożsamiane są z zarządzaniem karierą.

Przyczyn takiego postrzegania wykształcenia i edukacji może być kilka. Analizując sektor usług IT (zob. np. podrozdział 2.1 i 2.2.) można dostrzec, że zapotrzebowanie na pracowników tego sektora jest wysokie. Liczba miejsc pracy niejednokrotnie jest większa niż liczba dostępnych pracowników. Konkurencja o pracownika wśród pracodawców jest zatem relatywnie wysoka, co może wpływać na obniżenie wymagań względem nich. Ważna będzie np. znajomość języka programowania, która umożliwia pracę, a tym samym realizację obowiązków, a mniej istotne lub nieistotne będzie formalne wykształcenie. To niedobór pracowników, szybko zmieniające się potrzeby wymuszające nabywanie nowego doświadczenia i umiejętności w dość krótkim czasie, a także konieczność względnie szybkiego zatrudniania mogą powodować, że formalna edukacja schodzi na dalszy plan.

Ważny czynnik stanowi też wynagrodzenie, bo jak pokazują wykonane analizy jest to aspekt bardzo istotny dla pracowników, co zresztą zostało także podjęte w niniejszych badaniach. Czynnik finansowy, a więc możliwość zarabiania wynagrodzenia wyższego niż przeciętne krajowe może powodować, że pracownicy albo nie podejmują np. studiów wyższych

albo rezygnują z nich w trakcie, mając już świadomość jak wysokie wynagrodzenie są w stanie uzyskać bez posiadania dyplomu.

W niniejszych badaniach także wskazano, że czynnik finansowy jest dla pracowników bardzo istotny. Badani wyraźnie sygnalizowali (*co wpływa na chęć działań ukierunkowanych na rozwój kariery zawodowej w sektorze usług IT*), że możliwość zarabiania większych pieniędzy jest kluczowym czynnikiem (prawie 60% odpowiedzi w podgrupie zarówno Y1 jak i Y2).

W tym miejscu można zadać pytanie – jak dziś postrzegana jest edukacja? Czy jest ona nieistotna tylko w kręgu pracowników sektora usług IT, czy też można rozważać to w kontekście całego pokolenia Y niezależnie od branży. Z czym utożsamiana jest edukacja? Czy ukończenie studiów wyższych oznacza w dzisiejszym świecie prestiż, tak jak było to postrzegane przez pokolenie X? A jeśli nie, to co się zmieniło

Kluczowym słowem wydaje się tutaj dostępność. Wielość dóbr, w tym dostęp, praktycznie nieograniczony do edukacji może powodować, że traci ona nieco na znaczeniu. Staje się powszechna, ale nie niezbędna by osiągnąć w życiu sukces w wymiarze zawodowym czy ekonomicznym. Jest atutem, ale często już nie warunkuje, kto ma szansę na sukces w wymiarze np. finansowym czy stanowiskowym. Problemem jest także obniżenie wymagań w stosunku do przyszłych studentów/absolwentów szkół licealnych (np. niski próg, który umożliwia zdanie matury), co może sprzyjać postawom biernym lub minimalnie aktywnym (daje wykształcenie średnie dość niskim kosztem).

W końcu należy także zwrócić uwagę na aspekt społeczno–kulturowy, który w opinii autorki pracy odgrywa istotną rolę. Współcześnie możemy rozpoznać, że postępuje pewna dewaluacja wykształcenia, a przyczyn tego możemy szukać między innymi w przekazach kulturowych, których odbiorcami w dużej (choć nie jedynej) mierze są pracownicy pokolenia Y. W tym miejscu należy dostrzec np. kto i w jaki sposób jest promowany jako idol, jako człowiek sukcesu. Kto jest nazywany dzisiaj człowiekiem sukcesu, w kim młode pokolenia szukają mentorów? Kto je inspiruje? Obserwując wnikliwie współczesne społeczeństwo możemy wyraźnie dostrzec, że mianem człowieka sukcesu, a dalej szeroko rozumianej kariery często określani są dziś ludzie, którzy stosunkowo niewielkim nakładem pracy są w stanie osiągać wysokie wyniki finansowe i bardzo dobre warunki ekonomiczne, często w relatywnie krótkim czasie. Wykształcenie jest współcześnie promowane w dość ograniczonym zakresie – nikt specjalnie nie podkreśla jego znaczenia, co więcej trudno nawet mówić o dostrzeganiu jego

faktycznej, niematerialnej wartości czy postrzeganiu go w kontekście prestiżu, bo sukces w dzisiejszym rozumieniu jest promowany jako coś dostępnego dla wszystkich, nie zawsze przy dużych nakładach pracy, bywa też dostępny szybko. W tym miejscu należy mocno podkreślić – znaczenie roli wykształcenia w dzisiejszych czasach z pewnością uległo zmianom, co nie znaczy, że autorka przyjmuje jednowymiarowe spojrzenie na ten aspekt. W poszukiwaniu przyczyn dewaluacji wykształcenia trzeba zwracać uwagę na wymiar społeczny, który niewątpliwie wpływa i generuje nowe postawy i stosunek do nauki. Promocja celebrytów, błyskawicznych karier zdecydowanie może wpływać negatywnie na postrzeganie własnych (często wymagających) nakładów i czasu pracy, które należy uwzględnić planując szerszą edukację.

Przy założeniu, że człowiek planuje własną edukację i uwzględniania jej znaczenie można zakładać, że kolejnym krokiem będzie świadomy, staranny wybór pracodawcy. W niniejszej pracy także przyjęto, że wśród pracowników pokolenia Y świadomy wybór pracodawcy będzie oznaczał jedno z istotnych działań, jakie człowiek podejmuje w kontekście zarządzania własną karierą zawodową. Przeprowadzone badania nie potwierdzają jednoznacznie, że pokolenie Y sektora usług IT przypisuje duże znaczenie, jeśli chodzi o wybór pracodawcy. W badaniu zwrócono uwagę na czynniki, które czynią organizację atrakcyjną w oczach pracownika. To jednak zbyt mało by uznać, że pracownicy świadomie planują wybór pracodawcy – pokazują natomiast, co może decydować o tym, że dana organizacja jest oceniana jako pożądane miejsce pracy. Nie można także wyłącznie na podstawie badań autorki pracy przyjąć, że pokolenie Y sektora usług IT pomija świadomy wybór pracy. Pracownicy pokolenia Y, co można stwierdzić analizując wyniki, widzą rolę pracodawcy w zarządzaniu własną karierą, jednak nie wskazują precyzyjnie, jak dużą uwagę przywiązują do jego wyboru i na ile jego wybór jest świadomym, starannie planowanym działaniem, a nie potrzebą wynikającą głównie z czynników ekonomicznych. Wydaje się, że należałoby przeprowadzić pogłębione badania w tym zakresie by móc z przekonaniem stwierdzić, na ile świadomie pracownik dokonuje wyboru pracodawcy.

W tym miejscu należy wyjaśnić, z czym wiąże się świadomy wybór pracodawcy. A więc jakie czynniki decydują o tym, że człowiek zastanawia się nie tylko nad warunkami ekonomicznymi, ale przede wszystkim nad miejscem, w którym swoje cele zawodowe będzie mógł realizować. Z jednej strony możemy mówić o bardzo dużych możliwościach wyboru pracodawcy – współcześnie firmy zwłaszcza w obszarze IT mocno konkurują ze sobą by przyciągnąć, zatrudnić i utrzymać pracowników – zaobserwować można to chociażby

analizując liczbę ofert pracy w najpopularniejszych mediach/portałach pracy. Zmianom ulegają także formy rekrutacji, których celem jest jak najszybsze dotarcie do pracownika oraz przede wszystkim zwrócenie jego uwagi na pracodawcę. Na ile zatem wybór pracodawcy podyktowany jest prestiżem wynikającym chociażby z marki pracodawcy, benefitami pozapłacowymi, dodatkami, czy w końcu własnym wyobrażeniem o tym *kim jestem i co chcę robić*. Aktualnie, o czym będzie mowa w kolejnym rozdziale (rozdział 6), pracodawcy zwracają uwagę, że muszą podejmować szereg, wydawać by się mogło niestandardowych działań, które zwrócą uwagę i zainteresowanie pracowników. Wiele na ten temat można także znaleźć na portalach dla specjalistów IT (np. <https://www.computerworld.pl/news/Swiadomy-wybor-miejsca-pracy,406421.html>, dostęp: 03.04.2020). Pojawia się zatem kolejne pytanie – jakie działania podejmują pracownicy by świadomie wybierać miejsca pracy? Świadomie, zatem nie jedynie na podstawie aktualnych trendów, szybkich możliwości dużego zarobku, obietnic benefitów, które czynią pracodawcę atrakcyjnym, ale miejsce pracy niekoniecznie rozwojowym. Nie można zakładać żadnych uogólnień w tym zakresie, ale można próbować dostrzec, na ile to świadomość własnej osoby, a więc kompetencji, umiejętności, a dalej wizji własnej kariery decyduje o podjęciu pracy w wybranym miejscu. By mówić o świadomości w wyborze pracodawcy trzeba mieć wiedzę, że pracownik ma lub może mieć własną wizję tego kim chce być i to nie tylko w perspektywie najbliższego okresu (np. 1 roku) ale na przestrzeni najbliższych kilku lat. Dziś popularnym terminem jest job hopping³¹⁷, który określany jest jako zmiana pracodawcy co roku lub nawet dwa razy w roku w wyniku własnych potrzeb, a nie zmian, takich jak: zwolnienia czy zamknięcie przedsiębiorstwa. To trend, który niejako stał się normą współczesnych czasów. Jeśli zmiany przychodzą pracownikom szybko i względnie łatwo, to czy można w ogóle mówić o świadomości w wyborze pracodawcy? Trudno oczekiwać, że relatywnie krótkie okresy zatrudnienia trwające od kilku miesięcy do max. 2 lat pozwolą uzyskać szerokie spektrum wiedzy, doświadczenia i umiejętności. Czy są jedynie etapem w karierze i czy przede wszystkim długość trwania tego etapu pozwala na faktyczne pozyskanie nowych umiejętności, wiedzy, doświadczenia, kontaktów, czy też jedynie daje wyobrażenie nabycia takiej wiedzy?

W tym miejscu nie można pomijać specyfiki rynku IT, który jest rynkiem zdecydowanie atrakcyjnym dla pracownika i wymagającym dla pracodawcy (więcej na ten temat w rozdziałach 2 i 6). W niniejszej pracy skoncentrowano się na obszarze, który rozwinął się niezwykle szybko na przestrzeni względnie krótkiego okresu – o bardzo intensywnym wzroście

³¹⁷ zob.np. M. Mugo, *Should employers sidestep or embrace job-hoppers?* KPMG, 2018, dostęp: 03.04.2020

zapotrzebowania na usługi IT, a tym samym na specjalistów w tym zakresie. Jest to obszar, który zdecydowanie pod względem dynamiki rozwoju zmienił się bardzo szybko i bardzo mocno. Postęp i rozwój nowych technologii, a przede wszystkim możliwości, jakie oferują technologie informatyczne, a które są już znane przeciętnemu konsumentowi jest zdecydowanie rewolucyjny, jeśli przyglądamy się porównując tę branżę z innymi. Wiedza z zakresu IT jest dziś potrzebna niemalże w każdej organizacji niezależnie od tego, jaka jest jej podstawowa działalność. Zapotrzebowanie na usługę rodzi zapotrzebowanie na specjalistę, który ją wykona. To właśnie wpływa na popyt na specjalistów z tego zakresu (nie tylko programistów, ale także architektów oprogramowania, analityków, testerów i administratorów – zatem ludzi, którzy sprostają wymaganiom, zaprojektują rozwiązanie, wytworzą je, przetestują a następnie utrzymują/i/lub zmodyfikują - mówimy o pełnym cyklu wytworzenia oprogramowania). Czy przy dużym zapotrzebowaniu, gdy wiemy, że istnieje duży popyt na specjalistów, a ilość miejsc pracy pozwala na swobodny wybór pracodawcy jest on jednocześnie precyzyjnie planowany i realizowany? Tego badania w pełni nie potwierdzają, zatem konieczne jest ich poszerzenie by móc w pełni odpowiedzieć. W tym miejscu autorka pracy chciałaby zwrócić uwagę jeszcze na jedną kwestię. Informatyka jest współcześnie jednym z najbardziej istotnych obszarów, co także przyczyniło się do podjęcia tematu w niniejszej pracy. Można zaryzykować stwierdzeniem, że informatyka kanibalizuje inne branże, choć samodzielnie nie funkcjonuje (potrzeba wytworzenia usługi, zapotrzebowanie na produkt, oczekiwania konsumentów są kluczowe dla jej funkcjonowania, a te w dobie szybko zmieniającego i rozwijającego się świata są praktycznie nieograniczone). Informatyka przenika do wielu kluczowych dla gospodarki i funkcjonowania człowieka obszarów – medycyna, farmacja, środowisko, energetyka, inne. To właśnie często posiadanie nowoczesnych rozwiązań w tym zakresie wpływa na konkurencyjność, czy nawet przetrwanie danej działalności – współcześnie możemy porównać np. walkę o uwagę konsumenta, trudniej będzie ściągnąć ją billboardem na ulicy niż reklamą w Internecie, bo aplikacje mobilne zyskały gigantyczną popularność. Łatwość, dostępność, szybkość to wszystko powoduje, że znaczna część życia przeniosła się do Internetu, czyniąc to miejsce absolutnie istotnym dla niemal każdej organizacji chcącej funkcjonować zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami współczesnych społeczeństw.

Ostatnia część hipotezy koncentruje się na stwierdzeniu, że pracownicy posiadają dużą świadomość w zakresie własnych kompetencji dotyczących zarządzania karierą zawodową.

W toku badań wykazano, że badani wysoko i umiarkowanie wysoko oceniają własne kompetencje w zakresie zarządzania karierą zawodową. Można zatem uznać, że hipoteza została pozytywnie zweryfikowana.

Zasadne wydaje się stwierdzenie, że by mówić o świadomości własnych kompetencji w zakresie zarządzania karierą, przede wszystkim trzeba je dobrze rozumieć i potrafić odnieść do siebie. Zarządzanie karierą jest pojęciem bardzo szerokim i bardzo subiektywnym – zwłaszcza gdy analizujemy je w wymiarze indywidualnym. Trudno przyjmować tu bardzo sztywne ramy, a także należy wskazać, że przyjęcie takich ram nie byłoby właściwe. Jeżeli uznajemy, że karierę zawodową można rozumieć bardzo szeroko i można definiować ją na różne sposoby, to także zarządzanie karierą w odczuciu pracownika może przybierać różne formy (w przypadku organizacji możemy mówić o bardziej sformalizowanych działaniach, natomiast w tej części koncentrujemy się na postrzeganiu tego aspektu przez pracownika).

Badania przeprowadzone w ramach niniejszej pracy pokazują, że pracownicy pokolenia Y wysoko lub umiarkowanie wysoko (dwa najwyższe wyniki) oceniają własne kompetencje w zakresie zarządzania karierą zawodową. Wydaje się zatem, że mają oni świadomość w zakresie umiejętności, które istotne są by mówić w ogóle o rozwoju zawodowym. W obu podgrupach Y1 i Y2 wyniki były podobne i wskazywały na określenia: umiarkowanie wysoko (w obu podgrupach najwyższy wynik), wysoko (w obu podgrupach drugi najwyższy wynik) i przeciętne (w obu podgrupach trzeci najwyższy wynik). Stwierdzenie bardzo wysoko oceniono relatywnie nisko (niecałe 10% w obu podgrupach), stwierdzenia: nisko lub nie posiadam takich kompetencji były wynikami najniższymi (w obu podgrupach poniżej 3%).

Uzyskane wyniki pozwalają sądzić, że pracownicy wiedzą, czym jest zarządzanie karierą i potrafią to ocenić (najniższy wynik przy stwierdzeniu *nie posiadam takich kompetencji* potwierdzałby to rozumowanie). Posiadanie świadomości czym jest dla pracownika zarządzanie własną karierą i relatywnie wysoka ocena własnych kompetencji w tym zakresie dają podstawy by sądzić, że wiedzą, jakie działania należy podejmować i w jakim kierunku rozwijać się zawodowo by myśleć o karierze zawodowej. To bardzo ważne w dobie dostępu do różnych metod, narzędzi i kierunków kształcenia. Istotne jest by nie tylko posiadać wiedzę na temat własnych kompetencji, ale i prawidłowo ją kształtować – zwłaszcza w rzeczywistości, która daje nieograniczone możliwości w obszarze rozwoju zawodowego (można go definiować i redefiniować na różnych etapach życia, co często podkreśla się także jako ważną umiejętność życiową i zawodową). Z drugiej strony warto podkreślić, że ocena własnych kompetencji

w zakresie zarządzania karierą zawodową jest prawidłowa wtedy, gdy działanie przynosi pożądane efekty tzn. wtedy, kiedy jednostka realizuje założone cele zawodowe/rozwojowe. Jeżeli jej skuteczność w osiąganiu własnych celów zawodowych jest relatywnie niska to wtedy trudno mówić, że kompetencje w zakresie zarządzania karierą są wysokie, podobnie jak świadomość tych kompetencji. Współcześnie zmagamy się z dwoma problemami w kontekście pracy zawodowej i szeroko rozumianej kariery – z jednej strony dostrzegamy silne dążenie do sukcesu i wysokie oczekiwania w kwestii wyników ekonomicznych, z drugiej strony podkreśla się znaczenie np. koncepcji work life balance, która stoi w opozycji do takich przejawów patologii organizacyjnych, jak np. „wyścig szczurów”. Pada zatem pytanie – czy pracownicy potrafią prawidłowo oceniać własne kompetencje w zakresie zarządzania karierą, czy też poddają się presji jednego z dwóch wskazanych powyżej trendów. Ten obszar z pewnością wymaga pogłębienia badań.

Trzecia i łącząca się z nią czwarta z postawionych hipotez brzmi:

W przedsiębiorstwach w sektorze usług IT wykorzystuje się zróżnicowane metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników. Dominują wśród nich metody klasyczne, które nie uwzględniają specyfiki sektora.

Pracodawcy i pracownicy nisko oceniają skuteczność metod i narzędzi zarządzania karierą w badanym sektorze, ale różnią się w ocenie przyczyn tego zjawiska.

Przeprowadzone badania potwierdzają hipotezę trzecią oraz częściowo potwierdzają hipotezę czwartą. Na bazie przeprowadzonych badań można potwierdzić, że w przedsiębiorstwach wykorzystuje się zróżnicowane metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową. Można także potwierdzić, że dominują metody klasyczne. Ocena skuteczności metod i narzędzi zarządzania karierą zawodową (działań pracodawcy) przez pracowników jest umiarkowanie wysoka lub przeciętna, natomiast badania nie wykazują dokładnie, jakie są przyczyny tego zjawiska. Analiza wywiadów przeprowadzonych wśród pracodawców i analiza wyników badań przeprowadzonych wśród pracowników wyraźnie wykazuje, że pracownicy i pracodawcy mają podobny pogląd na temat dostępnych narzędzi zarządzania karierą (głównie chodzi o szkolenia, studia, studia podyplomowe, kursy). Żadna z grup nie wskazała narzędzi i metod, które byłyby innowacyjne i różne od tego, co jest powszechnie znane i dostępne.

Organizacje wykorzystują zróżnicowane metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników i w dalszym ciągu dominują metody klasyczne, które nie uwzględniają specyfiki tego sektora.

Pierwszym krokiem badaczki było ustalenie, czy w organizacjach w których, pracują badani istnieje sformalizowana ścieżka kariery. To pytanie miało na celu weryfikację, czy w danej organizacji w ogóle istnieją mechanizmy, procedury czy ścieżki, które pozwalają na rozwój kariery pracownika.

W ocenie pracowników pokolenia Y prawie połowa, bo 49,7% wskazało, że nie istnieje sformalizowana ścieżka kariery. Drugą najwyższą, ale wciąż sporo niższą odpowiedzią było stwierdzenie, że sformalizowana ścieżka kariery istnieje (26,5% badanych), 23,8% ankietowanych nie ma natomiast wiedzy czy sformalizowana ścieżka kariery istnieje w organizacji.

Uzyskane wyniki mogą sugerować kilka istotnych kwestii. W pierwszej kolejności należałoby zastanowić się czy w badanych organizacjach nie istnieją sformalizowane ścieżki kariery, czy też nie są one prawidłowo komunikowane, a przez to znane i dostępne dla pracownika. Trzeba mieć na uwadze, że rozumienie stwierdzenia „*sformalizowana ścieżka kariery*” może być bardzo różnorodnie pojmowane przez daną grupę pracowników. Istotne wydaje się także samo nastawienie pracownika do podjęcia działań w ramach kreowania i rozwijania własnej kariery. Tu można postawić pytanie – czy pracownik poszukuje wiedzy (i uzyskuje ją) na temat możliwości rozwoju własnej kariery w danym miejscu pracy. To pytanie silnie koreluje z postawioną już wcześniej hipotezą numer 2 – kto ponosi odpowiedzialność za karierę pracownika, czy jest to on sam, czy jest to pracodawca. Należy rozważyć, czy pracownik posiada przede wszystkim wiedzę w dwóch obszarach – zna kierunek, w jakim chce rozwijać własną karierę i czy zna metody, narzędzia, dostępne ścieżki rozwoju kariery w danej organizacji.

Badania pokazują, że pracownicy nie dostrzegają sformalizowanych ścieżek kariery w swoich organizacjach, ale nie można w żadnym razie przyjąć, że nie istnieją one w badanych przedsiębiorstwach. Mogą być nieznane, nierozumiane, źle komunikowane przez organizację, co wcale nie musi oznaczać, że nie są w nich przyjęte. Ważne wydaje się wzajemne zrozumienie. Patrząc na aktualne oferty pracy dla branży IT w prawie każdym ogłoszeniu można dostrzec, że dana organizacja oferuje rozwój. Informacje o tym, co to dokładnie oznacza są jednak szczątkowe, a większość sprowadza się do bardzo ogólnych sformułowań – tj. np. szkolenia, kursy, konferencje. Pojęcie rozwoju zawodowego jest bardzo szerokie i jest też różnorodnie rozumiane przez obie te grupy – pracowników i pracodawców. Informacja o szkoleniach, czy dostępnych kursach wydaje się niepełna. Jest zbyt ogólna by można wysnuć

jasny wniosek – czy organizacja faktycznie myśli o rozwoju pracownika i jaki konkretnie plan na rozwój jest w stanie danym grupom zaoferować.

Nie można jednak nie zwrócić uwagi także na rolę pracownika. Jak wspomniano powyżej, hipoteza numer 2 zakładała, że pracownicy przyjmują osobistą odpowiedzialność za rozwój własnej kariery. Jednak, czym innym jest deklaracja chęci rozwoju, a czym innym jest aktywne poszukiwanie wiedzy i sposobów by faktycznie uznać działania pracownika za dążenie do rozwoju kariery.

Kolejnym ważnym pytaniem do ankietowanych, które pozwoliło na potwierdzenie wskazanej hipotezy numer 3 było: w jakim stopniu organizacja stwarza możliwości sprzyjające realizacji kariery zawodowej?

Przeprowadzone analizy pokazują, że w skali 1 (bardzo mały) do 5 (bardzo duży) badani wysoko oceniają te możliwości. W obu podgrupach tj. Y1 i Y2 ankietowani wskazali, że jest to wartość 4, a więc wysokie możliwości realizacji kariery zawodowej (Y1=37,7%, Y2=37,7%). Druga najwyższa wartość to 3 (Y1=35,9%, Y2=33,1%). Najniżej oceniono wartość 1 (bardzo małe możliwości sprzyjające realizacji kariery zawodowej, odpowiednio 4,3 % dla Y1 i 4,6% dla Y2).

Trzeba także zauważyć, że z jednej strony pracownicy wskazują, że w ich organizacjach nie ma sformalizowanej ścieżki rozwoju kariery zawodowej, a z drugiej wysoko oceniają możliwości sprzyjające realizacji kariery zawodowej. Jeśli zatem nie ma ścieżek realizacji kariery, to w czym przejawiają się dokładnie te możliwości, co się składa na możliwości rozwoju? Kluczowym problemem wydaje się wzajemne zrozumienie w tym obszarze. Istotna jest komunikacja na linii pracownik – pracodawca, która budowałaby świadomość, po pierwsze czym jest i co oznacza kariera w danej organizacji, co przewiduje (np. jakie działania) ścieżka kariery (jakie stopnie, stanowiska), ale także jakie metody i narzędzia organizacja udostępnia/wykorzystuje w procesie rozwoju kariery i jakich działań oczekuje od pracownika.

Kolejnym pytaniem pozwalającym zweryfikować postawioną hipotezę było pytanie dotyczące metod i narzędzi, które występują w organizacjach osób badanych. Uzyskane wyniki pozwalają potwierdzić, że w organizacjach w ocenie osób badanych dominują metody klasyczne, najbardziej znane i popularne, choć trudno określić na ile rzeczywiście dostępne dla pracowników, którzy planują własny rozwój. Najwyższą wartość uzyskała odpowiedź pomoc w rozwoju zawodowym (rozumiana jako: szkolenia, kursy, studia, studia podyplomowe). Ponad połowa, bo 53% badanych wskazała na szkolenia, kursy, studia, studia podyplomowe.

Taki wynik może wskazywać, że pracownicy z jednej strony rozwój utożsamiają z ciągłą nauką, z drugiej te metody mogą być najlepiej komunikowane w organizacji, najbardziej powszechne choć nie dla każdego dostępne. Obserwując i analizując współczesne oferty pracy można zauważyć, że szkolenia i kursy to jeden z najczęściej wymienianych benefitów.

Drugi najwyższy wynik to określenie planu indywidualnego rozwoju kariery zawodowej (28,1%). Najniżej ocenione zostały inne metody (bez wskazania, jakie to metody) 13,6%. Natomiast, co ciekawe drugą najniższą wartość tj. 18,5% odnotowano przy metodzie coaching kariery, mentoring, co może zaskakiwać o tyle, że współcześnie te metody/narzędzia są mocno popularyzowane. Tematyka zarządzania, rozwoju wysoce akcentuje znaczenie coachingu w rozwoju indywidualnym, osobistym, ale badania nie potwierdzają, że ta metoda cieszy się dużą popularnością, choć oczywiście może być niedostępna dla dużej grupy pracowników (np. koszt sesji coachingowych, dostępność do profesjonalnych coachów, konieczność wyznaczenia precyzyjnego celu rozwoju – bez tego w ocenie autorki coaching nie spełnia swojej zasadniczej roli, ogranicza się do luźnych działań i przynosi (lub nie) trudno mierzalne efekty, w tej pracy coaching analizuje się pod kątem coachingu zawodowego, którego celem jest własny rozwój w wymiarze zawodowym, a nie innych jego odmian)).

Celem potwierdzenia niniejszych hipotez 3 i 4 zapytano osoby badane o ocenę działań pracodawcy w zakresie zarządzania karierą zawodową. W opinii ankietowanych działania pracodawców oceniane są w podgrupie Y1 umiarkowanie wysoko lub wysoko, natomiast w podgrupie Y2 przeciętnie lub umiarkowanie wysoko. Trzeba mieć na uwadze, że są to oceny bardzo subiektywne i nie wskazują dokładnie, jakie działania wobec konkretnej osoby/pracownika były, czy są podejmowane. To ważne, bo nie doprecyzowana wydaje się kwestia inicjatywy rozwoju – czy powinna ona wychodzić od pracodawcy i być dostępna dla każdego pracownika, czy powinna wychodzić od pracownika i uwzględniać jego potrzeby, możliwości i oczekiwania. Na bazie przeprowadzonych badań zarówno w grupie pracowników jak i pracodawców oceny są różne. Pracownicy deklarują, że oczekują rozwoju, ale badania pokazują też, że jest problem ze sprecyzowaniem, jak ten rozwój miałby wyglądać, co dokładnie oznacza, także znajomość (czy raczej jej brak) metod i narzędzi zarządzania karierą zawodową pozwala sądzić, że pracownicy utożsamiają je tylko z tymi aspektami, które są najbardziej popularne, ale nie koniecznie przydatne i zasadne w kontekście własnego, indywidualnego rozwoju.

W ocenie autorki wśród pracowników możemy dostrzec niską świadomość metod i narzędzi za pomocą, których można rozwijać karierę zawodową. Nie odnotowano żadnych innowacyjnych narzędzi czy metod, które ściśle odnosiłyby się do obszaru IT, będącym przedmiotem niniejszej pracy. Pojawia się zatem pytanie – czy takie narzędzia nie istnieją, czy też po prostu nie są powszechnie znane i dostępne (komunikowane w organizacji). Należałoby także przeanalizować ilu pracowników faktycznie korzysta z dostępnych narzędzi i metod zarządzania karierą – czy są one jedynie im znane, czy też rzeczywiście pracownicy aktywnie rozwijają karierę uwzględniając te metody i narzędzia. Ten obszar wymaga doprecyzowania. Jeżeli pracownicy jedynie znają dostępne metody i narzędzia, ale nie korzystają z nich z różnych powodów, to wtedy trudno oczekiwać, że działania pracodawcy będą oceniane wysoko. Kluczowe jest zatem ustalenie na ile dany pracownik faktycznie korzysta z tego, co oferuje organizacja, a na ile jedynie posiada orientację w benefitach, które w przedsiębiorstwie funkcjonują. Ważne jest zaangażowanie w proces komunikacyjny po obu stronach – pracowników i pracodawców, ale też ustalenie (i wyrażenie w liczbach), na ile organizacja faktycznie udziela wsparcia w zakresie zarządzania karierą zawodową.

Pracownicy powinni zatem doprecyzować, z jakich metod i narzędzi mogli np. skorzystać w danym roku. W przeciwnym wypadku możemy mówić raczej o wyobrażeniu w kontekście oceny działań, ale subiektywna ocena wcale nie musi oddawać tego, co faktycznie w stosunku do pracownika organizacja zaproponowała i zrealizowała. By prawidłowo to ocenić należy użyć konkretnych terminów i wskazać dokładnie, czy i jakie narzędzia lub metody są lub były w stosunku do pracownika wykorzystane.

Najsilniej uwagę autorki zwraca fakt, że obie grupy, mimo że deklarują zasadność procesu zarządzania karierą zawodową, nie potrafią tak naprawdę zinterpretować, co jest dokładnie potrzebne by móc go realizować, jakie działania, jakie metody, narzędzia w kontekście tej grupy zawodowej można by uznać za innowacyjne. Wśród przedstawionych metod i narzędzi, obie grupy bazują cały czas na metodach klasycznych i popularnych, ale niekoniecznie najbardziej skutecznych.

Do potwierdzenia wskazanych w tej części pracy hipotez 3 i 4 posłużyło także pytanie o czynniki, które według pracowników są dowodem atrakcyjności organizacji jako pracodawcy. To ważne pytanie, bo pozwala dostrzec, czy benefity oferowane przez pracodawców pokrywają się z oczekiwaniami pracowników – zatem czy spełniają swoją rolę. Jest ważne także w kontekście rosnącej konkurencji między pracodawcami, na co wskazuje analiza wywiadów przeprowadzona wśród pracodawców (rozdział 6).

Przeprowadzone badania dowodzą, że dla młodszych pracowników do 30 r.ż. (podgrupa Y1) najważniejszymi czynnikami atrakcyjności pracodawcy są: atmosfera pracy, wynagrodzenie, możliwości rozwoju zawodowego. W podgrupie starszych pracowników 30 lat i więcej (Y2) najwyżej oceniono wynagrodzenie, atmosferę pracy, możliwości rozwoju zawodowego. Najwyżej ocenione czynniki atrakcyjności są zatem w obu podgrupach te same.

Jak wskazują U. Bukowska i G. Łukasiewicz wśród cech, na podstawie których jednostka dokonuje oceny analizy kosztów i korzyści związanych z pracą dla określonego pracodawcy są: wynagrodzenie, treść pracy, długość/rozkład czasu pracy (w tym także elastyczny czas pracy i praca zdalna), czas dojazdu do miejsca zatrudnienia, warunki pracy, benefity pozapłacowe np. program medyczny, styl zarządzania, komunikacja w organizacji, możliwości rozwoju zawodowego, bezpieczeństwo w zakresie zatrudnienia. W ocenie autorów te czynniki kształtują także jakość pracy i życia³¹⁸.

Prawidłowe wydaje się założenie, że wynagrodzenie to jeden z najważniejszych czynników atrakcyjności pracodawcy. Można oczekiwać, że motywacją do podjęcia zatrudnienia jest najczęściej uzyskanie środków pozwalających na egzystencję człowieka (choć z pewnością nie jest to jedyna motywacja i należałoby to rozważać bardzo indywidualnie). W kontekście branży IT wynagrodzenia są tematem budzącym duże zainteresowanie – głównie z uwagi na wysokość oferowanych wynagrodzeń, które zdecydowanie mocno przekraczają średnią krajową brutto. To grupa mocno uprzywilejowana, jeśli chodzi o wyznaczanie pułapu wynagrodzeń. Przeprowadzone badania potwierdzają zresztą, że wynagrodzenie stanowi o tym, czy dana organizacja jest atrakcyjna (w podgrupie Y2, a więc wśród starszych pracowników wynagrodzenie było najwyższym wynikiem, dla młodszych pracowników tj. podgrupa Y1 ważniejsza okazała się atmosfera pracy). Dostępne raporty także uwidaczniają, że w przypadku branży IT możemy mówić o wysokich jak na warunki polskie wynagrodzeniach³¹⁹. Przyczyn dużych oczekiwań w zakresie wynagrodzenia można upatrywać w wysokim popycie na specjalistów IT. Jest to grupa deficytowa na polskim (ale nie tylko) rynku pracy, stąd wysokie oczekiwania są niejako konsekwencją możliwości, które daje rynek i ogólne zapotrzebowanie na tę grupę pracowników.

³¹⁸ U. Bukowska, G. Łukasiewicz, *Wynagrodzenia jako czynnik stabilizujący zatrudnienie*, „Organizacja i Kierowanie”, nr3/2017, 2017, s.82.

³¹⁹ zob.np. Badanie społeczności IT 2020, https://bulldogjob.pl/it-report/2020#zarobki_miasta_3, dostęp: 12.04.2020; Wynagrodzenia w IT 2019: Jest najnowszy raport. Nawet 4000 zł podwyżki dla programistów <https://kodilla.com/pl/blog/wynagrodzenia-w-it-2019>, dostęp: 12.04.2020.; Pensje w IT znowu w górę, nawet o 4 tys., <https://www.forbes.pl/technologie/wynagrodzenie-w-branzy-it-znowu-podwyzki-nawet-o-4-tys-zl/wwg78ff>, dostęp: 12.04.2020.

Jak wskazuje P. Antoszak „kształtowanie się wynagrodzeń jest uzasadnione w dużej mierze autonomicznym funkcjonowaniem rynku. Płace są zależne od sytuacji, jaka występuje w gospodarce oraz poziomem konkurencyjności regionów”³²⁰. W kontekście wynagrodzeń należy uwzględnić dwa aspekty – ekonomiczny i psychologiczny. Aspekt ekonomiczny powiązany jest z możliwościami, jakie daje rynek pracy, a potrzeby i oczekiwania pracownika konfrontują się z tymi możliwościami. Przy dużym zapotrzebowaniu na danych specjalistów rynek może kształtować odpowiednio wysokie wynagrodzenia, co powiązane jest z realizacją celów biznesowych, jakie stawiają sobie organizacje. W wymiarze psychologicznym kluczowe są motywacje pracownika (wewnętrzne i zewnętrzne np. potrzeba uznania, dowartościowania, określenia swojej pozycji, oczekiwania rodziny, partnera, oczekiwania najbliższego otoczenia, w którym żyje i funkcjonuje pracownik, własne ambicje w tym także właśnie te finansowe, potrzeby). Motywacja do uzyskiwania określonego wynagrodzenia będzie zatem powiązana z jednej strony z możliwościami rynku i dostępnym pułapem wynagrodzeń, z drugiej pozostaje kwestią indywidualną (motywacje do zarabiania określonych pieniędzy mogą być różne). Trudno na dziś jednoznacznie wnioskować, w jakim kierunku będą kształtować się wynagrodzenia w IT. Analiza wywiadów przeprowadzonych z pracodawcami (rozdział 6) pokazuje, że organizacje dostrzegają problem bardzo wysokich wynagrodzeń i wysokich oczekiwań, jeśli chodzi o inne benefity pracownicze. Problemem są w dużej mierze oczekiwania stosunkowo młodych i niedoświadczonych pracowników, co niniejsze badania na obu grupach także potwierdzają.

W badaniu ankietowani wskazali także atmosferę pracy oraz możliwości rozwoju zawodowego. Należałoby doprecyzować, co oznaczają dla nich możliwości rozwoju zawodowego, tzn. jakie konkretnie są to oczekiwania (szkolenia, możliwości awansu, zmiana stanowiska, zarządzanie zespołem, inne), czy istnieją metody lub narzędzia, które są szczególnie pożądane w kontekście indywidualnego rozwoju pracownika.

Atmosfera pracy także została oceniona wysoko, co nie budzi specjalnie wątpliwości, jeśli dokona się analizy ilości czasu jaką współcześnie pracownicy przeznaczają na pracę. Należałoby jednak doprecyzować, co oznacza atmosfera pracy – czego dokładnie poszukują pracownicy, w czym upatrują dobrej atmosfery pracy – tu ważne byłyby swobodne wypowiedzi pracowników, które pozwoliłyby dokonać oceny, jakie aspekty są kluczowe dla tej grupy badanych.

³²⁰ P. Antoszak, *Przyczyny zróżnicowania wynagrodzeń w Polsce*, „NE”, t.26/2017, 2017, s.204.

Trzeba także mieć na uwadze, że atmosfera pracy może wpływać na zaangażowanie i lojalność pracownika wobec pracodawcy. Może także mieć znaczenie przy wyborze określonego pracodawcy, ale także przy odejściu z danej organizacji.

W ocenie autorki ocena czynników atrakcyjności pracodawcy to obszar, który wymaga aktualizacji na przestrzeni kolejnych miesięcy i lat – badania w tym obszarze muszą być poddawane aktualizacji, gdyż rynek pracy ulega stałym przeobrażeniom. Kształtują go także czynniki społeczne, czy nawet zdrowotne dotyczące całych społeczeństw (np. pandemia koronawirusa 2020). W dobie wielu przekształceń gospodarczych, społecznych, rynkowych oczekiwania pracowników mogą i z pewnością będą się zmieniać, co oznacza, że atrakcyjność pracodawcy na przestrzeni miesięcy czy lat może być oceniana przez pryzmat innych czynników niż te przedstawione w niniejszej pracy.

6. Zarządzanie karierą zawodową – perspektywa pracodawców z sektora usług IT – wyniki badań własnych

W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki badań własnych. W tej części pracy skupiono się na wynikach uzyskanych w grupie pracodawców sektora usług IT. W toku badań przeprowadzono wywiady pogłębione z przedstawicielami organizacji świadczących usługi IT lub posiadających wydzielone obszary IT (np. departamenty IT, które świadczą usługi w ramach wewnętrznego funkcjonowania organizacji). W tym przypadku zastosowano analizę jakościową. Miała ona na celu identyfikację specyfiki sektora usług IT z perspektywy pracodawcy w kontekście zarządzania karierą zawodową pracowników z tego obszaru.

Jak wskazują E. Frątczak i M. Mynarska³²¹ „w podejściu jakościowym istotne jest odtworzenie rzeczywistości z perspektywy osób badanych, zrozumienie tego, jak ludzie interpretują otaczający ich świat (paradygmat interpretatywny). W tym celu konieczne jest zwrócenie większej uwagi, niż ma to miejsce w badaniach ilościowych, na poznanie zachowań tych osób, ich opinii, wrażeń czy doświadczeń. Badacz analizuje je w sposób dogłębny, wielowymiarowy, uwzględniając ich społeczny, kulturowy, ekonomiczny czy instytucjonalny kontekst. Odbywa się to poprzez różnego rodzaju formy wywiadu i obserwacji”.

W badaniu wzięło udział łącznie 50 pracodawców. Na potrzeby niniejszego rozdziału wyselekcjonowano 15 wybranych wypowiedzi osób badanych, które w ocenie autorki najlepiej obrazują rozumienie specyfiki sektora usług IT i pracujących w tym obszarze pracowników. Celem autorki było ujęcie problematyki tematu z uwzględnieniem zróżnicowanych perspektyw. Wyniki przedstawione w niniejszym rozdziale ukazują widzenie specyfiki sektora usług IT z uwzględnieniem różnic takich jak np. stanowisko osoby badanej i zakres jej decyzyjności, wielkość organizacji, wielkość zespołów IT, kapitał firmy (polska/zagraniczna), wielkość zatrudnienia, płeć. Materiał zebrany w toku wywiadów pogłębionych jest bardzo obszerny, dlatego też zamieszczenie go w całości w niniejszej pracy nie jest możliwe.

Wywiady z przedstawicielami pracodawców przeprowadzono w oparciu o przygotowany scenariusz badania i zestaw pytań skonstruowanych na potrzeby niniejszych badań. Respondentom zadano 14 pytań otwartych. Nie przyjęto żadnych ograniczeń czasowych ani objętościowych w zakresie udzielanych odpowiedzi.

³²¹ E. Frątczak, M. Mynarska, *Badania jakościowe na użytek demografii*, „Studia Demograficzne”, nr 2(152), 2007, s.7-8.

Należy zaznaczyć, że rozwiązanie problemu naukowego i weryfikacja postawionych hipotez musi uwzględniać realne możliwości danego badacza (finansowe, organizacyjne). Ważnym aspektem jest także nastawienie osób badanych do realizowanego badania i skłonność do współpracy rozumianej jako otwartość i chęć dzielenia się wiedzą, która jednocześnie stanowi przedmiot zainteresowania badacza. Wiele ograniczeń, które pojawiają się w trakcie badań może wynikać właśnie z uwagi na wymienione powyżej aspekty.

Dane zebrane od ekspertów z sektora usług IT to dane deklaratywne. Osoby badane samodzielnie oceniały, w jakim stopniu dane zjawiska występują w ich organizacjach, jakie jest nasilenie określonych zjawisk, jakie działania podejmują organizacje, z czym się mierzą oraz ogólnie w jakim kierunku obserwowany jest trend związany z zarządzaniem szeroko rozumianą karierą. Badania przeprowadzone w ramach wywiadów na podstawie opracowanego scenariusza opierają się na mechanizmie introspekcji. Proces ten należy rozumieć jako wgląd danej osoby w siebie, co oznacza świadome badanie własnych uczuć, motywów, myśli³²².

Autorka badania przyjęła, że eksperci z sektora usług IT – osoby decyzyjne w zakresie zatrudniania pracowników posiadają wiedzę niezbędną do oceny badanych zjawisk i zachowań. Jednocześnie interesujące było spojrzenie na badane zagadnienia przez pryzmat organizacji o różnej strukturze, wielkości, głównej specjalności biznesowej. Tak przeprowadzone badania pozwalają na szersze przyjrzenie się omawianym w niniejszej pracy zagadnieniom.

Szczegółowy scenariusz wywiadu wykorzystany podczas badań znajduje się w części załączniki.

Charakterystykę osób badanych przedstawia tabela 6.1.

Tabela 6.1 Charakterystyka osób badanych - pracodawcy

Numer wywiadu	Funkcja w organizacji	Organizacja	Płeć	Wielkość organizacji (liczba pracowników)	Kapitał
1.	IT Recruitment Team Leader	Firma IT działająca w Polsce od 2004 roku specjalizująca się w rozwijaniu i utrzymywaniu systemów informatycznych oraz dostarczaniu spersonalizowanych rozwiązań. Jeden z największych dostawców usług outsourcingu IT dla dużych klientów polskich i zagranicznych	kobieta	2500+	polski
2.	Prezes Zarządu	Polski software house, specjalizujący się w tworzeniu	mężczyzna	50+	polski

³²² M. Kwiatkowski, *Psychologia*, Politechnika Warszawska, Warszawa, 2011, s.32.

		oprogramowania dedykowanego dla klientów polskich i zagranicznych (głównie Skandynawia, Niemcy) z różnych sektorów w tym przede wszystkim telekomunikacja, ubezpieczenia, finanse, media oraz inne, dostawca usług outsourcingu IT dla dużych klientów polskich i zagranicznych			
3.	Kierownik HR	Polska firma konsultingowa, specjalizująca się w rozwiązaniach dedykowanych, wdrażaniu i integracji systemów, rozwoju i utrzymaniu systemów, outsourcingu IT oraz innowacjach z zakresu IT dla dużych klientów polskich i zagranicznych	kobieta	350 +	polski
4.	HR Business Partner w Departamencie HR	Francuski bank z oddziałami w Polsce	kobieta	10 000 (Polska)	francuski
5.	Członek Zarządu	Polska firma IT, specjalizująca się w rozwiązaniach dedykowanych dla różnych sektorów, dostawca outsourcingu IT dla dużych klientów polskich i zagranicznych	mężczyzna	350+	polski
6.	Senior Recruiter	Polska firma IT, specjalizująca się w tworzeniu, wdrażaniu, rozwijaniu i utrzymaniu oprogramowania, dostawca usług outsourcingu IT	kobieta	350+	polski
7.	Managing Partner	Polsko - brytyjska firma IT z oddziałami w Warszawie i Londynie, specjalizuje się w dostarczaniu usług outsourcingu IT dla dużych klientów polskich i zagranicznych	mężczyzna	20+	polski, brytyjski
8.	Dyrektor wdrożeń systemów IT	Francuskie przedsiębiorstwo z oddziałami w Polsce świadczące zintegrowane usługi w zakresie konsultingu, technologii informatycznych oraz outsourcingu.	mężczyzna	219 000 (na świecie)	francuski
9.	Lider konsultantów IT	Amerykańskie przedsiębiorstwo z oddziałami w Polsce, będące jednym z najstarszych przedsiębiorstw informatycznych na świecie. Oferuje rozwiązania w oparciu o usługi doradcze i informatyczne oraz oprogramowanie i sprzęt	kobieta	Ponad 350 000 (na świecie)	amerykański
10.	Wiceprezes Zarządu	Największa sieć aptek w Polsce Jeden z największych e-commerce w Polsce, branża farmaceutyczna	mężczyzna	5 000	polski
11.	Senior Manager	Jeden z największych dostawców leków, suplementów, kosmetyków w Polsce, branża farmaceutyczna	kobieta	5 000	polski
12.	General Manager	Dostawca w zakresie IT Security, DevOps, Development, Network& Infrastructure, usługi outsourcingu IT	mężczyzna	20+	polski

13.	Senior Project Manager/Lider Zespołu/Agile Coach	Międzynarodowy operator telefonii komórkowej, 7 co do ilości abonentów na świecie	kobieta	4800 (w Polsce)	niemiecki
14.	Członek Zarządu	Polska firma IT, specjalizująca się w rozwiązaniach dedykowanych dla różnych sektorów, dostawca outsourcingu IT dla dużych klientów polskich i zagranicznych	mężczyzna	350	polski
15.	Dyrektor Zarządzający	Centrum medyczne specjalizujące się w dostarczaniu wysoko specjalizowanych usług medycznych	mężczyzna	100	polski

Zródło: opracowanie własne.

W badanej grupie łącznie wzięło udział 46,6% kobiet oraz 53,4% mężczyzn.

6.1. Specyfika i przebieg kariery zawodowej w sektorze usług IT w ocenie pracodawców

Pierwsze z postawionych pytań badawczych dotyczy zagadnienia *na czym polega specyfika kariery zawodowej w sektorze usług IT, jakie są jej uwarunkowania?* Na bazie tak postawionego pytania sformułowano następującą hipotezę:

Specyfika kariery zawodowej w sektorze usług IT wynika z częstych zmian miejsca zatrudnienia, poszukiwania nowych stymulacji i większego wynagrodzenia, dużego przywiązania do zawodu, ale małego do organizacji.

Przeprowadzone analizy wyników badań dowodzą, że postawiona hipoteza potwierdziła się. Uzyskany w toku badań materiał pozwala stwierdzić, że specyfika kariery zawodowej w sektorze usług IT w dużej mierze polega na częstych zmianach miejsca pracy, poszukiwania przez pracowników nowych możliwości rozwoju (stymulacji), znaczenie ma także wynagrodzenie, a także wysokie przywiązanie do zawodu natomiast niskie do organizacji.

Potwierdzenia niniejszej hipotezy autorka dokonała analizując odpowiedzi osób badanych na wybrane pytania z autorskiego kwestionariusza wywiadu.

W kontekście badania specyfiki kariery zawodowej w sektorze usług IT kluczowe było zebranie materiału w ramach następujących pytań: 1,2,3,4. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawiono w tabeli 6.2.

W przedstawionych poniżej 14 tabelach udokumentowano przebieg wywiadów.

Tabela 6.2 Ocena relacji pracownik-pracodawca na obecnym rynku IT

Numer wywiadu	Odpowiedź osoby badanej
1	Najmniej lojalni pracownicy w porównaniu z innymi branżami, bardzo duża uwaga przywiązywana jest do wynagrodzeń (nawet jeżeli w obecnym miejscu pracy pracownikowi pracuje się dobrze jest skłonny rozmawiać o lepszym wynagrodzeniu i zmianie pracy)
2	Relacje pracownik-pracodawca na obecnym rynku IT można ocenić jako zachwiane relacje w stosunku do normalnych relacji pracownik-pracodawca w normalnym okresie gospodarczym w porównaniu z innymi branżami, oczywiście na korzyść pracownika, jest to rynek pracownika
3	Zdecydowanie rynek pracownika niż pracodawcy, pracownik wymusza na pracodawcy wiele kwestii począwszy od wynagrodzenia a skończywszy na warunkach pracy, a pracodawca musi sprostać tym oczekiwaniom co nie jest proste, szczególnie, że brakuje nam pracowników na tym rynku, szczególnie programistów, jako pracodawcy niestety musimy mocno się starać, żeby ich pozyskać
4	Z tego co obserwuje już od kilku lat, z przykrością muszę stwierdzić, że ta relacja robi się coraz mniej partnerska, a coraz bardziej jest to relacja, gdzie dominuje pracownik, gdyż to właśnie w dzisiejszej sytuacji rynkowej mamy taką sytuację, że pracownik dyktuje warunki pracodawcy a ten musi się dopasować i sprzedać swoją ofertę pracy
5	Dobre relacje na rynku IT, jest praca dla pracowników i pracodawców
6	Rynek usług IT jest rynkiem pracownika
7	Bardzo negatywne relacje, które można ująć stwierdzeniem „kasa tu i teraz to będę pracował”
8	Relacje bardzo trudne, wymagają znajomości wielu dyscyplin (informatyki, HR, zarządzania, prawa) zwłaszcza ze strony pracodawcy, który musi pracownika pozyskać, przekonać do swojej oferty i miejsca pracy
9	Pracownik ma dużo większe pole do działania niż pracodawca, pracodawca musi wykazać dużą elastyczność w procesie pozyskania pracownika, zdecydowanie jest to rynek pracownika co wymusza szereg różnorodnych, często niestandardowych działań ze strony pracodawcy
10	Zdecydowanie rynek pracownika, pracodawca musi się mocno wyteżać, zwłaszcza jeśli chodzi o wysoko specjalistycznych pracowników, benefity to za mało, na wejściu bardziej musi być stosunek partnerski na linii pracownik- pracodawca, a tego do końca nie ma, natomiast organizacja jako pracodawca musi się starać, żeby też zostać wybranym przez pracownika
11	Niewątpliwie rynek pracownika, wygórowane oczekiwania, pracownicy oczekują wielu benefitów i własnego rozwoju, pracownik ma wyłącznie oczekiwania
12	Siłą rzeczy ta relacja poprawiła się, relacja ta stała się przedmiotem zarządzania, oceniam ją dobrze/poprawnie w przypadku małych firm a oceniam wyżej niż dobrze, jeśli chodzi o korporacje (na pewno większa świadomość, jest to też na pewno inna relacja niż 10 lat temu, zdecydowanie lepsza)
13	Duże zmiany na rynku, pracownicy są bardziej roszczeniowi, dyktują warunki zatrudnienia (wynagrodzenia, praca zdalna, benefity)
14	Pracodawca zabiega o pracownika, inwestuje w pracownika, stara się zapewnić dobre warunki zatrudnienia, jest to konieczne, aby przyciągnąć pracownika oraz żeby go utrzymać w firmie, gdyż każdy specjalista jest cały czas wystawiony na zakusy rekruterów z konkurencji
15	Relacje oceniam dość dobrze, choć dostrzegam pewne trudności wynikające ze specyfiki tego obszaru i dostępności pracowników IT na rynku pracy

Źródło: Opracowanie własne.

Materiał zebrany w pierwszej części badania pozwala na wysnucie wniosku, że specyfika kariery w IT silnie wiąże się z wynagrodzeniem i poszukiwaniem nowych stymulacji. We wszystkich zebranych wywiadach (50) badani odpowiedzieli jednogłośnie - rynek IT jest rynkiem pracownika, trudnym, wymagającym, zorientowanym głównie na potrzeby pracownika. Istnieją niewielkie różnice w formułowaniu wypowiedzi, ale ocena relacji pozostaje ta sama – jest to relacja nierówna, asymetryczna silnie powiązana z brakiem dostępnych specjalistów i wysokimi oczekiwaniami. W całej grupie badanych nie odnotowano

ani jednego przypadku by pracodawcy ocenili ten aspekt odwrotnie. Można zdecydowanie potwierdzić bardzo dużą spójność w wypowiedziach wszystkich przebadanych osób.

Szukając potwierdzenia wskazanej na początku rozdziału hipotezy należy dokonać analizy kolejnych pytań badawczych. Drugie z istotnych dla tej hipotezy pytań dotyczyło tego, na czym polega specyfika sektora usług IT i pracujących na nim pracowników. Czym wyróżnia się ten sektor na tle innych i jak wpływa to na pracowników realizujących wyzwania tego sektora. Szczegółowe odpowiedzi prezentuje tabela 6.3.

Tabela 6.3 Specyfika sektora usług IT i pracujących na nim pracowników; czym wyróżnia się ten sektor na tle innych i jak wpływa to na pracowników realizujących wyzwania tego sektora

Numer wywiadu	Odpowiedź osoby badanej
1	Na pewno sektor usług IT jest bardzo, bardzo wymagający, bardzo dużo ofert pracy, a pracowników jest stosunkowo mniej, dużą trudnością jest dotrzeć do pracownika, zainteresować ofertą, przekonać do oferty, i utrzymać relację by przyjął ofertę i zaczął pracę, branża IT jest najbardziej wymagająca, ale też najbardziej przyszłościowa, praca jest bardzo dynamiczna, trzeba mieć dużą wiedzę, żeby móc rozmawiać z kandydatami
2	Sektor wysokich technologii, wymagani ludzie o wysokich kompetencjach technicznych, których na rynku jest mało. Osoby bardzo drogie i bardzo roszczeniowe. Średnie wynagrodzenie dla pracowników o tym samym stażu co najmniej dwa razy wyższe niż w innych obszarach gospodarki.
3	Zdecydowanie rynek pracownika, mówi się obecnie, że w ogóle mamy do czynienia z rynkiem pracownika, ale w IT jest to szczególnie widoczne i pracownicy mocno to wykorzystują (swoją pozycję na rynku, a pracodawcy walczą między sobą o pracownika – często wynagrodzeniem, co nie zawsze jest dobre).
4	Moim zdaniem ogólnie obecnie mamy sytuację z rynkiem pracownika, acz kolwiek w IT jest to bardzo mocno widoczne, w tej branży szczególnie jest to rynek pracownika. Jest bardzo dużo ofert pracy dla osób z tego sektora i tak naprawdę brakuje specjalistów w tym obszarze, dlatego dochodzi do sytuacji, że specjaliści są często przepłacani właśnie dlatego, że tak ich brakuje.
5	Bardzo wymagający merytorycznie, narzuca konieczność samokształcenia, atrakcyjny finansowo dla pracowników
6	W dużej mierze to co się dzieje na rynku powoduje, że rynek jest trudny, pensje nieadekwatne nawet do stanowisk juniorskich, „zdemoralizowany rynek”, pensje nieadekwatne do umiejętności, za mało specjalistów na rynku
7	Bardzo duże zapotrzebowanie na specjalistów, rynek wchłania ich bardzo dużo, szacuje ok. 300 tys. wakatów na IT – na różne stanowiska. W sektorze wysoka rotacja, wysokie zarobki, bardzo duża rywalizacja na poziomie pracodawca-pracodawca
8	Sektor wyróżnia się dużą dynamiką rozwoju technologii, ale i wymagań wobec pracowników
9	Sektor bardzo się zmieniający, rozszerzający, duży popyt na pracowników, pracownicy dzielą się na tych, którzy są z przypadku i ze względu na pieniądze, ale także są i tacy którzy wiedzą czego szukają
10	Sektor ludzi mocno wykwalifikowanych np. w marketingu można douczyć, a w IT oczekuje się, że już pracownik przychodzący do pracy posiada niezbędną wiedzę, nie bierze się pracowników na douczenie, rynek wymusza na pracowniku IT ciągłe pogłębianie wiedzy i nie tylko oczekiwanie, że pracodawca wyszkoli. Duża świadomość w zakresie poszerzania wiedzy.
11	Współpracuje dużo z freelancerami, którzy często muszą oferować konkurencyjne warunki współpracy by otrzymać zlecenie, szeroka oferta usług, nie nawiązuje się stałych relacji by móc wybierać najkorzystniejsze finansowo oferty, bardzo negatywnie oceniają to pracownicy np. graficy
12	Sektor wymaga nieustannego rozwoju i bycia na bieżąco z technologiami, ktoś kto ma kilku letnią przerwę ma problem z powrotem na rynek, duże znaczenie samokształcenia; rynek zasilają

	głównie ludzie młodzi którzy chcą się uczyć i rozwijać – 20, 30 (średnia ok 27 lat), praca przy coraz bardziej rozproszonych projektach w coraz większych teamach
13	Sektor IT wyróżnia się za dużymi wynagrodzeniami, które nie są adekwatne do doświadczenia, umiejętności, duże oczekiwania juniorów (zwłaszcza w aspekcie wysokiego wynagrodzenia), brak i duże zapotrzebowanie na specjalistów IT
14	Przede wszystkim cały czas jest duży popyt na pracowników, branża cały czas wykazuje tendencję wzrostową, pracownicy mogą wybierać między ofertami pracy i negocjować lepsze warunki, mają tego pełną świadomość co wpływa na sytuację na całym rynku
15	Jest to zupełnie indywidualna działka w organizacji, która ma wpływ na działalność firmy (np. sprawność systemów wykorzystywanych w codziennej pracy przez wszystkich pracowników), bardzo duża niezależność pracownika co wpływa na pracę

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe opracowanie pozwala podobnie, jak w poprzednim pytaniu ocenić specyfikę sektora IT jako rynku bardzo wymagającego, ale jednocześnie przyszłościowego i wymuszającego konieczność stałego kształcenia. Na bazie zebranego materiału można wnioskować, że zmiany pracy przez pracowników wynikają w dużej mierze z chęci podniesienia własnego wynagrodzenia. Z jednej strony zatem mogą poszukiwać nowych stymulacji (np. rozwój, mając świadomość jego znaczenia), ale silnie jest to skorelowane z możliwościami podniesienia zarobków. Należy także zwrócić uwagę na dużą rywalizację pomiędzy pracodawcami w kontekście pozyskania i utrzymania pracownika w organizacji. Z drugiej strony wymusza to konieczność zmian w obszarze szeroko rozumianego zarządzania zasobami ludzkimi, kreowanie nowych, konkurencyjnych warunków zatrudnienia, podnoszenia jakości w obszarze utrzymania pracownika w organizacji. Na bazie uzyskanych wyników można wysnuć wniosek, że organizacje mają dużą świadomość w tym zakresie, ale rywalizacja o pracownika to także negatywne skutki. Trudno stwierdzić, że podnoszenie warunków pracy, a także samego wynagrodzenia wpływa pozytywnie na poziom lojalności, a dalej trwałości w zakresie utrzymania zatrudnienia pracownika, przeciwnie może spodziewać się, że będzie powodować jeszcze częstszą rotację wśród pracowników. Tu zatem pojawia się pytanie – co trwale wiąże pracownika z organizacją i czy na współczesnym rynku IT w ogóle możemy mówić o długoterminowym zatrudnieniu wśród pracowników? Zastanawia też samo podejście pracodawców – z jednej strony przedstawiają oni rynek IT jako „zdemoralizowany”, trudny, wymagający, często przeplacony, jeśli chodzi o stanowiska pracy, ale z drugiej strony można odnieść wrażenie, że organizacje nie mają dziś pomysłu na to, jak odnieść się do stale rosnących oczekiwań. Trzeba w tym miejscu postawić pytanie – czy rywalizacja wynagrodzeniem i deklarowaną przez pracodawcę pomocą w kreowaniu kariery jest tylko skutecznym sposobem na marketing rekrutacyjny, czy też przynosi skutek odwrotny do zamierzonego ze szkodliwością dla całej branży? Z ekonomicznego punktu widzenia – tak,

organizacje mają prawo konkurować o zasoby ludzkie, ale trzeba zadać także pytanie o to, dokąd ta rywalizacja doprowadzi rynek w perspektywie najbliższych lat?

Kolejne ważne pytanie postawionym osobom badanym było związane z tym, czym w ocenie pracodawców jest dziś kariera dla pracowników sektora IT (programistów, architektów, analityków, testerów, PMów).

Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawia tabela 6.4.

Tabela 6.4 Postrzeganie kariery przez pracowników sektora IT (programistów, architektów, analityków, testerów, PMów)

Numer wywiadu	Odpowiedź osoby badanej
1	Studia i w ogóle wykształcenie zeszło na drugi tor, nie ma to specjalnie znaczenia, jeśli jest dobry deweloper, dobry technicznie, merytorycznie a nie ma wykształcenia/studiów to też takie osoby dostają ofertę pracy, często pracownicy robią kursy, które są teraz bardzo popularne, robią bootcampy i później zdobywają doświadczenie i pną się
2	Z jednej strony kariera w sensie merytorycznym: dwie ścieżki jedna to techniczna (od juniora do seniora) druga to menadżerska (od programisty do osoby zarządzającej), jest także ścieżka płacowa – nieustanne awanse finansowe
3	To zależy od osoby oczywiście, jedni chcą się rozwijać i pogłębiać swoją wiedzę, chcą się rozwijać w IT, iść w kierunku rozwoju osobistego, dla niektórych jest to tylko kwestia pieniędzy, chcą jak najwięcej zarabiać, interesuje ich tylko ile będą zarabiać, jak będzie wysoko szło wynagrodzenie do góry w związku z ich rozwojem. Tu IT nie różni się od innych rynków, ale w IT mogą sobie pozwolić na wysokie wynagrodzenia.
4	W moim odczuciu i zgodnie z moimi obserwacjami kariera i rozwój po pierwsze rozwój finansowy, ludzie z tego sektora , głównym motywatorem jest czynnik finansowy, bardzo łatwo zmieniają pracę jeżeli otrzymają bardziej atrakcyjne warunki finansowe, uważam, że to jest przede wszystkim pierwszy czynnik, a drugi kariera jest też postrzegana jako możliwość poznawania innowacyjnych, nowoczesnych technologii, żyjemy w bardzo dynamicznym i zmiennym środowisku, te technologie ciągle się zmieniają, powstają nowe, specjaliści podążają za trendami i chcą pracować w firmach które na tych najnowszych technologiach pracują, skaczą, mówiąc kolokwialnie z <i>kwiatka na kwiatek</i> ponieważ starają się do tego rynku dopasować.
5	Kariera dla pracowników to podnoszenie wynagrodzenia i nowe technologie
6	Jest istotna, jeden z wyznaczników tego co się dzieje, ludzie poświęcają studia na rzecz kariery
7	Patrzą tylko na pieniądze i chcą ciekawych projektów
8	Kariera to takie umiejscowienie na rynku pracy w którym mają możliwość satysfakcji z rozwoju, work life balance i atmosfery pracy
9	Kariera jest to wykonywanie fajnej, ciekawej, rozwijającej pracy z nowymi wyzwaniami za dobre pieniądze
10	Kariera zwiększa zakres kompetencji, nie jest to tylko kwestia stanowiska, rangę człowieka definiuje poziom jego wiedzy merytorycznej a nie stanowisko, w IT liczy się doświadczenie, respekt budowany jest doświadczeniem, przełożony w tej branży musi posiadać też wiedzę podobną do tej którą posiadają jego podwładni
11	Możliwość udziału w nowych projektach a nie tylko nowe stanowiska, wyższe stanowiska, znaczenie ma to by pracować nad projektem, z którym pracownik się identyfikuje, studia i stanowiska zeszły na drugi plan
12	Pomijając indywidualny aspekt kariera jest uzyskaniem pozycji eksperta Kariera na ścieżce eksperckiej/zwiększanie doświadczeń, praca w coraz bardziej unikalnych, renomowanych firmach, nowe technologie
13	Kariera to wysokość zarobków, z tym jest utożsamiana, możliwość i chęć pracy w zagranicznych korporacjach, które w ocenie zwłaszcza młodych pracowników mogą kreować inne w domyśle lepsze warunki pracy
14	Przede wszystkim jest to sposób na realizację swoich celów finansowych, pracownicy mają przeważnie bardzo sprecyzowane plany jaki poziom dochodów chcą osiągnąć na danym etapie kariery
15	Kariera w IT to osiągnięcie 2 celów: rozwój zawodowy i określony wymiar wynagrodzenia

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując wypowiedzi osób badanych można wysnuć wniosek, że kariera postrzegana jest z trzech perspektyw: finansowej, rozwojowej (rozwój kompetencji, umiejętności), technologicznej. Należy zaznaczyć, że większość odpowiedzi skupia się przede wszystkim na zmianie pozycji finansowej (kariera rozumiana jako zmiana wynagrodzenia na wyższe), dopiero w drugiej kolejności osoby badane wskazują na pojęcie kariery jako rozwój w wymiarze indywidualnym poprzez podnoszenie kompetencji w zakresie wiedzy i umiejętności technicznych wpływających na zmianę pozycji zawodowej (ekspert, menedżer). Należy także zwrócić uwagę na wypowiedzi wskazujące na znaczenie wykształcenia. Z opinii osób badanych można wysnuć wniosek, że rola wykształcenia w procesie kształtowania i rozumienia kariery w IT nie jest wysoka. Przeciwnie, badani wskazują, że brak wykształcenia nie jest przeszkodą w realizacji kariery w IT, co oczywiście nie oznacza, że powszechnie nie jest ono wymagane. Zmianie uległo raczej podejście pracodawców do wykształcenia. Świadomość niedoboru kadr, zmienność rynku, ale także oczekiwań kandydatów, ich skłonność do szybkich zmian może powodować elastyczność w zakresie stawianych wymagań.

Ważnym pytaniem pozwalającym opisać specyfikę kariery zawodowej w IT jest także spojrzenie na działania, jakie podejmują pracownicy tego sektora by kreować i rozwijać własną karierę zawodową. To pytanie zostało postawione pracodawcom – zostali oni poproszeni o wskazanie działań, jakie obserwują u pracowników, którzy zmieniają, poszukują nowych miejsc zatrudnienia, a tym samym kreują i rozwijają własną karierę zawodową. W poprzednim rozdziale (rozdział 5.2. Zarządzanie karierą zawodową przez pracowników z pokolenia Y) na podstawie zrealizowanych badań przedstawiono, jakie działania podejmują pracownicy IT w ich własnej ocenie. W tej części badania celem autorki była niejako konfrontacja i ocena tych działań z ujęciem perspektywy pracodawców. Podstawowe pytanie zatem brzmi – co robią pracownicy IT by rozwijać swoją karierę, a jak widzą i oceniają to pracodawcy? Czy możemy dostrzec spójność w rozumieniu, ocenie, znaczeniu dla kariery tych działań w ocenie obu tych grup? Aby znaleźć odpowiedź na to pytanie osoby badane poproszono o wskazanie działań podejmowanych przez pracowników.

Tabela 6.5 Działania podejmowane przez pracowników z sektora usług IT w celu kreowania i rozwijania własnej kariery zawodowej

Numer wywiadu	Odpowiedź osoby badanej
1	Na pewno uczestniczą w konferencjach, targach pracy, meet upach, też na pewno uczą się od swoich starszych kolegów, seniorów, zdobywają komercyjne doświadczenie realizując projekty dla konkretnych pracodawców
2	Szukają innych pracodawców (kwestie finansowe)

3	Uczestniczą w szkoleniach, robią certyfikaty, programiści – certyfikacja i szkolenia są dla nich ważne, uczestnictwo w projektach, gdzie są nowe technologie, gdzie mogą się uczyć i zdobywać wiedzę
4	W moim odczuciu przede wszystkim korzystają z możliwości jakie stwarza im firma, czyli jeżeli wiedza że w firmie są projekty które są prowadzone w nowych technologiach to podejmują wysiłek by w takich projektach być, zdobywać doświadczenie, mam też odczucie że to co głównie robią w obszarze swojego rozwoju to szukają nowej pracy, jest to taki okres, że mniej poszukują możliwości kursów na zewnątrz organizacji, bardziej są nastawieni na to by uczyć się poprzez praktykę, dołączanie do różnych projektów które pozwalają zdobyć konkretne doświadczenie
5	Zmieniają miejsca pracy, samokształcenie
6	Doświadczenie – od nowego projektu, szkolenia, udział w konferencjach, głównie szkolenia
7	Biegają po konferencjach, po rekrutacjach, szukają nowinek technologicznych, kariera opiera się tylko na szukaniu nowych ofert finansowych (zwłaszcza młodzi do 3 lat doświadczenia)
8	Szukają ciekawych firm, które mają dobry mix stabilizacji i rozwoju
9	Bardzo dużo czytają w Internecie, szukają kursów online, e-learningów, szukają konkretnego pracodawcy, gdzie mogą rozwijać się tak jak chcą
10	Szkolenie we własnym zakresie, starają się też realizować własne projekty, niezależnie od pracy, zaangażowanie w społeczności IT w zakresie grup – wymiana wiedzy, publikacje własnego kodu by budować reputację w IT
11	Chętnie rozwijają się we własnym zakresie, poza tym co oferuje pracodawca, ale mają wysokie oczekiwania co do pracodawców i benefitów, poszerzają własne kompetencje
12	Są na bieżąco z technologiami, udzielają się w społecznościach, świadomie wybierają projekty
13	Część osób tak (doszkalanie) ale spora, znacznie większa grupa, która już skończyła studia to nie jest dla nich wystarczające by być na rynku, oni nie dążą aktywnie do rozwoju, bo i tak jest na nich zapotrzebowanie, czują się bezpiecznie, bo przejście między jedną a drugą pracą jest bardzo płynne, pozbawione wielu trudności
14	Uczestniczą w wielu kursach, mają świadomość, że trzeba się doszkalać, poznawać technologie „na czasie”, zmiana miejsc pracy i nauka w praktyce
15	Jedyne działania jakie obserwujemy to udział w szkoleniach, które pomagają informatykom rozwijać się zawodowo i podnosić niezbędne do pracy kompetencje

Zródło: Opracowanie własne.

Wnioski płynące z odpowiedzi dotyczących pytania o działania podejmowane przez pracowników sektora IT by kreować własną karierą zawodową pokazują dużą spójność w postrzeganiu działań pracowników przez pracodawców. Zdaniem przeważającej większości działania pracowników, których celem jest kreowanie i rozwijanie własnej kariery zawodowej obejmują przede wszystkim zmianę pracy/poszukiwanie nowej pracy/nowego projektu/nowego pracodawcy.

W niemalże wszystkich odpowiedziach osób badanych pojawia się informacja, że działanie, jakie podejmuje pracownik to poszukiwanie czegoś nowego (pracodawca, projekt, technologia). Takie widzenie działań pracowników przez pracodawców może pokazywać pewien problem i skłaniać do postawienia pytania – dlaczego pracownicy szukając rozwoju w pierwszej kolejności poszukują tych możliwości poza własną organizacją. W ocenie pracodawców wyraźnie widać, że poszukiwanie nowych miejsc zatrudnienia jest pierwszym działaniem, jakie kojarzy się w związku z aktywnością podejmowaną w celu osiągnięcia przez pracowników nowych możliwości rozwoju. Można w tym miejscu postawić pytanie - na ile zatem organizacje faktycznie tworzą warunki do rozwoju, na ile dobrze komunikują

możliwości/formy rozwoju w ramach własnej organizacji i w końcu czy pracownicy w ogóle podejmują rozmowy/działania by dowiedzieć się o możliwościach rozwoju w aktualnie zajmowanych organizacjach i projektach. Kiedy zapada decyzja o poszukiwaniu nowego projektu/pracodawcy i czy poprzedza ją analiza możliwości u aktualnego pracodawcy? Na ile działania te są schematyczne, przypadkowe, doraźne, a na ile jest to starannie zaplanowany proces rozwoju?

Zebrany materiał pozwala także potwierdzić, że częste zmiany pracy w IT faktycznie mają miejsce i są specyficzne dla tej branży. Spójna ocena pracodawców w zasadzie nie pozostawia wątpliwości w tym aspekcie – pracownicy IT migrują między pracodawcami/projektami i dzieje się to na tyle często, że jest mocno dostrzegane przez pracodawców. To, co w opinii pracodawców oznacza dla pracowników rozwój jest jednocześnie problemem dla pracodawcy (częste zmiany to konieczność prowadzenia ciągłych rekrutacji, poszukiwania specjalistów, wdrażania nowych pracowników itd.).

Wśród innych ważnych działań podejmowanych przez pracowników osoby badane wyróżniają szkolenia, kursy, konferencje. Tu podobnie, można zaobserwować bardzo dużą spójność osób badanych w przedstawianiu tych działań. Autorka odnosi jednak wrażenie, że są to odpowiedzi bardzo sztapowe, bardzo ogólne. Żaden z pracodawców nie precyzuje, z czym wiąże się dokładnie ten obszar (czego pracownicy dokładnie szukają, a co dostają we własnych organizacjach, na jakich zasadach realizowane są szkolenia/kursy w organizacjach, kto może i bierze w nich udział, jakie faktycznie jest zainteresowanie, jak często i w jakiej formie organizacje wspierają ten rozwój).

Główny wniosek płynący z odpowiedzi osób badanych jest taki, że pracownicy podejmują aktywność myśląc o własnym rozwoju i kreowaniu kariery zawodowej. Kwestią problematyczną jest fakt, że rozwój kojarzy się przede wszystkim ze zmianą, która nie jest powiązana z pozostaniem w ramach organizacji, w której pracownik aktualnie pracuje. Tworzy to z jednej strony negatywny obraz pracowników, ponieważ wskazuje na ich niestałość, nielojalność, brak przywiązania do organizacji, z drugiej strony ukazuje znaczenie wynagrodzenia dla pracowników sektora usług IT. Analizując odpowiedzi osób badanych wydaje się, że rozwój w dużej mierze utożsamiany jest z rozwojem finansowym, gratyfikacją. Oczywiście należy wskazać także na inne działania, które podejmują pracownicy, takie jak: samokształcenie, świadomy wybór projektów, wymiana wiedzy, ale są to działania niejako „drugiej kategorii”. Często nie są to pierwsze skojarzenia pracodawców.

Przedstawione w niniejszej części wyniki z badań zdecydowanie potwierdzają hipotezę odnoszącą się do specyfiki kariery zawodowej. Analiza zebranego materiału pozwala postawić

wniosek, że specyfika branży IT wiąże się z częstymi zmianami miejsca zatrudnienia, poszukiwaniem nowych stymulacji i większego wynagrodzenia oraz dużego przywiązania do zawodu, ale małego do organizacji.

Należy jednak podkreślić, że badania te wymagają poszerzenia czy też w perspektywie czasu aktualizacji. Specyfika branży może i z pewnością będzie ulegać zmianom wynikającym z bieżących wydarzeń społecznych, gospodarczych, ekonomicznych czy nawet zdrowotnych (w chwili pisania pracy Polska i świat walczy z pandemią koronawirusa, który z pewnością wpłynie na zatrudnienie także w tym obszarze).

6.2. Najważniejsze determinanty kariery zawodowej w sektorze usług IT w ocenie pracodawców

Kolejna z weryfikowanych hipotez brzmiała *Najważniejsze determinanty kariery zawodowej w sektorze usług IT w ocenie pracodawców są powiązane z wysoką fluktuacją specjalistów oraz wyzwaniami związanymi z zarządzaniem tą grupą pracowników (np. motywowanie, budowanie ich lojalności, zaangażowania organizacyjnego).*

Przeprowadzone badania potwierdzają postawioną hipotezę. W celu jej weryfikacji dokonano oceny wyselekcjonowanych wypowiedzi osób badanych. Pod uwagę wzięto pytania, których celem było ustalenie postaw i oczekiwań pracowników sektora IT, trudności, jakie napotykają pracodawcy w pozyskaniu i utrzymaniu tej grupy pracowników, ustalenie co powoduje częste zmiany pracy pracowników IT, jakie warunki pracy sprzyjają przyciągnięciu tej grupy pracowników, w jakim kierunku będzie rozwijać się kariera zawodowa pracowników sektora IT, jakie problemy, których dziś jeszcze nie dostrzegamy, będą pojawiać się wśród pracodawców poszukujących tej grupy pracowników. Osoby badane zapytano także, jakie największe wyzwania stoją przed pracodawcami przy planowaniu kariery pracownika IT. Tak wyselekcjonowane pytania pozwalają ująć najważniejsze determinanty kariery zawodowej pracowników sektora IT - wskazują na obszary, które można określić jako szczególnie związane z pozyskaniem, zatrudnianiem, utrzymaniem pracownika w organizacji. Celem autorki było zebranie materiału, który pozwoli ustalić, jakie zachowania, postawy, działania przejawia grupa pracownika IT z perspektywy widzenia pracodawcy oraz które z prezentowanych postaw, zachowań, przekonań, działań pracowników stanowią współcześnie wyzwanie dla organizacji – pracodawcy. Nie można przyjąć, że przedstawione w toku badania pytania wyczerpują zagadnienie i problematykę czynników determinujących i warunkujących karierę pracowników sektora usług IT, ale dają podstawy do wnioskowania o ważnych aspektach związanych z tym obszarem.

W pierwszej kolejności ustalono, jakie postawy i oczekiwania dominują wśród pracowników sektora usług IT (pyt.nr 9). Szczegółowy zapis odpowiedzi znajduje się w tabeli 6.6.

Tabela 6.6 Postawy i oczekiwania dominujące wśród pracowników sektora usług IT

Numer wywiadu	Odpowiedź osoby badanej
1	Oczekiwania są bardzo, bardzo wysokie, postawy często roszczeniowe, często patrzenie z góry na rekrutera, kandydat próbuje podważyć kompetencje rekrutera, mają duże oczekiwania, nie są lojalni wobec rekrutera, pracodawcy, potrafią nie przyjść na spotkanie odwołać trzy razy, przełożyć termin i znów nie przyjść, nie można generalizować, ale rynek IT należy do bardzo bardzo trudnych, osoby są introwertyczne, odpowiadają jednym zdaniem, nie generalizuje, ale wśród deweloperów jest to popularne
2	Można podzielić na młodych pracowników (do 3 lat doświadczenia) - ci są niestabilni, roszczeniowi, druga grupa (doświadczenie powyżej 8 lat) – bardzo sprawni technicznie, z wykształceniem, młodzi nie mają wykształcenia, jest poprzerywane, starsi pracownicy są bardziej stabilni, przewidywalni
3	Na pewno są to postawy roszczeniowe, duże oczekiwania, generalizując tak można to określić choć nie wszyscy tak podchodzą, ale w większości tak to wygląda, duże oczekiwania finansowe i poza finansowe, chce dobrze zarabiać, pracować w super projekcie, gdzie są nowe technologie, super biuro, niczym nieograniczony czas pracy – wtedy, kiedy on chce a nie pracodawca Są też osoby, które cieszą się z tego co mają i są z tego zadowolone, wszystko zależy od osoby
4	Z przykrością muszę stwierdzić, nawet pokuszę się o stwierdzenie, że jest to postawa roszczeniowa, pracownicy ci mają bardzo dużą świadomość tego jaka jest ich wartość na rynku pracy i wykorzystują to, rozmawiając i negocjując z pracodawcami, bardzo często podają wręcz abstrakcyjne oczekiwania finansowe których pracodawcy nie są w stanie spełnić ponieważ przekraczają ich budżety i możliwości finansowe, bardzo często też mają oczekiwania wobec pracy zdalnej, nawet w takim zakresie że w ogóle nie chcą przychodzić do pracy i pracować stacjonarnie, chcą nawet pracować z różnych miejsc na świecie, mają oczekiwania też co do konkretnych benefitów, dużo firm oferuje dziś dużo standardowych benefitów (opieka medyczna , karty sportowe multisport), ci pracownicy coraz częściej chcą pracować na zasadzie kontraktu B2B, stawiają w sytuacji 0-1, czasami nie możemy sobie pozwolić na umowę b2b, nie możemy spełnić jego oczekiwań.
5	Postawy związane z dużymi oczekiwaniami finansowymi, wyborem technologii – na co kładą silnie nacisk, zaangażowanie
6	Roszczeniowe, choć jest też dużo fajnych osób, są to osoby, które wiedza czego chcą, oczekiwania mają bardzo jasno określone
7	Roszczeniowi, rozwydrzeni, myślący bardzo krótko terminowo, myślący, że znają realia rynku i branży IT- a znają tylko branżę IT i nie wiedzą od czego zależy koniunktura rynku IT (np. krach na giełdzie, sytuacja gospodarki) otwierają się też rynki i klienci pójdą na tańsze rynki
8	Postawy można scharakteryzować jako daj mi dobry, ciekawy projekt, daj dobrego przewodnika, rozsądnego klienta, trochę budżetu na szkolenie, menadżera, żeby dobrze mi się pracowało, ale żeby się nie czepiał
9	Dobry projekt, rozwój, atmosfera w pracy, kasa
10	Unikamy osób roszczeniowych, w naszym zespole takich nie zatrudniamy, spokojni, świadomi co chcą ugrać, świadomi swoich oczekiwań, bez cech roszczeniowych, duża świadomość pracodawcy, że musi zadbać o człowieka by go nie utracić Rozwój, rozwój, rozwój – jeśli jest rozwój to mogą być niższe pieniądze, jeśli pracownik nie rozwija kompetencji to może uciec z rynku IT
11	Duża przynależność do projektu, duża identyfikacja z projektem, elastyczność, oczekiwanie elastyczności od pracodawcy
12	Oczekiwania opiekuńczości, dbałości, choć wszystko zależy od grupy wiekowej; rynek IT był bardzo dowartościowany a nawet przewartościowany Pracownik zna swoją wartość, wysoka samoocena, świadomość, że jestem dużo wart Przerost samooceny, bardzo uświadomiony, znają standardy europejskie np. Skandynawia jako punkt odniesienia, jest to błąd, bo Polska to inne realia
13	Roszczeniowość, brak pokory wobec pracodawcy, stanowczość, jeśli chodzi o negocjacje zwłaszcza wynagrodzenia, pewność siebie która, nie jest pozytywna, poparta doświadczeniem, są przede wszystkim zbyt roszczeniowi -mają małą wiedzę a duże żądania (także seniorzy)

14	Pracownicy starają się uzyskać jak największy poziom dochodów, a przy tym jak najlepszą ergonomię pracy co do miejsca, czasu itp. nie liczą się z interesem pracodawcy. Głównie nastawienie na ja, zawsze mają inne oferty pracy do wyboru
15	Oczekują dobrego wynagrodzenia, dobrych relacji z pracodawcą, duże znaczenie ma też luźniejsze podejście do organizacji czasu i miejsca pracy, wykazują większą swobodę, jeśli chodzi o organizację pracy w powyższym zakresie

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza przedstawionych wypowiedzi pozwala stwierdzić, że proces zarządzania grupą pracowników IT jest współcześnie dużym wyzwaniem dla pracodawców. W badaniach odnotowano bardzo wysoką spójność w odpowiedziach pracodawców. Pracodawcy oceniają pracowników IT jako grupę niezwykle roszczeniową (to stwierdzenie pojawiające się w niemalże każdej wypowiedzi osoby badanej). To bardzo ważny aspekt, bo bezpośrednio odnosi się do problemów związanych z budowaniem lojalności, zaangażowania, motywowania. Przy takiej ocenie postaw pracowniczych budowanie i rozwijanie lojalności, zaangażowania, czy sam proces motywowania jest dużym wyzwaniem dla organizacji. Osoby badane zgodnie wskazują, że postawy dominujące na rynku wiążą się z dużymi oczekiwaniami zarówno w zakresie finansów jak i projektów (np. nowe technologie, możliwość rozwoju, nauki). Wysokie oczekiwania w ocenie pracodawców wynikają z dużej świadomości pracownika w ocenie własnych kompetencji oraz zapotrzebowania na specjalistów tego obszaru. W toku analiz wyłania się jednak obraz pracowników IT jako ludzi nielojalnych, niestabilnych, pracujących krótkoterminowo – deklarujących z jednej strony chęć rozwoju i nauki (a więc inwestycji pracodawcy), ale z drugiej niewykazujących lojalności w stosunku do organizacji. Na bazie przeanalizowanych wypowiedzi można przyjąć, że jest to grupa pracownicza szczególnie trudna pod kątem utrzymania w ramach organizacji.

Kolejnym istotnym pytaniem dla weryfikacji postawionej hipotezy było to dotyczące tego, co sprawia pracodawcom największą trudność w pozyskaniu a dalej utrzymaniu pracowników z sektora usług IT ramach organizacji (pyt. 10). Szczegółowy rozkład odpowiedzi prezentuje tabela 6.7.

Tabela 6.7 Trudność w pozyskaniu i utrzymaniu pracowników

Numer wywiadu	Odpowiedź osoby badanej
1	Dotarcie do kandydatów, zainteresowanie kandydata ofertą pracodawcy, utrzymanie kontaktu z kandydatem (wysłanie cv, umówienie spotkania, spotkanie u klienta), przy ofertowaniu spełnienie jego oczekiwań, głównie finansowych, technologicznych, każdy krok jest wyzwaniem
2	Deficyt programistów i bardzo duża konkurencja na rynku (konkurencja między firmami o pracownika)
3	Pozyskanie pracownika - Duża konkurencja, ogromna konkurencja, szczególnie na rynku w Warszawie, gdzie jest bardzo dużo firmy IT, często 3 firmy szukają pracownika na 1 stanowisko, mają klienta i jest jedno ogłoszenie z 3 różnych firm, te firmy bardzo mocno między sobą konkurują, to jest największe wyzwanie, wielka konkurencja i mało pracowników,

	utrzymanie pracownika – dbamy o to by nie odszedł do konkurencji, dobre wynagrodzenie, wsparcie ze strony firmy, by miał satysfakcje z tego co robi
4	W pozyskaniu – na pewno duże oczekiwania kandydatów, trudno jest spełnić, czasami są one nierealne, co powoduje, że grono ok 70 % kandydatów jest dla nas zupełnie niedostępnych, często jest tak, że żeby zamknąć rekrutację na dane stanowisko musimy złożyć 3 oferty, bo, kandydaci się wycofują z oferty, bo otrzymują bardziej konkurencyjne oferty, trzeba być konkurencyjnych w stosunku do innych firm, ponieważ tym można de facto wygrać na rynku
5	Jest to związane ze stworzeniem atrakcyjnych warunków pracy
6	Zadowolenie i nowe technologie, pójście z duchem czasu technologicznego, wynagrodzenie (podwyżki raz na pół roku)
7	Coraz wyższe stawki wynagrodzenia
8	W pozyskaniu – zaproponowanie pakietu, warunków finansowych, projektów, benefitów, listy projektów które by go satysfakcjonowały, a utrzymanie pracownika wiąże się ze stworzeniem odpowiedniej atmosfery pracy
9	Ciekawa, rozwijająca praca, pieniądze
10	Pozyskanie- weryfikacja kompetencji, przychodzą osoby, które mają dużo informacji w cv, wpisanych dużo technologii, ale tak naprawdę tylko o nich słyszeli a nie mają faktycznej wiedzy w ich wykorzystaniu, dużo osób polega na testach technicznych, realna trudność w sprawdzeniu rzetelnie kompetencji, w naszej organizacji ludzie raczej nie odchodzą, a jeśli tak to wiąże się to raczej z sytuacjami życiowymi
11	Wynagrodzenie, dobry szef, relacje z przełożonym, dziś ludzie przeceniają swoje kompetencje, pozuja na specjalistów a niewiele potrafią, spotykamy się z brakiem świadomości na temat własnych kompetencji wśród pracowników
12	Sprowadzenie zatrudnienia pracowników do wynagrodzenia co powoduje walkę o pracownika, tylko konkurencja wynagrodzeniem (rozwój, projekty na dalszych miejscach), niedobór ludzi na rynku
13	Brak przywiązania do pracodawcy, krótkie projekty- one także powodują brak przywiązania, identyfikacji z firmą, brak pewności co do stałości zatrudnienia, często pracownicy nie dają także szansy pracodawcom, aby coś poprawić (złożenie wypowiedzenia bez informacji co nie działa, jakiej zmiany pragną)
14	Relatywny brak specjalistów na rynku, duża konkurencja między firmami, częste działania rekruterów wyrываяcych sobie specjalistów
15	Przede wszystkim zapewnienie odpowiednio wysokiego wynagrodzenia – to jest jeden z największych problemów

Źródło: Opracowanie własne.

Główne problemy i wyzwania, jakie dostrzegają pracodawcy to duże zapotrzebowanie na pracowników IT i mała ich dostępność. W ocenie pracodawców to właśnie wpływa z jednej strony na dużą konkurencję pomiędzy firmami, z drugiej jest przyczyną bardzo wysokich oczekiwań kandydatów (głównie w sferze finansowej, choć nie tylko). Problemem w pozyskaniu kandydatów jest sam proces dotarcia do zainteresowanej grupy – dostaje ona dużo ofert pracy, stąd ma duże możliwości wyboru pracodawcy.

Na bazie zebranego materiału można wnioskować, że duże wyzwanie w procesie utrzymania pracownika w organizacji stanowi aspekt wynagrodzenia. Widać bardzo dużą spójność wśród osób badanych, jeśli chodzi o problematykę wynagrodzeń w IT. Problemy z zatrudnianiem i utrzymaniem pracownika respondenci dostrzegają w bardzo wysokich, a czasem nierealistycznych oczekiwaniach, które determinują sposób funkcjonowania tej grupy pracowników na rynku pracy. Wynagrodzenia z jednej strony postrzegane są jako bariera w zatrudnieniu, bo często warunkują zainteresowanie daną organizacją lub wpływają na

decyzje o pozostaniu w niej. Z drugiej strony bywają formą agresywnej konkurencji i sposobem na walkę o kandydata na rynku pracy. W tym miejscu należałoby jednak postawić pytanie o lojalność tej grupy pracowników – jak wynagrodzenie wpływa na lojalność pracowników IT i czy w dobie tak dużej konkurencji w zakresie wynagrodzenia jest ona w ogóle możliwa?

Osoby badane w procesie utrzymania pracownika dostrzegają także kwestie związane z warunkami pracy i projektami, jakie oferuje organizacja. W ocenie pracodawców to aspekty ważne.

Kolejne pytanie zadane osobom badanym odnosiło się do zagadnień związanych z częstą zmianą pracodawców wśród pracowników sektora usług IT (pyt.11).

Tabela 6.8 Fluktuacja pracowników sektora usług IT

Numer wywiadu	Odpowiedź osoby badanej
1	To, że jest bardzo, bardzo dużo ofert na rynku pracy vs ofert względem liczby pracowników (nieproporcjonalnie więcej ofert niż pracowników), kandydaci mogą przebierać w ofertach, technologiach, np. kandydat nie przyjął oferty pracy, bo nie było w kuchni nutelli, są rozpieszczeni, prześciganie się firm outsourcingowych w pomysłach jak kandydatów zdobyć, oni z tego korzystają, i zmieniają pracę, bo zawsze ktoś będzie oferował lepszą lokalizację, technologie, benefity,
2	Motywy ekonomiczny, pieniądze, 90%finanse, reszta to inne aspekty np. odległość od pracy (ok. 10%)
3	Na pewno wynagrodzenie, szukają możliwości większych zarobków, zdecydowanie, na pewno, jeśli chodzi o programistów czy architektów projekty które realizujemy, dla nich jest bardzo ważne, żeby te projekty były ciekawe i rozwojowe, schodzą z jednego projektu wchodzi w inny który im się nie podoba, nie szukają możliwości w organizacji tylko szukają już projektów poza organizacją, szybkie, nieprzemyślane zmiany
4	Zmiany powoduje chęć rozwoju w kontekście uczenia i poznawania nowych technologii, mam poczucie że jest to standardem że po roku pracy w IT pracownicy idą do innego miejsca pracy, to jest spowodowane chęcią dynamicznego rozwoju, podążanie za trendami, pracownicy często rozwijają się szybciej niż firmy w których pracują, dlatego szukają dla siebie miejsca na zewnątrz
5	Nie wszyscy zmieniają często, choć pokusa rynkowa jest duża
6	Rywalizacja na tle wynagrodzenia i projektów (stanowiska juniorskie), nie czują związania z pracodawcą, kwestie lojalności
7	Pieniądże, głównie pieniądze, myślenie „przekupki” – kasa tu i teraz
8	Chęć podwyższenia wynagrodzenia, poszukiwanie wymarzonego projektu
9	Brak rozwoju, niskie pieniądze, słaba atmosfera pracy
10	Nie ma u nas dużych zmian, ale: -znudzenie projektem -obawa przed projektem -wchodzi z dużą wiedzą tzw. wysoko oceniają swoje kompetencje a de facto nie dają sobie rady na projekcie i uciekają -rozbuchane ego, które czasem okazuje się za duże (nie znają projektu a mądrzą się)
11	Jest rynek pracownika, więc mają możliwość tej zmiany, dziś pracownicy niespecjalnie chcą nawiązać więź z pracodawcą, często sobie upatrzą, gdzie chcą pracować i dążą do pracy w wymarzonym miejscu (ważna idea i wartości)
12	Nadpodaż ofert zatrudnienia, niedobór ludzi na rynku IT, zbyt niskie płace, konkurencja na rynku, stare technologie, aspekty indywidualny – ludzie nie odnajdują się w firmach np. przez cechy osobowościowe
13	Kwestie finansowe, wynagrodzenie, praca zdalna, duża elastyczność, elementy rozwoju
14	Głównie możliwość uzyskania lepszych zarobków przy okazji zmiany pracodawcy, chęć uczenia się czegoś nowego

15	Próba znalezienia miejsca, gdzie można otrzymać większe wynagrodzenie, nie dostrzegam by rozwój był na pierwszym miejscu, zdecydowanie to wynagrodzenie jest czynnikiem, który, skłania pracowników do poszukiwań i ewentualnej zmiany pracy
----	--

Źródło: Opracowanie własne.

Postawione pytanie miało na celu wskazanie czynników, które warunkują częste zmiany pracy wśród pracowników sektora usług IT. Podobnie, jak w przypadku poprzednich pytań i odpowiedzi odnotowano dużą spójność pracodawców w przedstawionych wypowiedziach. Różnice są nieznaczne, dotyczą raczej sposoby formułowania wypowiedzi, ale sens pozostaje ten sam. Osoby badane jako przyczyny poszukiwania nowych miejsc zatrudnienia wskazują podniesienie poziomu wynagrodzenia. W toku realizowanych badań wyraźnie widać, że wiele postaw, zachowań czy decyzji pracowników pracodawcy upatrują właśnie w aspekcie wynagrodzenia. Zdecydowanie można stwierdzić, że jest to czynnik, który wpływa na proces zatrudniania i utrzymania pracownika w organizacji. Pracodawcy zwracają także uwagę na inne obszary, takie jak: bardzo duża liczba ofert pracy (nadpodaż ofert pracy; we wcześniejszych pytaniach ankietowani wskazywali, że często oferty powielają się np. u klienta jest zapotrzebowanie na 1 pracownika, a szuka go 5 agencji rekrutacyjnych, co powoduje sztuczne generowanie ofert pracy), istotna jest także różnorodność technologiczna, a dalej rozwój. Te dwie rzeczy wzajemnie się przenikają. Pracownicy mają świadomość tego, że rozwój technologiczny stanowi o ich atrakcyjności dla potencjalnych pracowników, stąd duże oczekiwania odnośnie do przydzielanych projektów, wykorzystywanych technologii, zadań na stanowisku.

Ważnym pytaniem pozwalającym potwierdzić postawioną hipotezę było także pytanie 12 dotyczące warunków pracy, które sprzyjają przyciągnięciu i zatrzymaniu pracowników sektora usług IT.

Szczegółowy rozkład odpowiedzi prezentuje tabela 6.9.

Tabela 6.9 Warunki pracy sprzyjające przyciągnięciu i zatrzymaniu pracowników sektora usług IT

Numer wywiadu	Odpowiedź osoby badanej
1	Na pewno dobry kontakt handlowa, team leadera z pracownikiem, aby czuł się zaopiekowany (zatrudniamy w ramach outsourcingu, nie in house), integracje, wyjścia, by pracownicy czuli się częścią organizacji, zapewnienie ciekawych, najnowszych projektów, technologii, podążanie za trendami, dobrze, gdy zespoły są zintegrowane (różni kontraktorzy w zespołach), przyjazna atmosfera
2	„zielone pokoje” sofa, piłkarzyki, komfortowe narzędzia pracy (wysokiej klasy sprzęt, nowe narzędzia programowania), niespotykane nigdzie indziej zaplecze dla pracowników
3	Na pewno marka pracodawcy jest ważna, zewnętrzny i wewnętrzny employer branding, dobry, rzetelny pracodawca, dobre projekty, dobra atmosfera w pracy, wydaje mi się że to jest ważne by pokazać, że czymś się wyróżniamy, w tym kierunku powinniśmy podążać a nie tylko by więcej zapłacić, nie chodzi o to by konkurować tylko wynagrodzeniem
4	Na pewno możliwość pracy z domu, zdalnie, na pewno możliwość uczestniczenia w różnego rodzaju projektach, na pewno wysokie wynagrodzenie, jest czynnikiem, który przyciąga

	kandydatów do danej firmy, ważna jest także atmosfera, osoby pracujące w tym sektorze cenią sobie luźną atmosferę pracy, (np. luźny strój)
5	Możliwość rozwoju, nowe technologie, dobre biuro, podnoszenie pensji
6	Jasne i klarowne warunki pracy
7	Coś niestandardowego, np. samochód co roku nowy, emerytura (głównie starsi pracownicy 35+ z ugruntowaną sytuacją rodzinną)
8	Warunki pracy – komfortowe warunki w biurze, możliwość częstych home office, dobra atmosfera
9	Dobre pieniądze, ciekawe projekty, work life balance, home office
10	To co u nas trzyma ludzi to: możliwość powiedzenia, że pracuje się w dużym, znanym projekcie, to wyrabia markę pracownika „pracuję przy czymś dużym, rozpoznawalnym”, marka projektu
11	Elastyczność w zakresie pracy, home office, wybieranie formy zatrudnienia, dywersyfikacja projektów, wygodne, fajne biuro
12	Elastyczne godziny pracy, elastyczne formy zatrudnienia, luźna atmosfera, swobodny dress code, rynkowe wynagrodzenie, standardowe rynkowe bonusy
13	Jasne, przejrzyste zasady, premie i zakres obowiązków, przede wszystkim jasność zasad współpracy, dobra opinia pracodawcy, top persona- znaczenie składu zespołu, kto w nim pracuje
14	Możliwość wysokich zarobków, dobrych warunków pracy i rozwoju kariery
15	Wysokie wynagrodzenie, swobodna organizacja pracy

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie jak w poprzednich wypowiedziach, wypowiedzi cechuje z jednej strony duża spójność, z drugiej spory stopień ogólności. Zdecydowana większość pracodawców wskazuje czynniki/warunki sprzyjające przyciągnięciu pracowników, wymienia: projekty, podążanie za technologią i trendem technologicznym, warunki pracy (badani zwracają uwagę na wygodne biuro, benefity, zaplecze, które jest mało dostępne i mało popularne wśród innych grup pracowniczych np. piłkarzyki, samochody, dodatkowa emerytura, „zielone pokoje” - świadczące o „luźnej” atmosferze pracy). To, na co warto zwrócić uwagę to marka pracodawcy i marka projektu. Ma to znaczenie w kontekście atrakcyjności pracownika na rynku pracy. Badani dostrzegają także znaczenie pracy zdalnej tzw. home office, które w wielu organizacjach stało się niejako standardem. Należy także zaznaczyć, że istotna jest elastyczność w szeroko rozumianym kreowaniu dogodnych warunków pracy (godziny pracy, biuro, warunki zatrudnienia, umowy).

Dla potwierdzenia postawionej hipotezy osoby badane poproszono także o udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jakim kierunku będzie rozwijać się kariera zawodowa pracowników sektora usług IT – czy przyjmują określoną ścieżkę rozwoju, którą realizują, a jeśli tak to jaką, czy to kariera realizowana na zasadzie przypadkowości, aktualnego zapotrzebowania (pyt. 13). Szczegółowy rozkład odpowiedzi prezentuje tabela 6.10.

Tabela 6.10 Kierunek rozwoju kariery pracowników z sektora usług IT

Numer wywiadu	Odpowiedź osoby badanej
1	W IT nawet w tym momencie tworzą się stanowiska o których byśmy nie myśleli jeszcze niedawno – sztuczna rozszerzona rzeczywistość, myślę że pół na pół, będą się tworzyć nowe stanowiska, nowe zapotrzebowania, są też osoby, które realizują standardową ścieżkę np. tester- developer itd.
2	Przypadkowość

3	To zależy od osoby - jaką ścieżkę przyjmuje, na razie ten rynek jest tak mocno rynkiem pracownika, że ci pracownicy nie wiedzą, gdzie będzie za 10 lat, są osoby, które kreują ścieżkę, ale my sami nie wiemy, jak to będzie się zmieniać, jak rynek jest dynamiczny, jak ścieżka rozwoju programisty ulegnie zmianie, na razie jest przypadkowe, bo sami nie wiemy, jak to będzie wyglądać
4	Myślę, że na pewno dużo osób te oferty pracy przyjmowało przez przypadek, dalej ludzie będą się kierować finansami, będą skłonni iść tam, gdzie mają możliwości większych zarobków i ważna będzie elastyczność, często ludzie nie realizują ścieżki którą mają w głowie, ale kierują się komfortem pracy, nadal będą chętni dołączać do pracodawców, którzy pracują na innowacyjnych technologiach, głównie podążają za takimi pracodawcami
5	Bardzo dobrze przemyślany pomysł na życie i rozwój, to się zmieniło w przeciągu ostatnich 20 lat, co do roku zaplanowane co będą robić, dużo większa świadomość możliwości
6	Kariera nie przypadkowa, osoby w dużej mierze mają wytyczoną ścieżkę kariery, układają własną ścieżkę kariery
7	Przypadkowość i aktualne zapotrzebowanie, technologie zbyt szybko się zmieniają i nie ma mowy o długoterminowym planowaniu
8	Przyjmują własne wizje rozwoju kariery, śledzą rozwój technologii, nowości, najczęściej kogoś naśladują (mają swoje autorytety)
9	Są tacy którzy przyszli tylko dla pieniędzy i szukają „ciepłego” gniazda, posadki i potrafią pracować nawet 10 lat w jednym projekcie, ale są też tacy którzy przypadkowo realizują karierę, przypadkowo płyną przez projekty, w dużej mierze są też tacy, którzy mają konkretne plany, pracują świadomie i szukają konkretnych pracodawców i projektów
10	Rynek będzie musiał iść w kierunku rozszerzania kompetencji -specjalista ds. oprogramowania i analityka biznesowego (łączenie kompetencji), oczekuje się doradztwa, dobrej komunikacji z biznesem, to bardzo ważne, znaczenie ma łatwy, klarowny język komunikacji w biznesie (co jest projektowane, dla kogo, jak, co z tego będziemy mieć)
11	Rozwój w kierunku eksperckim, ale kariera na zasadzie przypadkowości
12	Po studiach kariera realizowana na zasadzie przypadkowości, a w trakcie pracy ścieżka się krystalizuje, jest bardziej świadoma, często to pierwsza praca ukierunkowuje karierę, ale to oczywiście może się zmieniać
13	Kwestia chwili, tu i teraz, bez głębszego namysłu, brak myślenia perspektywicznego co będzie dalej, w przyszłości, także zmiany wywołane epidemią koronawirusa 2020 mocno zweryfikowały formy współpracy np. praca zdalna
14	Plany kariery związane są z trendami na rynku, w abstrakcji od tego nie można planować kariery
15	Kariera będzie się rozwijać na zasadzie przypadkowości, nie mam co do tego złudzeń, już w tej chwili pracownicy podejmują pracę sugerując się głównie 1 czynnikiem- finansowym

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując determinanty kariery zawodowej nie można pominąć kierunku i wyzwań, jakie stoją przed tym sektorem. Celem autorki było przede wszystkim uzyskanie wiedzy: jak pracodawcy widzą rozwój kariery aktualnie i z czym utożsamiają jej rozwój w przyszłości – czy problematyka tego obszaru pozostaje w ich ocenie taka sama?

To jedno z niewielu pytań, gdzie ocena pracodawców różniła się. W kontekście większości pytań i odpowiedzi można było dostrzec dużą spójność wśród osób badanych. To pytanie pokazało jednak pewne różnice. Można zauważyć, że badani dzielą się na dwie grupy – tych którzy dostrzegają dużą świadomość pracownika w zakresie kreowania własnej kariery i tych, którzy oceniają realizację kariery jako działania przypadkowe.

Najważniejsze wnioski potwierdzające hipotezę:

- Na pewno będą tworzyć się nowe stanowiska pracy (można także mówić o rozszerzaniu/łączeniu kompetencji w odpowiedzi na potrzeby rynku i biznesu);

- Istotna jest kwestia indywidualna – własne potrzeby i osobowość (są ludzie, którzy mają potrzebę kreowania, tworzenia własnej kariery, wykazują też dużą świadomość w zakresie budowania własnej kariery zawodowej, można także wyróżnić pracowników, dla których kariera jest działaniem przypadkowym, wynika z potrzeb ekonomicznych, ale nie koniecznie wiąże się z potrzebą jej gruntownego projektowania, kreowania i rozwijania);
- Istotna pozostaje kwestia wynagrodzenia. Znaczenie tego czynnika można było zaobserwować już w wielu poprzednich wypowiedziach osób badanych. Wynagrodzenie i finanse będą w dalszym ciągu wiązać się z kwestią rozwoju, zmiany stanowisk, kreowania kariery;
- Nie znamy dokładnie przyszłych kierunków rozwoju technologii, ale można spodziewać się, że będą one powstawać i wynikać z nowo tworzących się potrzeb, oczekiwań i wyzwań zarówno społeczeństw, jak i rynku.

Weryfikacja postawionej w niniejszym podrozdziale hipotezy skłoniła także do postawienia pytania o problemy, których aktualnie jeszcze nie dostrzegamy, a z którymi będą mierzyć się pracodawcy. Jest to pewnego rodzaju konfrontacja – aktualnych problemów i perspektyw nowych, które wpłyną na zatrudnienie pracowników sektora usług IT. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawia tabela 6.11.

Tabela 6.11 Problemy, z którymi będą mierzyć się pracodawcy poszukujący i zatrudniający pracowników sektora usług IT

Numer wywiadu	Odpowiedź osoby badanej
1	Myślę, że problemy z którymi borykamy się obecnie będą się jeszcze bardziej pogłębiać, największym problemem będzie to, że bardzo wiele osób przekwalifikowuje się na IT, co sprawia, że jest wielu juniorów, co za tym idzie osób o niskich kompetencjach, pozornie będzie zatem dużo specjalistów, ale o niskich kompetencjach, które nie będą satysfakcjonujące dla pracodawcy
2	W ciągu najbliższych lat aktualne problemy pogłębią się
3	To będzie brak pracowników, niedobór pracowników na rynku IT, ten problem będzie się pogłębiać
4	Ciężko przewidzieć, sytuacja, która teraz jest obecna dużą trudność w pozyskaniu pracownik będzie się utrzymywać przez najbliższe lata, firmy będą miały największą trudność z pozyskaniem i utrzymaniem tych pracowników, obawiam się, że oczekiwania finansowe jeszcze przez jakiś czas iść w górę, firmy będą musiały płacić za umiejętności i kompetencje, być może będzie to skutkowało tym, że będą się częściej decydowały na konsultantów z firm zewnętrznych, ponieważ problemy z rekrutacją i utrzymaniem będą ich przerastać i utrudniać ciągłość biznesową
5	Nie wiadomo w jakim kierunku rozwiną się problemy, prawdopodobnie będzie podobnie jak teraz, warto zwrócić uwagę na wirtualizację pracy, istotna będzie także praca online
6	Brak ludzi, zbyt wygórowane oczekiwania, budżety projektowe mocno obciążone, nie wydajne
7	Brak ludzi, pojawiają się zupełnie nowe formy zatrudnienia których nie znamy dziś, ale widzimy ich załączki np. Uber works – aplikacje, które pomagają szukać pracy tymczasowej
8	Problemem będzie szybka reakcja na potrzeby rynku, ponieważ potrzeby się zmieniają, istotna będzie bliskość do klienta oraz walka o nowe skille (umiejętności)

9	Nowe języki programowania, nowe technologie- brak ludzi z tymi kompetencjami, deficyt doświadczonych pracowników, bardzo duża konkurencja na rynku co ogranicza pozyskanie nowych ludzi do pracy
10	Pracownicy będą chcieli ingerować w biznes, to już nie jest tylko rola wykonawcy, chcą mieć wpływ na technologie, widać dużą pro aktywność Mówi się często o tym, że dziś do zarządów spółek wchodzi ci którzy mają doświadczenie w IT, bo to one chcą mieć wpływ n to jak funkcjonuje spółka Rynek wymaga także od różnych specjalistów łączenie umiejętności np. marketingowców w zakresie wiedzy o technologii
11	Być może będzie przesyt specjalistów, za 10 lat może być bardzo dużo tych specjalistów, ponieważ wciąż kształcą się nowi, obecnie uczące się pokolenia wejdą na rynek i go zasilą, być może będzie jeszcze większy popyt na kompetencje miękkie
12	W przyszłości może być sytuacja, że pracownik może być zastępowany przez system, zatem spadnie liczba osób potrzebnych do pracy przez rozwój systemów, będzie wtedy można mówić o nadpodaży ludzi na rynku IT Rynek będzie coraz bardziej globalny, będzie zatem można realizować coraz więcej projektów czy nawet bardzo dużo projektów Będzie także większe otwarcie na rynki tj. Indie, żeby zaspokoić potrzeby informatyczne, istotna także praca zdalna
13	Problemy będą się pogłębiać, brak pracowników z szerszą wiedzą, perspektywicznych, znaczenie firm zagranicznych -praca zdalna powoduje, że pracownicy mogą odpłynąć z lokalnego rynku, brak barier, rynek pracy IT może mieć jeszcze większe trudności, problemem są też wysokie stawki a mogą być jeszcze wyższe
14	Pracodawcy i przedsiębiorcy będą mierzyć się z problemami np. automatyzacja i robotyzacja – która z czasem ograniczy popyt na niższe kompetencje w branży IT, co w radykalny sposób utrudni wejście w zawód nowym, młodym adeptom. Seniorzy będą potrzebni, ale za np. 5 lat do zwykłego kodowania, programowania może będą wykorzystywane roboty.
15	Można spodziewać się pogłębiających problemów z brakiem pracowników ze względu na dużą emigrację

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione powyżej odpowiedzi osób badanych, podobnie jak przy poprzednim pytaniu (nr 13), wskazują na spore rozbieżności w zakresie postrzegania przyszłych problemów przez poszczególnych pracodawców, ale często wiążą się one z aktualnymi problemami i determinantami warunkującymi karierę i pracę w IT. W ocenie pracodawców na pewno problemy będą pogłębiać i rozszerzać o nowe aspekty.

Najważniejsze wnioski potwierdzające hipotezę:

- W ocenie pracodawców aktualne problemy będą ulegać pogłębieniu i rozszerzać się o nowe aspekty, widać natomiast trudność w precyzyjnym sformułowaniu przyszłych problemów, choć w większości są one powiązane z aktualnymi wyzwaniami, jak np. niedobór pracowników w IT;
- Duża liczba kandydatów aspirujących do stanowisk IT może spowodować obniżenie kompetencji (dużo juniorów o niskich kompetencjach), IT może przyciągać np. wizją wysokich zarobków, stałością zatrudnienia, dużą możliwością szybkiej zmiany pracy;
- Z jednej strony pracodawcy wskazują na niedobór pracowników, z drugiej wskazują na nadpodaż pracowników (np. zastępowania pracownika przez system);

- Problematyka wynagrodzeń i wysokich oczekiwań w ocenie pracodawców pozostanie problemem jak dotychczas, wysokie oczekiwania mogą zatem stanowić barierę w pozyskaniu i zatrudnianiu pracowników oraz ich utrzymaniu w ramach organizacji;
- Pracodawcy zwracają uwagę na potrzeby rynku – zapotrzebowanie na pracowników IT ściśle wiąże się z aktualnymi potrzebami rynku.

Do weryfikacji postawionej w tej części pracy hipotezy wybrano także pytanie 7, w którym zapytano osoby badane o największe wyzwania, jakie stoją przed pracodawcą przy planowaniu kariery pracownika sektora usług IT w ramach organizacji.

Powyższe pytanie, podobnie jak dwa poprzednie (13,14), ma na celu weryfikację i konfrontację aktualnego spojrzenia na determinanty kariery i perspektywę widzenia przyszłości kariery pracownika IT. Celem autorki była próba analizy, czy aktualne determinanty pozostaną niezienne, stałe czy też w ocenie pracodawców można dostrzec nowe spojrzenie na karierę i warunkujące ją czynniki.

Szczegółowy rozkład odpowiedzi prezentuje tabela 6.12.

Tabela 6.12 . Wyzwania stojące przed pracodawcą przy planowaniu kariery pracownika sektora usług IT w ramach organizacji

Numer wywiadu	Odpowiedź osoby badanej
1	Doświadczenie, klienci, u których pracują pracownicy wspierają karierę pracownika (ambitne zadania, wdrażanie juniorów)
2	Niestabilność i nieprzewidywalność pracownika
3	Największym wyzwaniem jest rotacja pracownika, pracownicy odchodzą, bo dostają bardzo dużo konkurencyjnych ofert, dostają je nawet nie szukając pracy, wyzwaniem to utrzymanie pracownika i utrzymać poziom satysfakcji pracownika by chciał się rozwijać w ramach organizacji
4	Wyzwaniem jest to, że trudno jest przewidzieć jak rynek IT będzie się zmieniał, jest to rynek dynamiczny, wyzwaniem dla pracodawcy jest to że nie zawsze dysponuje w firmie najnowszymi technologiami (rozwój, związan z firmą), ludzie idą tam, gdzie mogą się uczyć nowych technologii, nie wszystkie firmy pracują na najnowszych technologiach
5	Długofalowe planowanie jest wyzwaniem
6	Zaplanowanie ścieżki kariery wymaga współpracy wielopoziomowej (z menedżerami, HR, zarządem)
7	Wyzwaniem jest zatrzymanie pracownika w organizacji i uniknięcie agresywnej konkurencji (ucieczka do konkurencji) Średni czas życia pracownika w organizacji to ok. 1.5. roku nie można zatem mówić o planowaniu kariery, ponieważ to wymaga czasu
8	Najtrudniejsza jest korelacja wymagań pracownika z wymaganiami klientów i dopasowaniem tego w czasie (ciekawe projekty w odpowiednim momencie, kiedy człowiek chce wykorzystywać swoje zdolności i wie, że już je posiada)
9	Pieniądze, atmosfera pracy – często uzależniona od klienta, u którego pracownik pracuje
10	Zawsze jest obawa, że pracownik znudzi się projektem (po 3,4 latach może mieć dość), dużym wyzwaniem jest utrzymanie zainteresowania pracownika (często długo pracuje się przy jednym projekcie), utrzymanie poczucia sensu pracy i zainteresowania projektem, nie chodzi tu nawet o kwestie stanowiska
11	Największe wyzwanie to to by pracownik rozwijał się razem z firmą z uwzględnieniem tempa jej rozwoju
12	Dostęp do dobrego kapitału ludzkiego, zmotywowanego, dobrze rokującego, utrzymanie pracownika, oddzielenie pracowników przeciętnych od bardzo dobrze rokujących, kluczowe jest

	także utrzymanie pracownika, zbadanie prawdziwych potrzeb poza finansowymi, dotarcie do tych potrzeb
13	Pracownicy bardzo często zmieniają projekty, wystarczy, że drobna rzecz nie pasuje i następuje zmiana, bardzo małe przywiązanie do pracodawcy
14	Utrzymanie satysfakcjonującej rentowności projektu przy równoważnym zapewnieniu satysfakcji i motywacji pracownika – to największe wyzwanie
15	Zapewnienie odpowiednich narzędzi w postaci dostępności do określonych programów rozwojowych, zapewnienie odpowiednio wysokiego wynagrodzenia, które często zatrzymuje w organizacji (pozwala to np. nie poszukiwać dodatkowych form zatrudnienia przez pracownika), dobre relacje, partnerstwo, dokładne omówienie celów pracy i tego co wspólnie możemy osiągnąć.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza powyższego pytania pokazuje duży stopień ogólności w widzeniu wyzwań, jakie stoją przed pracodawcami przy planowaniu kariery pracownika. Wydaje się, że pracodawcy mają świadomość problemów, z jakimi się borykają, ale definiują je na bardzo ogólnym poziomie, nie ukazując istoty faktycznych, szczegółowych problemów. Widocznie dostrzegalny jest kłopot z ujęciem wyzwań i nazwaniem ich.

Najważniejsze wnioski potwierdzające hipotezę:

- Największe wyzwania wiążą się z niestabilnością i nieprzewidywalnością pracowników w sektorze IT (duża rotacja spowodowana różnymi czynnikami np. oczekiwania indywidualne pracownika, wynagrodzenie, projekty);
- Problemy z utrzymaniem pracownika w ramach organizacji mogą wynikać z indywidualnych potrzeb pracowników, niekoniecznie zrozumiałych dla organizacji (np. znudzenie długotrwałym projektem);
- Pracodawcy widzą wyzwania w dopasowaniu oczekiwań pracownik vs klient (tu jest to odniesienie do pracowników pracujących w ramach outsourcingu zasobów IT);
- Ważnym aspektem jest badanie i prawidłowa ocena potrzeb pracowniczych – czym są prawdziwe potrzeby pracownika, w jaki sposób można je zbadać i odnieść się do nich.

6.3. Metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT oraz ocena ich skuteczności

W niniejszej pracy wyodrębniono także hipotezy odnoszące się do metod i narzędzi zarządzania karierą zawodową, jakie stosowane są w organizacjach przy uwzględnieniu sektora usług IT. Ocenie poddana została także skuteczność narzędzi.

W tej części pracy odniesiono się do pytania badawczego, które brzmiało:

Jakie metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników stosowane są w przedsiębiorstwach w sektorze usług IT? Jaka jest ich skuteczność w ocenie pracodawców i pracowników z pokolenia Y?

Na bazie tak sformułowanego pytania badawczego postawiono następujące hipotezy:

W przedsiębiorstwach w sektorze usług IT wykorzystuje się zróżnicowane metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników. Dominują wśród nich metody klasyczne, które nie uwzględniają specyfiki sektora.

Pracodawcy i pracownicy nisko oceniają skuteczność metod i narzędzi zarządzania karierą w badanym sektorze, ale różnią się w ocenie przyczyn tego zjawiska.

Przeprowadzone badania potwierdzają postawione hipotezy. W celu ich weryfikacji dokonano oceny wyselekcjonowanych wypowiedzi osób badanych. Pod uwagę wzięto pytania, których celem było ustalenie czy organizacje w ogóle oferują możliwość współpracy na linii pracownik-pracodawca w obszarze budowania kariery zawodowej w ramach organizacji i z jakich narzędzi korzystają, jakie elementy są skuteczne by zaplanować karierę pracownika sektora usług IT oraz co w obszarze planowania i rozwoju kariery zawodowej pracownika oferuje dokładnie organizacja.

Należy ponownie zaznaczyć, że przedstawione w toku badania pytania nie wyczerpują zagadnienia i problematyki dotyczącej metod i narzędzi zarządzania karierą zawodową, ale dają podstawy do wnioskowania o ważnych aspektach związanych z tym obszarem.

W pierwszej kolejności ustalono: czy i jakie możliwości w zakresie budowania i rozwijania kariery pracownika dana organizacja oferuje swoim pracownikom w ramach współpracy. Celem było ustalenie czy organizacje w ogóle dysponują takimi narzędziami i co wchodzi w ich zakres.

Szczegółowy rozkład odpowiedzi prezentuje tabela 6.13.

Tabela 6.13 Metody i narzędzia zarządzania karierą wykorzystywane w sektorze usług IT

Numer wywiadu	Odpowiedź osoby badanej
1	Tak, jak najbardziej, oferujemy szkolenia techniczne, oferujemy możliwość zmiany projektu, albo jeśli projekt się kończy u jednego klienta to oferujemy inny projekt (to się wiąże z poszerzeniem kompetencji), szkolenia wybierają sami lub firma im organizuje, meet upy, konferencje, bardzo często firma w 100% finansuje szkolenie
2	Tak, mogą uczestniczyć w szkoleniach, ale nie korzystają, sporadyczne przypadki
3	Staramy się, żeby pracownicy mogli się rozwijać, certyfikaty – po stronie pracodawcy, szkolenia we własnym zakresie, jeżeli chodzi o rozwój wewnątrz organizacji to oczywiście pracownicy nam zgłaszają czy projekt im się podoba, jeśli uważają, że już ich męczy praca na projekcie to szukamy kolejnego, jeżeli ktoś się rozwija i pogłębia swoją wiedzę to staramy się poszerzać jego obowiązki albo czynić go kierownikiem jakiegoś zespołu, rotacja jest duża w tym sektorze, dużo pracowników odchodzi i tych stałych którzy się rozwijają w organizacji nie jest dużo
4	Tak, duże firmy, duże korporacje stwarzają takie możliwości poprzez projekty które są realizowane w ramach dużych firm, często też firmy decydują się aby korzystać z konsultantów zewnętrznych co stwarza też możliwości współpracy i rozwijania kariery, zdarzają się szkolenia dla pracowników

	IT, oczywiście jeżeli firma uzna, że dana umiejętność jest potrzebna w danym projekcie, wspieramy takiego pracownika finansowo, nie ukrywam, że coraz chętniej korzystamy z doświadczonych osób, mocno też inwestujemy w młode osoby które wchodzą w rynek IT i wtedy mają możliwość uczyć się pod okiem mentora czyli kolegi z zespołu który wspiera w rozwoju szczególnie przez pierwszy okres rozwoju w tym obszarze (nauka nowych narzędzi, technologii).
5	Tak, kursy online, szkolenia, certyfikaty, coaching
6	Brak dedykowanych narzędzi dla rozwoju pracowników
7	Nasza firma lojalizuje pracownika, aby czuł się dobrze w firmie – pracodawca ich zna, zna ich potrzeby, ich sytuację rodzinną, domową i dopasowuje do tego benefity pracownicze – samochód, emerytura, multisport, Medcover
8	Tak, system oceny pracownika, który wykorzystywany jest do ciągłego monitorowania postępów i celów, wdrożone metody coachingu (dla chętnych) i tzw. przewodników merytorycznych (guru do którego może się zgłosić i czerpać fachową wiedzę ze swojego obszaru)
9	Rozmowy oceniające, coachingi, każdy zespół ma swojego lidera, e-learningi, ze szkoleniami raczej jest ciężko
10	Szkolenia (wolna ręka – co jest dla pracownika istotne), planu indywidualnej kariery nie ma, rozwój kompetencji in house np. rozwój bezpieczeństwa, cyberbezpieczeństwo, audyt kodu
11	Nie ma takiej współpracy, pracodawca nie definiuje możliwości rozwoju, ale komunikuje, że one są
12	W pewnym sensie tak, staramy się planować ścieżkę kariery, edukujemy w zakresie świadomego rozwoju kariery
13	Są programy rozwoju i ścieżki kariery – dofinansowanie kursów, szkoleń, zewnętrznych i wewnętrznych, zmiana departamentu, jeśli chce się rozwijać
14	Szkolenia, kursy, certyfikaty, możliwość zmiany projektu w ramach firmy, wybór projektu – to także pojawia się dość często, że pracownik decyduje przy którym projekcie podejmie pracę
15	Możemy zaoferować szkolenia w obszarze, w którym działają nasi pracownicy IT, a więc w obszarze informatyzacji w ochronie zdrowia (specjalistyczne szkolenia uwzględniające specyfikę naszej branży)

Źródło: Opracowanie własne.

Na bazie zebranego materiału można stwierdzić, że w ocenie pracodawców organizacje oferują możliwość współpracy na linii pracownik - pracodawca. Zebrany w tej części badania materiał pozwala potwierdzić hipotezę, że organizacje wykorzystują zróżnicowane metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową, a dominują wśród nich metody klasyczne.

Najważniejsze wnioski potwierdzające postawioną hipotezę:

- Pracodawcy potwierdzają, że ich organizacje oferują możliwość współpracy na linii pracownik-pracodawca, wypowiedzi badanych cechuje jednak wysoki poziom ogólności w zakresie wskazania konkretnych metod i narzędzi;
- Wśród głównych metod i narzędzi zarządzania karierą zawodową oferowanych w ramach pracy w organizacji są: szkolenia, certyfikaty, konferencje, zmiany projektów, coaching;
- Pracodawcy utożsamiają zarządzanie karierą zawodową z utrzymaniem/lojalizacją pracownika wobec organizacji – wskazują na elementy, które pozwalają utrzymać pracownika w ramach struktur i w ich ocenie wiążą się z rozwojem danego pracownika;
- Pracodawcy nie wskazują na charakterystyczne, unikalne, specyficzne dla sektora IT metody i narzędzia inne od tych, które są powszechnie znane i wykorzystywane

w ramach rozwoju pracowniczego, wszystkie wskazane metody i narzędzia można uznać za metody klasyczne i powszechnie stosowane także w odniesieniu do innych branż czy sektorów.

Kolejne istotne dla potwierdzenia hipotezy pytanie dotyczy określenia, jakie elementy są istotne by skutecznie zaplanować karierę pracownika w sektorze IT z perspektywy pracodawcy – zatem co jest istotne by mówić o planowaniu kariery pracownika. Autorkę interesowało zbadanie tego, co pracodawcy uznają za kluczowe na etapie planowania kariery – na co zwracają uwagę, jakie aspekty są szczególnie ważne, jakie metody, narzędzia wykorzystują.

Szczegółowy rozkład odpowiedzi prezentuje tabela 6.14.

Tabela 6.14 Elementy skutecznego planowania kariery pracownika w sektorze usług IT z perspektywy pracodawcy

Numer wywiadu	Odpowiedź osoby badanej
1	Pracodawcy ciężko zaplanować karierę pracownika, to co możemy to robimy, meet upy konferencje, szkolenia, wymiana wiedzy, nie zatrudniamy juniorów, bardzo rzadko mida/regulara, bardzo często seniora (a więc doświadczone osoby)
2	Kariera zależy od pracownika a nie od pracodawcy
3	Na pewno trzeba na bieżąco badać potrzeby pracowników, ich poziom zadowolenia, satysfakcji z pracy, to co jednych motywuje innych nie motywuje więc trzeba sposób motywacji dostosowywać do tego co oczekuje pracownik, ważna jest rola osoby, na stanowisku które wspiera osoby wewnątrz firmy, nie zawsze jest to kierownik, bardziej hr business partner, ważne jest by pracodawca miał budżet rozwojowy na pracowników – budżet na certyfikaty, szkolenia, studia podyplomowe
4	Rynek IT jest bardzo trudny i dynamiczny co też jest wyzwaniem dla działów hr by skutecznie zaplanować karierę, technologie zmieniają się dynamicznie więc ciężko jest przewidzieć w jakiej technologii będziemy pracować za 2-3 lata, zwracamy głównie uwagę na to by ludzie zwracali umiejętności analityczne i szybko się uczyli, wiemy że dzięki temu będą w stanie szybko te technologie przyswajać, jak planować karierę? Wziąć młodego pracownika pod swoje skrzydła, który dopiero co skończył studia, uczyć go firmy, uczyć go organizacji, metodyk pracy, prowadzenia projektów w obszarze IT, stawiać na ludzi, którzy szybko się uczą, są aktywni, i obserwować, obserwować rynek w jakim kierunku się zmienia
5	Stabilność finansowa i projektowa firmy
6	Kluczowy jest wywiad i rozpoznanie potrzeb pracownika, nie ma tu ścieżek karier a najważniejszy jest wywiad
7	Żeby mówić o planowaniu kariery pracownik musi zostać w firmie min. 5 lat, inaczej nie planujemy kariery; natomiast jeśli już mówimy o planowaniu kariery to trzeba wziąć pod uwagę to jak chce się on rozwijać i w którym kierunku iść i czy w naszej organizacji jest miejsce na ten rozwój
8	Zapewnić ocenę roczną, cały schemat postępowań rozwojowych, wykazać się bieżącą troską o pracownika, reagować szybko na jego potrzeby
9	Pracownicy często/zbyt często zmieniają pracę by mówić o karierze, jej planowaniu, ale na pewno rozmowy z liderem prowadzącym na temat bieżących potrzeb sprzyjają planowaniu kariery
10	Pracują u nas pracownicy ze stażem ok. 10 lat, nie ma jednolitego plany kariery, nie jesteśmy na tyle duzi by układać plany (np. 7 osób w e-commerce), aplikacje mobilne, front, programiści (ok. 12-15 osób). Wszystko zależy od struktury firmy- czy jest duża i rozwinięta.
11	Dziś pracodawcy nie chce się wgłębiać w poznanie pracownika, wiemy, gdzie potrzebujemy specjalisty i oczekujemy wiedzy, pracownicy nie wiążą się z pracodawcami na długo i nie ma klimatu zaufania, że warto inwestować w pracownika

12	Na pewno potrzebna jest motywacja pracownika i przekonanie, że chce pracować w IT, predyspozycje, które pozwolą podążać za wytyczoną ścieżką kariery, zaangażowanie pracownika, planowanie kariery pracownika to inwestycja pracodawcy
13	Przede wszystkim jego chęci i nastawienie, pracownik musi chcieć się rozwijać, jeśli tego brakuje nie ma mowy o rozwoju, pracodawca może zachęcać do systematycznego rozwoju np. aktywna ocena + informacja zwrotna, za oceną muszą iść konkretne kroki np. certyfikaty
14	Trzeba znać trendy na rynku, jeśli chodzi o wykorzystywane technologie, a co za tym idzie potrzeby zgłaszane przez klientów końcowych w zakresie rozwoju systemów informatycznych
15	Kariera to świadomość pracownika w zakresie awansu poziomego i/lub pionowego uzależniona od poziomu umiejętności i doświadczenia, stworzenie odpowiedniego środowiska pracy, przede wszystkim inspirującego środowiska pracy, pozwalającego na rozwój, stymulacja rozwoju poprzez oferowanie szkoleń czy kursów

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskany w toku badania materiał, podobnie jak w poprzednich częściach, ukazuje wysoką spójność osób badanych w zakresie udzielanych odpowiedzi. Analiza wypowiedzi pozwala potwierdzić hipotezę, a najważniejsze wnioski przedstawiono poniżej:

- Pracodawcy dostrzegają sporą trudność w planowaniu kariery pracownika, wskazują na klasyczne, standardowe, powszechnie znane metody i narzędzia, wykorzystywane także w innych branżach i sektorach;
- W ocenie pracodawców to od pracownika zależy rozwój kariery – kluczowe znaczenia ma tu motywacja pracownika, proaktywność, świadomość własnych potrzeb i oczekiwań, istotny jest też aspekt zaufania na linii pracownik – pracodawca;
- Pracodawcy zwracają uwagę na krótkie okresy zatrudnienia pracowników, które uniemożliwiają planowanie kariery w perspektywie długoterminowej (kwestia lojalności i zaufania);
- W ocenie pracodawców planowanie kariery pracownika i wsparcie w tym zakresie to inwestycja organizacji, która w tym sektorze bywa ryzykowna z uwagi na częste zmiany pracodawców i niską lojalność;
- Pracodawcy zwracają uwagę na indywidualny wymiar kariery – odpowiedzialność pracownika za jej kształtowanie, ale także poznawanie jego potrzeb i oczekiwań, a następnie dopasowanie tego i łączenie z potrzebami /możliwościami/ oczekiwaniami organizacji;
- Pracodawcy skłaniają się ku zatrudnianiu osób doświadczonych (samodzielnych, z ugruntowaną wiedzą – tu jednak pojawia się pytanie – czy tacy pracownicy w ocenie pracodawców nie potrzebują rozwoju? Czy ten rozwój przebiega inaczej? Czy inne aspekty są istotne przy jego planowaniu?).

W tej części pracy osoby badane zapytano także o to, co w obszarze planowania i rozwijania kariery zawodowej pracownika oferuje organizacja. Postawienie tak precyzyjnego pytania miało na celu wskazanie konkretnych rozwiązań stosowanych w organizacjach, a przede wszystkim ustalenie czy w ogóle one występują i w jakim zakresie.

Szczegółowy rozkład odpowiedzi prezentuje tabela 6.15.

Tabela 6.15 Rozwiązania stosowane w organizacjach służące rozwojowi kariery zawodowej pracownika

Numer wywiadu	Odpowiedź osoby badanej
1	Kursy, szkolenia, dofinansowanie, możliwość realizowania trudniejszych zadań projektów, możliwość zmiany projektu (np. inny klient, gdzie projekt może być bardziej ambitny)
2	Projekty z wykorzystaniem najnowszych technologii oraz szkolenia z których przeważnie pracownicy nie korzystają
3	Mamy w firmie hr business partnera, który dba o dobre relacje między pracownikiem a pracodawcą, bada na bieżąco poziom satysfakcji pracowników, pyta czy są zadowoleni z danego projektu, czy nie chcieliby go zmienić, jak oceniają prace na danym projekcie w wielu aspektach (relacje z kolegami, szefem, technologie); umożliwiamy certyfikacje, zmiany projektów
4	Na pewno jasne ścieżki kariery, pracownicy mają możliwość awansowania na wyższe stanowiska (inna decyzyjność, odpowiedzialność), mogą uczestniczyć w różnych projektach, praca w różnych rolach, szkolenia dla talentów, osób z potencjałem
5	W zależności od indywidualnych potrzeb, szkolenia, zmiany projektów
6	Szkolenia, certyfikaty, wywiady, konferencje branżowe
7	Kursy i szkolenia
8	Coaching, szkolenia- szeroka baza szkoleń i e-learning
9	Rozmowy, ocena pracownika, e-learningi, nasza firma ma bardzo dużo e-learningów
10	Główny element to szkolenia i swoboda pracy, możliwość dużego wpływu na rozwój projektów, benefits HR – raczej nikt tego wysoko nie pozycjonuje, przyjmujemy zasadę, że jeśli pomysły pracowników są ciekawe to je realizujemy, a więc pracownik ma swój udział i wkład w pracę, którą wykonuje dla naszej organizacji, duży nacisk kładziemy na konferencje, team building, połączenie nauki z team buildingiem
11	Szkolenia zewnętrzne, udział w projektach poza kompetencjami
12	Szkolenia, budowanie relacji poza biznesowej, nie tylko relacje pracownicze, ale też pozazawodowe, nie tylko team, ale także założenie „po prostu lubimy się”, rozwój relacji na wielu płaszczyznach, szkolenia także są ważne
13	Certyfikaty, studia, udział w międzynarodowych konferencjach z możliwością wystąpienia
14	Kursy, szkolenia, certyfikaty, zmiany projektów itp.
15	Szkolenia, benefits rozwojowe, kursy, integracja, która spaja zespół i wpływa na jakość pracy

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza zebranego materiału pozwala na potwierdzenie hipotezy postawionej w tej części pracy. Wypowiedzi osób badanych, podobnie jak w przypadku poprzednich pytań charakteryzuje duża spójność, ale jednocześnie spory poziom ogólności. Pracodawcy nie wskazują na żadne specyficzne narzędzia czy metody stosowane w ich organizacjach, których celem byłoby wsparcie pracowników w obszarze planowania i rozwijania kariery zawodowej i które jednocześnie byłyby charakterystyczne, specyficzne dla sektora usług IT.

Najważniejsze wnioski pozwalające na potwierdzenie hipotezy to:

- Standardowe, klasyczne, powszechnie znane i stosowane w wielu organizacjach, także o innych profilach biznesowych metody i narzędzia, tj. szkolenia, kursy, certyfikaty; brak narzędzi czy metod, które byłyby specyficzne czy też unikatowe dla badanego sektora, pracodawcy w zdecydowanej większości znają/wykorzystują metody dostępne w innych branżach i sektorach;
 - Pracodawcy wskazują na podobne metody i narzędzia bez względu na wielkość firmy czy kapitał;
 - Pracodawcy wskazują na dużo ogólników, które rozumieją jako narzędzia i metody rozwoju kariery np. jasna ścieżka kariery – bez wskazania, co to oznacza, jak przebiega, co zawiera, jakie etapy obejmuje, kto i w jaki sposób ją wyznacza itd.;
- Większość wypowiedzi osób badanych charakteryzują bardzo ogólne stwierdzenia, np. zmiana projektów – brak informacji jak to faktycznie przekłada się na rozwój czy zmiana projektów przynosi oczekiwane efekty zarówno po stronie pracownika i pracodawcy, brak oceny skuteczności zastosowania tego rodzaju działania dla faktycznego rozwoju pracownika (a także jego utrzymania w organizacji);
- Istotne wydają się być relacje – część pracodawców wskazuje na ich znaczenie, choć ponownie jak przy innych wypowiedziach, brakuje jasności, co one faktycznie oznaczają – w jaki sposób są budowane, przez kogo, na jakim poziomie, jak faktycznie wpływają na rozwój kariery np. relacje ze współpracownikami, z szefem – bardzo duży poziom ogólności wypowiedzi nie pozwala na stwierdzenie jak w kontekście narzędzi i metod można oceniać ten aspekt zarządzania.

6.4. Dyskusja wyników

Realizacja badań dotycząca pracodawców sektora usług IT została rozpoczęta od postawienia pytań badawczych na które, autorka niniejszej dysertacji poszukiwała odpowiedzi.

Na bazie postawionych pytań badawczych badaczka przyjęła 4 hipotezy odnoszące się do grupy pracodawców sektora usług IT. W niniejszym podrozdziale skoncentrowano się na omówieniu uzyskanych w toku badań wyników oraz wnioskach, jakie płyną z przeprowadzonych badań.

Należy zaznaczyć, że zebrane wyniki i płynące z nich wnioski wskazują jedynie pewien trend charakterystyczny dla wybranej grupy. Ukazują pewne tendencje występujące w omawianej grupie. Stanowią przyczynek do dalszych poszukiwań i badań, które pozwolą

jeszcze lepiej zrozumieć specyfikę sektora usług IT i pracujących w nim pracowników, a także problematykę tego sektora widzianą oczami pracodawców.

Przeprowadzenie niniejszych badań w ocenie autorki jest istotne z kilku powodów.

Branża IT pozostaje wciąż jedną z najdynamiczniej rozwijających się sektorów, tworząc tym samym nie tylko nowe miejsca pracy, ale także nowe standardy zatrudniania, utrzymania i rozwijania pracownika. Przede wszystkim wiąże się to z podstawowym problemem, jaki dotyka obszar zarządzania zasobami ludzkimi w tym sektorze – brak specjalistów. Samo pozyskanie pracownika współcześnie nie gwarantuje organizacji sukcesu – prawdziwym wyzwaniem dla dzisiejszych organizacji jest odpowiedni i szeroko rozumiany dobór metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, umiejętność tworzenia określonych relacji biznesowych także na poziomie pracownik-pracodawca, kreowania warunków sprzyjających skutecznej selekcji, rekrutacji, a dalej utrzymaniu pracownika w strukturach przedsiębiorstwa.

Krótkoterminowość zatrudnienia w tym sektorze jest jego ogromnym problemem. Pokazują to także najnowsze badania (przeprowadzone w okresie 06/07.2020) prezentowane w raporcie No Fluff Jobs³²³. Wynika z nich, że prawie połowa specjalistów IT zmienia pracę przynajmniej raz na 2 lata, natomiast 1/3 znajduje nowe miejsce pracy maksymalnie po miesiącu poszukiwań. Choć należy dostrzec, że organizacje robią bardzo dużo by przyciągnąć i zatrudnić specjalistów to wciąż otwarte pozostaje pytanie – jak robić to najlepiej, najskuteczniej i co faktycznie jest czynnikiem, który pozwala na zatrzymanie pracownika w organizacji.

Badania przeprowadzone w ramach niniejszej pracy pokazują, że przedsiębiorstwa sektora usług IT borykają się nie tylko z problemem pozyskania pracownika. Wśród innych problematycznych kwestii jedną z ważniejszych pozostaje właśnie utrzymanie pracownika w organizacji w dłuższej perspektywie czasowej. Można wysnuć wniosek, że samo zatrudnienie pracownika jest mniejszym wyzwaniem dla przedsiębiorstw niż zbudowanie z nim długotrwałej relacji, pozwalającej na wieloletnie zatrudnienie – zatem mechanizmy i narzędzia, które pozwalają przyciągnąć/zainteresować i w efekcie zatrudnić kandydata można oceniać jako efektywne, natomiast te same mechanizmy wcale nie muszą decydować o pozostaniu

³²³ *Offboarding w IT. O rozstaniach z firmą z perspektywy specjalisty IT*, No Fluff Jobs, 2020, <https://nofluffjobs.com/insights/raport-offboarding-dlaczego-specjalisci-it-odchodza-z-pracy/>, dostęp: 24.08.2020.

pracownika w danej organizacji - niekoniecznie to, co przyciąga jednocześnie jest tym, co w niej zatrzymuje.

Istotne są także problemy związane z lojalnością w stosunku do organizacji, oczekiwaniami pracowników, które ulegają (zbyt szybkim) zmianom i często nie są możliwe do zaspokojenia, co w efekcie oznacza koniec współpracy i rozpoczęcie procesu rekrutacji od początku – to koszty czasowe i ekonomiczne. Należy także zwrócić uwagę na koszty niematerialne, tj. ponowne wdrażanie pracownika do zespołu, budowanie nowej relacji na poziomie pracownik-zespół, pracownik- przełożony, pracownik- organizacja, budowanie zaufania. Nie ma wątpliwości co do tego, że pracownicy sektora IT pozostają jedną z najtrudniej zarządzanych grup pracowników i stanowią ogromne wyzwanie dla przedsiębiorstw, które potrzebują tego rodzaju specjalistów. To właśnie dlatego prowadzenie badań, które pozwolą dostrzec i zrozumieć zmiany stale pojawiające się w tym obszarze są istotne dla działań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. W ocenie autorki należy aktualizować badania zarówno w zakresie oczekiwań, potrzeb, możliwości pracowników i konfrontować je z oczekiwaniami, możliwościami, ale i problemami, które dostrzegają pracodawcy z uwzględnieniem różnych perspektyw czasowych. Takie podejście pozwoli zrozumieć, co aktualnie jest istotne dla obu grup – pracowników i pracodawców, gdzie pojawiają się rozbieżności, jak aspekty związane z zatrudnieniem, rozwojem, wynagradzaniem, lojalnością rozumieją pracodawcy i pracownicy, i w których obszarach różnice utrudniają lub uniemożliwiają prawidłową, satysfakcjonującą dla obu stron współpracę. Kluczowe wydaje się wzajemne, dobre poznanie i zrozumienie potrzeb i oczekiwań obu stron, a te na przestrzeni czasu i wraz ze zmianami gospodarczymi mogą i na pewno będą się zmieniać. Należy aktualizować badania z tego obszaru, by dostarczać wiedzy na temat aktualnych potrzeb i możliwości, które będą ulegać (mniejszym lub większym) zmianom w czasie, powodowane zmianami gospodarczymi (przykładem może tu być pandemia koronawirusa z 2020 roku, która prawdopodobnie istotnie przyczyni się do zmian na rynku pracy, tj. np. poziom zatrudnienia, zapotrzebowanie na zatrudnienie we wszystkich sektorach, modele współpracy, wynagrodzenia).

Przeprowadzone w grupie pracodawców badania mogą być istotne nie tylko dla pracodawców, których celem jest pozyskanie i utrzymanie pracownika IT w organizacji. W ocenie autorki badania mogą być ważne dla samych pracowników IT. Zebrany materiał pozwala dostrzec, jak postrzegana jest branża i jej pracownicy oczami pracodawców – które aspekty są najbardziej problematyczne, i w jakim kierunku pracodawcy mogą poszukiwać

zmian odnośnie do zatrudnienia, utrzymania i rozwijania pracowników, na co pracodawcy zwracają dziś szczególną uwagę, w czym upatrują problemów, które uniemożliwiają długofalowe zatrudnienie/współpracę, jakich kierunków zmian należy się spodziewać.

Trzecią grupą, dla której przeprowadzone badania mogą być istotne są przedstawiciele edukacji (zwłaszcza edukacji wyższej, uczelnie i wydziały techniczne, informatyczne). Uzyskany w toku badań materiał pokazuje aktualne dane dotyczące specyfiki sektora IT – zarówno z perspektywy pracowników jak i pracodawców. Wskazuje, które obszary i w jakim zakresie są szczególnie istotne dla obu tych grup. Pozwala dostrzec problemy, z jakimi aktualnie mierzą się obie te grupy. Na bazie tak opracowanego materiału można uzyskać wiedzę na temat tego, w jakim kierunku kreować nowe programy nauczania, ale także co rozwijać wśród kandydatów na przyszłych pracowników sektora IT (pod kątem umiejętności twardych, miękkich, w jaki sposób poruszać się na rynku pracy by zwiększać swoją atrakcyjność i szansę na długoterminowe zatrudnienie, jak budować własną renomę na rynku pracy, co tworzy obraz eksperta, a co go niszczy itp.).

Wnioski płynące z badań opublikowanych w ramach raportu *Rynek IT i telekomunikacji w Polsce. Szanse, zagrożenia, bariery rozwoju*³²⁴ z lipca 2020 wyraźnie pokazują kierunek oczekiwanych zmian. W Polsce brakuje 50 tys. specjalistów IT, co ma wpływ min. na rezygnację przedsiębiorstw z wielu zleceń (niemożność ich realizacji z uwagi na brak kadr). Zmniejszenie niedoborów byłoby możliwe, gdyby studia kierunkowe kończyło przynajmniej 10 tys. absolwentów rocznie więcej (72% więcej) – zatem rozwój kształcenia w tym obszarze jest niezwykle istotny z punktu działania biznesu.

Autorka badania w niniejszej pracy zamieściła wypowiedzi 15-stu badanych osób. Zwraca dużą uwagę, by opisując specyfikę sektora IT i pracujących w nim pracowników ukazywać perspektywę zróżnicowanych pracodawców – zarówno przez pryzmat różnorodnych stanowisk zarządczych (decydujących o zatrudnieniu pracownika w ramach organizacji), jak także przez pryzmat wielkości przedsiębiorstwa, jego kapitału, czy w końcu także płci zatrudniającego. Zebrany i wyselekcjonowany w tej pracy materiał pozwala na ujęcie, w jaki sposób różni pracodawcy oceniają sektor, w którym pracują i jakie problemy spotykają na swej drodze. Dobór grupy w ocenie autorki został zrealizowany zgodnie z zamierzeniem i pozwolił

³²⁴ Rynek IT i telekomunikacji w Polsce. Szanse, zagrożenia, bariery rozwoju. Raport specjalny, przygotowany we współpracy Polskiej Izby Informatyki i Telekomunikacji (PIIT) oraz IDC Polska, 07.2020, dostęp: <https://www.internet.pl/raport-piit-rynek-it-i-telekomunikacji-w-polsce-2020-szanse-zagrozenia-bariery-rozwoju/>, data dostępu: 25.08.2020.

ująć perspektywę kariery zawodowej pracowników w oparciu o różnorodne opinie, co pozwoliło na weryfikację hipotez i jednocześnie dało obraz tej grupy pracowników widziany z perspektywy bardzo zróżnicowanych pracodawców.

Badanie zostało przeprowadzone w formie wywiadów, co autorka po wykonaniu badań uznaje za słuszenie wybraną metodę. Realizacja badań na grupie pracodawców w formie wywiadów umożliwiła pełniejsze zebranie materiału niż miałyby to miejsce np. w przypadku ankiety, nawet z możliwością otwartych pytań. Swobodny wywiad umożliwił zadawanie pytań i ich pogłębianie tak, by uzyskać możliwie jak najpełniejszą informację na temat interesującego zagadnienia. Autorka ma jednak świadomość ograniczeń czy słabszych stron tej formy badania. Przede wszystkim część pracodawców nie może/nie chce dzielić się informacjami, które może uznawać za mało atrakcyjne, poufne lub kontrowersyjne (stawiające np. organizację w złym świetle czy nawet własną osobę). Można mówić o barierach typowo psychologicznych – jak np. obawa przed oceną jak wypowiedź zostanie odczytana, obawa przed tym, kto będzie daną wypowiedź analizował i w końcu, które części wywiadu znajdują się w pracy pisanej (np. obawa przed rozpoznaniem nazwy firmy i stosowanych praktyk, faktyczna ocena pracowników badanego obszaru). Większość osób badanych nie zgodziła się na nagranie wywiadu, a jedynie spisanie odpowiedzi. Niewiele ponad 30% osób badanych zgodziła się podać pełne dane tj. imię, nazwisko, nazwę stanowiska i nazwę organizacji. Należy zaznaczyć, że wywiady były przeprowadzone indywidualnie. Każde spotkanie odbyło się w formie 1:1. Osoby badane z grupy pracodawców w zdecydowanej większości nie znają się, nie wiedzą, kto brał udział w badaniu i jakich odpowiedzi udzielił. Zostały zachowane zasady pełnej anonimowości.

Analizując zebrany materiał badawczy należy zwrócić uwagę na bardzo dużą spójność w zakresie odpowiedzi udzielanych w tej grupie osób badanych. Choć wypowiedzi różnią się detalami, to jednak ogólny odbiór przekazanych informacji jest bardzo spójny. W grupie pracowników z pokolenia Y przebadanych w ramach niniejszej pracy nie odnotowano tak dużej spójności w zakresie udzielonych odpowiedzi, natomiast pracodawcy w swoich wypowiedziach byli niezwykle zgodni. Należy także zwrócić uwagę na wysoki poziom ogólności wypowiedzi osób badanych – w odniesieniu do wszystkich pytań, jakie zostały zadane w ramach wywiadów. Na pewno nie można klasyfikować wypowiedzi jako poprawne/niepoprawne, gdyż wywiad nie zakładał sztywnego schematu poprawnej odpowiedzi. Celem autorki było zebranie materiału, który najlepiej jak to możliwe odda praktyki stosowane w organizacjach oraz subiektywne doświadczenia osób badanych uzyskane w ramach pracy w sektorze interesującym badaczkę. Trzeba jednak zaznaczyć, że odpowiedzi osób badanych

prezentują wysoki poziom ogólności, który choć pozwala na potwierdzenie postawionych hipotez, to jednak nie ukazuje unikalnych działań, metod, narzędzi, zachowań, procedur, które byłyby mocno specyficzne tylko dla tego konkretnego sektora. Przeciwnie, wiele (choć oczywiście nie wszystkie) działań można zaobserwować też w innych obszarach zawodowych.

Odnosząc się bezpośrednio do postawionych hipotez w pierwszej kolejności należy poddać dyskusji hipotezę brzmiącą *Specyfika kariery zawodowej w sektorze usług IT wynika z częstych zmian miejsca zatrudnienia, poszukiwania nowych stymulacji i większego wynagrodzenia, dużego przywiązania do zawodu, ale małego do organizacji.*

Jak wskazano w powyższych częściach pracy hipoteza ta potwierdziła się. Zebrany materiał pozwolił na wskazanie elementów charakterystycznych dla specyfiki kariery zawodowej w sektorze usług IT. Najważniejsze elementy, które oddają specyfikę tego sektora wiążą się nie tylko z ujętymi w ramach hipotezy: częstymi zmianami miejsca zatrudnienia, poszukiwaniem nowych stymulacji, czy większego wynagrodzenia. Te aspekty, bez wątpienia były odpowiedziami najczęściej podkreślanymi w ramach badanej grupy pracodawców, choć oprócz nich pojawiły się także inne, istotne z punktu widzenia pracy.

Pracodawcy określają rynek pracy jako zdecydowany rynek pracownika – to właśnie ten fakt pozwala na pewnego rodzaju „dyktaturę” w zakresie warunków zatrudnienia czy szeroko rozumianych finansów. Już takie ujęcie tej grupy, stawia pracodawców w gorszej pozycji. Jest to rynek wymagający – przede wszystkim właśnie dla organizacji poszukujących pracowników. Jednocześnie badania nie ukazują unikalnych metod czy działań, które pozwoliłyby na długoterminowe zatrudnienie tej grupy specjalistów. Pracodawcy w swoich ocenach ukazują karierę w trzech wymiarach – perspektywa finansowa, rozwojowa, technologiczna. Dostrzegają potencjał tego sektora i jego pracowników. Wskazują na konieczność stałego kształcenia, ale nie precyzują, w jakim konkretnie kierunku powinno ono iść i jakie nowe wyzwania jawią się zarówno przed pracownikami jak i pracodawcami. Jest za to informacja, że studia wyższe nie są warunkiem koniecznym by móc pracować w tej branży, co można oceniać zarówno pozytywnie jak i negatywnie. Pozytywnie, bo w dobie brakujących specjalistów pozwala na uzupełnienie wakatów także ludźmi, którzy choć bez formalnego wykształcenia mają wiedzę techniczną i praktykę, negatywnie, bo rynek nie stawia wymagań, pozwalają na nim pracować także ludziom zupełnie przypadkowym, pretendującym do stanowisk technicznych mimo braku specjalistycznej wiedzy w ujęciu formalnym. Jeżeli studia techniczne nie są konieczne do pracy w IT, to w takim rozumieniu na pytanie, kto może być

dzisiaj informatykiem można odpowiedzieć – każdy, jeśli tylko pracował z jakąś technologią i posiada odpowiednią praktykę/doświadczenie.

Analiza wywiadów pozwala dostrzec, że pracodawcy dużą rolę w pozyskaniu pracownika pokładają w odpowiednio dopasowanej ofercie wynagrodzenia. Czynniki finansowe w odczuciu pracodawców jest bardzo istotny, co w ocenie autorki może właśnie powodować nadmierne skupienie na rywalizacji pomiędzy organizacjami gratyfikacją finansową. Jeśli ostatecznie czynnik ekonomiczny decyduje o zatrudnieniu i zatrzymaniu pracownika w organizacji, to jaką zatem rolę pełnią inne benefity – materialne i niematerialne - czy w ogóle są potrzebne? Czy stanowią faktyczne wsparcie w budowie oferty dla potencjalnego pracownika, czy jedynie generują dodatkowe koszty dla organizacji, ale jednocześnie nie spełniają swojej roli lub spełniają ją w bardzo ograniczonym zakresie. W kolejnych badaniach warto doprecyzować ten aspekt i badać organizacje także pod kątem tworzonych ofert zatrudnienia (np. co zawierają, a co mogłyby zawierać oferty pracy składane pracownikowi, które elementy oferty są najistotniejsze z punktu widzenia kandydata, co jest najbardziej efektywne – pozwala na jego sprawne i szybkie zatrudnienie, czego brakuje w ofercie benefitów).

Nie ma wątpliwości odnośnie do znaczenia wynagrodzenia dla jakości, zaangażowania, nastawienia, motywacji wykonywanej przez pracownika pracy. Zwraca na to uwagę wielu badaczy. A. Jalowska³²⁵ wskazuje, że „zadowolenie pracowników nierozzerwalnie wiąże się z efektywnością pracy, większym zaangażowaniem, a co za tym idzie lepszym wynikiem finansowym przedsiębiorstwa, dlatego też bardzo ważne jest, aby pracodawcy dbali o swoich podwładnych, inwestowali w ich rozwój, gdyż poprzez te działania zmniejszają prawdopodobieństwo absencji oraz fluktuacji pracowników. Poziomą satysfakcją może także wpływać na różne zachowania pracowników, zarówno te pozytywne jak i negatywne”. Z kolei w ocenie U. Bukowskiej i G. Łukasiewicza³²⁶ to właśnie wysokość i struktura wynagrodzeń są określane jako czynniki, które mają wpływ na wizerunek organizacji na rynku pracy. Autorzy wskazują, że ten aspekt wpływa na decyzje kandydatów o ubieganie się o pracę w konkretnym przedsiębiorstwie. Jest to też istotny aspekt dla osób pozostających w zatrudnieniu w danej organizacji. Decyduje bowiem o ich pozostaniu lub odejściu. Wynagrodzenia pełnią rolę motywacyjną – skłaniają do poszerzania wiedzy i kompetencji. Można dostrzec to chociażby

³²⁵ A. Jalowska, *Satysfakcja pracowników źródłem przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 105, 2015, s.267.

³²⁶ U. Bukowska, G. Łukasiewicz, *Wynagrodzenia jako czynnik stabilizujący zatrudnienie w organizacji*, Organizacja i Kierowanie, nr 3, 2017, s.83.

w procesach związanych z zarządzaniem karierą zawodową pracowników, gdzie ścieżki karier precyzują charakterystykę możliwych do objęcia stanowisk i poziomem wynagrodzenia.

W przeprowadzonych badaniach pracodawcy nie wskazują na istotne znaczenie benefitów, takich jak: ubezpieczenia medyczne, pakiety do centrów medycznych, karty sportowe czy inne popularne benefity. Wydaje się zatem, że pełnią one bardzo marginalną rolę i nie są postrzegane jako wartość w wymiarze ekonomicznym, mimo że często są finansowe właśnie z budżetu organizacji.

Pracodawcy jako drugą istotną perspektywę powiązaną z karierą ukazują kwestię szeroko rozumianego rozwoju. Należy mieć świadomość jego wieloaspektowości, gdyż rozwój w organizacji uwzględnia często szereg różnorodnych zagadnień – np. to nie tylko zmiana stanowiska czy podniesienie wynagrodzenia.

Znaczenie rozwoju w kontekście satysfakcji i zaangażowania pracownika w życie organizacji jest podejmowane w wielu pracach³²⁷ co pozwala sądzić, że ten aspekt wciąż pozostaje istotny dla organizacji i jej pracowników.

Pomimo świadomości kreowania wartościowych warunków rozwoju, w odpowiedziach pracodawców brakuje precyzyjnych informacji na temat tego, czym faktycznie rozwój jest. W odpowiedziach osób badanych można wyróżnić szkolenia, certyfikaty, konferencje, kursy czy studia podyplomowe. Zatem autorka ocenia, że każda dodatkowa aktywność związana z poszerzaniem wiedzy jest oceniana jako rozwój, mimo że brakuje informacji o tym, czy faktycznie po podjęciu takich działań rozwój następuje i w jakim zakresie. Co pracownicy dzięki tym działaniom osiągają (czy np. zmieniają stanowisko, podnosi się ich wynagrodzenie, czy szybciej lub częściej zmieniają pracę? Jakie w ogóle jest tempo i intensywność zmian w wyniku podejmowania aktywnych działań na rzecz rozwoju zawodowego?). Odpowiedzi osób badanych są zbyt ogólne, można oceniać je jako poprawne, ale na pewno nie są to odpowiedzi, które pozwalają ująć specyfikę tego obszaru w usługach IT. Przyczyn tego można szukać albo w ubogiej ofercie organizacji, albo w słabej orientacji odnośnie do faktycznych potrzeb (pracowników) i możliwości (które generuje rynek usług dedykowanych kształceniu kadr IT czy nawet sama organizacja). W tym kontekście pojawia się także kolejne pytanie –

³²⁷ zob. np. M. Sak-Skowron, Ł. Skowron, *Determinanty satysfakcji z pracy- studium teoretyczne*, Marketing i Zarządzanie, nr 2, 2017, s.243-253.

zob.np. M. Michalak, *Możliwości rozwoju jako jeden z elementów warunkujących satysfakcję zawodową*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 67, 2013, s.19- 28.

zob. np. G. Wudarszewski, *Wymiary i składniki satysfakcji z pracy w świetle wybranych koncepcji oraz perspektyw badawczych*, WSB University in Wrocław Research Journal, vol.16, nr 2, 2016, s.123-151.

na ile rozwój pracownika jest faktycznie istotny dla pracodawcy i na ile jest on istotny dla pracownika.

Rozwój to termin bardzo pożądaný we współczesnych czasach. Pojawia się wszędzie tam, gdzie organizacja dąży do ukazania profesjonalnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, jest także podkreślany przez pracowników, którzy na rynku pracy funkcjonują. Należy zadać pytanie – na ile rozwój jest aktywnym, świadomym działaniem, a na ile sloganem, który wspiera proces poszukiwania i zatrudniania ludzi. Przeprowadzone badania pokazują jedynie, że pewne elementy pozwalające na rozwój pracownika występują w organizacjach, ale ich opis jest ubogi i nie wskazuje na większe niż przypuszczano znaczenie.

Ostatni aspekt, czyli technologiczny także jest podkreślany w odpowiedziach osób badanych, ale podobnie jak w przypadku rozwoju jest opisany lakonicznie. Na pewno pracodawcy mają świadomość znaczenia technologii dla rozwoju pracownika, a tym samym jego utrzymania w ramach organizacji. Pracodawcy nie wskazują jednak, które technologie są dziś szczególnie pożądane i w których technologiach pracownicy chcą pracować, w jakim kierunku pod kątem technologii warto podążać, co zyska na znaczeniu, co ulegnie zmianom. Pewne wydaje się właściwie tylko to, że szeroko rozumiana technologia będzie się rozwijać, ale brakuje informacji o kierunku tego rozwoju, w jakim tempie, kto na tym skorzysta, kto straci. Odpowiedzi osób badanych pod tym kątem są niepełne i na pewno warto je aktualizować i pogłębiać w kolejnych badaniach.

Hipoteza zakładała także, że pracownicy poszukują nowych stymulacji i wynagrodzenia a także wykazują duże przywiązanie do zawodu, ale małe do organizacji. W kontekście przeprowadzonych badań z dużą pewnością można odpowiedzieć, że dokładnie tak jest. Problem lojalności pracownika pozostaje wciąż otwarty, co pokazuje szereg realizowanych w tym obszarze badań i rozważań zarówno pod kątem pokolenia Y jak i obszaru IT. Ciekawe prace w tym zakresie przedstawia np. T. Chirkowska-Smolak³²⁸, która wskazuje na naturę pokolenia Y i sprawdza zależność pomiędzy poziomem lojalności organizacyjnej a satysfakcją z pracy i poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej. Badaczka ukazuje, że pracodawcy mają podstawy by twierdzić, że pracownicy pokolenia Y nie są tak lojalni jak ich rodzice. Badania pokazały, że poziom lojalności rośnie z wiekiem. Młodzi pracownicy wykazują najniższy poziom lojalności.

³²⁸ T. Chirkowska -Smolak, *Dorastanie do lojalności. Lojalność wobec organizacji pracowników pokolenia Y*, Człowiek i Społeczeństwo, t. XLV, 2018, s.151-167.

Pracodawcy w znakomitej większości wskazują, że problem lojalności występuje w ich organizacjach i ściśle powiązany jest z wielością ofert, jakie oferuje rynek pracy, możliwość dużego wyboru wpływa na aktywność w zakresie poszukiwania pracy. Ponownie można dostrzec, że ważną rolę spełnia też czynnik ekonomiczny.

Lojalność rozpatrywana jest z uwzględnieniem różnych jej typów. Na różne typy lojalności w swoich pracach wskazują także np. A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański³²⁹ - autorzy uwidaczniają w badaniach dwa najczęściej pojawiające się typy lojalności. Jest to lojalność zaangażowana (pozytywne zaangażowanie+ zaufanie, brak rutyny w pracy) oraz lojalność zaangażowana bez zaufania do organizacji.

Częste zmiany pracy, wynikające z pojawiających się nowych, bardziej konkurencyjnych ofert są dużym problemem dla wielu organizacji bez względu na jej wielkość, poziom zatrudnienia, realizowane projekty. Utwierdza to w przekonaniu, że pracownicy nie są tak przywiązani do organizacji by dla niej rezygnować z lepszych, bardziej atrakcyjnych finansowo ofert pracy, gdyż ten aspekt w ocenie pracodawców wciąż pozostaje dla nich kluczowy. Pozostają w zawodzie, ale zmiana pracy nie jest problemem i często dzieje się szybko. Warto zatem zadać pytanie – jak konstruować oferty pracy by były faktycznie atrakcyjne dla pracownika, czy w ogóle istnieją czynniki, które mają większe znaczenie dla pracownika niż wysokość wynagrodzenia. W jakim kierunku powinni pójść pracodawcy by uatrakcyjnić oferty pracy i czy generowanie nowych składników ofert pracy ma współcześnie sens?

Kolejna z weryfikowanych hipotez którą należy poddać dyskusji brzmi: *Najważniejsze determinanty kariery zawodowej w sektorze usług IT w ocenie pracodawców są powiązane z wysoką fluktuacją specjalistów oraz wyzwaniami związanymi z zarządzaniem tą grupą pracowników (np. motywowanie, budowanie ich lojalności, zaangażowania organizacyjnego).*

Powyższa hipoteza potwierdziła się, ale wnioski płynące z badań nie są optymistyczne. Pracodawcy ukazali bardzo dużą zgodność, jeśli chodzi o wskazanie postaw charakterystycznych dla pracowników sektora usług IT – wśród nich dominują postawy o charakterze roszczeniowym, brak lojalności, niska stabilność pracownika i bardzo duże oczekiwania, które często są efektem dużej świadomości w zakresie popytu rynku na pracownika IT. Analiza wywiadów upoważnia do wniosku, że wysoka fluktuacja powiązana

³²⁹ A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Różnice między i poza pokoleniowe w lojalności względem organizacji- metody diagnozy*, ZZL(HRM), 2015, s. 9-23.

jest z dużymi możliwościami, jakie oferuje rynek – na różnych płaszczyznach (finansowa, rozwojowa, organizacyjna), małą ilością specjalistów a jednocześnie dużą ilością ofert pracy (nadpodaż ofert pracy), a co za tym idzie wysoką konkurencją pomiędzy organizacjami. Wysoka konkurencja w walce o specjalistów sprzyja tworzeniu rynku pracownika i pogłębia fluktuację.

W ocenie pracodawców, pracownicy przywiązują duże znaczenie do projektu, w którym pracują (wartość projektu rozumiana może być jak np. prestiż projektu, marka projektu, jego znaczenie dla budowy własnego portfolio). Niezmiennie istotne pozostają technologie choć podobnie, jak w przypadku poprzednich pytań brakuje uściślenia, jakie technologie są szczególnie pożądane, jakich konkretnie projektów poszukują pracownicy, które z punktu widzenia technologii są dla nich szczególnie atrakcyjne i jak może rozwijać się to w przyszłości.

Wysoka fluktuacja to także efekt -znajomości rynku przez pracowników - mają oni świadomość zapotrzebowania na kompetencje z obszaru IT, dostrzegają panującą atmosferę rywalizacji między organizacjami, stąd też tworzenie nowych oczekiwań i stawianie nowych, zróżnicowanych, często niedostępnych w innych grupach pracowniczych wymagań przez tę grupę jest niejako wpisane w specyfikę zarządzania karierą. W tym miejscu należy jednak postawić pytanie – czy zmiana pracy/projektu to zawsze rozwój kariery? Czy zmiana pracy faktycznie zawsze determinuje, że kariera rozwija się zgodnie z oczekiwaniami? Na ile zmiana pracy jest przemyślaną, starannie wypracowaną strategią, a na ile podyktowana jest chęcią szybkiej zmiany wynagrodzenia na wyższe?

W ocenie pracodawców – pracownicy mając duże możliwości wyboru, zmiany pracy i właściwie nieograniczony dostęp do nowych ofert, chętnie sięgają po nowe możliwości. Nadpodaż ofert generuje także oczekiwania na innych poziomach: odnośnie do elastyczności pracodawcy (np. praca zdalna), czasu pracy, warunków biura, w którym pracownik wykonuje pracę).

Analizując wyniki badań można wysnuć wniosek, że główną przyczyną wysokiej fluktuacji jest chęć zarabiania większych pieniędzy i rozwój rozumiany jako możliwość udziału w nowych projektach oraz poznanie nowych technologii. Dodatkowo mocno zauważalna nadpodaż ofert pracy powoduje rosnącą konkurencję między organizacjami, ale jednocześnie widać brak działań, które powodowałyby ograniczenie tej konkurencji i motywowały do pozostania w strukturach organizacji na dłużej. Jest świadomość pracodawców co jest ważne,

ale nie ma pomysłu jak to skonkretyzować, przełożyć na faktyczne działania, jak uzyskać efektywność w perspektywie długoterminowej. Zatem budowanie lojalności i zaangażowania pracowników pozostaje aktualnym, otwartym problemem dotyczącym większość organizacji.

Na podstawie przeprowadzonych badań wiadomo, że to co przyciąga pracownika to oferowane warunki pracy (atmosfera pracy, integracja, projekty, technologie, biuro, niespotykane w wielu innych branżach zaplecze socjalne). Istotna jest marka pracodawcy i szczególnie jej wyróżnik na tle innych podmiotów. Na wizerunek organizacji i jego znaczenie w kontekście pokolenia Y wskazuje w swoich pracach także A. Krawczyk³³⁰ – autorka przytacza, że organizacje w których, realizowane są strategie employer branding lepiej niż standardowo są w stanie uzyskać miano pracodawcy z wyboru, a więc takiej organizacji, gdzie praca jest dla pracownika czymś unikatowym.

Nie ulega wątpliwości, że oczekiwania pracowników są bardzo wysokie i mają istotny wpływ na płynność zatrudnienia, budowanie lojalności, zaangażowania, przywiązania, motywację, a pracodawcy spodziewają się pogłębienia już istniejących problemów. Na pytanie o kierunki, w jakich będzie zmierzać rozwój kariery zawodowej odpowiadają nierówno – przypadkowość vs. starannie zaplanowana, przemyślana strategia. W tej części badania można dostrzec pewne rozbieżności w odpowiedziach badanych – nie ma pełnego przekonania, że dominować będzie jeden kierunek rozwoju kariery. W ocenie pracodawców dynamika rynku jest duża, co warunkuje zmiany i utrudnia precyzyjne określenie kierunku i czasu tych zmian. Należy natomiast podkreślić, że wśród istotnych problemów dominuje niestabilność, nieprzewidywalność pracowników zwłaszcza w kontekście zmieniających się oczekiwań i potrzeb, problem z utrzymaniem pracownika w ramach organizacji, brak zrozumienia na poziomie organizacja vs pracownik (potrzeby, motywacje, oczekiwania). Brak rozwiązań w tych aspektach może przyczyniać się do pogłębienia już istniejących problemów.

W niniejszej pracy postawiono i weryfikowano jeszcze także dwie powiązane ze sobą hipotezy, które brzmią:

W przedsiębiorstwach w sektorze usług IT wykorzystuje się zróżnicowane metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników. Dominują wśród nich metody klasyczne, które nie uwzględniają specyfiki sektora.

³³⁰ A. Krawczyk, *Desirable employer image-shaping. Kształtowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Journal of Modern Science, t.4/27/2015, 2015, s.309-322.

Pracodawcy i pracownicy nisko oceniają skuteczność metod i narzędzi zarządzania karierą w badanym sektorze, ale różnią się w ocenie przyczyn tego zjawiska.

Postawione hipotezy zostały potwierdzone. Analiza wyników skłania do mało optymistycznych wniosków, mimo że, można z pewnością stwierdzić, że organizacje deklarują i podejmują działania określone jako współpraca na linii pracownik-pracodawca. Oceny pracodawców podobnie jak w przypadku wielu innych pytań pozostają na wysokim poziomie ogólności. Jako najważniejsze metody i narzędzia pracodawcy wskazują niemalże jednomyślnie: szkolenia, certyfikaty, kursy, zmiany projektów, technologii. Analiza wyników nie pozwala na wyodrębnienie właściwie żadnych metod i narzędzi, które byłyby unikalne, charakterystyczne tylko dla badanego sektora, a także szczególnie skuteczne, efektywne. Narzędzia i metody wskazane przez pracodawców można określić jako klasyczne, a nawet sztamkowe, powszechnie znane i stosowane także w wielu innych branżach. Uzyskane odpowiedzi nie pozwalają także stwierdzić, jakie szkolenia, kursy czy certyfikaty są aktualnie najbardziej pożądane, co dokładnie oferują w tym zakresie organizacje, jakie zapotrzebowanie jest zgłaszane i co jest realizowane. W toku kolejnych badań należałoby rozważyć poszerzenie lub silniejsze skonkretyzowanie pytań, które pozwoliłyby ustalić, jakie obszary związane z edukacją i szkoleniami są dziś szczególnie pożądane. Takie postawienie pytań daje też obraz tego, jak widziany jest kierunek rozwoju dla obszaru IT i które technologie oraz metodyki postrzegane są jako przyszłościowe.

Należy zaznaczyć, że pracodawcy dostrzegają trudność w planowaniu kariery pracownika – być może także to wpływa na brak bardzo specyficznych i unikalnych metod (bardziej angażujących finansowo, organizacyjnie, czasowo). Analiza wywiadów ukazuje, że krótkie zatrudnienie, które jest cechą specyficzną dla pracowników tego sektora nie pozwala na długoterminowe planowanie kariery. W ocenie badaczki może także mocno zniechęcać do podejmowania angażujących działań, których celem byłoby opracowanie wysoce efektywnych metod czy narzędzi, skoro trend wskazuje na to, że krótkoterminowość zatrudnienia jest wpisana w ten sektor. W ocenie pracodawców można dostrzec, że postrzegają oni wszelkie działania rozwojowe jako inwestycję organizacji w pracownika. Jest to jednak inwestycja dość wysokiego ryzyka.

Kariera z kolei postrzegana jest w wymiarze odpowiedzialności indywidualnej. To w pracowniku pracodawcy upatrują odpowiedzialności za kreowanie i rozwijanie kariery. Wydaje się, że problemem może być małe zaangażowanie pracownika w proces rozwoju. Bierność nie sprzyja tworzeniu indywidualnych programów rozwojowych, a tym samym

budowaniu nowoczesnych, specyficznych narzędzi i kreowaniu nowych metod w procesie zarządzania karierą. Brak odpowiedniej komunikacji, zaangażowania w ten proces obu stron (choć przede wszystkim pracownika) może nie pozwalać na poznanie faktycznych potrzeb, oczekiwań, a nawet propozycji odnośnie do kreowania nowych rozwiązań.

Pracodawcy doceniają i preferują zatrudnianie pracowników doświadczonych, w których inwestycja choć ważna, nie jest tak wysoka i angażująca z uwagi na już posiadane kompetencje.

Hipotezy wskazane w tej części pracy są ze sobą mocno powiązane. Z jednej strony weryfikują kwestię stosowanych metod i narzędzi w procesie zarządzania karierą pracownika, z drugiej strony ocenę skuteczności tych narzędzi przez pracodawców – dlatego w analizie wyników i dyskusji zostały ujęte wspólnie.

Badania pokazują, że organizacje stosują bardzo podobne metody i narzędzia w procesie zarządzania karierą pracowników, ale także z tego samego powodu cierpią na bardzo zbliżone problemy. W trakcie badań nie stwierdzono by organizacje niezależnie od swojego profilu, wielkości, zatrudnienia wyróżniały się na tym tle czymś szczególnym. Trzeba mieć na uwadze, że sam fakt nieujawienia takich informacji nie może oznaczać, że w organizacjach nic takiego nie występuje – może stanowić jednak tajemnice przedsiębiorstwa i decydować o jego konkurencyjności na rynku.

7. Model zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT

Wielość i złożoność współczesnych zjawisk ekonomicznych stawia przed nauką i praktyką nowe wymagania i konieczność pogłębiania badań i analiz umożliwiających precyzyjnie opisanie procesów oraz zjawisk i ich wpływu na rynek pracy, organizacje, pracowników a także pracodawców. Wykorzystanie modeli w naukach o zarządzaniu pozwala na ukazanie fragmentu rzeczywistości (np. organizacji) z uwzględnieniem jej najważniejszych elementów, powiązań, związków przyczynowo – skutkowych.

Model w opinii W. Kwaśnickiego obrazuje w sposób uproszczony i przybliżony wybrany proces rzeczywisty, który ukierunkowany jest na realizację wskazanych zastosowań z założeniem, że istnieją pewne ograniczenia powiązane z samym procesem (np. obserwacja procesu rzeczywistego). Autor wskazuje, że zasadność modelu należy rozumieć jako wierność w stosunku do rzeczywistości. Adekwatność modelu jest z kolei powiązana z koniecznością łączenia prostoty modeli i uwzględnienia w nim maksymalnie dużej liczby cech występujących w rzeczywistym procesie³³¹.

Na gruncie podejścia systemowego w nauce wyodrębniono wiele modeli organizacji, których celem jest identyfikacja poszczególnych elementów organizacji oraz monitorowanie zmian³³².

Modele trudno ująć w jednoznaczne ramy, stąd wielość definicji a także różne perspektywy ich postrzegania, w tym dwa ważne podejścia: strukturalne i funkcjonalne. W podejściu strukturalnym model rozumiany jest jako konstrukt, w którym został odtworzony przy zastosowaniu abstrakcji. Sam konstrukt oznacza wzór przedmiotu, natomiast funkcją instrumentalną jest ukazanie przedmiotu rzeczywistego przy zastosowaniu wyszczególnionych jego cech. W podejściu funkcjonalnym modele rozumiane są jako „konstrukty zastępujące w operacjach poznawczych i eksperymentach przedmiot rzeczywisty, tj. oryginał”³³³.

³³¹ W. Kwaśnicki, *Określenie zasadności modeli w naukach społecznych*, Uniwersytet we Wrocławiu, 2000, s. 2.

³³² M. Chomicki, *Propozycja syntetycznego modelu analizy organizacyjnych uwarunkowań*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, 2017, s.68.

³³³ B. Glinkowska, *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica, 2010, s.257-258.

Model można zatem ująć jako uproszczony obraz rzeczywistości, który wskazuje na istotne jej elementy. Jego konstrukcja jest możliwa przy wykorzystaniu wielu zmiennych, także w taki sposób by uzyskać przybliżony obraz przyszłości ³³⁴.

7.1. Założenia modelu kariery zawodowej pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT

Przeprowadzone analizy literaturowe, wyniki badań własnych obejmujące analizy dokonane na grupie pracowników pokolenia Y z sektora usług IT oraz pracodawców tego sektora, wiedza pozyskana w wyniku przeprowadzonych panelów eksperckich upoważnia do stwierdzenia, że spojrzenie na karierę zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług wymaga uwzględnienia perspektywy dwóch interesantów – zarówno samego pracownika, którego kariera dotyczy, jak i organizacji w ramach, której kariera jest realizowana.

Biorąc pod uwagę wyniki badań literaturowych oraz wyniki badań własnych sformułowano ogólne założenia modelu zarządzania karierą zawodową pracownika pokolenia Y w sektorze usług IT.

1. Model rozumiany jest jako „hipotetyczna konstrukcja myślowa, tj. układ założeń, pojęć i zależności między nimi, pozwalający opisać(modelować) w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości”³³⁵. Prezentowany w niniejszej pracy model ukazuje uproszczony fragment rzeczywistości, który przedstawia obraz badanego systemu -zarządzania karierą zawodową pracowników pokolenia Y ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki badanego sektora tj. usług IT. W modelu zostały wyróżnione główne czynniki determinujące kreowanie kariery zawodowej w organizacji IT oraz funkcje, jakie pełnią one w badanym systemie.
2. Model przedstawia układ i znaczenie powiązanych ze sobą różnorodnych czynników, które determinują proces zarządzania karierą pracownika pokolenia Y w badanym sektorze uwzględniając perspektywę pracownika Y oraz perspektywę pracodawcy (organizacji).
3. Model zarządzania karierą pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT wskazuje, na czynniki determinujące proces zarządzania karierą z uwzględnieniem pokolenia Y oraz

³³⁴ Ibidem, s.260.

³³⁵ A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/2018, 2018, s. 11.

sektora IT. Model charakteryzuje silne odniesienie do perspektywy głównych interesariuszy omawianego procesu – pracowników i pracodawców.

4. Budowa modelu została oparta na czynnikach, które zostały wydorębnione w ramach analiz wykonanych zarówno podczas badań ilościowych, jak i jakościowych. Szczególną rolę dotyczącą oceny wybranych czynników spełnia panel ekspertów. Panel ekspertów umożliwił wyodrębnienie czynników determinujących – szczególnie istotnych dla zarządzania karierą pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT. Najistotniejsze czynniki determinujące zarządzanie karierą zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT przedstawiono w tabeli 7.1.

Tabela 7.1 Najistotniejsze czynniki determinujące zarządzanie karierą pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT

Nazwa czynnika	Akronim
Marka organizacji	MO
Rozdźwięk między celami organizacji a celami pracowników	COIP
Poziom umiejętności kadry zarządzającej w zakresie ZZL (uwzględniających specyfikę sektora)	PUKZ
Tempo rozwoju organizacji	TRO
Możliwość rozwoju pracowników(szkolenia, studia, kursy)	RP
Lojalność pracownika	LP
Świadomość własnych umiejętności	SU
Poziom spersonalizowania narzędzi zarządzania karierą zawodową	SNZK
Przejrzystość w określaniu ścieżki kariery zawodowej pracownika	PŚK
Zapotrzebowanie na pracowników w sektorze usług IT	ZnP
Wynagrodzenie	WYN
Atmosfera pracy	AP
Poziom fluktuacji	PF
Work life balance	WRB
Poziom trudności i różnorodności zadań do wykonania	TiRZ

Źródło: Opracowanie własne.

5. Opracowanie modelu zarządzania karierą zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT wymaga zaangażowania i kooperacji wszystkich interesantów – pracowników i pracodawców (organizacji). Istotną rolę odgrywa także udział przedstawicieli świata nauki i rynku pracy (panel ekspertów), co pozwala na zachowanie triangulacji badaczy i danych.
6. Model zarządzania karierą zawodową pracowników pokolenia Y sektora usług IT może być wykorzystywany jako narzędzie wspierające proces kształtowania, planowania i przygotowania procesów realizacji kariery zawodowej pracownika pokolenia Y w przedsiębiorstwach świadczących usługi IT lub przedsiębiorstwach świadczących

inne usługi biznesowe, ale posiadających wydorębnione departamenty informatyczne. Model uwzględnia naważniejsze w ocenie ekspertów aspekty zarządzania w kontekście formowania kariery zawodowej pracownika pokolenia Y w organizacji IT.

7.2. Model zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT

Opracowanie modelu zarządzania karierą zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT obejmowało etapy przedstawione na rysunku 7.1.

Rysunek 7.1 Schemat operacjonalizacji etapu badawczego umożliwiającego opracowanie modelu zarządzania karierą

Etap 1. Opracowanie listy czynników determinujących zarządzanie karierą zawodową pracownika pokolenia Y w sektorze usług IT

Badania ilościowe i jakościowe



Etap 2. Wyodrębnienie czynników umożliwiające rekonstrukcję systemu zarządzania karierą zawodową pracownika Y w organizacji z sektora usług IT

Panel Eksperscki

Analiza strukturalna

Etap 3. Identyfikacja czynników kluczowych i determinant oraz określenie funkcji pozostałych czynników w badanym systemie

Analiza strukturalna



Etap 4. Opracowanie modelu zarządzania karierą zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT

Źródło: Opracowanie własne

Pierwszy etap obejmował wyodrębnienie czynników wpływających na proces zarządzania karierą zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT. Wyłonienie czynników było możliwe po analizie wyników uzyskanych w toku badań ilościowych przeprowadzonych w grupie pracowników IT z pokolenia Y oraz badań jakościowych przeprowadzonych w grupie pracodawców z sektora usług IT. Kluczowym kryterium doboru czynników była analiza częstotliwości występowania danego czynnika w odpowiedziach obu badanych grup (pracownik i pracodawca). Czynniki, które zostały wyodrębnione tylko przez jedną grupę nie zostały uwzględnione w analizie strukturalnej. Dopuszczenie do analizy określonych czynników z zachowaniem powyższej zasady umożliwiło ograniczenie ich do ilości, która pozwala na zachowanie przejrzystości modelu a jednocześnie wskazuje na czynniki szczególnie istotne w obu podgrupach. Odstępstwo od tej zasady mogłoby powodować generowanie nadmiernej ilości czynników, które zaburzyłyby obraz systemu uwzględniający perspektywę obu interesantów.

Drugi etap to opis powiązań pomiędzy czynnikami umożliwiającą rekonstrukcję systemu zarządzania karierą zawodową pracownika Y w organizacji z sektora usług IT. Realizacja tego etapu była możliwa po uzyskaniu wiedzy z panelu ekspertów, w skład którego weszli: przedstawiciele kadry HR (menedżerowie), kadry IT (menedżerowie), przedstawiciele rynku pracy oraz świata nauki. Wyodrębnione w toku badań, najistotniejsze dla procesu zarządzania karierą pokolenia Y w sektorze usług IT czynniki zostały ocenione przez panel ekspertów w skali czterostopniowej gdzie: 0 – oznaczało brak wpływu, 1- słaby wpływ, 2- średni wpływ, 3 – duży wpływ. Zidentyfikowanie relacji pomiędzy czynnikami, które wpływają na dany obszar badawczy było możliwe po uzupełnieniu przez każdego z ekspertów elektronicznej wersji formularza macierzy wpływów bezpośrednich (technika CAWI). W omawianym etapie przygotowano macierz wynikową wzajemnego wpływu czynników, co było możliwe na podstawie indywidualnych macierzy uzupełnionych przez, każdego z ekspertów. Wartości występujące w macierzy wynikowej uzyskano na podstawie dominanty ocen sił oddziaływań poszczególnych czynników na inne czynniki dokonanych przez ekspertów.

Tabela 7.2. prezentuje wykaz głównych czynników determinujących proces zarządzania karierą zawodową pracownika pokolenia Y w sektorze usług IT.

Tabela 7.2 Główne czynniki determinujące proces zarządzania karierą pracownika pokolenia Y w sektorze usług IT

Nazwa czynnika	Akronim
Marka organizacji	MO
Rozdźwięk między celami organizacji a celami pracowników	COIP
Poziom umiejętności kadry zarządzającej w zakresie ZZL (uwzględniających specyfikę sektora)	PUKZ
Tempo rozwoju organizacji	TRO
Możliwość rozwoju pracowników (szkolenia, studia, kursy)	RP
Lojalność pracownika	LP
Świadomość własnych umiejętności	ŚU
Poziom spersonalizowania narzędzi zarządzania karierą zawodową	SNZK
Przejrzystość w określaniu ścieżki kariery zawodowej pracownika	PŚK
Zapotrzebowanie na pracowników w sektorze usług IT	ZnP
Wynagrodzenie	WYN
Atmosfera pracy	AP
Poziom fluktuacji	PF

Źródło: Opracowanie własne.

W etapie drugim wykorzystano analizę strukturalną która, pozwoliła na wyodrębnienie czynników z określeniem ich funkcji w badanym systemie.

Analiza strukturalna to narzędzie wykorzystywane do porządkowania i analizowania zbiorów, w których występuje bardzo duża liczba różnych czynników o wzajemnym oddziaływaniu. Zastosowanie analizy strukturalnej pozwala określić wzajemne wpływy między czynnikami i relacje, a ostatecznie wskazać zmienne kluczowe³³⁶.

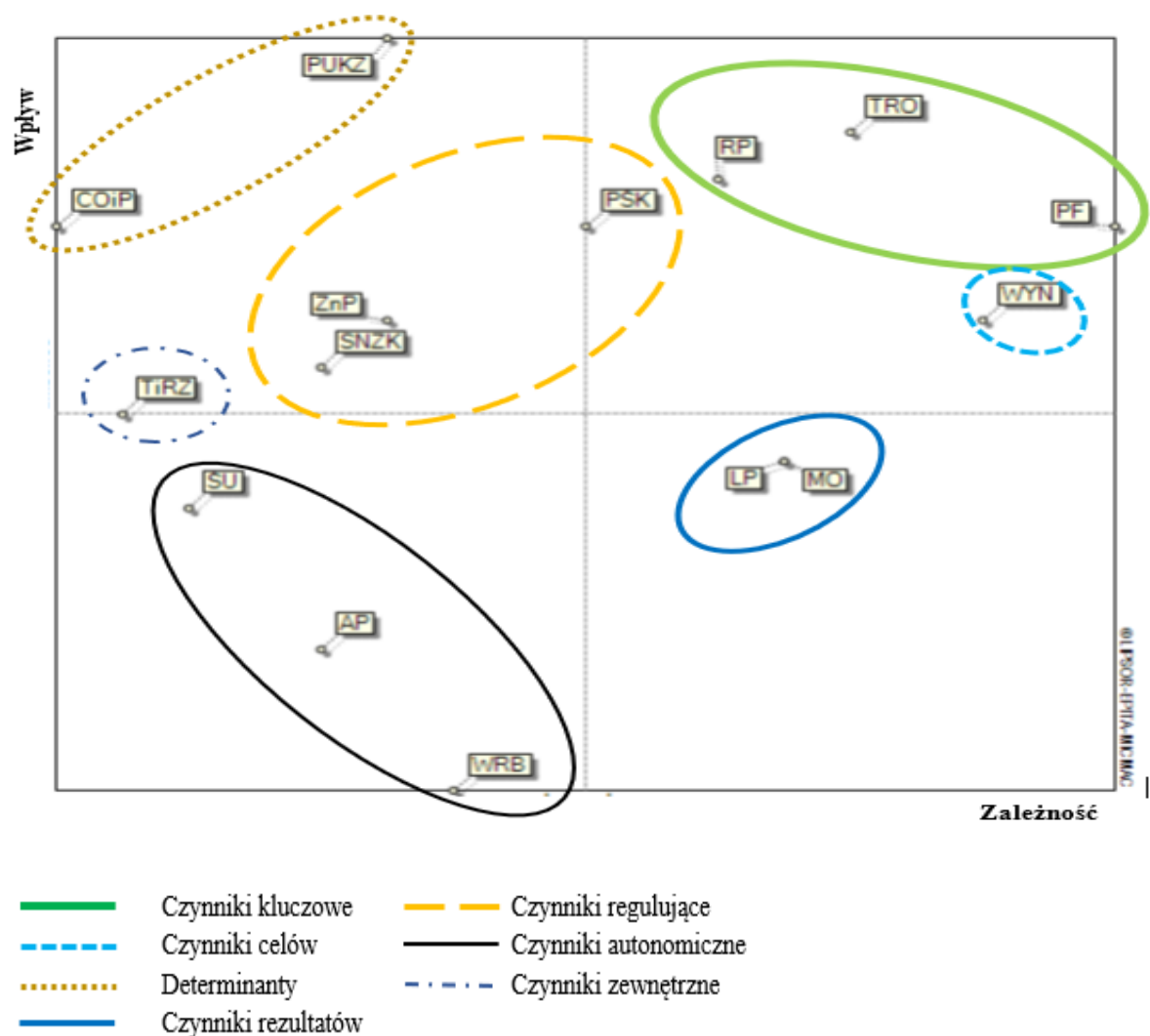
Analiza strukturalna pozwoliła na wyodrębnienie następujących czynników :

- **Czynniki kluczowe:** rozwój pracowników, tempo rozwoju organizacji, poziom fluktuacji;
- **Determinanty:** rozdzźwięk pomiędzy celami organizacji a celami pracownika, poziom umiejętności kadry zarządzającej;
- **Czynniki celów:** wynagrodzenie;
- **Czynniki rezultatów:** lojalność pracownika, marka organizacji;

³³⁶ J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk, *Analiza strukturalna czynników rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok, 2011, s.15.

- **Czynniki regulujące:** zapotrzebowanie na pracownika, przejrzystość w określaniu ścieżki kariery zawodowej pracownika, poziom spersonalizowania narzędzi zarządzania karierą zawodową;
- **Czynniki autonomiczne:** świadomość własnych umiejętności, atmosfera pracy, work life balance;
- **Czynniki zewnętrzne:** poziom trudności i różnorodności zadań do wykonania.

W trzecim etapie dokonano podziału czynników analizy strukturalnej, bazującego na oddziaływaniach bezpośrednich na płaszczyźnie wpływ- zależność przy wykorzystaniu programu MIC-MAC, co prezentuje wykres 7.1.



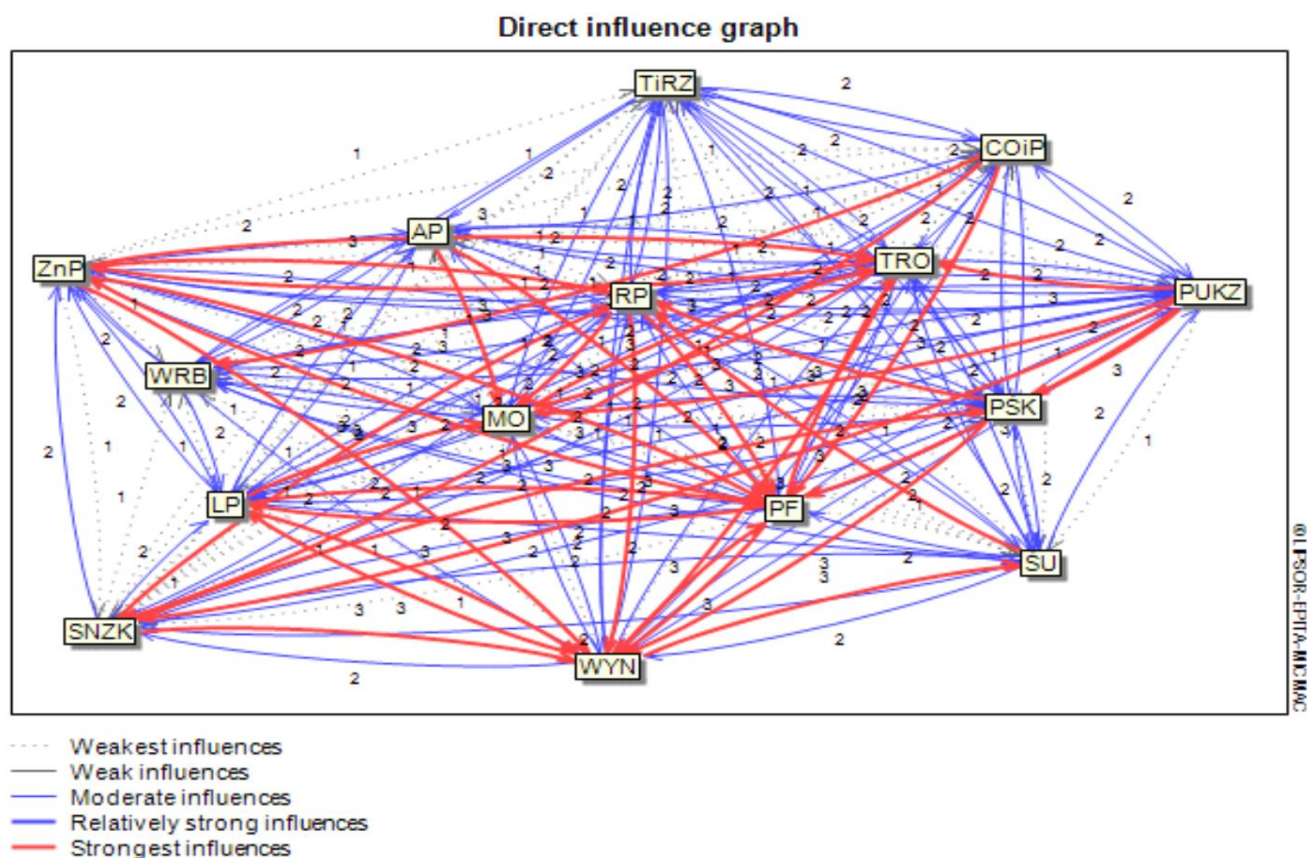
Wykres 7.1 Podział czynników analizy strukturalnej bazujący na oddziaływaniach bezpośrednich

Etap trzeci uwzględniał także identyfikację czynników kluczowych i determinant oraz określenie funkcji pozostałych czynników w badanym systemie.

Czynnikiem kluczowym w badanym systemie łączącym dużą siłę oddziaływania z dużym stopniem zależności od innych czynników jest możliwość rozwoju pracowników (szkolenia, kursy, studia), tempo rozwoju organizacji oraz poziom fluktuacji pracowników. Do grupy czynników decydujących nazywanych determinantami zaliczyć należy poziom umiejętności kadry zarządzającej w zakresie ZZL oraz rozdźwięk między celami organizacji a celami pracowników. Determinanty to czynniki wykazujące bardzo silny wpływ na system (czynniki napędzające i hamujące). W grupie czynników rezultatu, które charakteryzują się małym oddziaływaniem, ale wykazują dużą zależność od innych czynników (szczególnie podatne na zmiany czynników decydujących oraz kluczowych) znajdują się lojalność pracowników oraz marka organizacji. Wśród czynników celów, wykazujących tendencję do zmiany na skutek innych czynników, znalazło się wynagrodzenie. Do grupy czynników regulujących, które charakteryzują się małym wpływem na system, ale mogą być pomocne przy realizacji celów strategicznych należą: przejrzystość w określaniu ścieżki kariery zawodowej pracownika, zapotrzebowanie na pracowników w sektorze usług IT oraz poziom spersonalizowania narzędzi zarządzania karierą zawodową. Dwie ostatnie grupy czynników, tj. czynniki autonomiczne oraz czynniki zewnętrzne to grupa, która charakteryzuje się małym wpływem na zmiany zachodzące w systemie jako całości. Czynniki zewnętrzne mają mniej istotny wpływ na system niż determinanty, ale wykazują większy wpływ niż zmienne autonomiczne. System nie wpływa istotnie na te zmienne. W grupie czynników autonomicznych lokują się: świadomość własnych umiejętności, atmosfera pracy, work life balance, natomiast w grupie czynników zewnętrznych: poziom trudności i różnorodności zadań do wykonania.

Rysunek 7.2. przedstawia wzajemne oddziaływania wszystkich występujących w systemie czynników.

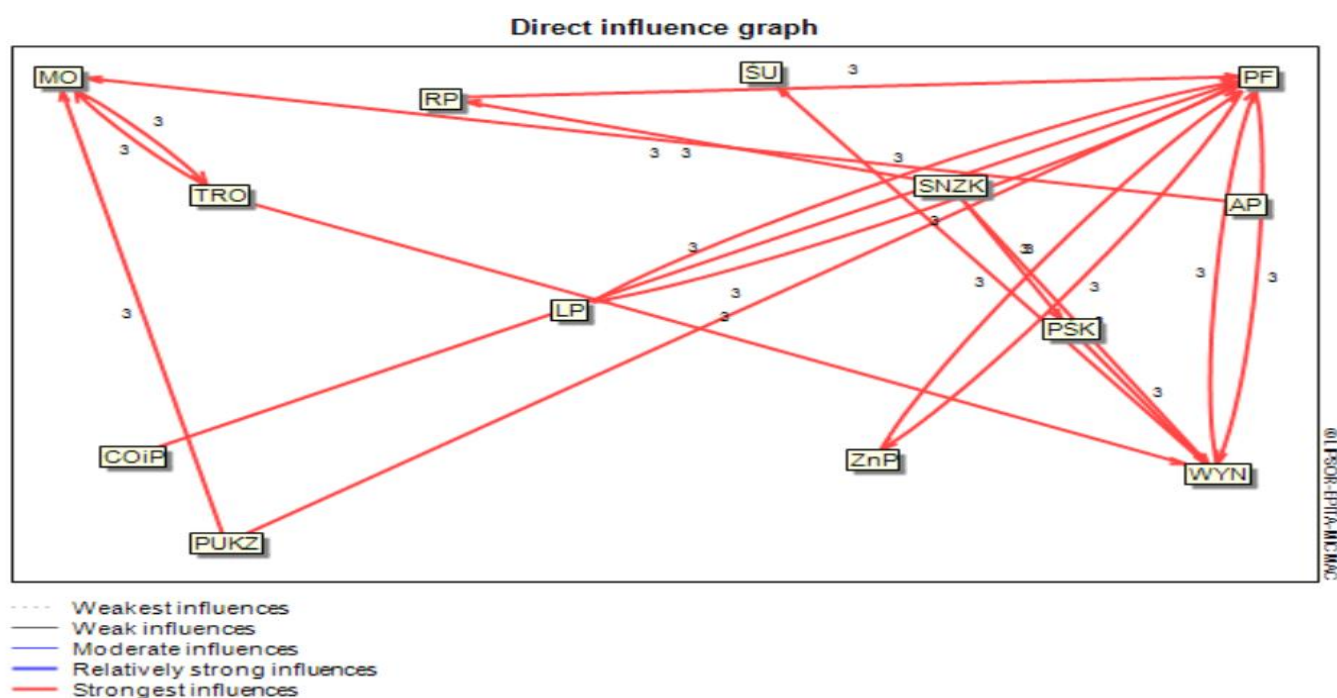
Rysunek 7.2 Graf oddziaływań pośrednich w systemie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie programu MIC-MAC

Przeprowadzone analizy z wykorzystaniem programu MIC-MAC pozwoliły na ukazanie silnych oddziaływań bezpośrednich wyodrębnionych czynników. Rysunek 7.3 przedstawia ujęte silne oddziaływania bezpośrednie.

Rysunek 7.3 . Silne oddziaływania bezpośrednie wśród wyróżnionych czynników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie programu MIC-MAC.

W prezentowanym grafie ukazano silne oddziaływania bezpośrednie czynników. Analiza grafu wskazuje, że do najsilniej oddziałujących czynników na inne, a zarazem będących pod wpływem silnego oddziaływania innych czynników są:

- Poziom fluktuacji pracowników (PF);
- Lojalność pracowników (LP);
- Przejrzystość w określaniu ścieżki kariery zawodowej pracownika (PŚK);
- Zapotrzebowanie na pracowników w sektorze usług IT (ZnP);
- Marka organizacji (MO);
- Tempo rozwoju organizacji (TRO);
- Możliwość rozwoju pracowników (szkolenia, kursy, studia) (RP);
- Wynagrodzenie w sektorze usług IT (WYN).

Kolejna grupa to czynniki wpływające, ale nie będące pod wpływem innych czynników. Należą do nich:

- Rozdźwięk między celami organizacji a celami pracowników (COiP);
- Poziom umiejętności kadry zarządzającej w zakresie ZZL (uwzględniających specyfikę sektora) (PUKZ);
- Poziom spersonalizowania narzędzi zarządzania karierą zawodową (SNZK);

- Atmosfera pracy (AP).

Czynnikami najbardziej zależnymi od innych są:

- Wynagrodzenie w sektorze usług IT (WYN);
- Poziom fluktuacji pracowników (PF);
- Świadomość własnych umiejętności (ŚU).

Przeprowadzenie analizy strukturalnej w bardzo dużym stopniu potwierdza znaczenie poszczególnych czynników i ich wzajemne zależności, co zostało wykazane także w badaniach ilościowych i jakościowych dla zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT. Analiza poszczególnych powiązań pozwala wskazać silne uwarunkowania kariery zawodowej pracowników z Y w sektorze usług IT.

Wynikiem wszystkich wskazanych powyżej etapów procesu badawczego było opracowanie modelu zarządzania karierą zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT. Ukazuje on perspektywę pracowników, jak i pracodawców, co ma kluczowe znaczenie dla prawidłowego, efektywnego kształtowania kariery zawodowej, która uzależniona jest silnie od wzajemnej współpracy, zrozumienia, zaangażowania obu tych interesantów na wielu płaszczyznach. Model w swoim założeniu odzwierciedla czynniki determinujące kształtowanie i zarządzanie karierą zawodową, silne oddziaływania bezpośrednie pomiędzy czynnikami oraz funkcje, jakie pełnią inne czynniki w badanym systemie. Aby uprościć model i wskazać na znaczące relacje pomiędzy czynnikami przedstawiono zależności pomiędzy tymi czynnikami, które zostały wyodrębnione przez obie grupy interesantów. Wskazano czynniki kluczowe i determinanty szczególnie silnie oddziałujące na system. Uwzględniono także czynniki autonomiczne, które choć w dużo mniejszym stopniu wpływają na system, są jego istotnym elementem, dopełniającym całość procesu zarządzania karierą zawodową pracowników. Czynniki te nie powinny zostać pominięte by precyzyjnie oddać obraz wpływu konkretnych czynników i występujących zależności w systemie. Takie podejście pozwala patrzeć na system w szerszym wymiarze.

Przeprowadzone badania i wykonanie analizy strukturalnej pozwala stwierdzić, że kariera zawodowa kształtowana jest z uwzględnieniem sektora IT w którym się odbywa, organizacji, w której pracownik jest zatrudniony, pracownika kreującego karierę w ramach organizacji oraz kadrę zarządzającą, której rola obejmuje wyznaczenie kierunku rozwoju kariery pracownika w organizacji oraz dostarczenia metod i narzędzi mających wpływ na realizację tego procesu.

Ocena czynników dokonana przez panel ekspertów pozwoliła na wyłonienie czynników kluczowych, które obejmują: rozwój pracowników, tempo rozwoju organizacji, poziom fluktuacji. To czynniki szczególnie ważne w kontekście analizowanego systemu, gdyż wykazują dużą siłę oddziaływania na inne czynniki, a jednocześnie duży stopień zależności od innych czynników. Z jednej zatem strony silnie wpływają na wystąpienie i kształtowanie się konkretnych zachowań, postaw, działań, procesów, z drugiej strony w dużej mierze zależą od innych czynników, także tych, które pozornie nie pełnią szczególnie istotnej roli w systemie. Warto zwrócić uwagę na czynnik, jakim jest poziom fluktuacji gdyż wysoka fluktuacja w sektorze to jeden z jego największych problemów. Przeprowadzone analizy pozwalają stwierdzić, że fluktuacja uzależniona jest od dużej liczby czynników wśród, których wymienić należy : rozwój pracownika, wynagrodzenie, zapotrzebowanie na pracownika, lojalność pracownika, poziom umiejętności kompetencji menedżerskich w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, roźdzwięk pomiędzy celami organizacji a celami pracownika. Tak duża liczba czynników, które wpływają na poziom fluktuacji powoduje z jednej strony duże problemy i wyzwania dla sektora, z drugiej wymaga doskonalenia kompetencji i rozwijania świadomości (zwłaszcza wśród menedżerów zatrudniających i odpowiadających za rozwój pracownika w organizacji) odnośnie do znaczenia i roli poszczególnych czynników w procesie zarządzania karierą.

Szczególną rolę w systemie, a co za tym idzie w prezentowanym modelu pełnią determinanty. Są to czynniki, które wykazują bardzo silny wpływ na system (napędzający i hamujący), ale jednocześnie są czynnikami trudnymi do kontroli. Przeprowadzone analizy pozwoliły zakwalifikować do tej grupy czynników: poziom umiejętności kadry zarządzającej w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz roźdzwięk pomiędzy celami organizacji a celami pracownika. Poziom umiejętności kadry zarządzającej w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi silnie wpływa na markę organizacji, a więc sposób jej postrzegania i wizerunek w ocenie pracowników. Taka zależność powoduje, że poziom umiejętności kadry zarządzającej jednocześnie silnie wpływa na poziom fluktuacji, a więc odejścia pracowników. Wysoki poziom umiejętności kadry zarządzającej w zakresie ZZL sprzyja pozostaniu pracowników w organizacji, przy założeniu, że zostaną także spełnione inne warunki (poziom fluktuacji uzależniony jest od wielu różnorodnych czynników). Z kolei roźdzwięk pomiędzy celami organizacji a celami pracowników silnie wpływa na poziom fluktuacji. W takim kontekście należy przyjąć, że uwzględnianie indywidualnych celów (np. rozwojowych) pracownika będzie wpływało pozytywnie na utrzymanie zatrudnienia. Także duża spójność

w zakresie realizowanych celów będzie wpływała pozytywnie na utrzymanie zatrudnienia. Można oczekiwać, że duża rozbieżność pomiędzy celami pracownika a organizacji będzie przyczyniała się istotnie do wysokiego poziomu fluktuacji.

Kolejnym ważnym aspektem modelu są czynniki rezultatu, które wykazują małe oddziaływanie na inne, ale charakteryzuje je duża zależność od innych. Są to czynniki szczególnie podatne na zmiany czynników decydujących (determinanty) oraz kluczowych.

Do tej grupy czynników należą: lojalność pracownika i marka organizacji. Badania pokazują, że na markę organizacji składa się kilka czynników w tym atmosfera pracy, która w toku analiz została zaliczona do grupy czynników autonomicznych, a więc mających najmniejszy wpływ na zmiany zachodzące w systemie jako całości. W tym miejscu należy zaznaczyć, że atmosfera pracy to czynnik, który jest wskazywany jako istotny przez grupę pracowników, ale nie został wysoko oceniony w panelu ekspertów (menedżerowie HR, menedżerowie IT, eksperci rynku pracy, eksperci świata nauki). Taki układ czynników pozwala stwierdzić, że w badanych grupach interesantów występuje duża niespójność odnośnie do znaczenia i roli tego czynnika. Niemniej jednak nie można pomijać go w systemie, ponieważ obrazuje on pośrednio na czym polega problematyka tego sektora – na dużej niespójności i niezrozumieniu obu badanych grup: pracowników i pracodawców. Wysoka ocena czynnika w grupie pracowników, nie powoduje, że jest on wysoko oceniany w grupie pracodawców.

Marka organizacji silnie wpływa na tempo rozwoju organizacji. Szybkie tempo rozwoju organizacji generuje z jednej strony nowe miejsca pracy i zapotrzebowanie na pracownika, z drugiej strony może być powiązane z atrakcyjnością pracodawcy jako miejsca pracy i rozwoju co sprzyja przyciąganiu wysokiej klasy specjalistów ale także młodych ludzi, którzy chcą się rozwijać w sprawnie zarządzanych, rozwijających się, prestiżowych, przyjaznych a przez to atrakcyjnych pod kątem zawodowym organizacjach.

Ważnym czynnikiem w badanym systemie jest wynagrodzenie, zaliczane do czynników celów, a więc takich, które ulegają zmianom pod wpływem innych czynników. Na aspekt wynagrodzenia wpływa poziom fluktuacji (czyli odejścia pracowników). Wysoki poziom fluktuacji należy powiązać z oczekiwaniami finansowymi pracowników. Na wynagrodzenie wpływa także tempo rozwoju organizacji. To ważny czynnik, ponieważ tempo rozwoju organizacji może warunkować wartość pracownika na rynku pracy. Szybko rozwijające się organizacje dostarczają nowych możliwości rozwoju, ułatwiają zdobywanie wiedzy na temat nowych technologii, skłaniają do realizowania różnorodnych projektów, co zwiększa

atrakcyjność pracownika jako uczestnika rynku pracy. Wolne tempo rozwoju, to z kolei często ograniczone możliwości działania na wielu polach (projekt, technologia, zespół). Wynagrodzenie wiąże się także z poziomem świadomości umiejętności pracownika. To bardzo ważny aspekt, ponieważ może wskazywać, że pracownicy posiadający wysokie wynagrodzenia mogą wysoko oceniać własne kompetencje zawodowe (wysokie wynagrodzenie może być postrzegane jako wysoka ocena kompetencji przez pracodawcę) i jednocześnie oczekiwać wysokich wynagrodzeń w przyszłości co sugerują także przeprowadzone badania ilościowe w grupie pracowników. Na czynnik wynagrodzenia wpływają także: poziom spersonalizowania narzędzi zarządzania karierą zawodową oraz przejrzystość w określaniu ścieżki zawodowej pracownika. Te czynniki wskazują na duże znaczenie indywidualnego podejścia do pracownika przez organizację.

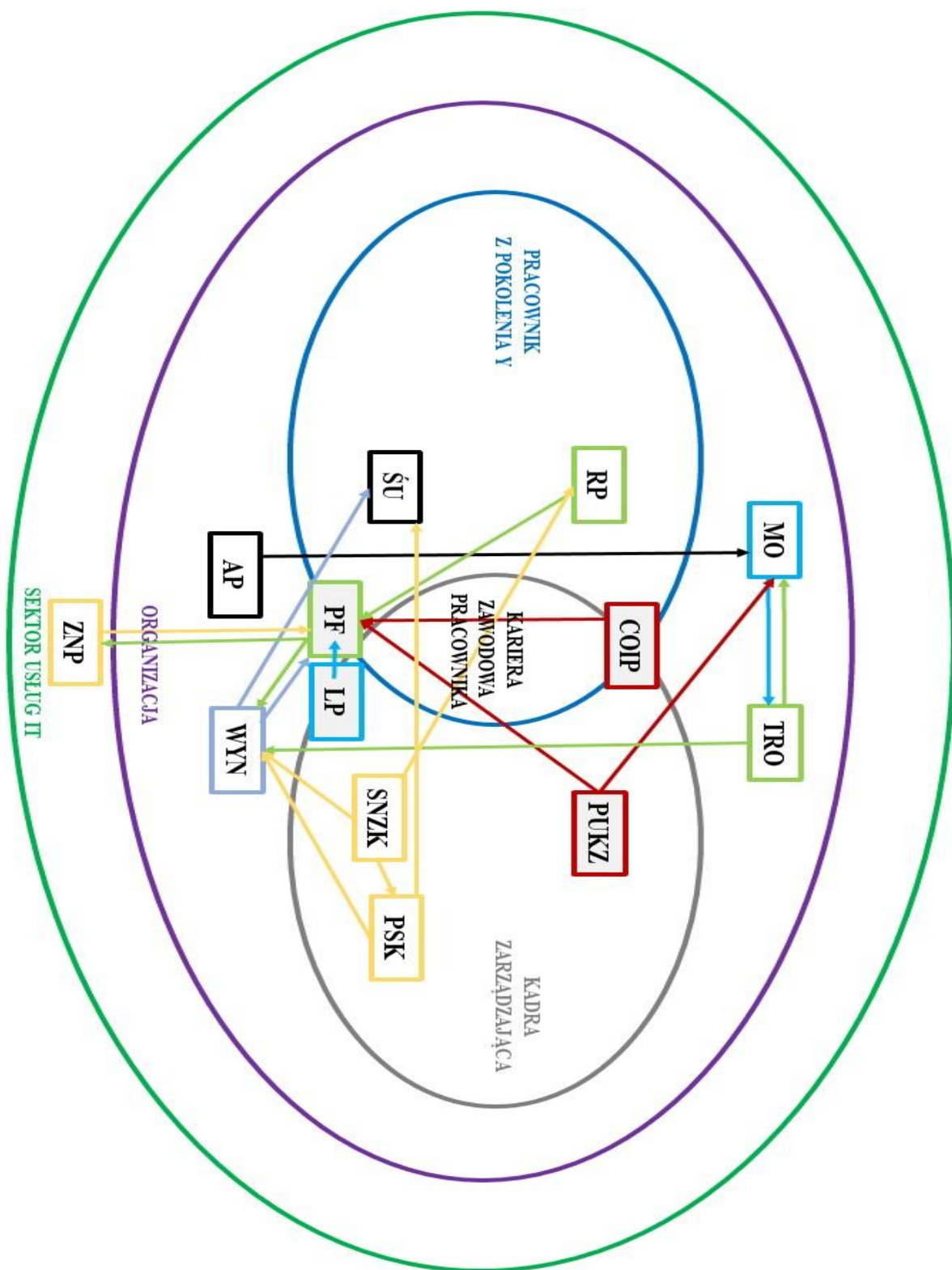
Prezentowany model obejmuje także czynniki regulujące/pomocnicze, które mogą być pomocne przy realizacji celów strategicznych, ale cechuje je mały wpływ na system. Należy je wyeksponować by precyzyjnie oddać obraz całości systemu. Do tej grupy czynników zaliczają się: przejrzystość w określaniu ścieżki kariery zawodowej pracownika, zapotrzebowanie na pracownika w sektorze usług IT, poziom spersonalizowania narzędzi zarządzania karierą zawodową. Zapotrzebowanie na pracownika silnie wpływa na poziom fluktuacji, z kolei poziom fluktuacji silnie wpływa na zapotrzebowanie na pracownika. Ta wzajemna relacja ukazuje, że zatrudnienie w organizacji kształtuje się w zależności od potrzeb i możliwości organizacji w zakresie zatrudnienia. Przejrzystość w określaniu ścieżki kariery zawodowej pracownika silnie wpływa na świadomość umiejętności pracownika. Taka relacja wskazuje, że indywidualne, klarowne podejście do rozwoju pracownika sprzyja budowaniu świadomości w zakresie jego kompetencji. Z kolei poziom spersonalizowania narzędzi zarządzania karierą silnie wpływa na przejrzystość w określaniu ścieżki kariery zawodowej pracownika. Relacje te wskazują, że aspekt indywidualnego, spersonalizowanego podejścia do kariery pracownika wpływa silnie na ocenę własnych kompetencji i świadomość możliwości rozwoju w ramach organizacji. Zatem indywidualne, spersonalizowane podejście do rozwoju kariery pracownika sprzyja budowaniu także jego świadomości w zakresie posiadanych i rozwijanych kompetencji.

W modelu przedstawiono także czynniki autonomiczne, które wykazują najmniejszy wpływ na zmiany zachodzące w systemie jako całości, ale z punktu widzenia złożoności badanego systemu należy je uwzględnić by w pełni oddać obraz całego analizowanego systemu. Do grupy czynników autonomicznych zalicza się: świadomość własnych umiejętności, atmosferę pracy, work life balance. To czynniki wysoko pozycjonowane w badaniach

ilościowych przeprowadzonych na grupie pracowników. Natomiast nisko oceniane w przeprowadzonym panelu eksperckim. Pominięcie ich nie pozwoliłoby na precyzyjnie wskazanie różnic, jakie występują w postrzeganiu tych aspektów z perspektywy pracowników i pracodawców. Przeprowadzone analizy wskazują, że wynagrodzenie silnie wpływa na świadomość własnych umiejętności. Ten aspekt należy rozpatrywać przez pryzmat własnej oceny pracownika, która dotyczy jego umiejętności. Skłonność do wyższego wynagradzania pracowników może sprzyjać skłonności do wyższego postrzegania własnych umiejętności przez pracownika. Taka relacja skłania do rozważań - jak bardzo wysokie wynagrodzenia generują niezwykle duże oczekiwania wśród pracowników (świadomość i wysokie postrzeganie własnych umiejętności może skłaniać do wyższych oczekiwań pracowniczych w zakresie np. wynagrodzenia). Z kolei atmosfera pracy silnie wpływa na markę organizacji. Potwierdzają to także przeprowadzone badania ilościowe wśród grupy pracowników dla których atmosfera pracy jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o atrakcyjności pracodawcy.

Model zarządzania karierą zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT prezentuje rys. 7.4.

Rysunek 7.4 Model zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT



Legenda:

MO- marka organizacji	AP- atmosfera pracy
TRO- tempo rozwoju organizacji	PF -poziom fluktuacji
COIP – rozdział między celami organizacji a pracownika	ZNP- zapotrzebowanie na pracownika
ŚU – świadomość własnych umiejętności	SNZK – spersonalizowane narzędzia zarządzania karierą
RP- rozwój pracownika	PŚK – przejrzystość w określaniu ścieżki kariery
LP- lojalność pracownika	PUKZ - poziom umiejętności kadry menedżerskiej WYN -wynagrodzenia

Źródło: Opracowanie własne.

7.3. Rekomendacje w zakresie kierunków doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze usług IT z uwzględnieniem pokolenia Y

Analiza wyników badań ilościowych i jakościowych oraz opracowany na tej podstawie model zarządzania karierą zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT pozwala na sformułowanie rekomendacji w zakresie kierunków i sposobów doskonalenia tego procesu w organizacjach.

1. Na proces zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT należy patrzeć kompleksowo poprzez uwzględnienie perspektywy pracownika, specyfiki organizacji, aktualnej sytuacji rynku pracy.
2. Pracodawcy z sektora usług IT powinni opracowywać spersonalizowane, elastyczne ścieżki kariery uwzględniające potrzeby rozwojowe pracowników z pokolenia Y, zapewniające im stałą stymulację procesów poznawczych, wyzwania, możliwość realizowania ambitnych zadań i projektów.
3. Kadra zarządzająca w przedsiębiorstwach z sektora usług IT powinna doskonalić i aktualizować swoje kompetencje w zakresie zarządzania karierą zawodową pracowników oraz poszukiwać nowych, bardziej zindywidualizowanych metod i narzędzi zarządzania karierą uwzględniających specyfikę sektora.
4. Należy w większym stopniu zadbać o właściwe komunikowanie pracownikom z pokolenia Y informacji na temat potencjalnej ścieżki kariery w ich organizacji oraz kształtować ją w ścisłym dialogu z pracownikami.

5. Budując markę organizacji, promując jej elitarność pracodawcy mogą obniżać fluktuację pracowników z pokolenia Y i wzmacniać ich lojalność wobec przedsiębiorstwa.
6. Przeprowadzenie analizy strukturalnej pozwala poznać nie tylko czynniki kluczowe i determinanty, ale także wskazać inne, pozornie nieistotne czynniki oraz wskazać ich funkcje w badanym systemie. W dobie wysokich wyzwań w zakresie ZZL i istotnych przemian na rynku pracy należy poszukiwać i dostrzegać czynniki, których rola może znacząco wpływać na poziom kształtowania się oczekiwań i potrzeb pracowników, choć dotychczas pozostawały one na marginesie rozważań.
7. Budowanie kultury wzajemnego zrozumienia i zaangażowania na linii pracownik-pracodawca od początku wejścia pracownika do struktur organizacji, kultury „otwartych drzwi”, która pozwoli na bieżącą wymianę informacji w zakresie oczekiwań, potrzeb pracownika i możliwości organizacji.
8. Szczególnie istotne w dobie wyzwań obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach IT jest opracowanie działań rekrutacyjnych, które umożliwią szybką identyfikację kandydatów pod kątem cech patologicznych (np. wysoka roszczeniowość, finanse jako jedyna motywacja do pracy, chęć podjęcia pracy „na przeczekanie”). Dbłość o jakość zatrudnianych pracowników pod kątem zatrudnienia długoterminowego.
9. Identyfikacja i koncentracja na pracownikach zaangażowanych w proces zarządzania własną karierą zawodową także poprzez własne, aktywne działania pracownika i promowanie kultury rozwoju kariery zawodowej w organizacji.

ZAKOŃCZENIE

Wielość, intensywność i dynamika zmian rynku pracy powoduje, że badania z zakresu kreowania, budowania, rozwijania, zarządzania karierą zawodową bez względu na sektory czy branże pozostaną w najbliższej przyszłości tematem wciąż aktualnym i wartym kolejnych rozważań. Kariera niezależnie od tego jak będzie postrzegana, zawsze będzie wpisana w tematykę szeroko rozumianego rynku pracy. Ponieważ współczesne rynki cechuje duża nieprzewidywalność, aktualizacja badań w tym zakresie pozwoli na dostrzeganie nowych wyzwań, problemów, złożoności czy niuansów tak niezbędnych by prawidłowo kreować nowe strategie i rozwiązania w obszarze szeroko rozumianego zarządzania zasobami ludzkimi. W niniejszej pracy skupiono się na zagadnieniu związanym z zarządzaniem karierą zawodową pracowników pokolenia Y z sektora usług IT – ze szczególnym uwzględnieniem obszaru wytwarzania oprogramowania (obszar ten wiąże się z badaniem konkretnej grupy pracowników, którzy go tworzą – programistów, analityków, testerów, inżynierów oprogramowania i innych wskazanych także w tej pracy).

Główne przesłanki do podjęcia rozważań w zakresie przedstawionego tematu wynikają z następujących zjawisk i procesów obserwowanych na aktualnym rynku pracy:

- problemy demograficzne i społeczne (niskie wskaźniki urodzeń, wysokie różnice w liczbie pracowników wstępujących i zstępujących z rynku pracy, redefiniowanie ról rodzinnych, społecznych, duża aktywność kobiet na rynku pracy, mała dostępność pracowników IT na rynku vs duże zapotrzebowanie);
- różnorodność pokoleniowa w kontekście organizacji (na rynku funkcjonują 4 aktywne generacje: Baby Boomers, pokolenie X, Y oraz Z; istotne różnice dotyczą specyfiki funkcjonowania tych generacji w organizacji: różne potrzeby, oczekiwania, postawy, metody budowania lojalności, zaangażowania organizacyjnego);
- pokolenie Y w środowisku pracy – specyfika zachowań organizacyjnych (jedno z najbardziej licznych pokoleń na współczesnych rynkach pracy);
- stereotypowe postrzeganie przedstawicieli pokolenia Y i pracowników sektora IT;
- rozbieżności w zakresie rozumienia, definiowania pojęcia kariery zawodowej w sektorze usług IT w grupie pracowników i pracodawców (znaczenie kariery

we współczesnych realiach rynkowych z uwzględnieniem specyfiki pokolenia i sektora);

W niniejszej pracy zrealizowano cel główny, jakim było opracowanie autorskiego modelu zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT. Posłużyła do tego realizacja celów - teoretycznego, metodycznego i empirycznego. Dokonano systematyzacji wiedzy na temat zarządzania karierą zawodową z uwzględnieniem sektora usług IT i zmiennej, jaką jest przynależność pokoleniowa pracowników. Cel zrealizowano w oparciu o pogłębioną, krytyczną analizę literatury przedmiotu. Opracowano autorskie narzędzia do diagnozy zarządzania karierą pracowników – kwestionariusz ankiety oraz kwestionariusz wywiadu. Dokonano identyfikacji oraz oceny procesu zarządzania karierą zawodową pracowników z ujęciem perspektywy pracowników i pracodawców.

W pracy podjęto próbę rozwiązania następujących problemów badawczych:

1. Jakie miejsce w hierarchii wartości przedstawicieli pokolenia Y w sektorze usług IT zajmuje kariera zawodowa?
2. Na czym polega specyfika kariery zawodowej w sektorze usług IT, jakie są jej uwarunkowania?
3. W jaki sposób pracownicy z pokolenia Y z sektora usług IT zarządzają swoją karierą zawodową?
4. Jakie metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników stosowane są w przedsiębiorstwach w sektorze usług IT? Jaka jest ich skuteczność w ocenie pracodawców i pracowników z pokolenia Y?

Do tak postawionych problemów badawczych sformułowano hipotezy, które następnie poddano weryfikacji. W tym celu wykorzystano triangulację metodologiczną. Połączono metody ilościowe i jakościowe. W pracy weryfikowano 6 hipotez.

Pierwsza z nich brzmiała: *Kariera zawodowa przedstawicieli pokolenia Y w sektorze usług IT zajmuje wysoką, ale nie najwyższą pozycję w hierarchii wartości tego pokolenia.*

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły potwierdzić tę hipotezę. Kariera dla pracowników sektora usług IT jest istotna. Grupy Y1 (do 30 r.ż.) oceniła karierę jako ważną (45%), natomiast drugi najwyższy wynik to odpowiedź bardzo ważna (31,1%). W podgrupie

Y 2 (30 lat i więcej) dla 41,1% ankietowanych kariera była ważna, a dla 27,8% średnio ważna (pozycja 3/5). W tej podgrupie kariera była bardzo ważna dla 17,9% ankietowanych.

Druga z postawionych hipotez brzmiała: Zarządzanie karierą zawodową w ocenie pracowników oznacza przyjęcie osobistej odpowiedzialności za rozwój kariery, świadome planowanie edukacji oraz wybór pracodawcy a także dużą świadomość w zakresie własnych kompetencji zarządzania karierą zawodową.

Ta hipoteza także została potwierdzona. Podgrupy Y 1 i Y2 zgodnie oceniły, że kariera zawodowa zależy przede wszystkim od pracownika. Dla podgrupy Y1 wynik wyniósł 36,4%, natomiast dla podgrupy Y2 (30 lat i więcej) 29,8%.

Należy zaznaczyć, że to młodszy pracownicy (podgrupa Y, do 30 r. ż) mocniej upatrują własnej odpowiedzialności za karierę zawodową niż starsi pracownicy. Ten fakt jest nieco zaskakujący, gdyż spodziewano się, że to starsi wiekowo pracownicy będą kojarzeni z większym poczuciem odpowiedzialności za własną karierę (dojrzałość, doświadczenie, większa świadomość). Wyniki pokazują jednak, że tak nie jest.

Potwierdziły się natomiast założenia dotyczące planowania edukacji, wyboru pracodawcy i świadomości własnych kompetencji. W toku analiz stwierdzono, że zarządzanie karierą oznacza dla ankietowanych szerokie działania, wśród których autorka dysertacji ujęła: realizację własnych ambicji, planów, marzeń zgodnie z predyspozycjami osobowościowymi i formalnymi; poszukiwanie ciągle nowych możliwości rozwoju z uwzględnieniem własnych możliwości i ograniczeń; świadome planowanie swojego wykształcenia a następnie poszukiwanie odpowiedniego miejsca pracy; stały rozwój umiejętności miękkich i twardych.

Potwierdziła się także hipoteza 3 i 4, tj.:

W przedsiębiorstwach w sektorze usług IT wykorzystuje się zróżnicowane metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników. Dominują wśród nich metody klasyczne, które nie uwzględniają specyfiki sektora.

Pracodawcy i pracownicy nisko oceniają skuteczność metod i narzędzi zarządzania karierą w badanym sektorze, ale różnią się w ocenie przyczyn tego zjawiska.

Badania wskazują, że organizacje głównie wykorzystują metody i narzędzia klasyczne, powszechnie znane i wykorzystywane także w innych sektorach i branżach. Nie stwierdzono by sektor IT wyróżniał się stosowaniem szczególnie specyficznych metod czy narzędzi. Pracodawcy zgodnie wskazali na podobne metody i narzędzia, które wykorzystują w swoich

organizacjach. Także badanie pracowników nie wskazuje na to, by organizacje dysponowały na dziś metodami i narzędziami innymi od tych, które powszechnie są znane i stosowane w wielu różnych sektorach (np. szkolenia – będą różnić się tematyką dla różnych sektorów, ale w dalszym ciągu pozostają tą samą metodą). Jako najbardziej popularne wskazano: kursy, szkolenia, studia/studia podyplomowe. Najniżej oceniono coaching i mentoring, co zaskakuje o tyle, że współcześnie to metody postrzegane jako elitarne formy szkolenia/rozwoju, dedykowane wysoko wyspecjalizowanym pracownikom. W tym sektorze nie są jednak oceniane jako szczególnie wyróżniające się.

Analizując hipotezę dotyczącą oceny skuteczności metod i narzędzi wzięto pod uwagę ocenę czynników, które pracownicy postrzegają jako atrakcyjność pracodawcy. Badania w części wskazują na to, że metody i narzędzia nie są postrzegane wysoko, ponieważ w ocenie badanych atrakcyjne czynniki wiążą się głównie z atmosferą pracy czy wynagrodzeniem. Możliwość rozwoju jest oceniona przeciętnie, co może sugerować, że albo nie jest tak istotna dla pracownika albo brakuje wiedzy na temat faktycznych możliwości rozwoju w danej organizacji, co powoduje niską ocenę. Metody i narzędzia mogą być dla pracowników na tyle mało atrakcyjne, nieznane lub po prostu niedostępne, że nie są czymś co szczególnie wyróżnia pracodawcę, choć należy zaznaczyć, że ta część badania wymaga doprecyzowania pytań w przypadku podjęcia podobnych badań.

Potwierdzona została także hipoteza - *Specyfika kariery zawodowej w sektorze usług IT wynika z częstych zmian miejsca zatrudnienia, poszukiwania nowych stymulacji i większego wynagrodzenia, dużego przywiązania do zawodu, ale małego do organizacji.*

Badania potwierdziły, że sektor usług IT jako bardzo wymagający, ale jednocześnie przyszłościowy i narzucający konieczność stałego kształcenia się. Na bazie zebranego materiału można wnioskować, że zmiany pracy w przypadku pracowników wynikają w dużej mierze z chęci podniesienia własnego wynagrodzenia. To bardzo istotny czynnik. Z jednej strony zatem mogą poszukiwać nowych stymulacji (np. rozwój i świadomość jego znaczenia), ale silnie jest to skorelowane z możliwościami podniesienia zarobków.

Ostatnia z postawionych hipotez tj. *Najważniejsze determinanty kariery zawodowej w sektorze usług IT w ocenie pracodawców są powiązane z wysoką fluktuacją specjalistów oraz wyzwaniami związanymi z zarządzaniem tą grupą pracowników (np. motywowanie, budowanie ich lojalności, zaangażowania organizacyjnego)* - również została potwierdzona.

Nie ulega wątpliwości, że proces zarządzania tą grupą pracowników stanowi współcześnie duże wyzwanie dla pracodawców. W badaniach odnotowano wysoką spójność

w ocenach pracodawców, co wskazuje, że problemy i wyzwania w organizacjach są bardzo zbliżone. Pracownicy badanego sektora zostali ocenieni jako grupa roszczeniowa. Jest to stwierdzenie o tyle ważne, że silnie rzutuje na problemy związane z budowaniem lojalności, zaangażowania czy motywowania. Badania wskazują na duże oczekiwania pracowników w zakresie wynagrodzenia i projektów (pod kątem technologicznym, rozwojowym). Przede wszystkim wynika to z dużej świadomości pracownika odnośnie do realiów rynku pracy i zapotrzebowania na kompetencje IT. Analiza wyników ukazuje obraz pracowników IT jako ludzi nielojalnych, przywiązanych do zawodu, ale niezwiązanych z organizacją w perspektywie długoterminowej. Krótkoterminowość zatrudnienia pozostaje jednym z większych problemów tego sektora, zwłaszcza jeśli chodzi o pokolenie Y. Utrudnia, a czasami uniemożliwia planowanie kariery zawodowej pracownika w perspektywie długoterminowej z punktu widzenia organizacji.

Przeprowadzone badania ukazują wiele trudności, z którymi boryka się sektor IT. Z jednej strony jest to obszar z ogromnym potencjałem, możliwościami, niosący duże wyzwania i szanse dla organizacji, które chcą się rozwijać i kreować nowe rozwiązania dla biznesu. Niosą szanse także dla pracowników – dając pracę, wysokie zarobki, duże możliwości rozwoju i nauki, a także szeroko rozumianej zmiany zawodowej. Z drugiej jednak strony badania wskazują na problemy, które czynią ten sektor niezwykle trudnym, ukazują pracowników IT jako ludzi roszczeniowych, bezwzględnych, niestabilnych, nielojalnych, których oczekiwania tak naprawdę nigdy się nie kończą i często pozostają tajemnicą dla pracodawcy. Organizacje z kolei ukazują jako instytucje, które nie do końca mają pomysł, jak zarządzać pracownikiem tej generacji w sektorze IT.

Efektem końcowym niniejszej pracy było opracowanie autorskiego modelu zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT. Ukazuje on perspektywę pracowników, jak i pracodawców, co ma kluczowe znaczenie dla prawidłowego, efektywnego kształtowania kariery zawodowej, która, uzależniona jest silnie od wzajemnej współpracy, zrozumienia, zaangażowania obu tych interesantów na wielu płaszczyznach. Model w swoim założeniu odzwierciedla czynniki determinujące kształtowanie i zarządzanie karierą zawodową, silne oddziaływania bezpośrednie pomiędzy czynnikami oraz funkcje, jakie pełnią inne czynniki w badanym systemie.

Autorka niniejszej dysertacji ma świadomość złożoności badanego sektora i jego pracowników. Badania dotyczące zarządzania karierą zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT ukazane w niniejszej pracy nie wyczerpują tego zagadnienia, ale mogą stanowić przyczynek do dalszych rozważań i poszukiwań nowych rozwiązań w tym obszarze.

Prezentowane wyniki wskazują pewne trendy i tendencje, i mogą być bazą do realizacji kolejnych badań, które wesprą organizację i jej pracowników w efektywnym i satysfakcjonującym zarządzaniu procesem zarządzania karierą zawodową.

BIBLIOGRAFIA

1. Abel J.R., Deitz R., Su Y. (2014) *Are recent college graduates finding good jobs?* Federal Reserve Bank of New York, „Current Issues in Economics and Finance” vol 20, no. 1.
2. Adamczyk G. (2014) *Wybrane aspekty zachowań młodych konsumentów w nowych realiach rynkowych*, „Handel Wewnętrzny” nr 1.
3. Amayah A.T., Gedro J.(2014) *Understanding generational diversity: Strategic human resource management and development across the generational „divide”*, „New Horizons in Adult Education and Human Resource Development” vol. 26, nr 2.
4. Aniszewska G. (2015) *Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie*, „Marketing i Rynek”, nr 1.
5. Antoszak P. (2017) *Przyczyny zróżnicowania wynagrodzeń w Polsce*, „NE”, t.26/2017.
6. Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo „Bernardinum”, Gdynia.
7. Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa.
8. Barcikowski W. (2016) *Zarządzanie usługami informatycznymi – wprowadzenie*, „Biuletyn Wojskowej Akademii Technicznej” vol. 65, nr 1.
9. Barford I.N., Hester P.T. (2011) *Analysis of generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory*, Defense Acquisition University.
10. Batarlienė N., Čižiūnienė K., Vaičiūtė K., Šapalaitė I., Jarašūnienė A. (2017), *The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies*, 2017, 10th International Scientific Conference Transbaltica 2017: Transportation Science and Technology, Procedia Engineering, nr 187.
11. Becton J.B., Waker A., Jones-Farmer A. (2014) *Generational differences in workplace behavior*, „Journal of Applied Social Psychology” vol. 44, nr 3.
12. Bednarska M. (2015) *Indywidualne i organizacyjne uwarunkowania lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa i wobec branży. Studium gospodarki turystycznej*, „Economics and Management”, nr 1.
13. Bednarska-Wnuk I., Januszkiewicz K. (2012) *Oblicza kariery XXI wieku*, (w:) *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Arkadiusza Potockiego*, B. Mikuła (red.), Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
14. Bejma U. (2015) *Praca jako wartość w życiu człowieka. Wybrane aspekty*, „Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej” nr 4.

15. Bell D.N.F., Blanchflower D.G (2011) *Young people and the great recession*, IZA Discussion Paper, nr 5674.
16. Bernat R. (2015) *Outsourcing usług informatycznych – aspekty podatkowe*, „Finanse i Prawo Finansowe” 2015, t. 2, nr 3.
17. Biegańska K. (2016) *Przełom w karierze zawodowej i jego uwarunkowania*, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów”, nr 2.
18. Bieniek I., Stenerowska S. (2014) *Kompetencje międzykulturowe na mapie kompetencji zawodowych menadżera*, „ZN Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” z. 71.
19. Bieńkowska J. (2010) *Poszukiwanie metod skutecznego motywowania pracowników*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” nr 234.
20. Bombiak E. (2016) *Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych menadżerów (w:) Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI wieku*, J. Toruński, M. Chrzęścik (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce.
21. Bombiak E. (2014) *Zarządzanie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menadżerów*, „ZN Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” nr 102.
22. Borawska A. (2013) *Zarządzanie karierą zawodową pracowników (w:) Nowe tendencje w zarządzaniu – uwarunkowania społeczne*, t. 4., M. Pawlak (red.), Wydawnictwo KUL.
23. Brzozowski P. (1989) *Skala wartości – polska wersja testu Milтона Rokeacha (w:) Techniki kwestionariuszowe w diagnostyce psychologicznej. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo R.Ł. Drwał (red.), UMCS, Lublin.
24. Bsoul-Kopowska M. (2017) *Zarządzanie rozwojem pracownika w grupach dyspozycyjnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej – Zarządzanie”, 2017, nr 25, t.1.
25. Bukowska U., Łukasiewicz G. (2017) *Wynagrodzenia jako czynnik stabilizujący zatrudnienie*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3/2017.
26. Butkiewicz-Schodowska A. (2015) *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Współczesne Problemy Ekonomiczne”, nr 11.
27. Buzowska, B., Paliga R., Pujer K. (2017) *Zarządzanie personelem w organizacji. Wybrane problemy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Exante, Wrocław.
28. Cao J., Thomas D., *When Developing a career path, what are the key elements to include?* Cornell University ILR School, 2013.

29. Chaitanya Ganta V. (2014) *Motivation in the workplace to improve the employee performance*, „International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences” vol 2.
30. Chirkowska -Smolak T. (2018) Dorastanie do lojalności. Lojalność wobec organizacji pracowników pokolenia Y, *Człowiek i Społeczeństwo*, t. XLV.
31. Chodak G., Latus Ł. (2009) *Outsourcing technologii IT w handlu elektronicznym*, „Przegląd Organizacji” nr 7/8.
32. Chojnacki W., Balasiewicz A. (2005) *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
33. Chomicki M. (2017) *Propozycja syntetycznego modelu analizy organizacyjnych uwarunkowań*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie.
34. Chwistecka- Dudek H. (2016) *Outplacement- modern design human resources management*, „Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie” 2016.
35. Ciecuch J. (2013) *Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości*, Wydawnictwo Liberi Libri.
36. Cieciora M. (2012) *Wybrane problemy społeczne i zawodowe informatyki*, Vizja Press & IT, Warszawa.
37. Cieciora M. (2012) *Wybrane problemy społeczne i zawodowe informatyki*, wyd. III zmienione i uzupełnione, Warszawa.
38. Clark A.E. (2015) *What makes a good job? Job quality and job satisfaction*, Paris School of Economics – CNRS, France, and IZA, Germany.
39. Crampton S.M., Hodge J.W. (2009) *Generation Y: Uncharted Territory*, „Journal of Business & Economics Research” vol. 7, no. 4.
40. Cybal- Michalska A. (2012) *Rozwój kariery jako proces inwestowania w kapitał kariery*, „Studia Edukacyjne” nr 22/2012.
41. Cybal- Michalska A. (2017) *Satysfakcja i sukces w domenie kariery jako rezultat podmiotowych doświadczeń zawodowych*, „Studia Pedagogiczne” t. L/2017.
42. Cyfert Sz., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014) *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1.
43. Czerniawska M. (2010) *Zmiany wartości i postaw młodzieży w okresie przeobrażeń ustrojowych. Kolektywizm versus indywidualizm. Studium interdyscyplinarne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.

44. Czupryna-Nowak A. (2018) *Identyfikacja kluczowych kompetencji informatycznych pracowników w przedsiębiorstwach*, ZN Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z.130, wyd. Politechniki Śląskiej w Gliwicach.
45. Dębek S. (2016) *Sytuacja ludzi młodych na rynku pracy w Polsce – Perspektywy i bariery rozwoju*, (w:) *Rynek pracy w Polsce – szanse i zagrożenia*, Exante, K. Pujer (red.), Exante, Wrocław.
46. Dębska E., Marianowska A., Wojtowicz E. (2015) *Rola zainteresowań w konstruowaniu kariery edukacyjno-zawodowej z wykorzystaniem narzędzia perspektywy edukacyjno-zawodowej*, GlobalFun Sp. z o. o, Warszawa.
47. Długosz P., Kotarski H., Jedynak W. (2014) *Czy stracone pokolenie? Młodzież i jej dylematy na początku XXI wieku*, wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
48. Długosz P. (2013) *Sytuacja absolwentów studiów wyższych na rynku pracy a jakość wykształcenia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 33.
49. Dolińska- Weryńska D. (2016) *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy* „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z.92.
50. Dyk M. (2014) *Outsourcing usług informatycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 335.
51. Dziopak-Strach A. (2016) *Pokolenie Y wyzwaniem dla działów HR*, „ZN Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” nr 2.
52. Fastnacht D. (2006) *Miękkie kompetencje w zarządzaniu*, „ZN Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” nr 1(2).
53. Fazłagić J.A. (2008) *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” nr 3(25).
54. Frątczak E., Mynarska M. (2007) *Badania jakościowe na użytek demografii*, „Studia Demograficzne” nr 2(152).
55. Frey W.H. (2018) *The millennial generation: A demographic bridge to America's diverse future*, Metropolitan Policy Program at Brookings.
56. Gawroński A. (2014) *Kariera zawodowa w kontekście edukacji na tle współczesnych uwarunkowań cywilizacyjnych*, „Problemy Profesjologii” nr 2.
57. Gawroński A. (2015) *Pojęciowa problematyka kariery zawodowej w kontekście rozwoju pracowniczego*, „Problemy Profesjologii” nr 2.
58. *Generation Y*, „Advertising Age”, 30 sierpnia 1993, za: D. Ambroziak, M. Maj, *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach. Problem anomii pracowniczej – diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.

59. Glinkowska B. (2010) *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica.
60. Godlewska-Werner D., Celińska S., Nieckarz Z. (2014) *Konsumpcjonizm w pracy znakiem naszych czasów? (w:) Kultura konsumpcji- wartości, cele, dobrostan. Psychologiczne aspekty zjawiska*, A.M. Zawadzka, M. Niesiobędzka, D. Godlewska-Werner (red.), Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, Redakcja Liberi Libri, Warszawa.
61. Goetzen P., Marchlewska A., Sowa G. (2015) *Uczelnia na rynku pracy IT*, wyd. Społecznej Akademii Nauk, t. XVI, nr 6, cz.2.
62. Goldgehn, L.A. (2004) *Generation Who, What, Y. What you need to know about Generation Y*, „International Journal of Educational Advancement” 2004, vol. 5, nr 1.
63. Gomółka Z. (2012) *Motywowanie w praktyce zarządzania rozwojem ludzi i organizacji*, „Management and Business Administration. Central Europe”, t. 20, nr 2.
64. Grycuk A. (2013) *Najważniejsze tendencje na rynkach pracy w krajach rozwiniętych*, „Studia BAS”, nr 4(36).
65. Grzesik K. (2009) *Zarządzanie talentami kierowniczymi sposobem kreowania przywódców organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, (w:) *Zarządzanie w obliczu współczesnych wyzwań – nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, J. Lichtarski (red.), Łódź.
66. Guichard J., Huteau M. (2006) *Psychologia orientacji i poradnictwa zawodowego*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2005, za: B. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw, A. Gąsiorowska, Cz. S. Nosal, *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, „Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego” – z. nr 34, Warszawa.
67. Gzowska W., Gęgotek S. (2017) *Zarządzanie współpracą międzygeneracyjną pracowników. Uwarunkowania współczesnego rynku pracy oraz zróżnicowanie pokoleń*, „Humanum. Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne” nr 26(3)2017.
68. Hajduk Z. (2011) *Ogólna metodologia nauk*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
69. Hedge J. W., Rineer J.R. (2017) *Improving Career Development Opportunities Through Rigorous Career Pathways Research*, RTI Press Publication No. OP-0037-1703. Research Triangle Park, NC: RTI Press.
70. Herr E.L., Cramer S.H. (2001) *Planowanie kariery zawodowej, cz. 1*, Krajowy Urząd Pracy, Warszawa.
71. Hiebert B., Borgen W. A., Schober K. (2010) *The role of Guidance and Counselling in Fostering an Increased Range of Educational and Career Alternatives*, Article for TVETipedia.

72. Hildebrandt A. (2010) *Rzeczywistość zmiany*, „Pomorski Przegląd Gospodarczy” nr 1(44).
73. Himstedt K. (2018) *Zarządzanie talentami jako komponent innowacyjnej kultury organizacji przedsiębiorstw*, „Studia i Prace WNEiZ US” nr 52/3.
74. Hofstede G. (2000) *Kultura i organizacja*, PWE, Warszawa.
75. Huk K. (2013) *Wzrost znaczenia człowieka w gospodarce opartej na wiedzy – od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 35.
76. Huntley R. (2006) *The World According to Y: Inside the New Adult Generation*, Allen & Unwin, Crow’s Nest NSW, Australia.
77. Iskierka S., Krzemiński J., Weźgowiec Z. (2017) *Zapotrzebowanie rynku pracy na informatyków a praktyka dydaktyczna*, „Dydaktyka Informatyki” nr 12.
78. Itika J.S. (2011) *Fundamentals of human resource management. Emerging expriences from Africa*, „African Public Administration and Management”, African Studies Center, University of Groningen, Mzumbe University.
79. Jabłońska M.R., Billewicz K. (2016) *Pokolenie przełomu w WEB 2.0.*, „Acta Universtitatis Lodziensis, Folia Sociologica” nr 56.
80. Jakimiuk B. (2016) *Proces budowania kariery zawodowej*, [w:] D. Kukla, W. Duda(red.), *Poradnictwo zawodowe- rozwój zawodowy w ujęciu przekrojowym*, wyd. Difin, Warszawa.
81. Jakimiuk B. (2015) *Etyczne aspekty realizacji kariery zawodowej*, „Szkoła-Zawód-Praca”.
82. Jakimiuk B. (2017) *Model realizacji kariery: perspektywa indywidualnych wartości i postaw*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin- Polonia”, vol. XXX, 2.
83. Jakubowski M., Masiukiewicz A. (2018) *Rynek pracy w usługach IT – przegląd*, „ZN Uczelni Vistula” nr 59(2).
84. Jalowska A. (2015) *Satysfakcja pracowników źródłem przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie” nr 105.
85. James J.B., McKechnie S., Swanberg J., Besen E.(2013) *Exploring the workplace impact of intentional/unintentional age discrimination*, „Journal of Managerial Psychology” vol. 28, nr 7/8.
86. Jarka S. (2011) *Stan i perspektywy rozwoju outsourcingu w Polsce*, „ZN Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” nr 93.

87. Jarosik- Michalak A. (2018) *Zarządzanie karierą z perspektywy jednostki i organizacji*, „Marketing i Zarządzanie” nr 1(51).
88. Jaskanis A., Majczyk J. (2016) *Nurt Human Relations i zachowania organizacyjne* (w:) *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Kłincewicz, K. (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
89. Jędrych E. (2013) *Inwestowanie w pracowników -wyzwania dla menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie” z. 51, nr 1146.
90. Jermakowicz P. (2012) *Rozumienie pracy przez generację Y w świetle badań pilotażowych*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny «Edukacja dla Bezpieczeństwa»” nr 4.
91. Jeszka A.M. (2013) *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” nr 5 (158).
92. Jordan K. (2014) *Pokolenie Y na rynku pracy – oczekiwania i wyzwania*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, „Think” nr 3(19).
93. Jurek Ł. (2014) *(Nie)lojalność pracowników z pokolenia Y*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” nr 3(20).
94. Kania J. (2019) *Komunikacja w zespołach wirtualnych w sektorze informatycznym za pomocą zintegrowanych platform internetowych* (w:) *Humanizacja pracy* J. Koprowicz, R. Knap (red.).
95. Karmolińska-Jagodzick E. (2012) *Komunikacja międzypokoleniowa -rozważania wokół różnic kulturowych*, „Studia Edukacyjne” nr 21.
96. Karna W. J., Knap-Stefaniuk A. (2018) *Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwijania potencjału współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”.
97. Keeling S. (2003) *Advising the Millennial Generation*, „NACADA Journal” vol. 23 (1&2)
98. Kłasińska B. (2011) *Kształtowanie zainteresowań uczniów wyzwaniem współczesnej i przyszłej edukacji*, „ZN Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” t. 18, nr 1/201.
99. Kmiecik A., Pietrowski W. (2009) *Znaczenie kariery pracowniczej w funkcjonowaniu organizacji*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” nr 2.
100. Kmiotek K., Piotrowska N. (2013) *Absolwent jako potencjalny pracownik – korzyści i zagrożenia wiążące się z zatrudnieniem pokolenia Y*, „Modern Management Review” nr 20.

101. Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., Ambrozová, E. (2018) *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*, KNUV.
102. Kochmańska A. (2016) *Kompetencje miękkie w innowacyjnym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” z. 95.
103. Kołodziejczyk W., Polak M. (2011) *Jak będzie zmieniać się edukacja? Wyzwania dla polskiej szkoły i ucznia*, Instytut Obywatelski, Warszawa.
104. Konieczny A. (2017) *Nowe kariery a rozwój zawodowy w centrach usług wspólnych*, „Studia Ekonomiczne. ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” nr 341.
105. Kopeć J. (2015) *Kształtowanie strategii rozwoju talentów w organizacji*, „ZN Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” t. 60, nr 3.
106. Kopertyńska M.W., Kmiotek K.(2014) *Podejście menedżerów do motywowania pracowników pokolenia Y*, „Marketing i Rynek” nr 5, s. 87-92; J.M Twenge., S.M. Campbell, B.J. Hoffman, *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*, „Journal of Management” 2010, nr 3.
107. Kostera M. (2003) *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1997, s. 36, za: G. Maniak, *Polityka personalna firmy – strategia funkcjonalna czy uwarunkowanie strategii rozwoju*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 367, „Prace Katedry Mikroekonomii” nr 8.
108. Kosz J. (2011) *Student pokolenia Y*, „Forum Dydaktyczne”, nr 7–8.
109. Kozioł L. (2002) *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa–Kraków.
110. Krause E. (2006) *Modele (przebiegu) kariery zawodowej człowieka*, „Problemy Profesjologii” nr 1.
111. Krause E. (2012) *Planowanie rozwoju kariery zawodowej przez studentów. Między wyobrażeniami a strategiami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
112. Krawczyk A. (2015) *Desirable employer image-shaping. Kształtowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, „Journal of Modern Science” t.4/27/2015.
113. Krok E. (2015) *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, „Zeszyt Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” nr 37.
114. Kryńska E., Kwiatkowski E. (2013) *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

115. Krzywoń D. (2009) *Płeć a preferencje i zainteresowania zawodowe (na podstawie badań)*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec.
116. Kubacka-Jasiecka D., Passowicz P. (2014) *Dorastanie we współczesności. Postawy, wartości i doświadczanie czasu a kryzysy rozwoju pokolenia po transformacji*, „Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal” t. 20, nr 2.
117. Kubik K. (2014) *Kryteria oceny pracowników współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo- Humanistycznego w Siedlcach” nr 103.
118. Kuczerska D., Smoląg K. (2018) *Oferty pracy a oczekiwania potencjalnych pracowników z pokolenia Y i Z*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” nr 31.
119. Kugiel M. (2013) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie* (w:) *Człowiek i organizacja XXI wieku*, W. Harasim (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
120. Kwaśnicki W. (2000) *Określenie zasadności modeli w naukach społecznych*, Uniwersytet we Wrocławiu.
121. Kwiatkowski M. (2011) *Psychologia*, Politechnika Warszawska, Warszawa.
122. Kwiatkowski S.M. (2018) *Kompetencje przyszłości*, Wyd. FRSE, Warszawa.
123. Lachiewicz S., Matejun M. (2012) *Ewolucja nauk o zarządzaniu* (w:) *Podstawy zarządzania*, A. Zakrzewska- Bielawska (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
124. Łaguna, M. Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K. (2015) *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy” vol. 66, nr 2.
125. Lam N., Dyke L., Duxbury L. (1999) *Career development in best-practice organizations: critical success factors*, „Optimum. The Journal of Public Sector Management” vol. 29, no. 4.
126. Leśniewski M.A., Berny J. (2011) *Motywowanie płacowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*, „ZN Uniwersytetu Przyrodniczo- Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” nr 90.
127. Liebert F. (2017) *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach branży IT – studium literaturowe*, „ZN Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” z.101.
128. Lipka A., Winnicka- Wejs (2013) *Dynamika lojalności pracowników a deprecjacja kapitału ludzkiego organizacji*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” nr 136.
129. Lipka A., Król M. (2017) *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, CeDeWu, Warszawa.

130. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański (2015) *Różnice między i poza pokoleniowe w lojalności względem organizacji- metody diagnozy*, ZZL(HRM).
131. Lisiński M. (2016) *Metodologia pragmatyczna nauk o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse” nr 2, cz. 1.
132. Lisiński M. (2017) *Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 8 (811).
133. Lisiński M. (2013) *Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse” vol. 4, nr 1.
134. Litaszewska E. (2017) *Nieetatowe rozwiązanie karierowe jako sposób gromadzenia kapitału kariery*, „Studia Edukacyjne” nr 43, Poznań.
135. Łochnicka D. (2015) *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” t. 94.
136. Łodyga O. (1999/2001) *Praca jako dziedzina działań człowieka*, „Prace Naukowe. Pedagogika”.
137. Łucjan I. (2014) *Quo vadis pracownik? Kierunki i konsekwencje przemian pracy i rynku pracy*, (w:) *Humanizacja pracy. Nowe formy pracy i zatrudnienia w perspektywie humanistycznej*, D. Walczak-Duraj, Ł. Kutyło (red.), Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock.
138. Lyons S., Schweitzer L., Ng E.S.W. (2015) *How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations*, „Journal of Managerial Psychology” nr 1.
139. Łyszkowska E. (2010) *Etapy życia zawodowego a podstawa planowania ścieżki kariery zawodowej*, „Rocznik Andragogiczny 2010”, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Wydział Pedagogiczny Uniwersytetu Warszawskiego, Akademickie Towarzystwo Andragogiczne, Wydawnictwo Naukowe Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego w Radomiu.
140. Marcinkowska E. (2015) *Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce – stan i perspektywy rozwój*, „Studia Ekonomiczne. ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” nr 244.
141. Markiewicz P. (2009) *Audyt personalny – aspekt strategiczny*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 16.
142. Martin C.A. (2005) *From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y*, „Industrial and Commercial Training” vol. 37, nr 1.

143. Matejun, M. (2012) *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, [w:] Kuczmera - Ludwiczńska, E.(red.) *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
144. Matejun M., Walecka A. (2008) *Typy karier zawodowych preferowane przez pracowników przedsiębiorstwa branży IT* (w:) *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*, A. Stankiewicz-Mróz, J. Lendzion (red.), Wydawnictwo Media-Press, Politechnika Łódzka, Łódź.
145. Matura A. (2008) *Motywacyjne aspekty polityki personalnej*, Wydawnictwo e-bookowo, 2009 Maurer T.J., Barbeite F., Weiss E.M., Lippstreu M., *New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: Exploration among employees age 40 and over*, „Journal of Managerial Psychology” nr 4, vol. 23.
146. Mazur-Wierzbicka E. (2015) *Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 39, t. 3.
147. Mazur-Wierzbicka E. (2016) *Pokolenie Y – liderzy jutra. Analiza komparatywna Polska versus Inne Kraje Europy Środkowej*, „Studia i Prace WNEiZ US” nr 43, t. 1.
148. Meier J., Austin S.F., Crocker M. (2010) *Generation Y in the workforce: Managerial Challenges*, „The Journal of Human Resources and Adult Learning” vol. 6, nr 1.
149. Micek G. (2006) *Problematyka funkcjonowania firm informatycznych w ujęciu przestrzennym*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu” nr 8.
150. Michalak M. (2013) *Możliwości rozwoju jako jeden z elementów warunkujących satysfakcję zawodową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie” z. 67.
151. Michalik K. (2009) *Typologia czynników motywacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” nr 2 (13).
152. Minta J. (2014) *Oblicza współczesnych karier w perspektywie poradoznawczej*, „Dyskursy Młodych Andragogów” nr 15.
153. Miś A. (2015) *Indywidualizacja karier w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 39, t. 3.
154. Miś A. (2007) *Zarządzane karierą w organizacji- od zatrudnienia do kontraktu*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” nr 748.
155. Moczydłowska J. (2014) *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, „ZN Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” nr 1.
156. Moczydłowska J. (2018) *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Difin, Warszawa.

157. Moczydłowska J. (2013) *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” nr 4(43).
158. Moczydłowska J.M., Kowalewski K. (2014) *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa.
159. Moczydłowska J.M. (2010) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa.
160. Moczydłowska J. (2008) *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
161. Moczydłowska J. (2015) Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” nr 2, s. 27–36.
162. Moszoro B. (2011) *Kształtowanie przywódcy w przedsiębiorstwie i społeczeństwie*, „Master of Business Administration” nr 1/2011.
163. Murzyn M., Nogieć J. (2015) *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń*, „ZN Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” t. 15, nr 3.
164. Myszka L. (2014) *Zmiany w myśleniu o rozwoju ścieżki kariery zawodowej w świecie permanentnej zmiany*, „Studia Edukacyjne” nr 30.
165. Myszka-Strychalska L. (2018) *Typy, wzory i modele karier w przestrzeni elastycznego rynku pracy*, „Problemy Profesjologii” nr 1.
166. Nawrat D. (2013) *Przygotowanie do planowania kariery zawodowej – w oparciu o założenia i realizację projektu Leonardo da Vinci Naviguide*, „Forum Pedagogiczne UKSW” nr 1.
167. Nazarko, J., Ejdyś, J. (2011) *Metodologia i procedury badawcze w projekcie Foresight Technologiczny” NT For Podlaskie 2020”. Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
168. Nazarko J., Wnorowski H., Kononiuk A. (2011), *Analiza strukturalna czynników rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
169. Nazdrowicz J. (2017) *Wyzwania branży IT a kooperacja z uczelniami wyższymi w kontekście kształcenia zasobów ludzkich*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” nr 1(51).
170. Nicińska M. (2000) *Indywidualne wywiady pogłębione i zogniskowane wywiady grupowe – analiza porównawcza*, „ASK” nr 8.

171. Nikonowicz A., Panasewicz K., Połocka M. (2019) *Pokolenie Y- wartości i oczekiwania wobec pracy i pracodawcy*, „Akademia Zarządzania”, 2019 nr 3(1) /2019.
172. Nowak S. (2007) *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa.
173. Nowosielski S. (2016) *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 421, *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*.
174. OECD, *Off to a good start? Jobs or youth*, OECD Publishing, 2010, <http://dx.dci.org/10.1787/9789264096127-en>, za: M. Szcześniak, G. Randón, *Pokolenie „ani-ani”: o młodzieży, która się nie uczy, nie pracuje i nie dba o samokształcenie*, „Psychologia Społeczna” 2011, t. 6, nr 3(18).
175. Olak A. (2011) *Zasoby ludzkie i wiedza jako determinanty w zarządzaniu nowoczesną organizacją*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” z. 23.
176. Olejniczak-Szuster K. (2018) *Zarządzanie talentami podstawą doskonalenia działań współczesnego przedsiębiorstwa*, „Quality Production Improvement” nr 1(8).
177. Olszak C.M., Lorek P. (2017) *Analiza kompetencji na rynku pracy IT z wykorzystaniem eksploracji grafów*, „Studia Ekonomiczne. ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” nr 336.
178. On Wesarat P., Sharif M.Y., Abdul Majid A.H. (2014) *A review of organizational and individual career management: A dual perspective*, „International Journal of Human Resource Studies” nr 1, vol.4.
179. Orczyk J. (2009) *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3–4.
180. Pamuła, A. (2018) *Kariera i kompetencje informatyczne w sektorze usług biznesowych na przykładzie studentów Uniwersytetu Łódzkiego*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia”, vol. L II, 2.
181. Parzonko A.J. (2015) *Uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 39, t.3.
182. Paszkowski J. (2015) *Doradztwo IT narzędziem stymulacji rozwoju i zastosowań technologii informatycznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XVI, z. 6, cz. 2.
183. Paszkowska-Rogacz, A. (2003) *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Krajowy Ośrodek Wsparcia Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa; B. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw, A. Gąsiorowska, Cz.S. Nosal, Psychologia

- preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod, Ministerstwo pracy i polityki społecznej, Departament Rynku Pracy.
184. Patton W., McMahon M. (2014) *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice*, „Career Development” vol. 6, Sense Publishers.
 185. Peregrino de Brito R., Barbosa de Oliveira L. (2016) *The Relationship between human resource management and organizational performance*, „Brazilian Business Review” v.13, nr 3.
 186. Piekarska A. (2017) *Między strategią a przypadkiem- postrzeganie kariery przez młodych pracowników*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” nr 61.
 187. Piekarska A. (2009) *Współczesne przeobrażenia wzorów karier kobiet i mężczyzn*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” nr 34.
 188. Pierścieniak, A., Gałka L. Leśniak A. (2013) *System zarządzania karierą pracowników jako istotny element strategii przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorstwo i region” nr 5.
 189. Piśkuła N.G. (2017) *Czynniki różnicujące przebieg kariery zawodowej kobiet i mężczyzn – z perspektywy osób starszych*, „Teraźniejszość-Człowiek-Edukacja” nr 2, t.20.
 190. Piorunek M. (2016) *Kariera według młodych, czyli nowy paradygmat kariery na dysonansowym rynku pracy*, „Studia Edukacyjne” nr 38.
 191. Piotrowska-Puchała A. (2017) *Wpływ czynników niematerialnych na motywację pracowników w czasie wychodzenia z kryzysu gospodarczego – ujęcie teoretyczne*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” nr 51.
 192. Piśula D. (2009) *Poradnictwo kariery przez całe życie*, Krajowy Ośrodek Wsparcia Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa.
 193. Płaczekiewicz B. (2016) *Psychologiczne aspekty funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy*, „Szkoła- Zawód-Praca” nr 12/2016.
 194. Popiel I. (2015) *Aspekty pojęciowe kapitału ludzkiego i jego znaczenie*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” t. XCV.
 195. Popiołek M. (2014) *E-kompetencje cyfrowego pokolenia w świetle badań własnych. Eksploracja zagadnienia na przykładzie wybranych e-umiejętności*, „Zarządzanie Mediami” t. 2.
 196. Raczek A. (2016) *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych*, „ZN Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” nr 22.
 197. Radomska-Zalas A. (2015) *Standardy zarządzania usługami informatycznymi*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” nr 38.

198. Rękas M. (2015) *Sytuacja ludzi młodych na rynku pracy w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej w latach 2008–2013*, „Studia Ekonomiczne. ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” nr 214.
199. Rogalska M. (2010) *Prognozowanie metodą delficką- metoda oceny prawidłowości prognoz*, „Zeszyty Naukowe WSOWL”, nr 3(157).
200. Rogozińska-Pawełczyk A., Majewski D. (2013) *Trendy na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
201. Rogozińska-Pawełczyk A. (2014) *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
202. Rokeach M. (1973) *The nature of human values*, „Free Press”, New York.
203. Rokicki T. (2017) *IT market in Poland*, „Information Systems in Management” vol. 6, nr 1.
204. Romanowska M. (2011) *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 685.
205. Rosińska M. (2007) *Strategia zarządzania kapitałem ludzkim jako podstawa rozwoju organizacji w warunkach globalizacji*, [w:] J. Schroeder, B. Stępień (red.), *Handel i finanse międzynarodowe w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
206. Roszkowska S., Saczuk K., Skibińska M., Strzelecki P., Wszyński R. (2017) *Kwartalny raport o rynku pracy w I kw. 2017 r.*, nr 02/17, NBP, Wydział Gospodarstw Domowych i Rynków Pracy Departament Analiz Ekonomicznych.
207. Rot A., Sobińska M. (2018) *Internet rzeczy jako katalizator zmian w outsourcingu usług IT*, „Zarządzanie i Finanse”, vol.16, nr 4/2/2018.
208. Różański A. (2014) *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Politechnika Lubelska, Lublin.
209. Rucińska P., Kołodziejczyk A. (2013) *Planowanie i kształtowanie stanu zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 99.
210. Rudawska A. (2011) *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne i rodzinne*, „Master of Business Administration” nr 1.
211. Rudawska E. (2015) *Koncepcja wartości w relacji pracownik-organizacja*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 39, t.2.
212. Rynkiewicz D. (2014) *Rola pokolenia Y w tworzeniu innowacji otwartych*, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów” nr 4(34).

213. Sak-Skowron M., Skowron Ł. (2017) *Determinanty satysfakcji z pracy- studium teoretyczne*, „Marketing i Zarządzanie” nr 2.
214. Savanevičienė A., Jakimiuk J. (2016) *Managing the generational diversity in the organization*, 21st International Scientific Conference, Economics and Management (ICEM 2016) hosted by Faculty of Business and Management, Brno University of Technology.
215. Schein E.H. (1993) *Career Anchors. Discovering Your Real Values*, rev. edition, Pfeiffer & Co, Amsterdam and San Diego.
216. Schein E.H. (1990) *Career anchors: Discovering your real values*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
217. Serafin-Juszczak B. (2014) *NEET – nowa kategoria młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” nr 49.
218. Sieradzki S. (2013) *Techniki badawcze w badaniach społecznych. Ankieta a wywiad kwestionariuszowy*, Biuletyn Centrum Edukacji Nauczycieli w Gdańsku „Edukacja Pomorska” nr 56 (7).
219. Skowrońska-Kapusta A. (2015) *Wpływ wiedzy na temat nowych technologii oraz rozwiązań produktowych branży IT na okres przygotowawczy nowego pracownika*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XVI, z. 6, cz. 2.
220. Smith, T.J., Nichols T. (2015) *Understanding the Millennial Generation*, „Journal of Business Diversity” vol. 15, no. 1.
221. Smolbik-Jęczmień A. (2015) *Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce*, „Management Forum” vol.3, nr 3.
222. Smolbik-Jęczmień A. (2016) *Akumulacja kapitału kariery jako istotny czynnik warunkujący osiągnięcie sukcesu w kształtowaniu własnej kariery zawodowej*, „Zarządzanie i Finanse- Journal of Management and Finance” nr 2/2/2016, vol.14.
223. Smolbik-Jęczmień A. (2013) *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, „Modern Management Review” vol. 20, nr 4.
224. Smolbik-Jęczmień A. (2015) *Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce*, „Management Forum”, vol. 3, nr 3, Publishing House of Wrocław University of Economics.
225. Sobczak A. (2010) *Przegląd wybranych podejść do zarządzania IT w organizacjach (w:) Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, R. Knosala (red.), tom 2.
226. Sobińska M. (2014) *Innowacyjne modele biznesu dla IT- wyzwania i perspektywy rozwoju*, „Informatyka Ekonomiczna” nr 1(31).

227. Sobińska M. (2016) *Rola IT we współczesnych modelach biznesu*, „Informatyka Ekonomiczna Business Informatics” nr 3(41).
228. Sobińska M. (2015) *Zarządzanie outsourcingiem IT w przedsiębiorstwach działających w Polsce – problemy i wyzwania*, „Informatyka Ekonomiczna Business Informatics” nr 3(37).
229. Springer J., Zdrojewski E. (2010) *Kształtowanie kariery pracownika w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej” nr 14.
230. Statkiewicz M. (2014) *Osobowość a predyspozycje zawodowe przyszłych projektantów oprogramowania* [w:] *Inżynieria oprogramowania. Badania i praktyka*, red. L. Madeyski, M. Ochodek, wyd. Nakom, Poznań.
231. Steinerowska S. (2015) *Zaangażowanie organizacyjne jako determinanta wzrostu efektywności zespołów pracowniczych*, „Studia Ekonomiczne. ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” nr 230.
232. Stępnicka N. (2011) *Wybrane formy integracji i współpracy współczesnych przedsiębiorstw na przykładzie outsourcingu i offshoringu jako sił spłaszczających świat w świetle teorii Th.L. Friedmana*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 47.
233. Stosik A., Leśniewska A. (2015) *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 39/3.
234. Stroińska E. (2013) *Modele karier we współczesnych organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. 14, z. 9.
235. Suchar M. (2010) *Modele karier. Przewidywanie kolejnego kroku*, C.H. Beck, Warszawa.
236. Sudoł S. (2014) *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1.
237. Sułkowski Ł. (2013) *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” nr 2.
238. Sullivan S., Emerson R. (2014) *Recommendation for successfully navigating the boundaryless career: from theory to practice*, Bowling Green State University, Bowling Green, 2000 za: J. Pawlak, *Rozwój zawodowy a współczesne wyzwania na rynku pracy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 39.

239. Syper-Jędrzejak M. (2013) *Dysfunkcje w zakresie awansu kadry kierowniczej łódzkich przedsiębiorstw na wybranych przykładach*, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica, 288.
240. Szarucki M. (2012) *Analiza nurtów metodologicznych w naukach o zarządzaniu* (w:) B. Mukiła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Kraków.
241. Szarucki M. (2016) *Koncepcja doboru metod w rozwiązywania problemów zarządzania*, „ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 247.
242. Szczukocka A. (2012) *Wpływ usług biznesowych na rozwój gospodarki*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 736.
243. Szkop K. (2012) *Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach* (w:) *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, A. Grzegorzcyk (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
244. Szlosek F. (2014) *Interpretacyjne osobliwości pracy ludzkiej*, „Labor et Educatio” nr 2/2014.
245. Szopik-Depczyńska K., Korzeniewicz W. (2011) *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 24.
246. Szydło J. (2017) *Differences between values preferred by Generations X, Y, Z*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XVIII, z.3, cz. 1.
247. Szydło J. (2016) *Kultura narodowa a kultura organizacyjna. Metodologiczne aspekty badania kultur organizacyjnych*, Praca doktorska, Łódź.
248. Tabor-Błażewicz J. (2018) *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie kreatywnym*, „Organizacja Kreatywna: Teoria i Praktyka”, P. Wachowiak, S. Gregorczyk (red.), Warszawa.
249. Tapscott D. (2010) *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
250. Tomaszewska-Lipiec R. (2016) *Kariera – zdeprecjonowana wartość nowego pokolenia?* „Problemy Profesjologii” nr 1.
251. Tomczak A. (2017) *Sektor informatyczny na giełdzie papierów wartościowych w Warszawie jako działalność innowacyjna finansowana emisją papierów wartościowych na rynku publicznym*, „Journal of Modern Science” nr 2/33.
252. Triandani S., Anggriani I.V. (2015) *The effect of career paths and career planning toward Career Development of Employees: A case study penitentiary office in Pekanbaru*,

- 2015, First International Conference on Economics and Banking (ICEB-15), published by Atlantis Press.
253. Tuulik K., Õunapuu T., Kuimet K., Titov E. (2016) *Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values*, „International Journal of Organizational Leadership” nr 5.
254. Urban W. (2012) *Jakość z punktu widzenia systemu świadczenia usługi*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” nr 722.
255. Vogelgesang A. (2014) *Pokolenie Y a funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa na przykładzie sektora przedsiębiorstw marketingu wielopoziomowego (multi level marketingu – MLM)*, (w:) *Współczesna polityka gospodarcza i społeczna*, M. Król (red.), „Przegląd Nauk Stosowanych” nr 4, Gliwice.
256. Wang M., Wanberg C. R. (2017) *100 Years of Applied Psychology Research on Individual Careers: From Career Management to Retirement*, „Journal of Applied Psychology” vol. 102, nr 3, American Psychological Association.
257. Wawer M., Muryjas P. (2013) *Edukacyjne uwarunkowania rynku pracy w branży IT na przykładzie Lubelszczyzny*, „Studia Ekonomiczne. ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” nr 134.
258. Weber K. (1990) *Wirtschaftsprognostik*, Verlag Franz Vahlen, München
259. Weinbaum C., Girven R., Oberholtzer J. (2016) *The Millennial Generation: Implications for the Intelligence and Policy Communities*, RAND Corporation, Santa Monica, Calif.
260. Weinert A. (2014) *Outsourcing strategiczny – współczesna opcja rozwoju przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” t. 2, nr 11.
261. Wieczorek G. (2011) *Internet jako narzędzie poszukiwania i doboru personelu*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Edukacja Techniczna i Informatyczna” t. 6.
262. Wieczorek-Szymańska A. (2010) *Koncepcja kapitału ludzkiego w teorii ekonomii: przegląd wybranych podejść*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 17.
263. Wieczorek-Szymańska A. (2011) *Problematyka oceny efektywności programów rozwoju kompetencji pracowników*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 24.

264. Wiernek B. (2015) *Analiza porównawcza strategii zarządzania zasobami ludzkimi w korporacjach IT*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie”.
265. Winnicka-Wejs A. (2020) *Deficyty i potencjały – jak dzięki kapitałowi multigeneracyjności zredukować ryzyko na tle cech pokoleniowych?* ZZL (HRM), nr 2(133).
266. Winnicka-Wejs A. (2012) *Wartość lojalności pracowniczej (wyniki badań ankietowych pracujących studentów)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty” nr 1(23).
267. Wojdyło-Preisner M., Zawadzki K. (2015) *Bariery zatrudnialności osób młodych w Polsce*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” nr 1(35).
268. Wojdyło-Preisner M., Zawadzki K. (2017) *Zarządzanie różnorodnością w dobie niedoboru rodzimych pracowników*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” z. 2, cz. II, t. XVIII.
269. Wojtaszek H. (2014) *Od historii metod zarządzania do sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” nr 1.
270. Wojtczuk-Turek A. (2014) *Podaż i popyt na kwalifikacje i kompetencje w ujęciu sektorowym – w świetle badań jakościowych branży IT*, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów” nr 2.
271. Wolan-Nowakowska M. (2016) *Młodzież wobec wyzwań związanych z przeobrażeniami wzorców kariery zawodowej (w): Poradnictwo zawodowe w szkole – ku możliwościom przeciw ograniczeniom*, M. Wolan- Nowakowska (red.), Wyd. Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.
272. Wołpiuk-Ochocińska A. (2015) *Motywacje do pracy i zaangażowanie w nią młodych pracowników na rynku pracy*, „ZN Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” nr 1(11).
273. Woszczyk P. (2014) *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, (w:) P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Wyd. HRP Group, Łódź 2013, za: M. Baran, M. Kłos, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” nr 5.
274. Wrzesień W. (2007) *Czy pokoleniowość nam się nie przydarzy? Kilka uwag o współczesnej polskiej młodzieży*, „Nauka” nr 3.
275. Wudarszewski G. (2016) *Wymiary i składniki satysfakcji z pracy w świetle wybranych koncepcji oraz perspektyw badawczych*, „WSB University in Wrocław Research Journal” vol.16, nr 2.

276. Wyrwicka M.K. (2011) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
277. Wyrzykowska B. (2013) *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie”, z. 7.
278. Wziątek-Staśko A. (2017) *Ocena skuteczności motywatorów w opinii menedżerów różnych generacji – analiza na podstawie badań własnych*, ZZL (HRM).
279. Wziątek-Staśko A. (2015) *Wiek kluczowym wyróżnikiem różnorodności pracowników – implikacje dla motywowania*, „Społeczeństwo i Edukacja” nr 16(1).
280. Wziątek-Staśko A. (2019) *Era cyfryzacji – implikacje do zarządzania kapitałem ludzkim*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wyd. SAN, t. XX, z.6.
281. Wziątek-Staśko A., Lewicka D. (2010) *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wyzwań ery globalizacji*, (w:) B. Kożusznik, M. Chrupała- Pniak, (red.), *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
282. Zajac J.M., Batorski D. (2007) *Jak skłonić do udziału w badaniach internetowych: zwiększanie realizacji próby*, „Psychologia Społeczna” t. 2.
283. Zajac, S., Oleniacz, R., Pasiaka, J. (2015) *Postawy i aspiracje zawodowe studentów kierunku zarządzanie Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Pigonia w Krośnie*.
284. Zakaria N., Yamin, A., Maarof R. (2017) *Career Management Skills Among Vocational Students*, International Research and Innovation Summit (IRIS2017), IOP Conf.Series: Materials Science and Engineering 226.
285. Zakrzewska-Bielawska A. (2012) *Istota procesu zarządzania*, (w:) *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
286. Zakrzewska-Bielawska, A. (2018) *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” nr 2/2018.
287. Załoga W. (2013) *Model kompetencji menadżera w nowoczesnej organizacji*, „ZN Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” nr 97.
288. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014) *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 350.
289. Zeffane R. Al, Zarooni M.H. (2012) *Empowerment, Trust and Commitment: The moderating Role of Work-Unit Centrality*, „International Journal of Management” vol. 29,

- no. 1–2, za: J. Moczydłowska, *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, „ZN Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, nr 1.
290. Źródło-Loda M. (2015) *Outsourcing w zarządzaniu organizacją*, (w:) *Efektywność zarządzania zasobami organizacyjnym*, P. Lenik (red.), „Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. Stanisława Pigonia w Krośnie” z. 68, Krosno.
291. Żyławski A. (2012) *Kariera w ICT – dobry wybór* (w:) *Homor informaticus, czyli człowiek w z informatyzowanym świecie. Informatyka+ – ponadgimnazjalny program rozwijania kompetencji uczniów szkół ponadgimnazjalnych w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT)*, M.M. Sysło (red.), Warszawa.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

1. ABSL 2015, za: P. Leszczyński, Wartości w usługach informatycznych – metody i kryteria oceny, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 1, s. 277, dostęp: 25.10.2016.
2. Afaq Ahmed K., Sharif N., Ahmad N. (2017) *Factors Influencing Student's Career Choices: Empirical Evidence from Business Students*, „Journal of Southeast Asian Research” vol. 2017,
https://www.researchgate.net/publication/314655338_Factors_Influencing_Students%27_Career_Choices_Empirical_Evidence_from_Business_Students,dostęp: 14.12.2020.
3. Badanie społeczności IT 2020, <https://bulldogjob.pl/it-report/2020#work>, dostęp: 12.04.2020.
4. Badanie społeczności IT 2020, https://bulldogjob.pl/it-report/2020#zarobki_miasta_3, dostęp: 12.04.2020
5. Blikle A.J., *Doktryna jakości*, Warszawa, 2009,
<https://kpbc.umk.pl/Content/41493/Blikle.pdf>, dostęp: 31.03.2020
6. Cieciora M., *Problemy informatyki w pigułce*, 2015, Niniejsza książka jest wydrukiem z formatu PDF ebooka dostępnego pod adresem <http://cieciura.net/ebooki/>, dostęp: 24.02.2020
7. Ciekanowski Z., *Motywowanie poprzez przywództwo*, „Nauki humanistyczne i społeczne na rzecz bezpieczeństwa”, 2011, dostęp: 07.10.2019.
8. Główny Urząd Statystyczny, Demographic Yearbook of Poland 2018, Warszawa 2018, s. 78, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2018,3,12.html> dostęp: 15.09.2019.
9. Górecki J., Micek G., *Usługi IT w Polsce – liczba firm, zatrudnienie, lokalizacja* (w:) ABSL, *Rynek usług IT w Polsce*, 2015, http://absl.pl/wp-content/uploads/2016/10/raport_it_2015_PLv151210.pdf, dostęp: 10.2016

10. <https://www.computerworld.pl/news/Computerworld-TOP200-Edycja-2020-Polskie-ICT-na-zakrecie,421549.html>, dostęp: 30.06.2020.
11. <https://www.computerworld.pl/news/Swiadomy-wybor-miejsca-pracy,406421.html>, dostęp: 03.04.2020.
12. Jadczak, A. *Poszukiwane kompetencje i umiejętności przyszłych informatyków w Polsce*, Computerworld.pl, 24.05.2011, http://www.computerworld.pl/news/371077_2/Poszukiwane.kompetencje.i.umiejetnosci.przyszlych.informatyko.w.w.Polsce.html dostęp 17.05.2018
13. Kulisiewicz T., Ostrowska B. (2017), *Co dalej po szkole i po uczelni – informatycy na krajowym rynku pracy. Cele Rady ds. kompetencji sektora IT*, <http://www.radasektorowa.pl/>, dostęp: 02.01.2019.
14. M. Juchnowicz, *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi – w kierunku kapitału ludzkiego*, s. 8, http://www.pte.pl/pliki/2/1/konferencja_ENE_referat_M_Juchnowicz dostęp: 02.09.2019.
15. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Rynek pracy w Polsce w 2016 roku*, Departament Rynku Pracy, Warszawa, s. 15, dostęp: 20.03.2017.
16. Minor F.J., *Introduction to the career planning process*, *The Career & Education planning process*, Career Dimensions, Inc., 2014, s.1, http://eli.nvcc.edu/counseling/introduction_to_the_career_planning_process.pdf dostęp: 03.09.2019.
17. Mugo M., *Should employers sidestep or embrace job-hoppers?* KPMG, 2018, dostęp: 03.04.2020
18. nofluffjobs.com, Raport Rynek Pracy IT w 2019 r., <https://nofluffjobs.com/insights/technologie-it/wykres-15-najbardziej-pozadanych-narzedzi-i-technologiei-w-ofertach-pracy-backend/>, dostęp: 25.02.2020.
19. nofluffjobs.com, Raport Rynek Pracy IT w 2019 r., <https://nofluffjobs.com/insights/technologie-it/wykres-15-najbardziej-pozadanych-technologiei-narzedzi-we-frontendzie/>, dostęp: 25.02.2020.
20. nofluffjobs.com, Raport Rynek Pracy IT w 2019 r., <https://nofluffjobs.com/insights/technologie-it/wykres-testing-najbardziej-pozadanych-narzedzi-i-technologiei-w-ofertach-pracy-w-2019-r/>,dostęp:25.02.2020.
21. *Offboarding w IT. O rozstaniach z firmą z perspektywy specjalisty IT*, No Fluff Jobs, 2020, <https://nofluffjobs.com/insights/raport-offboarding-dlaczego-specjalisci-it-odchodza-z-pracy/>, dostęp: 24.08.2020.
22. *Raport Płacowy 2017. Trendy na rynku pracy*. Raport został opracowany na podstawie danych uzyskanych w ramach procesów rekrutacyjnych przeprowadzonych przez Hays Poland w 2016 r., dostęp: 14.04.2018.
23. Raport: Antal, *IT@PL. Rynek pracy IT w Polsce. 2 edycja*, listopad 2015, dostęp: 02.04.2016.
24. Raport: *Perspektywy rozwoju polskiej branży ITC do roku 2025*, raport przygotowany przez Investin na zlecenie Ministerstwa Rozwoju, wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2017, s. 29, dostęp:02.02.2018.

25. Rynek IT i telekomunikacji w Polsce. Szanse, zagrożenia, bariery rozwoju. Raport specjalny, przygotowany we współpracy Polskiej Izby Informatyki i Telekomunikacji (PIIT) oraz IDC Polska, 07.2020, dostęp: <https://www.internet.pl/raport-piit-rynek-it-i-telekomunikacji-w-polsce-2020-szanse-zagrozenia-bariery-rozwoju/>, dostęp: 25.08.2020
26. Rynek pracy IT w 2018 roku - podsumowanie najpopularniejszych specjalizacji, dominujących trendów oraz prognozy ekspertów na rok 2019, No Fluff Jobs, dostęp: 15.10.2019.
27. Rzechowska E., Garbacz A., Kajda M., Zaborek K. *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy pokoleniowej*, s. 9, http://www.lbs.pl/projekt/dezaktywizacja/files/Zaborek_art.pdf, dostęp: 11.11.2018.
28. Tulgan, B. (2013) Meet Generation Z: The second generation within the giant „Millennnial” Cohort, RainmakerThinking, New Haven, https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Meet%20Generation%20Z%3A%20The%20Second%20Generation%20within%20the%20Giant%20%E2%80%9CMillen%20%E2%80%9D%20Co-hort&author=B.%20Tulgan&publication_year=2013, dostęp: 14.12.2020
29. Wiechetek Ł., *Efektywność wdrożeń systemów informatycznych na przykładzie polskiego rynku małych i średnich przedsiębiorstw*, 2004, http://www.rsi2004.lubelskie.pl/doc/sty6/art/Wiechetek_art.pdf, dostęp: 30.12.2019.
30. www.nauka.gov.pl (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego), dostęp: 01.08.2017.
31. Wynagrodzenia w IT 2019: Jest najnowszy raport. Nawet 4000 zł podwyżki dla programistów <https://kodilla.com/pl/blog/wynagrodzenia-w-it-2019>, dostęp: 12.04.2020.
32. Pensje w IT znowu w górę, nawet o 4 tys., <https://www.forbes.pl/technologie/wynagrodzenie-w-branzy-it-znowu-podwyzki-nawet-o-4-tys-zl/wwg78ff>, dostęp: 12.04.2020.
33. wyzwaniahr.pl, 2018 dostęp: 14.05.2020.
34. Zgłobik R., *Pokolenie Y*, 4.03.2008, <https://www.eurostudent.pl/pokolenie-y/> dostęp: 15.05.2019.

SPIS TABEL

Tabela 1.1 Subdyscypliny proponowane w naukach o zarządzaniu możliwe do rozważenia w związku rozwojem obszaru nauk o zarządzaniu	18
Tabela 1.2 Subdyscypliny wg Ł. Sułkowskiego	18
Tabela 1.3 Zarządzanie zasobami ludzkimi – elementy procesu kadrowego	22
Tabela 1.4 Etapy życia zawodowego	27
Tabela 1.5 Kariera bez granic i kariera proteuszowa	28
Tabela 1.6 Kariera kalejdoskopowa wg Mainiero i Sullivan	29
Tabela 1.7 Kariera niestandardowa i kariera postkorporacyjna	29
Tabela 1.8 Kotwice kariery wg E. Scheina	31
Tabela 1.9 Podział strategii personalnych.....	35
Tabela 1.10 Wybrane modele strategicznego zarządzania kadrami.....	36
Tabela 1.11 Model kapitału ludzkiego i model sita	38
Tabela 1.12 Zarządzanie karierą w organizacji.....	39
Tabela 1.13 Składniki strategii rozwoju talentów w organizacji	44
Tabela 1.14 Poszczególne obszary planowania kariery	51
Tabela 3.1 Pokolenia w miejscu pracy	85
Tabela 3.2 Pokolenia aktywne na rynku pracy w Polsce	85
Tabela 3.3 Charakterystyka funkcjonowania zawodowego pokoleń 50+, X i Y	91
Tabela 3.4 Najpopularniejsze technologie w Polsce w 2018 roku.....	113
Tabela 3.5 Dominujące specjalności w 2018 roku.....	113
Tabela 3.6 Wysokość wynagrodzenia brutto w zależności od doświadczenia specjalisty	114
Tabela 3.7 Wysokość wynagrodzenia w zależności od lokalizacji.....	114
Tabela 3.8 Najpopularniejsze kierunki studiów w latach 2014/2015, 2013/2014 i 2012/2013	115
Tabela 3.9 Czy planujesz zostać przedsiębiorcą – badanie Youth Speak 2015.....	122
Tabela 4.1 Charakterystyka próby badawczej.....	130
Tabela 4.2 Struktura próby ze względu na płeć	130
Tabela 4.3 Wiek osób badanych – grupa pracowników.....	131
Tabela 4.4 Wykształcenie osób badanych – grupa pracowników	131
Tabela 4.5 Miejsce zamieszkania osób badanych– grupa pracowników	132
Tabela 4.6 Miejsce zamieszkania osób badanych w podziale na województwa – grupa pracowników	132

Tabela 4.7 Dochody osób badanych - grupa pracowników	132
Tabela 4.8 Stanowisko osób badanych – grupa pracowników.....	133
Tabela 4.9 Staż pracy osób badanych – grupa pracowników	133
Tabela 4.10 Podgrupa pokoleniowa – grupa pracowników	134
Tabela 4.11 Rodzaje triangulacji.....	134
Tabela 4.12 Techniki i narzędzia badawcze wykorzystane w pracy.....	135
Tabela 5.1 Miejsce kariery zawodowej w systemie wartości	140
Tabela 5.2 Zestawienie wartości ostatecznych: intrapersonalnych i interpersonalnych	142
Tabela 5.3 Zestawienie wartości instrumentalnych: kompetencyjnych i moralnych.....	142
Tabela 5.4 Preferencje wartości ostatecznych.....	144
Tabela 5.5 Różnice w preferencjach wartości ostatecznych przedstawicieli pokolenia Y1 i Y2	146
Tabela 5.6 Preferencje wartości instrumentalnych	146
Tabela 5.7 Różnice w preferencjach wartości instrumentalnych przedstawicieli pokolenia Y1 i Y2	148
Tabela 5.8 Zagregowane wskaźniki wartości: intrapersonalnych i kompetencyjnych oraz interpersonalnych i moralnych (wchodzących w skład wartości: ostatecznych i instrumentalnych).....	149
Tabela 5.9 Przejawy realizacji kariery zawodowej	149
Tabela 5.10 Kariera zawodowa w opinii osób badanych (podgrupy Y1 i Y2).....	151
Tabela 5.11 Determinanty kariery zawodowej	155
Tabela 5.12 Istotne elementy w rozwoju własnej kariery zawodowej.....	156
Tabela 5.13 Zarządzanie karierą zawodową to:	157
Tabela 5.14 Efekty rozwoju kariery zawodowej zależą od; podgrupa Y1.....	158
Tabela 5.15 Efekty rozwoju kariery zawodowej zależą od; podgrupa Y1.....	159
Tabela 5.16 Efekty rozwoju kariery zawodowej zależą od; podgrupa Y2.....	159
Tabela 5.17 Działania podejmowane w celu rozwoju własnej kariery zawodowej.....	160
Tabela 5.18 Ocena własnych kompetencji w zakresie zarządzania karierą zawodową- podgrupa Y 1.....	161
Tabela 5.19 Działania wpływające na rozwój kariery zawodowej w sektorze usług IT; podgrupa Y1 i Y2.....	163
Tabela 5.20 Odpowiedzi respondentów na temat istnienia sformalizowanej ścieżki kariery w ich organizacjach.....	165

Tabela 5.21 Stopień możliwości stwarzany przez organizację sprzyjający realizacji kariery zawodowej.....	166
Tabela 5.22 Metody/narzędzia zarządzania karierą zawodową, które występują w mojej organizacji	167
Tabela 5.23 Ocena działań pracodawcy w zakresie zarządzania karierą zawodową pracowników	168
Tabela 5.24 Czynniki, które świadczą o atrakcyjności organizacji jako pracodawcy	169
Tabela 5.25 Czynniki, które świadczą o atrakcyjności organizacji jako pracodawcy - Podgrupa Y1.....	171
Tabela 5.26 Czynniki, które świadczą o atrakcyjności organizacji jako pracodawcy - Podgrupa Y2.....	171
Tabela 6.1 Charakterystyka osób badanych - pracodawcy	198
Tabela 6.2 Ocena relacji pracownik-pracodawca na obecnym rynku IT	201
Tabela 6.3 Specyfika sektora usług IT i pracujących na nim pracowników; czym wyróżnia się ten sektor na tle innych i jak wpływa to na pracowników realizujących wyzwania tego sektora	202
Tabela 6.4 Postrzeganie kariery przez pracowników sektora IT (programistów, architektów, analityków, testerów, PMów).....	204
Tabela 6.5 Działania podejmowane przez pracowników z sektora usług IT w celu kreowania i rozwijania własnej kariery zawodowej	205
Tabela 6.6 Postawy i oczekiwania dominujące wśród pracowników sektora usług IT	209
Tabela 6.7 Trudność w pozyskaniu i utrzymaniu pracowników	210
Tabela 6.8 Fluktuacja pracowników sektora usług IT	212
Tabela 6.9 Warunki pracy sprzyjające przyciągnięciu i zatrzymaniu pracowników sektora usług IT	213
Tabela 6.10 Kierunek rozwoju kariery pracowników z sektora usług IT	214
Tabela 6.11 Problemy, z którymi będą mierzyć się pracodawcy poszukujący i zatrudniający pracowników sektora usług IT	216
Tabela 6.12 . Wyzwania stojące przed pracodawcą przy planowaniu kariery pracownika sektora usług IT w ramach organizacji.....	218
Tabela 6.13 Metody i narzędzia zarządzania karierą wykorzystywane w sektorze usług IT	220
Tabela 6.14 Elementy skutecznego planowania kariery pracownika w sektorze usług IT z perspektywy pracodawcy	222

Tabela 6.15 Rozwiązania stosowane w organizacjach służące rozwojowi kariery zawodowej pracownika	224
Tabela 7.1 Najistotniejsze czynniki determinujące zarządzanie karierą pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT.....	241
Tabela 7.2 Główne czynniki determinujące proces zarządzania karierą pracownika pokolenia Y w sektorze usług IT	244

SPIS WYKRESÓW

Wykres 5.1 Realizacja kariery zawodowej w hierarchii - ogółem.....	140
Wykres 5.2 Realizacja kariery zawodowej w hierarchii – podgrupa Y1 i Y2	141
Wykres 5.3 Przejawy kariery zawodowej – grupa pracowników Y1 i Y2	150
Wykres 5.4 Istotne elementy w rozwoju kariery zawodowej	156
Wykres 5.5 Zarządzanie karierą zawodową.....	158
Wykres 5.6 Działania podejmowane w celu rozwoju własnej kariery zawodowej	161
Wykres 5.7 Ocena własnych kompetencji w zakresie zarządzania karierą zawodową- podgrupa Y 1	162
Wykres 5.8 Działania wpływające na rozwój kariery zawodowej w sektorze usług IT; podgrupa Y1 i Y2.....	163
Wykres 5.9 Odpowiedzi respondentów na temat istnienia sformalizowanej ścieżki kariery w ich organizacjach.....	165
Wykres 5.10 Stopień możliwości stwarzanych przez organizację sprzyjający realizacji kariery zawodowej.....	166
Wykres 5.11 Metody/narzędzia zarządzania karierą zawodową, które występują w mojej organizacji	167
Wykres 5.12 Ocena działań pracodawcy w zakresie zarządzania karierą zawodową pracowników	168
Wykres 5.13 Czynniki, które świadczą o atrakcyjności organizacji jako pracodawcy.....	170
Wykres 5.14 Czynniki, które świadczą o atrakcyjności organizacji jako pracodawcy - Podgrupa Y1 i Y2.....	172
Wykres 7.1 Podział czynników analizy strukturalnej bazujący na oddziaływaniach bezpośrednich.....	245

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1 Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu.....	17
Rysunek 2.1 Rynek IT w Polsce - główne obszary	58
Rysunek 2.2 Kompetencje istotne z perspektywy przedsiębiorstw	66
Rysunek 2.3 Częstotliwość występowania wymaganych kwalifikacji w ofertach pracy w kategorii FullStack w 2019 r.	74
Rysunek 2.4 Częstotliwość występowania wymagania w ofertach pracy Backend	74
Rysunek 2.5 Częstotliwość występowania technologii w ofertach pracy Frontend	75
Rysunek 2.6 Częstotliwość występowania technologii w ofertach pracy w kategorii Testing w 2019 r.....	76
Rysunek 2.7 Badanie „Potrzeby IT w przyszłości”, Amerykańska Izba Handlowa w Polsce, badanie przeprowadzone w dniach 1–30 marca 2011 r.	80
Rysunek 4.1 Miejsce celu badania w procesie badawczym i jego relacje z innymi elementami tego procesu.....	126
Rysunek 4.2 Wzajemne relacje czynności związanych ze wstępnym rozpoznaniem problemu badawczego	128
Rysunek 4.3 Wykształcenie osób badanych- grupa pracowników	131
Rysunek 5.1 Kariera w ujęciu aksjologicznym.....	143
Rysunek 5.2 Zróżnicowanie wskaźników preferencji wartości ostatecznych	145
Rysunek 5.3 Zróżnicowanie wskaźników preferencji wartości instrumentalnych	147
Rysunek 5.4 Liczba wyświetleń ankiety i liczba wypełnionych ankiet	175
Rysunek 7.1 Schemat operacjonalizacji etapu badawczego umożliwiającego opracowanie modelu zarządzania karierą	242
Rysunek 7.2 Graf oddziaływań pośrednich w systemie.....	247
Rysunek 7.3 . Silne oddziaływania bezpośrednie wśród wyróżnionych czynników	248
Rysunek 7.4 Model zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT	254

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1.

Karta wywiadu z pracodawcą.

Scenariusz Wywiadu dla Pracodawców

Temat: Zarządzanie karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT- perspektywa pracowników i pracodawców

Metryka Respondenta
Imię, nazwisko
Stanowisko
Firma

Dane organizacyjne:
Miejsce badania
Czas trwania badania
Ew. problemy podczas realizacji badania

PYTANIA BADAWCZE:

Pytanie 1: Jak Pani/Pan ocenia relacje pracownik- pracodawca na obecnym rynku IT?
Pytanie 2: Na czym polega specyfika sektora usług IT i pracujących na nim pracowników? Czym wyróżnia się ten sektor na tle innych i jak wpływa to na pracowników realizujących wyzwania tego sektora?
Pytanie 3: Czym w Pani/Pana ocenie jest dziś kariera dla pracowników sektora IT (programistów, architektów, analityków, testerów, PM-ów)
Pytanie 4: Jakie działania podejmują w Pani/Pana opinii pracownicy sektora usług IT by kreować i rozwijać własną karierę zawodową?
Pytanie 5: Czy Pani/Pana organizacja oferuje możliwość współpracy na linii pracownik-pracodawca w obszarze budowania i rozwijania kariery pracownika w ramach organizacji? Z jakich narzędzi korzysta? Co wykorzystuje w tym procesie?
Pytanie 6: Jakie elementy wg Pani/Pana są istotne by skutecznie zaplanować karierę pracownika w sektorze usług IT z perspektywy pracodawcy?
Pytanie 7: Jakie największe wyzwania stoją przed pracodawcą przy planowaniu kariery pracownika sektora usług IT w ramach organizacji?

Pytanie 8: Co w obszarze planowania i rozwijania kariery zawodowej pracownika oferuje Pani/Pana organizacja?
Pytanie 9: Jakie postawy i oczekiwania dominują wśród pracowników sektora usług IT?
Pytanie 10: Co uważa Pan/Pani za największą trudność w pozyskaniu a dalej utrzymaniu pracowników z sektora usług IT w ramach organizacji?
Pytanie 11: Co według Pana/Pani powoduje częste zmiany pracodawców wśród pracowników sektora usług IT?
Pytanie 12: Jakie wg Pana/Pani warunki pracy sprzyjają przyciągnięciu i zatrzymaniu pracowników sektora usług IT?
Pytanie 13: Jak Pan/Pani sądzi w jakim kierunku będzie rozwijać się kariera zawodowa pracowników sektora IT (czy przyjmują oni jakąś określoną ścieżkę rozwoju którą realizują, jeśli tak to jaką, czy to kariera realizowana na zasadzie przypadkowości, aktualnego zapotrzebowania)
Pytanie 14: Jak Pan/Pani sądzi z jakimi problemami, których dziś jeszcze nie dostrzegamy będą mierzyć się pracodawcy poszukujący i zatrudniający pracowników sektora usług IT?

Inne uwagi:

Załącznik 2.

Ankieta dla Pracowników pokolenia Y sektora usług IT – badania internetowe

Zapraszamy do udziału w badaniu. Zapewniamy, że wszelkie informacje przekazane w ankiecie pozostaną w pełni anonimowe i ściśle poufne. Informacje takie jak nazwiska czy adresy nie będą przechowywane a identyfikacja jakiegokolwiek osoby na podstawie wyników badania nie będzie możliwa, ponieważ informacje te zostaną wykorzystane jedynie w celach analiz statystycznych.

Proszę zaznaczyć swoją płeć: Kobieta Mężczyzna
Proszę wpisać wiek

... lat(a)
Jakie jest Pani/Pana wykształcenie? Podstawowe Średnie Wyższe (licencjat, inżynier, magister)
Proszę wskazać wielkość miejscowości, w której obecnie Pani/Pan mieszka: wieś miasto od 20 do 50 tys miasto od 51 do 100 tys miasto od 101 tys do 250 tys miasto od 251 tys do 500 tys miasto powyżej 500 tys.
Proszę wskazać województwo, w którym obecnie Pani/Pan mieszka: Dolnośląskie Kujawsko-pomorskie Lubelskie Lubuskie Łódzkie Małopolskie Mazowieckie Polskie Podkarpackie Podlaskie Pomorskie Śląskie Świętokrzyskie Warmińsko-Mazurskie Wielkopolskie Zachodniopomorskie Poza Polską
Proszę wskazać w jakich granicach mieszczą się Pani/Pana łączne miesięczne dochody netto („na rękę”) uzyskiwane ze wszystkich źródeł: Brak dochodów

Poniżej 500 zł 501-1000 1001-1500 1501-2000 2001-3000 3001-4000 4001-5000 5001-6000 6001-7000 7001-8000 8001-9000 9001-10000 Ponad 10000 Odmawiam odpowiedzi
<i>Szanowni Państwo,</i> Celem niniejszego badania jest zebranie materiału na potrzeby pracy doktorskiej, której temat brzmi: <i>Zarządzanie karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT- perspektywa pracowników i pracodawców</i> Czas potrzebny do wypełnienia ankiety to ok. 15 minut. Ankieta jest całkowicie anonimowa. Zwracam się z prośbą o odpowiadania na pytania zgodnie z własnymi przekonaniem, wartościami i stanem faktycznym. Polecenia dotyczące sposobu wypełnienia ankiety znajdują się przy każdym pytaniu. Dziękuję za udział w badaniu i poświęcony czas.
Czy pracuje Pan/i na stanowisku związanym z obszarem usług IT? (stanowiska pracy: programista, inżynier ds. oprogramowania, developer, tester, analityk IT, architekt IT, PM dla projektów IT, administrator IT, specjalista ds. IT, help- desk, grafik)
Proszę o wskazanie Pani stażu pracy w sektorze usług IT łącznie w latach pracy ...lat(a) Mniej niż rok
Kariera zawodowa to.....

Jak ważna w hierarchii Pani/Pana wartości jest realizacja kariery zawodowej? Proszę o wskazanie odpowiedzi na skali, gdzie 1 oznacza „całkowicie nieistotna” a 5” bardzo istotna”

Całkowicie nieważna -----Bardzo ważna

Co według Pani/Pana stanowi przejaw realizacji kariery zawodowej?

Proszę o wybranie maksymalnie 3 odpowiedzi.

Zajmowane stanowisko (stanowiska menedżerskie, dyrektorskie)

Wysokie wynagrodzenie

Autorytet w oczach podwładnych

Pozycja eksperta rozpoznawalnego w branży

Samochód służbowy i benefity pozapłacowe tj. pakiety socjalne (medyczne, sportowe), telefon, laptop

Pozycja lidera w organizacji

Możliwość swobodnego wyboru miejsca w elitarnych firmach

Poczucie docenienia ze strony pracodawcy

Możliwość realizacji zadań zgodnych z zainteresowaniami

Satysfakcja z realizowanych zadań

Efektywne zarządzanie podległym zespołem

inne

Proszę zaznaczyć z którą, z podanych niżej opinii zgadza się Pani/Pan w najwyższym stopniu:

- Kariera zawodowa zależy przede wszystkim od pracownika, jego chęci, zaangażowania, możliwości i predyspozycji osobowościowych i zawodowych
- Kariera zależy od pracownika i pracodawcy, których cele zawodowe i organizacyjne są zbieżne
- Kariera zawodowa nie zależy od nikogo, rozwija się sama lub nie rozwija się wcale
- Efekty dotyczące rozwoju własnej kariery zawodowej zależą od moich własnych zainteresowań i marzeń zawodowych
- Efekty dotyczące rozwoju własnej kariery zawodowej zależą od motywacji zewnętrznej (rodzina, partner, otoczenie społeczno- zawodowe)

• Efekty dotyczące rozwoju kariery zawodowej zależą od własnej aktywności i podejmowanych działań rozwojowych • Efekty dotyczące rozwoju kariery zawodowej zależą od motywacji wewnętrznej (własne ambicje, marzenia)
Co według Pani/Pana jest najważniejsze w kontekście rozwoju własnej kariery zawodowej? Proszę wybrać maksymalnie 3 odpowiedzi. • Rozwijanie własnych umiejętności i kompetencji poprzez dodatkowe studia, szkolenia, kursy • Konsekwencja w podejmowaniu działań zmierzających do osiągnięcia pożądanego stanowiska/zakresu odpowiedzialności • Posiadanie odpowiednich kontaktów • Zmiany na rynku pracy • Poszukiwanie nowych form wsparcia rozwoju poprzez np. programy mentoringowe, coachingowe • Zbieg okoliczności • Świadomość własnych umiejętności, kompetencji, wiedzy, ograniczeń • Precyzyjna ścieżka kariery określona w ramach stanowiska pracy • inne
W jakim stopniu według Pani/Pana efekty rozwoju kariery zawodowej w sektorze usług IT zależą od: Umiejętności zawodowych 1 (w ogóle nie zależą) 2 3 4 5 (zależą w bardzo dużym stopniu) Własnej świadomości, która dotyczy wyboru zawodu 1 (w ogóle nie zależą) 2 3 4 5 (zależą w bardzo dużym stopniu) Wykształcenia 1 (w ogóle nie zależą) 2 3 4 5 (zależą w bardzo dużym stopniu) Rozwoju własnych zainteresowań zawodowych 1 (w ogóle nie zależą) 2 3 4 5 (zależą w bardzo dużym stopniu) Kształtowania własnego stosunku do pracy 1 (w ogóle nie zależą) 2 3 4 5 (zależą w bardzo dużym stopniu)

Wsparcia ze strony bliskiego otoczenia (rodzina, przyjaciele, partner)

1 (w ogóle nie zależą) 2 3 4 5 (zależą w bardzo dużym stopniu)

Jak ocenia Pani/Pan poziom swojego rozwoju zawodowego w zakresie 1-5 (1 ocena bardzo niska, 5 ocena najwyższa)**Planowanie zadań rozwojowych adekwatnie ze swoimi możliwościami i potrzebami**

1 ocena bardzo niska 2 3 4 5 ocena najwyższa

Wdrażania przedsięwzięć przyjętych w planie własnego rozwoju kariery zawodowej

1 ocena bardzo niska 2 3 4 5 ocena najwyższa

Posiadanie wiedzy, która jest niezbędna do realizacji zadań zawodowych

1 ocena bardzo niska 2 3 4 5 ocena najwyższa

Monitorowania i ewentualnej korekty działań związanych z efektami swojego rozwoju zawodowego

1 ocena bardzo niska 2 3 4 5 ocena najwyższa

Wytrwałości w działaniu

1 ocena bardzo niska 2 3 4 5 ocena najwyższa

Gotowości do podejmowania nowych działań, gdy przyjęte okazały się niewystarczające lub nieadekwatne do rezultatu, który Pani/Pan chce osiągnąć

1 ocena bardzo niska 2 3 4 5 ocena najwyższa

Diagnozowania własnego rozwoju zawodowego i jego potencjału

1 ocena bardzo niska 2 3 4 5 ocena najwyższa

Jakie cele realizuje Pani/Pan rozwijając własną karierę zawodową?

- Realizacja oczekiwań przełożonych 1 całkowicie nieistotne 2 3 4 5 bardzo istotne
- Realizacja własnych pasji zawodowych
- Realizacja oczekiwań otoczenia (rodzina, partner)
- Prestiż zawodowy, społeczny, finansowy

• Realizacja oczekiwań finansowych • Realizacja własnych marzeń i planów, opartych o wiedzę na temat swoich kompetencji, umiejętności, wiedzy, doświadczenia
Największą potencjalną przeszkodą w spełnieniu Pani/Pana planów związanych z rozwojem kariery zawodowej jest:
Zarządzanie własną karierą zawodową to: (możliwość wielokrotnego wyboru) • Realizacja własnych ambicji, planów, marzeń, zgodnie z predyspozycjami osobowościowymi i formalnymi • Poszukiwanie ciągle nowych możliwości rozwoju z uwzględnieniem własnych możliwości i ograniczeń • Świadome planowanie swojego wykształcenia a następnie poszukiwanie odpowiedniego miejsca pracy • Stały rozwój umiejętności miękkich (np. komunikacja, asertywność) i twardych (np. nauka nowych programów komputerowych, języków obcych) • Wszystkie z powyższych • Żadne z powyższych
W jakim stopniu wymienione czynniki są dla Pani/Pana dowodem atrakcyjności organizacji jako pracodawcy? • Szkolenia i kursy, nauka języków obcych • Ambitne zadania, nowe wyzwania • Atmosfera pracy • Wynagrodzenie • Relacje ze współpracownikami • Relacje z bezpośrednim przełożonym • Świadczenia pozapłacowe • Możliwość rozwoju zawodowego (zmiana stanowiska, zakresu pracy i obowiązków) • Elastyczny czas pracy • Premie
W jakim stopniu Pani/Pana organizacja stwarza możliwości sprzyjające realizacji kariery zawodowej?

W bardzo małymw bardzo dużym
Proszę podać przykłady takich działań (sprzyjających realizacji kariery zawodowej):
Czy w Pani organizacji istnieje sformalizowana ścieżka kariery? Tak Nie Nie wiem
Z jakimi metodami/narzędziami zarządzania karierą zawodową spotkał/a się Pani/Pan w organizacji, w której pracuje? • Planowanie awansów • Coaching kariery, mentoring • Doradztwo zawodowe w ramach organizacji • Budowanie ścieżki kariery • Określenie planu indywidualnego rozwoju kariery zawodowej w organizacji • Pomoc w rozwoju zawodowym (szkolenia, kursy, studia, studia podyplomowe) • inne
Co wpływa na chęć podjęcia przez Panią działań ukierunkowanych na rozwój kariery zawodowej w sektorze usług IT? Proszę o wybranie maksymalnie 3 odpowiedzi. • Własne przekonania i chęć podnoszenia własnych kompetencji, wiedzy • Możliwość zarabiania większych pieniędzy • Pragnienie prestiżu (wynagrodzenie, benefity pozapłacowe, tj. np. samochód, karta płatnicza, inne benefity) • Zdobyć uznanie wśród współpracowników, szefów, znajomych, rodziny, przyjaciół, partnera • Realizacja planów i oczekiwań, które stawiają przed nami inni (szefowie, rodzina, partnerzy) • Chęć sprawdzenia się w nowych sytuacjach, obowiązkach, rolach • Chęć nabywania nowego doświadczenia • Realizacja własnych ambicji, marzeń, celów

- Inne

Jakie działania podejmuje Pani/Pan w celu rozwijania własnej kariery zawodowej w sektorze usług IT?

Proszę o wybranie maksymalnie 3 odpowiedzi.

- Rozwijam się pod kątem umiejętności miękkich (np. komunikacja, asertywność, umiejętność pracy w zespole, inne)
- Pogłębiając samodzielnie wiedzę specjalistyczną
- Wybieram starannie pracodawcę, dla którego chce pracować z którym chce związać swoją przyszłość zawodowa
- Stawiam na kontakty zawodowe
- Planuje i inwestuje w swoje wykształcenie i edukację (szkolenia, kursy, nauka nowych technologii i narzędzi)
- Starannie wybieram ludzi, którzy mnie otaczają – dążę do kontaktów z tymi, od których mogę się czegoś nauczyć
- Świadomie planuje wybór pracodawców i role zawodowe które chce podejmować
- Świadomie planuje edukację (wykształcenie, doszkalanie poprzez szkolenia, kursy, studia podyplomowe, itp.)
- Systematycznie uzupełniam wiedzę o nowości związane z moim kierunkiem rozwoju
- Inne
- Nie podejmuje żadnych działań

Jak ocenia Pani/Pan własne kompetencje związane z zarządzaniem karierą zawodową w sektorze usług IT?

Bardzo wysoko

Wysoko

Umiarkowanie wysoko

Przeciętnie

Nisko

Nie posiadam takich kompetencji

Jak ocenia Pani/Pan działania swojego pracodawcy w zakresie zarządzania karierą zawodową pracowników? Bardzo wysoko Wysoko Umiarkowanie wysoko Przeciętnie Nisko Nie posiadam takich kompetencji
Jakie działania powinien podjąć Pani/Pan pracodawca, by wspierać rozwój kariery swoich pracowników?
Co byłoby dla Pani/Pana sukcesem zawodowym w perspektywie: 2 lat 5 lat.....
Dziękuję

SKALA WARTOŚCI

Proszę o ponumerowanie wartości od 1 do 18. Ranga „1” oznacza wartość najwyższej preferowaną, a ranga „18” najniższej preferowaną.

1. WARTOŚCI

- ☐ Bezpieczeństwo narodowe (zabezpieczenie przed napaścią)
- ☐ Bezpieczeństwo rodziny (troska o najbliższych)
- ☐ Dojrzała miłość (bliskość seksualna i duchowa)
- ☐ Dostanie życie (dobrobyt)
- ☐ Mądrość (dojrzałe rozumienie życia)
- ☐ Poczucie dokonania (wniesienie własnego wkładu)
- ☐ Poczucie własnej godności (samo poważanie)
- ☐ Pokój na świecie (świat wolny od wojny i konfliktów)
- ☐ Prawdziwa przyjaźń (bliskie koleżeństwo)
- ☐ Przyjemność (miłe uczucia, brak nadmiernego pośpiechu)
- ☐ Równowaga wewnętrzna (brak konfliktów wewnętrznych)
- ☐ Równość (braterstwo, jednakowe szanse dla wszystkich)
- ☐ Szczęście (radość, zadowolenie)
- ☐ Świat piękna (piękno natury i sztuki)
- ☐ Uznanie społeczne (poważanie, podziw)
- ☐ Wolność (niezależność osobista, wolność wyboru)
- ☐ Zbawienie (zbawienie duszy, życie wieczne)
- ☐ Życie pełne wrażeń (podniecające, aktywne)

Proszę o ponumerowanie cech od 1 do 18. Ranga „1” oznacza cechę najwyżej preferowaną, a ranga „18” najniżej preferowaną.

2. CECHY

- ☐ Ambitny (pracowity, z aspiracjami)
- ☐ Czysty (zadbany, schludny)
- ☐ Intelktualista (inteligentny, myślący)
- ☐ Kochający (czuły, delikatny)
- ☐ Logiczny (konsekwentny, rozumny)
- ☐ Niezależny (niepodporządkowany nikomu, samodzielny)
- ☐ Obdarzony wyobraźnią (śmiały, twórczy)
- ☐ Odpowiedzialny (niezawodny, rzetelny)
- ☐ Odważny (broniący swoich przekonań)
- ☐ Opanowany (powściągliwy, zrównoważony)
- ☐ O szerokich horyzontach (o otwartym umyśle)
- ☐ Pogodny (wesoły, niefrasobliwy)
- ☐ Pomocny (pomagający, niosący pomoc)
- ☐ Posłuszny (wypełniający polecenia, pełny szacunku)
- ☐ Uczciwy (niezdolny do oszustwa, szczery, prawdomówny)
- ☐ Uprzejmy (życzliwy, grzeczny wobec innych)
- ☐ Uzdolniony (o dużych umiejętnościach)
- ☐ Wybaczący (gotowy do wybaczenia innym)

