

ISSN 1643 7446

pracy

**Redakcja naukowa**  
**Danuta Walczak-Duraj**

**2 (296) 2019 (LII)**

# Humanizacja

**humanizacja pracy 2 (296) 2019 (LII)**

## **KOLEGIUM REDAKCYJNE**

*Danuta Walczak-Duraj* (redaktor naczelna), *Grzegorz Matuszak* (redaktor językowy), *Wacława Starzyńska* (redaktor statystyczny), *Łukasz Kutyło* (członek), *Nadiia Machuga* (członek), *Radosław Knap* (sekretarz redakcji), *Tadeusz Milke* (redaktor techniczny), *Jacek Kubacki* (skład komputerowy)

## **RADA PROGRAMOWA**

*Waldemar Bańka* (przewodniczący), *Werner Fricke*, *Lestaw H. Haber*, *Walerij Nowikow*, *Yaroslav Pasko*, *Arkadiusz Potocki*, *Zdzisław Sirojć*, *Helena Strzezińska*, *Janusz Sztumski*, *Jan Wojtyła*, *Lidia Zbiegień-Maciąg*, *Joanna Koprowicz*

## **RADA RECENZENTÓW**

*Adam Bartoszek*, *Felicjan Bylok*, *Zdzisława Janowska*, *Jolanta Kopka*, *Jan Maciejewski*, *Janusz Mariański*, *Jan Sikora*, *Urszula Swadźba*

Pełna lista recenzentów czasopisma za rok 2019 zostanie opublikowana w numerze 4/2019 oraz na stronie internetowej

### **ADRES REDAKCJI**

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku  
„Humanizacja Pracy”  
al. Kilińskiego 12  
09-402 Płock  
Kontakty  
fax. 024/366 41 64  
kom. 604 39 60 41  
lub 601 28 72 44  
e - mail: [humanizacja@wlodkowic.pl](mailto:humanizacja@wlodkowic.pl)  
[www.humanizacja-pracy.pl](http://www.humanizacja-pracy.pl)

**SZKOŁA WYŻSZA IM. PAWŁA WŁODKOWICA  
W PŁOCKU**



**Humanizacja Pracy**

**Redakcja naukowa**

**Danuta Walczak-Duraj**

**2 (296) 2019 (LII)**

REDAKTOR NAUKOWY TOMU: Danuta Walczak-Duraj

SEKRETARZ: Radosław Knap

SKŁAD KOMPUTEROWY: Jacek Kubacki

REDAKTOR TECHNICZNY: Tadeusz Milke

© Copyright by Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

**PŁOCK 2019**

PL ISSN 1643 – 7446

## SPIS TREŚCI

### ARTYKUŁY

Wiesław Wątroba	
<b>Transgresyjna percepcja idei współdziałania .....</b>	<b>9</b>
Magdalena Mazurek	
<b>New Forms of Business Education as an Attempt to Raise Business Literacy Levels in Polish Generation Z .....</b>	<b>25</b>
Rafał Muster	
<b>Pokoleniowe zróżnicowanie osób bezrobotnych a oczekiwania wobec pracodawców w świetle badań empirycznych .....</b>	<b>39</b>
Alena Vankevich, Olga Zaitseva	
<b>Employment precarity and flexicurity issues in EU and Belarus .....</b>	<b>53</b>
Ewelina Okoniewska	
<b>Psychologiczna decyzja podejmowania pracy poniżej swoich kwalifikacji w kontekście wykorzystania zasobów ludzkich .....</b>	<b>71</b>
Joanna Wróblewska-Skrzek	
<b>(Nie)wykorzystany potencjał. NEETs w przestrzeni społecznej .....</b>	<b>83</b>
Joanna Lipowska	
<b>Uwarunkowania zachowań obywatelskich w organizacji .....</b>	<b>95</b>

### RECENZJA

Monika Kamieńska, Monika Mularska-Kucharek, <i>Srebrne tabu. Przyjaźń, miłość i seks w wieku dojrzałym</i> , Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, ss.245 – recenzent Martyna Krogulec .....	109
--	-----



## CONTENS

### ARTICLE

Wiesław Wątroba	
<b>Transgressive Perception of an Idea of Cooperation</b> .....	9
Magdalena Mazurek	
<b>New Forms of Business Education as an Attempt to Raise Business Literacy Levels in Polish Generation Z</b> .....	25
Rafał Muster	
<b>Generational Differentiation of the Unemployed and Expectations Towards Employers in the Light of Empirical Research</b> .....	39
Alena Vankevich, Olga Zaitseva	
<b>Employment Precarity and Flexicurity Issues in EU and Belarus</b> .....	53
Ewelina Okoniewska	
<b>Psychological Decision to Participate in Recruitment for a Position that Requires Lower Qualifications than a Candidate Possesses in the Context of Using Human Resources</b> .....	71
Joanna Wróblewska - Skrzek	
<b>Unused Potential. NEETs in the Social Space</b> .....	83
Joanna Lipowska	
<b>Determinants of Organizational Citizenship Behavior</b> .....	95
<b>REVIEW</b>	
Monika Kamińska, Monika Mularska-Kucharek, <i>Silver taboo. Friendship, love and sex in adulthood</i> , Publisher of the University of Lodz, Łódź 2018, ss.245- reviewer by Martyna Krogulec .....	109





## СОДЕРЖАНИЕ

### СТАТИИ

Веслав Вонтроба	
<b>Трансгрессивное восприятие идеи сотрудничества</b> .....	9
Магдалена Мазурек	
<b>Новые формы бизнес-образования как попытка повышения уровня деловой грамотности польского поколения Z</b> .....	25
Рафал Мустер	
<b>Диверсификация поколений безработных и ожидания работодателей в свете эмпирических исследований</b> .....	39
Алена Ванкевич, Ольга Зайцева	
<b>Проблемы занятости и гибкости в ЕС и Беларуси</b> .....	53
Эвелина Оконеvsка	
<b>Психологическое решение трудоустройства на работу ниже своей квалификации в контексте использования человеческих ресурсов</b> .....	71
Иоанна Врублевска - Скржек	
<b>(Не)использованный потенциал. NEETs в социальном пространстве</b> .....	83
Иоанна Липовка	
<b>Детерминанты гражданского поведения в организации</b> .....	95

### РЕЦЕНЗИЯ

Моника Каменска, Моника Муларска-Кухарек, <i>Серебрённое табу. Дружба, любовь и секс в зрелом возрасте</i> , Издательство Университета в Лодзи 2018, 245 с. – рецензент Мартына Крогулес .....	109
---	-----

Wiesław Wątroba

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Nauk Ekonomicznych

Katedra Socjologii i Polityki Społecznej

wieslaw.watroba@ue.wroc.pl

## Transgresyjna percepcja idei współdziałania

### Abstrakt

Artykuł podejmuje próbę analizy różnic, jakie występują w percepcji idei współdziałania między generacjami rezydującymi w obrębie tzw. późnego kapitalizmu (por. Wątroba 2017: 10-15) czyli Tradycjonalistów, Baby Boomers, Pokolenia X i Milenialsów<sup>1</sup>. „Mistrzami” w działaniach zespołowych byli Tradycjoniści. Również Boomersi nie stronili od pracy zespołowej, mimo charakteryzującego ich silnego indywidualizmu i poczucia niezależności. Dorastając w towarzystwie licznego rodzeństwa, bawiąc się w gronie rówieśników, pobierając edukację w licznych klasach i grupach studenckich, nie mieli najmniejszych kłopotów z pracą, czy raczej współpracą w firmie czy wielkiej korporacji. Nieco gorzej w działaniach grupowych czuli się introwertyczni reprezentanci Pokolenia X, ale i oni akceptują pracę zespołową, o ile przynosi im korzyść osobistą. Należy podkreślić, że Milenialsi są w stanie zaakceptować pracę zespołową, ale w przeciwieństwie do Tradycjonalistów i Boomersów, zespoły te nie mogą być zbyt liczne.

**Słowa kluczowe:** Baby Boomers, generacja, kooperacja, Milenialsi, Pokolenie X, Tradycjoniści, transgresja.

---

<sup>1</sup> Do pokolenia Tradycjonalistów w artykule zaliczono Najwspanialsze Pokolenie ur. w latach 1918-1927 oraz tzw. Ciche Pokolenie z roczników 1928-1945 (zob. Wątroba 2017: 52-77). Powszechnie za Baby Boomers uznaje się osoby ur. w latach 1946-1964. Wśród nich wyróżnia się dwie kohorty (ur. w latach: 1946-1954 oraz 1955-1964), różniące się percepcją epoki lat 60., co skutkowało odmiennymi tożsamościami reprezentantów obu kohort. Różnią się one także statusem ekonomicznym, oraz zakresem tzw. szans życiowych. Starsza kohorta to tzw. Złoci bądź Wiodący Boomersi, zaś młodsza jest określana jako Ciężki Boomersów lub Pokolenie Jones (zob. Wątroba 2017: 78-130). Pokolenie X początkowo nazywano pokoleniem *Baby Bust* (niż demograficzny, „krach urodzeń”), ale termin ten zastąpiono powszechnie obecnie stosowaną nazwą, spopularyzowaną przez Douglasa Coupland, która określa osoby ur. między 1964 a 1981 rokiem (według niektórych 1976) (zob. Wątroba 2017: 131-156). Milenialsi, czasami nazywani Pokoleniem Y, przyszli na świat w latach 80. i w pierwszej połowie lat 90. Zazwyczaj do generacji tej zalicza się wszystkie osoby młodsze od Pokolenia X, które były świadome przełomu milenijnego (zob. Wątroba 2017: 157-162).

## Wprowadzenie

Współdziałanie jest dla człowieka – jako istoty społecznej – koniecznością zarówno psychologiczną, jak społeczną. Zdecydowana większość celów jednostki, a tym bardziej zbiorowości jest nieosiągalna bez współdziałania. Rozwój społeczny byłby niemożliwy bez ducha współdziałania. *Codzienne życie przebiega w bezpośredniej obecności innych*, każdy akt społeczny jest „społecznie usytuowany” (Goffman 2006: 293). Współdziałanie stanowi kwintesencję nowoczesnego społeczeństwa, w którym staje się synonimem normalności. Jak twierdził Charles H. Cooley współdziałanie pojawia się wtedy, gdy jednostki uświadamiają sobie wspólny interes, wspólny cel (www.sociologyguide). Cooley odrzucał ideę partykularyzmu, proponując ideę organiczności, a za jej podstawę uznawał komunikowanie się (por. Szacki 2002: 557-558), gdyż organizacja społeczna jest efektem kooperatywnej działalności wielu umysłów. Współdziałanie oznacza podejmowanie wysiłków przez jednostki bądź grupy w celu realizacji określonych celów indywidualnych, jak i zbiorowych. *Jakakolwiek konwencja, która ułatwia koordynację, jest przydatna, dopóki każdego można skłonić do jej utrzymania*. Interakcje związane ze współdziałaniem mogą też być traktowane, (...) *jako produkt konsensusu normatywnego, gdy jednostki bez zastanowienia biorą za pewnik reguły, które odczuwają, jako wewnętrznie słuszne* (Goffman 2006: 297).

Wzrost specjalizacji pracowników, którzy swoją przyszłość wiązali z (...) *pomyślnością zatrudniającej ich organizacji, prowadził do zaniku dyktomii między zobowiązaniem wobec organizacji a zawodową lojalnością* (DiMaggio, Powell 2006: 607), co podniosło skuteczność kooperacji w ramach firmy, ale także do relatywizacji tradycyjnie rozumianej etyki. W systemie demokratycznym, w obrębie gospodarki rynkowej, w zglobalizowanym świecie, współdziałanie jest coraz bardziej związane z procesem komunikowania się jednostek (por. Wallace 1983: 50), jakże istotnym w epoce „płynnych” ram instytucjonalnych. Jednak jednocześnie stymuluje relatywizm psychologiczny (Ferrante 2013: 40), który staje się ważnym symptomem różnic tożsamości reprezentantów kolejnych generacji. Różnice te mają wyraźnie transgresywny charakter, przybierając formę jednego z istotnych czynników konstytutywnych dla nowych pokoleń, co jest szczególnie widoczne wśród kohort dorastających w aurze ponowoczesności.

Charakteryzujące późny kapitalizm współdziałanie symbiotyczne, oznacza warunki, w których dwóch bądź więcej członków społeczeństwa żyje w harmonii, posiadając pełną niezależność realizacji swoich indywidualnych, ale w tym momencie wspólnych celów. Jednostki działają w poczuciu pełnej niezależności, nawet nie myśląc o tym, że współdziałają ze sobą. I nawet (...) *zmiana praktyk rytualnych* (Goffman 2006: 308), jak odejście od

ubioru formalnego, zmiana form powitalnych, przechodzenie ‘na ty’, wcale nie muszą wpływać na zmiany struktury organizacji, a w warunkach rosnącej podmiotowości jednostki mogą wręcz ułatwiać współdziałanie.

### **1. Współdziałanie w świetle transgresji międzypokoleniowych**

Kluczowa, dla niniejszych rozważań, percepcja – przez analizowane tutaj pokolenia – idei współdziałania jest przyjęty przez nie system wartości, a przede wszystkim tzw. (...) *filozofia życia, czyli subiektywny imperatyw planowanych działań, ale i intencjonalnych zaniechań* (zob. szerzej Wątroba 2017: 272). W odniesieniu do omawianych generacji przybiera ona wyraźny transgresywny charakter. Najstarsze pokolenie Tradycjonalistów skupiało się – kierując się oświeceniowym imperatywem postępu – na doskonaleniu świata, oraz na zapewnienie jak najlepszych warunków edukacji i życia młodszemu pokoleniom. Z kolei Baby Boomers – jeszcze bardziej wierzący w zbawienny dla kapitalistycznego świata projekt oświeceniowy, zakładający niezmiernie nieograniczony postęp – skupiali się na sobie, na samorealizacji, na spełnianiu swoich marzeń, w czym byli wspomagani przez rodziców, którzy swoich marzeń spełnić w młodości nie mogli. Inną filozofię życia przyjęli przedstawiciele Pokolenia X. Była ona w dużej mierze determinowana warunkami, w jakich dorastali, głównie subiektywnym poczuciem (...) *pokrzywdzenia przez los, świadomością znacznie słabszej siły przebiccia w obliczu tak licznych Boomersów, załamaniem się doskonałej dotąd koniunktury, kryzysem energetycznym, a także nasilającą się relatywizacją dotychczas obowiązujących systemów wartości i autorytetów*. Ich filozofia opierała się na strategii przetrwania, sprowadzającej się do *egoistycznego, pragmatycznego, realistycznego, zabiegania jedynie o siebie i swoje własne sprawy* (Ibidem: 273). Odminną filozofię życia, przyjęli Milenialsi, którzy jeszcze bardziej uwierzyli, że otaczający ich świat może być tylko lepszy. *Beztroscy, permanentni zwycięzcy, świetnie wykształceni, doskonale znający – jak żadna wcześniejsza generacja – zglobalizowany świat, tolerancyjni, multikulturowi i ciągle podłączeni, uznali (...), że żyją i nadal żyć będą w idealnym wręcz świecie* (Ibidem). Wiary tej nie jest w stanie zachwiać kryzys ekonomiczny, zagrożenie terrorystyczne czy brak realnej wizji przyszłości. Ich odpowiedzią na to jest charakteryzujący ich realizm oraz prezentystyczna strategia rozwiązywania pojawiających się problemów, a pomocne w tym jest (...) *wykształcenie i kompleksowa wiedza o świecie, a przede wszystkim cyfrowe instrumentarium, którym tak doskonale się posługują, oraz elastyczność postaw i działania* (Ibidem).

Filozofia życia znajduje swoje odzwierciedlenie w silnie transgresywnym charakterze stosunku poszczególnych generacji do relacji z innymi jednostkami, co rzutuje na ich zdolność współdziałania w realizacji celów oso-

bistych, a przede wszystkim grupowych. O ile Tradycjonalistów, nade wszystko cechowała solidarność czy braterstwo, nieco rzadziej partnerstwo, czy jeszcze rzadziej przyjaźń, o tyle egocentryczni Baby Boomers ciągle rywalizujący z rówieśnikami, tworzyli silne więzi emocjonalne, które zazwyczaj definiowali, jako koleżeństwo, nierzadko przybierające charakter przyjaźni. Prawdziwej przyjaźni poszukiwało introwertyczne Pokolenie X. Poczucie izolacji – subiektywne, ale i obiektywne, wynikające z czynników demograficznych, jak i społecznych – rodziło potrzebę poznania kogoś, komu byliby w stanie zaufać i z kim mogliby zbudować trwałe związki emocjonalne. Najczęściej znajdowali je w wąskim gronie przyjaciół poznanych w okresie edukacji, bądź też w początkach kariery zawodowej (ibidem: 274-275). Diametralnie odmienną interpretację przyjaźni reprezentują Milenialsi, którą traktują dość luźno, zdecydowanie preferując kontakty pośrednie, a nie osobiste, nawet uznając za przyjaciela osobę identyfikowalną w Sieci, co może także wynikać z wysokiego – w ich przypadku – stopnia empatii dla innych (Ibidem: 182). Tym co ich odróżnia od starszych generacji, jest otwartość na trwałe relacje emocjonalne ze starszymi – nierzadko dość znacznie – osobami, jak choćby z dziadkami, czy z przełożonymi i ze starszymi współpracownikami (por. Ibidem: 275).

## 2. Współdziałający Tradycjoniści

Świadomość społeczna Tradycjonalistów ukształtowała się w trudnych czasach kryzysu gospodarczego lat 30.XX w. a przede wszystkim w okresie II wojny światowej. Oprócz charakteryzującego ich heroizmu, patriotyzmu, tendencji do oszczędzania czy czasami wręcz ascezy, oraz lojalności i gotowości do poświęceń dla innych, za jedną z podstawowych cech tego pokolenia należy uznać umiejętność działania zespołowego – współdziałania w realizacji niemal każdego celu. W ten właśnie sposób Tradycjoniści, głównie przedstawiciele Najwspanialszego Pokolenia, wygrali wojnę i odbudowali zachodni świat, kierując się jednocześnie silnym poczuciem wspólnoty (Crocker 2007: 5,7). Wiara w potęgę współdziałania płynęła z ich wiary w instytucje społeczne, które traktowali, jako ostoję porządku, jako produkt tradycji, której nigdy nie zamierzali kwestionować i relatywizować (por. Wątroba 2017: 63), co z łatwością czynili ich następcy z pokolenia Baby Boomers.

Podstawowym przymiotem Tradycjonalistów jest lojalność, jakże istotna we współdziałaniu. Poparta poświęceniem indywidualnych potrzeb i oczekiwań na rzecz realizacji celów zbiorowych, w obrębie wielkich instytucji, umożliwiła im ona osiągnięcie takich celów, jak (...) *przezwyciężenie Wielkiego Kryzysu, wygranie II wojny światowej, zbudowanie bomb atomowych czy wystanie człowieka na Księżyc* (Ibidem: 65). Nie mniejszy wpływ na te sukcesy miało przyjęcie przez nich kontekstu organizacyjnego współdziałania.

nia, opartego na modelach zarządzania, przypominających struktury dywizjonalne, charakteryzujące armię czy zakłady zbrojeniowe (por. Lancaster, Stillman 2002: 19), gdzie bezwzględne posłuszeństwo i lojalność były szczególnie wymagane.

Silna wola współdziałania tej generacji jest także widoczna w ich życiu codziennym, które w okresie ich dorastania, w procesie socjalizacji było zdominowane przez utrwalone wielowiekową tradycją zachowania grupowe, w obrębie trwałych instytucji społecznych. Czerpali oni *przyjemność zarówno z rytuałów kulturowanych (...) we wspólnotach lokalnych czy religijnych, ale i w autentycznie zbiorowym życiu rodzinnym, rozgrywającym się w obrębie wielodzietnych rodzin wielopokoleniowych*. Silna kooperacja była też widoczna w popularnej wśród tego pokolenia pomocy sąsiedzkiej *w zakresie dbałości o bezpieczeństwo, w walce z żywiołami natury czy w przygotowywaniu wielkich uroczystości, festynów i lokalnych festiwali* (Wątroba 2017: 276).

Tradycjoniści, mimo bardzo trudnych warunków dorastania i wczesnej dorosłości bywają czasami określanymi Pokoleniem Dobrych Czasów, gdyż stali się – w zaawansowanej dorosłości i starości – beneficjentami owoców późnego kapitalizmu (por. Morgan, Kunkel 2011: 181). Trudno jednak obronić tezę, że stan ten jest pochodną splotu sprzyjających im okoliczności. Sami, wraz z pomocą starszych generacji, dzięki wspólnemu, zespołowemu działaniu uczynili powojenny świat zachodni najlepszym z dotychczasowych. Jednocześnie potrafili budować ekonomiczną pomyślność w ramach tradycyjnych instytucji społecznych, w szczególności takich, jak rodzina, kościół, szkoła czy uniwersytet, nie odstępując od pryncypiów systemu demokratycznego. Czynili to zazwyczaj we współdziałaniu z innymi podobnymi jednostkami czy grupami, w oparciu o ścisłą hierarchię służbową (ang. *chain of command*) (Lancaster, Stillman 2002: 30).

Tradycjoniści uważali, że ciężka praca, a szczególnie jej efekty są wystarczającą nagrodą za poniesiony trud, że satysfakcję dają osiągnięte cele, że stanowią one sukces całego zespołu zaangażowanego w ich realizację, że nie ważne są dokonania jednostki, a jedynie jej wkład w rezultaty współdziałającej ze sobą grupy. Nie szukali osobistego splendoru, co charakteryzowało młodsze pokolenie, godząc się na anonimowość w rzeszy *realizatorów* najwspanialszych dokonań epoki. Oczekiwaną przez nich gratyfikacją miała być emerytura w kręgu rodziny, uatrakcyjniona podróżami, najczęściej zbiorowymi, na które nie mogli sobie pozwolić w okresie dorastania czy wczesnej dorosłości.

Jako pierwsze pokolenie objęte obowiązkiem szkolnym, Tradycjoniści byli wychowywani w duchu pozytywistycznej współpracy, odmiennej od prostej wczesnokapitalistycznej kooperacji znanej starszym generacjom zatrudnianym od dzieciństwa w prekapitalistycznych manufakturach czy

w pierwszych fabrykach kapitalistycznych. W szkołach Tradycjoniści poznawali etos ciężkiego trudu w nauce, ale i zabawę w myśl określonych restrykcyjnie zasad, oraz sprawiedliwy udział w otrzymywanej gratyfikacji. Uczestniczyli masowo w rozgrywkach sportowych: indywidualnych, ale częściej zespołowych, poznając ducha współdziałania, a przede wszystkim jego efekt w postaci zwycięstwa (por. Howe, Strauss 2000: 331-332). Również w okresie wakacji ów duch współpracy stymulował ich aktywność w trakcie zbiorowych wyjazdów organizowanych przez instytucje wychowawcze.

### 3. Rywalizujący Baby Boomers

Jak już wspomniano, Tradycjonalistów cechowała skromność i pokora, jeśli idzie o ocenę własnych dokonań, lojalność wobec innych, w tym także wobec instytucji społecznych, oraz nastawienie na współdziałanie w realizacji celów. Inny pogląd na temat swojej roli w historii reprezentują Baby Boomers, którzy uważają siebie za szczególną generację. Inna sprawa, że wpajano im to od najmłodszych lat, że tak postrzegają ich starsze generacje, ale już inne zdanie mają o nich młodsze pokolenia. *Znakiem rozpoznawczym Boomersów był i nadal jest optymizm, wiara w to, że wszystko jest możliwe, że każdy postawiony sobie cel można osiągnąć, zaś mottom ich egzystencji miała być samorealizacja. Nad – tak charakterystyczną dla starszej generacji – wspólnotowość i kolektywność w działaniu, przedkładali silną wolę rywalizacji, będącą konsekwencją ich liczebności, i związanej z tym konieczności nieustannego konkurowania* (por. Lancaster, Stillman 2002: 22-23; Wątroba 2012: 68; Wątroba 2017: 84-87). Nie oznacza to jednak, że mimo charakterystycznego dla nich egocentryzmu – czy jak twierdzą ich krytycy, wręcz narcyzmu – nie potrafili działać zespołowo, że odrzucali współdziałanie jako skuteczną strategię realizacji celów. Jednak, w przeciwieństwie do Tradycjonalistów, wybierali współdziałanie raczej, jako środek do realizacji celów osobistych. Bardziej interesowały ich w pracy zespołowej: *pieniądze, tytuły, przywileje korporacyjne, awans instytucjonalny, oddzielny gabinet, własne miejsce parkingowe, czy jakkolwiek inny, powszechnie znany sygnał kulturowy, że wykonali kawał solidnej roboty, że w jakiś sposób odróżniają się od reszty stada, ale nierzadko także splendor płynący z mediów o szerokim zasięgu* (por. Lancaster, Stillman 2002: 78; Wątroba 2017: 70). A to, że osiągnięty we współdziałaniu cel, przyniósł korzyść innym jednostkom, grupom, zbiorowościom czy całemu społeczeństwu, jest jakby dla nich mniej ważne, chociaż – tak czy inaczej – poprawia im dobre mniemanie o sobie.

Współdziałanie miało im ułatwiać realizację drobnych, jak i kluczowych celów życiowych, a przede wszystkim miało sprzyjać robieniu kariery zawodowej, w jej molekularnym modelu (ang. *stellar career*) (por. Lancaster, Stillman 2002: 65), tj. kariery opartej na pełnieniu ważnej roli w struktu-

rach wielkich korporacji z opcją promocji organizacyjnej. Nie zawsze postępowali fair, co niektórzy tłumaczą wpływem silnej, czasami bezwzględnej rywalizacji w dzieciństwie i w młodości, przy jednoczesnym pragnieniu osiągnięcia sukcesu za wszelką cenę (por. Wątroba 2017: 311). Nierzadko opatrnie interpretują współdziałanie, wykorzystując inne jednostki w swoich działaniach. Współdziałanie dla Boomersów miało być jedynie pomocne w realizacji partykularnych celów, miało ułatwić samorealizację czy osiągnięcie osobistej satysfakcji i realizację osobistych interesów. Jednak – jako doskonale wykształcona generacja – zdawali sobie sprawę z tego, że w wysoce kompetetywnych realiach późnego kapitalizmu, skuteczność wszelkiego typu działań jest zwielokrotniona przez współpracę z innymi jednostkami. Nie byli jednak – jak starsza generacja – w pełni przekonani, że nie ma alternatywy dla działań grupowych, by osiągnąć zamierzone cele. Kwestionując taki pogląd, nierzadko kontestowali decyzje przełożonych, szczególnie tych, którzy reprezentowali starsze generacje. Kontestacja ta była konsekwencją aspiracji pokoleniowych Boomersów, do jak najszybszego przejścia sterów władzy nad społeczeństwem – aspiracji nieznanym starszym generacjom, w pełni akceptującym trwałe, uświęcone tradycją ramy sukcesji pokoleniowej (por. Wątroba 2017: 275-276).

#### 4. Wyalienowane Pokolenie X

Jeszcze mniej skorzy dla działań zespołowych byli i są przedstawiciele Pokolenia X – *introwertyczni, nieufni, wyalienowani indywidualiści, jedynie w sytuacjach najwyższej konieczności podejmują działania grupowe* (Ibidem), zazwyczaj w wąskim gronie znajomych, a najlepiej razem z nielicznymi przyjaciółmi. Postawa taka wiąże się z tym, że wkraczając w świat dorosłości w czasach recesji, w okresie rosnącego bezrobocia, musieli akceptować – acz niechętnie – szereg kompromisów, szczególnie wobec tak *nielubianych* przez siebie Boomersów. Chociaż akceptowali etykę samospelnienia, charakteryzującą Baby Boomers, nadawali jej inny wyraz, kreując nowe formy wyrazu indywidualizmu (Gillon 2004: 264; Wątroba 2017: 134-135), które często odrzucały tradycyjne formy współdziałania. Ponieważ dorastali w okresie wysokiej dynamiki zmian społecznych, ekonomicznych i politycznych, a jednocześnie byli dotknięci „syndromem osamotnionego dziecka”, zyskując sobie miano Pokolenia Dzieci z Kluczem na Szyi (ang. *latchkey kid*), nauczyli się polegać jedynie na sobie. Stąd też wykazują znacznie większą – niż starsze generacje – skłonność do zakładania własnych firm. Nie odpowiada im podporządkowanie się pracodawcom przez całe życie zawodowe, czy uzależnienie sukcesu swoich działań od innych osób. Sami pragną decydować o swojej karierze, chcą być niezależni w stawianiu i modyfikowaniu celów, oraz w ich realizacji. Jednak jednocześnie – chociaż nigdy tego



nie artykułują – odczuwają głęboką potrzebę przynależności, której zazwyczaj nie mogli zaspokoić, czekając godzinami, w pustym domu, na powrót rodziców z pracy (por. G. Falk, U. Falk 2005: 63; Ryan 2007: 16; Wątroba 2017: 137).

Pokolenie X podziela optymistyczną percepcję kapitalizmu prezentowaną przez Boomersów, ceniąc sobie (...) *względną stabilność dobrze zorganizowanego społeczeństwa, którego wcale nie zamierzali zmieniać*. Jednak, od najmłodszych lat, żyje ono w przeświadczeniu, że (...) *nie ma dla nich miejsca w tym społeczeństwie, oraz, że z tego powodu nie są w stanie, na poziomie indywidualnym, być integralną częścią tej stabilności*, co zrodziło ich *obawy o własną przyszłość, skutkując permanentnym poczuciem skrywanego niezadowolenia i frustracji, powstrzymując ich od kolektywnych działań społecznych* (Henseler 2012: 22). Niechęć do kolektywizmu sprawia, że generacja ta nie *przepada* za zbiorowymi formami spędzania czasu wolnego, wyraźnie odróżniając się od pozostałych, analizowanych tutaj pokoleń (por. Wątroba 2017: 138).

Jako reprezentanci najbardziej merytokratycznie zorientowanego pokolenia w historii, w pełni akceptują nierówność funkcjonalną, opowiadając się za gratyfikacją opartą na zasługach merytokratycznych (por. Rosen 2001: 71; Wątroba 2017: 145). W przeciwieństwie do Tradycjonalistów i Baby Boomers, nie czerpią satysfakcji z ciężkiej pracy, prestiżu, własnej sekretarki czy osobnego gabinetu. Naprawdę wartościową dla nich gratyfikację stanowi wolność i niezawisłość w pracy. Nawet, rozpoczynając karierę w wielkiej korporacji, z góry traktowali to, jako wstępny etap, przygotowanie merytoryczne czy zdobycie niezbędnego doświadczenia do założenia własnej firmy. Taka *wizja kariery, dążenie do niezależności ekonomicznej, jednoznacznie wynikała z ich konstytutywnych – wcześniej sygnalizowanych – cech, tj. nieufności, sceptycyzmu, polegania na samym sobie, czy z niechęci, a może też z braku umiejętności pracy w zespole* (Wątroba 2017: 311-312).

## 5. Wielozadaniowi Milenialsi

Jako beneficjenci *ery złotego dzieciństwa, która była powszechną, gwałtowną reakcją na moralny terror, pesymizm i alienację* ery przełomu lat 70. i 80., na radykalne działania swoich rodziców, którzy *pragnęli wychować swoiste Pokolenie-antidotum* (ang. *Antidote Generation*) *przez wyplenienie złych obyczajów i wypełnienie życie swoich dzieci jasnymi celami i pozytywną energią* (Little 2009: 133), jako pierwsza generacją przyswajającą wszelkiego typu informacje bez ich filtracji przez różnej maści ekspertów (por. Winograd, Hais 2008: 2; Wątroba 2017: 170), Milenialsi pragnęli wolności we wszystkim, co robią – od wolności wyboru po wolność ekspresji. Jednocześnie oczekiwali, że niemal wszystko będzie dostosowane ich potrzeb, że

wszystko będzie spersonalizowane na ich modłę. Nadopiekuńczość ze strony dorosłych w okresie dorastania sprawiła, że starają się wszystko dogłębnie analizować i nadzorować. Z kolei ich optymistyczne usposobienie i pozytywny stosunek do innych zrodziło ich oczekiwanie integralności korporacyjnej i otwartości w konsumpcji, oraz przekonanie, że systemy wartości przyjęte przez organizacje gospodarcze będą zgodne z ich własnymi. Stanowią pokolenie ukształtowane przez permanentną interaktywność, wymagającą współdziałania z innymi, ale w ponowoczesnej formie. Dlatego też bardzo wysoko cenią sobie współpracę i rozległe relacje społeczne, oparte głównie na uczestnictwie w zbiorowościach wirtualnych, często jednak stanowiących podstawę relatywnie trwałych relacji w świecie realnym. Są otwarci na opinie znajomych i „przyjaciół z Sieci” – w momencie podejmowania decyzji o wyborze dóbr czy usług konsumpcyjnych, ale także szkoły czy uniwersytetu, celu wyjazdów wakacyjnych, czy koncertów i festiwali muzycznych, a także w relacjach intymnych – wpływając wzajemnie na siebie przez tzw. sieci N-wpływu (ang. *N-fluence Networks*) (por. Tapscott 2009: 34-36; Wątroba 2017: 165-166).

Milenialsi bywają jednak dość trudni we współpracy, gdyż jako pragmatycy uważają, że jeśli coś ich zdaniem nie ma praktycznego zastosowania, jest po prostu bezużyteczne. Na dodatek niemal zawsze pytają o celowość działań, o ich potencjalne efekty oraz o to, dlaczego akurat oni mają w nich uczestniczyć. Stąd też zyskali miano Pokolenia Dłaczego (por. Sheahan 2005: 12; Wątroba 2017: 165-166). Mimo, iż są uważani za jednostki zorientowane na siebie, czy samolubne – za sprawą dość silnego ekstrawertyzmu, jak i wyraźnej, asertywności – posiadli umiejętność wyrażania swoich uczuć, co może ułatwiać współdziałanie z nimi, chociaż jednocześnie może być konfliktogenne. Stali się mistrzami w wysyłaniu sygnałów dotyczących emocji w środowisku pracy, jak i życiu osobistym. Są otwarci na Inność i wrażliwi na problemy społeczne, uczestnicząc w działaniach filantropijnych na rzecz otoczenia i środowiska naturalnego (por. Ryan 2007: 18). Wbrew obiegowym opiniom o braku dojrzałości, wręcz niedostosowaniu do samodzielnego życia, są dojrzałi na swój – nieznanymi wcześniejszym generacjom – sposób, znajdując niemal zawsze sposób na realizację obranego celu, posiadając – obcy starszym pokoleniom – spryt, który Peter Sheahan nazywa sprytem ulicznym (Sheahan 2005: 7).

Obcując od najmłodszych lat z technologiami i urządzeniami umożliwiającymi (...) *łatwy dostęp do informacji, do błyskawicznie inicjowanej komunikacji, są przekonani, że każde działanie musi mieć natychmiastowy odzew*. Niestety taki pogląd może rodzić (...) *nieporozumienia i konflikty ze starszymi generacjami, wychowanymi w mniej „niecierpliwych czasach”* (Falk, Falk 2005: 66; Wątroba 2017: 167). Generalnie, są niecierpliwi i sku-

pieni na sobie, ale jednocześnie cenią pracę w zespole i współpracę. Potrafią realizować wiele zadań symultanicznie, preferują działania sieciowe nad indywidualnymi, są też w stanie zaakceptować rady i opinie innych osób, jeśli napotkają na rzeczową argumentację (por. Pendergast 2010: 6).

W przeciwieństwie do Pokolenia X, raczej (...) *oczekują działań zespołowych zamiast działań typu wolny strzelec, zaangażowania politycznego zamiast apatii, technologii promujących zbiorowość a nie jednostkę* (Strauss, Howe, Markiewicz 2006: 48). Angażują się w różne formy współdziałania w szkole, w pracy czy we wspólnotach, których są członkami. Coraz bardziej angażują się politycznie, podążając tropem swoich dziadków, wierzących bezgranicznie w ideę demokracji, jako siły sprawczej „poprawy świata” (por. Tapscott 2009: 6; Wątroba 2017: 180). Uczestniczą także aktywnie w wolontariacie (por. Alsop 2008: 6; Wątroba 2017: 169).

Milenialsi przejawiając inklinacje do uczestnictwa w grupie czy w większych wspólnotach, różnią się od świat się kręci wokół mnie Boomerów czy od obdarzonego cynicznym indywidualizmem, wyalienowanego Pokolenia X. Preferują grupowe spędzanie czasu wolnego, jak i grupowe odrabianie lekcji, czy sesje, na których grupowo rozwiązują zadania intelektualne, przygotowują projekty, a także grupowo poszerzają swoje zainteresowania (por. Winograd, Hais 2008: 83; Wątroba 2017: 181). Opowiadają się za kapitalizmem, gdyż kapitalizm wspiera możliwości i styl życia, do jakiego przywykli. Popierają solidarność społeczną. *Chcą gospodarki rynkowej (...). Są libertarianami, jeśli idzie o swobodę zachowań jednostki, gdyż wierzą, że każdy ma prawo, by być szczęśliwym* (Heath 2006: xvi.).

Istotną formą współdziałania jest w przypadku Milenialsów ich partycypacja, od najmłodszych lat, w podejmowaniu decyzji rodzinnych, dotyczących planów wakacyjnych, zakupu sprzętu domowego, komputera, czy nawet samochodu. Często – w okresie dorastania – bywali zapraszani do rodzinnych negocjacji w zakresie istotnych dla życia domowego rodziny spraw, a nierzadko byli wręcz traktowani jako eksperci, szczególnie w obszarze ich domeny, jakim jest Internet (por. Lancaster, Stillman 2002: 31; Tapscott 2009: 11; Wątroba 2017: 196-197). Preferują pracę w zespołach zadaniowych, ale krytycznie postrzegają sztywne struktury i tradycyjną hierarchię organizacyjną, tak lubianą przez Tradycjonalistów i starszych Boomerów. Generalnie opowiadają się za elastycznymi formami współdziałania, a gdy jest to niemożliwe, decydują się na (...) *exodus od korporacji do przedsiębiorstw typu start-up, jako przyszłościowej wizji przedsiębiorstwa kapitalistycznego* (Tapscott 2009: 10-11). Jak żadna generacja, posiadli umiejętność wykonywania wielu zadań czy czynności w tym samym czasie, nawet sobie tego nie uświadamiając (por. Ross 2008: 165). Zaplanowane przez rodziców – od najmłodszych lat – życie, uczyniło ich wielozadaniowcami, co tak bar-

dzo cenią ich przełożeni, gdyż zatrudnianie ich może być bardzo efektywne, ponieważ mogą wykonywać czynności zwykle przypisane kilku osobom (por. Lancaster, Stillman 2002: 65-66). Cecha ta jest efektem nowej formy socjalizacji, której podmiotem stali się w epoce ponowoczesnej – odmiennej od dotychczasowej socjalizacji linearnej. Ich proces dorastania, a przede wszystkim edukacji, prowadzony był – w obrębie multikulturowego, globalnego świata – przez wiele podmiotów, skutkując całym szeregiem doświadczeń, nieznanymi starszym generacjom. Pobierali lekcje poza placówkami szkolnymi, studiowali jednocześnie na kilku kierunkach studiów, dodatkowo zdobywając kwalifikacje i umiejętności na kursach przysposobienia zawodowego. Podejmowali pracę wakacyjną za granicą, zdobywając w ten sposób nowe doświadczenia kulturowe. Uczestniczyli w wymianie studenckiej w trakcie roku akademickiego, czy angażowali się w akcje charytatywne i wolontariat, udzielali się dla wspólnot, do których należeli (Sujansky, Ferri-Reed 2009: 136). Wszystko to zbudowało wysoki potencjał do współdziałania z jednostkami cechującymi się wysokim stopniem Inności (por. Wątroba 2017: 212).

Milenialsi przejawiają też upodobanie do współdziałania w przypadku szeroko rozumianej konsumpcji, pragnąc współkreować – a nierzadko samodzielnie kreować – wzory dóbr i usług konsumpcyjnych, głównie w oparciu o najnowsze technologie cyfrowe. Są zafascynowani postępującą symbolizacją konsumpcji, ulegając narastającej gadżetyzacji życia osobistego jednostki (por. Bauerlein 2008: 73). Pragną współkreować produkty konsumpcyjne i kształtować *marki, które kochają*, oczekując że ich ulubione *marki będą aktywne* w mediach społecznościowych, gdyż generalnie nadają oni wysoką wartość wszystkiemu, co znajduje się w tych mediach (por. Fromm, Garton 2013: 16, 27; Wątroba 2017: 216). Doskonale przystają do tofflerowskiej idei prosumenta (por. Toffler 1990: 275-278), stając się (...) *bardzo wpływowymi członkami publiczności medialnej, nawigatorami swojej konsumpcji, siejąc i zbierając plony w szerokiej przestrzeni wirtualnej* (por. Kien 2009: 20). Jako prosumenci, współprojektując produkty i usługi, stają się podmiotami radykalnej zmiany dotychczasowej koncepcji marki (por. Tapscott 2009: 11). Dzięki transformacji Internetu z (...) *platformy prezentującej informacje, w miejsce, gdzie możliwa jest współpraca, gdzie jednostki mogą organizować się w nowe wspólnoty* (Tapscott 2009: 90) – za sprawą Milenialsów obdarzonych naturalnymi instynktami współdziałania, współinnowacyjności czy współkreacji – prosumpcja stała się bytem realnym (por. Wątroba 2017: 217). Media społecznościowe stanowią obszar, gdzie oczekują współdziałania, tyle, że w tej przestrzeni jest to relacja dość powierzchowna i niezbyt trwała, oparta na interakcjach niesprzyjających budowaniu ugruntowanych stosunków społecznych z innymi użytkownikami. Interakcje te mają przede

wszystkim wzmocnić jaźń Milenialsów, oraz wzmocnić więzi społeczne z innymi, którzy są znawcami czy zagorzałymi fanami jakiegoś produktu, czy marki, bądź też znawcami określonej produkcji popkulturowej, wydarzeń historycznych lub też fanami jakiegoś celebryty czy sportowca. W ten sposób zaspokajają potrzebę przynależności do grupy, a jednocześnie zaspokajają swoją ciekawość. Dodatkowym – chociaż czasami zasadniczym – powodem uczestnictwa w mediach społecznościowych jest chęć wypromowania siebie w obrębie grupy, do której chcą należeć (por. Ossiansson 2010: 119). Takie, dość wątle relacje społeczne budowane w mediach społecznościowych Milenialsi nazywają przyjaźnią. Tyle, że taka koncepcja stawania się przyjacielem ma niewiele wspólnego z (...) *tradycyjnie pojmowaną przyjaźnią, która opiera się na wyjątkowo silnych więziach emocjonalnych, na wzajemnej deklaracji niesienia pomocy emocjonalnej oraz praktycznej, gdy zajdzie taka potrzeba* (Wątroba 2017: 240).

Wkraczając w świat wirtualny tworzą wspólnoty wirtualne, które (...) *stanowią społeczne skupiska, wylaniające się z Sieci, w których można prowadzić (za pomocą środków elektronicznych) publiczną dyskusję wystarczająco długo, z wystarczająco ludzkimi uczuciami, by formować sieć relacji osobistych, typowych dla cyberprzestrzeni* (Rheingold 2009: 5). Jednak nie poszukają tam silniejszej identyfikacji z innymi jednostkami, jak np. w przypadku relacji międzysąsiedzkich, opartej głównie na bliskości fizycznej, a nie na wspólnych zainteresowaniach. Za niewątpliwy atut tego typu relacji uznają możliwość – raczej nierealną w przypadku sąsiada – odizolowania się pod innych, np. w sytuacji konfliktowej, przez „zresetowanie” kontaktu (por. (Wątroba 2011: 41; Wątroba 2017: 247).

## Podsumowanie

Współdziałanie jest jedną z wielu kategorii, której ewolucja w ostatnim stuleciu, znamionuje przełom, jaki dokonał się w obrębie społeczeństw kapitalistycznych. Jej dość zaawansowana relatywizacja wpisuje się doskonale w ponowoczesną aurę. Zdefiniowana przez oświeceniowy projekt nie oparła się radykalnym zmianom demograficznym, ekonomicznym i politycznym, a nade wszystko społecznym. Spektakularnym symptomem tej ewolucji jest jej zróżnicowana percepcja przez kolejne generacje. Chociaż w zasadzie można by odwrócić ten pogląd, sugerując, że to właśnie owe zmiany definiują kolejne pokolenia, czy raczej umowne ich konstrukcje intelektualne proponowane przez przedstawicieli nauk społecznych.

Wyraźnie transgresywny charakter percepcji idei współdziałania przez analizowane tutaj generacje jest ściśle determinowany ich oczekiwaniami, tożsamością, stosunkiem do rzeczywistości społecznej, ich doświadczeniami żywymi, a przede wszystkim logiką sytuacyjną realiów, w jakich egzystu-

ją na danym etapie życia. Ta, wyraźnie transgresywna percepcja, nie oznacza stopniowego odrzucania oświeceniowej idei współdziałania. Nawet tak radykalnie odmienni od poprzedniej generacji Boomersi, dostrzegali zalety płynące ze współpracy, chociaż ich podejście cechował dość wyraźny partykularyzm. Nawet wycofani społecznie, nieufni reprezentanci Pokolenia X nie negowali współdziałania. Zaś Milenialsi, można by rzec, dokonali swoistej rewitalizacji tej kategorii, nadając jej nieco inne znaczenie, ściśle związane z ich światem społecznym, będącym melanżem świata wirtualnego i tzw. świata realnego. Nic nie wskazuje na to, by młodsze generacje podążyły innym tropem, odrzucając współdziałanie, zbliżając się do dystopii mechanicznego – zdominowanego przez technologie promujące skrajny indywidualizm – czy wręcz atomistycznego, świata, którego wizje były szczególnie popularne w latach sześćdziesiątych, siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego stulecia.

### **Bibliografia:**

1. Alsop R., 2008, *The Trophy Kids Grow Up. How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco.
2. Bauerlein M. 2008, *The Dumbest Generation. How the Digital Age Stupefies Young Americans and Jeopardizes Our Future (Or, Don't Trust Anyone Under 30)*, Jeremy P. Tarcher/Penguin.
3. Croker R., 2007, *The Boomer Century 1946-2046. How America's Most Influential Generation Changed*, Springboard Press, New York.
4. DiMaggio P.J., Powell W.W., 2006, *Nowe spojrzenie na „żelazną klatkę”. Instytucjonalny izomorfizm i racjonalność zbiorowa w polach organizacyjnych* [w:] A. Kania-Jasińska, L.N. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski (red.), *Współczesne teorie socjologiczne*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
5. Falk G., Falk U., 2005, *Youth Culture and the Generation Gap*, Algora, New York.
6. Fromm J., Garton Ch., 2013, *Marketing to Millennials. Reach the Largest and Most Influential Generation of Consumer Ever*, AMACOM, New York.
7. Ferrante J., 2013, *Sociology. A Global Perspective*, Cengage Learning, Boston.
8. Gillon S.M., 2004, *Boomer Nation. The Largest and Richest Generation Ever, and How It Changed America*, Free Press, New York.
9. Goffman E., 2006, *Porządek interakcyjny* [w:] A. Kania-Jasińska, L.N. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski (red.), *Współczesne teorie socjologiczne*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

10. Heath R., 2006, *Please Just F\* Off It's Our Turn Now. Holding Baby Boomers to Account*, Pluto Press Australia, North Melbourne.
11. Henseler Ch., 2012, *Introduction* [w:] Ch. Henseler (red.), *Generation X Goes Global. Mapping a Youth Culture in Motion*, Routledge, New York.
12. Howe N., Strauss W. (cartoons by R.J. Matson) 2000, *Millennials Rising. The Next Great Generation*, Vintage Books, New York.
13. Kien G., 2009, *Virtual Environment. The Machine is Our World* [w:] S. Tettegah, C. Calongne (red.), *Identity, Learning and Support in Virtual Environments*, Sense Publishers, Rotterdam.
14. Lancaster L.C., Stillman D., 2002, *When Generations Collide. Traditionalists, Baby Boomers, Generation X-ers, Millennials: Who They Are?* Harper Business, New York.
15. Little M., 2009, *The New America and the Rise of the Obama Generation*, New Island, Dublin.
16. Morgan L.A., Kunkel S.R. 2011, *Aging, Society, and the Life Course*, Springer Pub., New York.
17. Ossiansson E., 2010, *Facebook "Friendship" as Educational Practice* [w:] Ch. Wankel, M. Marovich, J. Stanaityte (red.), *Cutting-Edge Social Media Approaches to Business Education. Teaching With LinkedIn, Facebook, Twitter, Second Life, and Blogs*, IAP-Information Age Publishing, Charlotte NC.
18. Pendergast D., 2010, *Getting to Know Y Generation* [w:] P. Benckendorff, G. Moscardo, D. Pendergast (red.), *Tourism and Generation Y*, CAB International, Cambridge MA.
19. Rheingold H., 2009, *Foreword* [w:] S. Wheeler (red.), *Connected Minds, Emerging Cultures. Cyberculture in Online Learning*, Information Age Publishing, Charlotte.
20. Rosen B.C., 2001, *Masks and Mirros. Generation X and the Chameleon Personality*, Praeger, Westport.
21. Ross S.M., 2008, *Beyond the Box. Television and the Internet*, Blackwell Pub., Malden MA.
22. Ryan R., 2007, *Live First, Work Second. Getting Inside the Head of the Next Generation*, Next Generation Consulting, Madison.
23. Sheahan P., 2005, *Generation Y. Thriving and Surviving With Generation Y at Work*, Hardie Grant, Melbourne.
24. Strauss W., Howe N., Markiewicz P., 2006, *Millennials and the Pop Culture. Strategies For a New Generation of Consumer in Music, Movies, Television, the Internet, and Video Games*, LifeCourse Associates, Great Falls, VA.

25. Sujansky J.G., Ferri-Reed J., 2009, *Keeping the Millennials. Why Companies Are Losing Billions in Turnover to This Generation, and What to Do About...*, John Wiley & Sons, Hoboken.
26. Szacki J., 2002, *Historia myśli socjologicznej*. Wydanie nowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
27. Tapscott D., 2009, *Grown Up Digital. How the Net Generation is Changing Your World*, McGraw-Hill, New York.
28. Toffler A., 1990, *The Third Wave*, Bantam Books, New York.
29. Wallace W.L., 1983, *Principles of Scientific Sociology*, Aldine Transaction, New Brunswick, London.
30. Wątroba W., 2011, *Second life generation. Zarys koncepcji*, [w:] S. Partycki (red.), *Spółeczeństwo sieci. Gospodarka sieciowa w Europie Środkowej i Wschodniej*, tom 1., Wydawnictwo KUL, Lublin.
31. Wątroba W., 2012, *Baby Boomers a obecny kryzys finansowy* [w:] S. Partycki (red.), *Kryzys finansowy. Przebieg, skutki społeczno-gospodarcze w Europie Środkowej i Wschodniej*, tom 2., Wydawnictwo KUL, Lublin.
32. Wątroba W., 2014, *Od producenta do konsumenta* [w:] F. Byłok, U. Swadźba (red.), *Między pracą a konsumpcją. Co decyduje o miejscu człowieka w dzisiejszym społeczeństwie?* Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice.
33. Wątroba W., 2017, *Transgresje międzypokoleniowe późnego kapitalizmu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
34. Winograd M., Hais M.D., 2008, *Millennial Makeover. My Space, YouTube, and the Future of American Politics*, Rutgers University Press, New Brunswick.
35. [www.sociologyguide.com/basic-concepts/Coopertion.php](http://www.sociologyguide.com/basic-concepts/Coopertion.php) (dostęp: 3.06.2017).

## **Transgressive Perception of an Idea of Cooperation**

### **Summary**

An article provides a general analysis of differences in the perception of an idea of cooperation performer by the generations living in the postwar world of the late capitalism: Traditionalists, Baby Boomers, Generation X i Millennials. The oldest one represents the *maters* of team-work. The second one have not refused action in groups, despite their solid individualism and independence at all kind of activity. The next, introverted generation has been able to accept the team-work, only for achievement personal goals, in general preferring individual work, rather for own firms than for corporations. The youngest generation of Millennials cannot imagine any action without cooperation with others, but this is a new kind of cooperation



quite different from that performed by Traditionalist. Their cooperation is mostly based on the cyberspace.

**Key words:** Baby Boomers, cooperation, generation, Generation X, Millennials, Traditionalists, transgression.

*Magdalena Mazurek*  
Szkoła Główna Handlowa  
Kolegium Ekonomiczno-Społeczne  
magemaz@poczta.onet.eu

## **New forms of business education as an attempt to raise business literacy levels in polish Generation Z**

### **Abstract**

The objective of the paper is to evaluate the business literacy levels in Generation Z in Poland and to determine the most adequate forms of economic education for the cohort. Since the issue is of importance to both educational institutions and employers, the paper contains solutions applicable in both contexts. Reasons for insufficient business knowledge of young Poles have been identified. Due to its unique characteristics and skills, Generation Z requires specific forms of business education and personal development. Internet and social media, as the main source of information for the cohort, should be used in training. The paper is based on analysis of websites and literature on the subject. The business literacy evaluation was performed on the basis of reports by NBP and CBOS.

**Key words:** Generation Z, business literacy, forms of education, Internet.

### **Introduction**

The subject of the paper is Generation Z, defined as persons born between 1995 and 2010 (Berkup 2014:29; Włodarczyk 2016:1044; Nieżurawska, Dziadkiewicz 2016:663), raised at the time of intensive technological development and specific economic conditions. Unlike Millennials, who had to face a twenty-percent unemployment rate, Polish Generation Z is entering an employee's market. The cohort is also called Generation C - computerized, connected, always clicking - (Morbitzer 2012), or Generation Lazy - leads, links, likes, life-stream, local - (Borawska-Kalbarczyk 2013) due to their constant preoccupation with the Internet. Scholars stress the importance of the cohort's unique skills and attitudes (Tulgan 2010), which will be enumerated in the paper. The paper discusses Polish Generation Z in particular, as they differ significantly from their peers in other countries. The crisis of 2008, may be the reason, as it was a traumatic experience for Generation Z in Western Europe and the US, although the young people had not entered the job market by then. In Poland, which was less severely affected, Generation Z is more optimistic and self-confident.

The objective of the paper is to evaluate Generation Z's business literacy, understood as knowledge and skills necessary in the job market and in the business environment. The focus is on financial literacy defined by EPALE (...) as *the set of skills necessary to correctly understand and interpret financial information in order to make good financial decisions. It is a vital skill which gives people the ability to make informed choices when it comes to ( ...) saving for their studies and pension or choosing the right mortgage plan for their home* (EPALE). The issue deserves detailed research as it was lack of business literacy, in particular financial knowledge, that vastly contributed to the financial crisis of 2008. The 2015 disappointment with Swiss franc mortgages was another warning of what might happen when people use financial products unaware of the risk involved. In particular, business literacy of Generation Z is worth researching, as in spite of obligatory business courses in secondary schools<sup>1</sup>, young people express dissatisfaction with their economic knowledge and skills (NBP 2015). To assess the effectiveness of secondary school business courses, the core curriculum of the business basics course in secondary school will be compared to the actual results of a test of business literacy performed by NBP (National Bank of Poland). Finally, the most effective forms of business education for Generation Z will be determined. The paper evaluates statistics by CBOS (Center for Public Opinion Research) and NBP as well as solutions provided on websites and literature on the subject.

### 1. The characteristics of Generation Z

Growing up in the second decade of the 21st century, Generation Z has to respond to new challenges and trends, such as VUCA reality and accelerated IT development. Coping with these, they have developed unique qualities that enhance their performance in the business environment, but still they lack some skills and attitudes necessary to succeed in their professional careers (see table 1).

**Table 1**

#### **Strengths and weaknesses of Generation Z in the workplace**

<b>Trend</b>	<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<b>IT development</b>	High expertise in technology, software and Internet	Poor selection and evaluation of information
<b>VUCA</b>	Adaptability, flexibility, openness for change	Short-term perspective, no 'big picture'
<b>Information overload</b>	Divided attention	Short attention span

---

<sup>1</sup> Until 2017 there was a two-stage system of lower and upper secondary education in Poland; since then there has been a single secondary school

<b>High workload</b>	Multitasking	No drive for perfection
<b>Increased role of teamwork</b>	Co-creating attitude	Poor team and communication skills
<b>The need for continuous development</b>	Learning by experience	Low motivation levels
<b>New business opportunities</b>	Entrepreneurial attitude	Low business literacy levels

Author's elaboration based on Aniszewska, 2015: 5; Bencsik, Horvath-Csikos, Juhasz, 2016: 94-97; Tulgan 2010

The most observable strengths of Generation Z include high adaptability and openness for change, practical approach to personal development, multitasking, high IT aptitude and entrepreneurial interests. The first two have been developed through growing up in VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) conditions (Kantar Futures), the reality of junk contracts, authority deficit, and incessant changes in trends. Divided attention, which facilitates multitasking (Berkup 2014:224), is a key asset in modern business, where many issues need to be addressed quickly, but it may affect the quality of performance. Similarly, excellent expertise in new technologies is not coupled with high capability of selecting and evaluating information. Relying on peer recommendation and popularity on social media (Aniszewska 2015:6) makes young people unable to distinguish a scientific article from an amateur blog, which hampers their personal development.

Entrepreneurial skills of Generation Z are a complex and thought-provoking issue. Although as many as 72 percent of Polish youths declare interest in setting up their own company (Nieżurawska, Dziadkiewicz 2016:264), a research by NBP indicated that only 25 percent of participants aged 19-24 mentioned courage and entrepreneurial skills as qualities contributing to success in the job market (CBOS 2016). The most commonly mentioned characteristics included intelligence and skills (52 percent), networking and connections (48 percent) or command of foreign languages (48 percent). Although the question referred to job search rather than economic activity, the answers clearly indicate that young people tend to underrate the importance of entrepreneurial skills. In spite of the fact that according to the report 59 percent of young people claimed they would 'generally consider' running their own business, only 6 percent of them want to set up their own economic activity after graduating from school (CBOS 2016). This may imply young people's realistic assumption that running a company should be preceded by gaining proper education and experience.

Nevertheless, it could also mean that they feel unprepared to launch their own business, lacking knowledge and skills necessary to succeed.

The weaknesses of Generation Z that might hinder their professional performance include poor soft competencies, especially communication skills, short attention span and lack of commitment. Young people tend to trigger conflicts, unable to cooperate on a team, not accustomed to listening to colleagues or using their experience. They are not capable of arguing, acknowledging other people's points of view or negotiating. This results, to some extent, from their immersion in social media as well as lack of challenge in everyday life. The cohort has not experienced wars, revolutions or natural disasters. Brought up by 'helicopter parents' (Berkup 2014:122), young people did not have to stand up for their rights. Their attitude is described as 'good enough', not willing to put in effort, resigning when the first obstacle appears (Aniszewska 2015:7).

## **2. Business literacy**

It is revealing to compare the core curriculum requirements of the secondary school business basics course to the actual results of business literacy tests. The curriculum lists knowledge, skills and practical applications of knowledge that a student should acquire. The knowledge covered by the course includes market economy, financial market, job market and enterprise. The most noteworthy for this study, however, are the practical applications of knowledge. Table II presents activities that a young person is expected be able to perform after graduating from the business basics course, arranged according to types of skills:

**Table 2**  
**Types of skills and activities that a business basics course participant is expected to acquire**

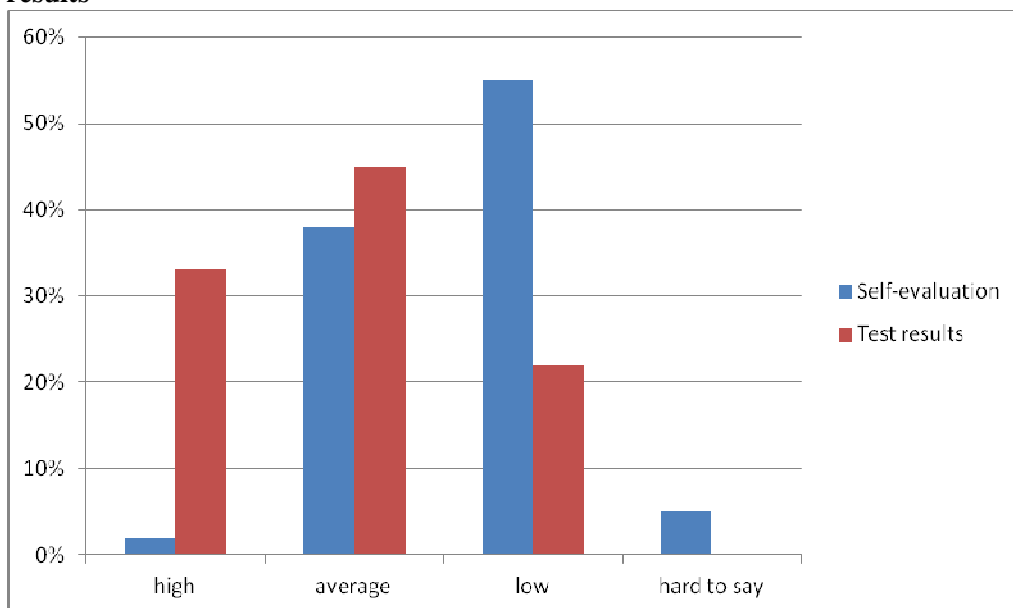
<b>Type of skill</b>	<b>A student should be able to:</b>
<b>Entrepreneurial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ look for information from various sources, select and analyze it,</li> <li>○ use the key business notions in practice,</li> <li>○ make well-considered decisions based on economic indicators and their own observation of the economic situation,</li> <li>○ analyze a company's environment, including the market where it operates,</li> <li>○ design activities connected with establishing their own business or taking up other social and economic ventures,</li> <li>○ prepare to run their own company,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ distinguish between ethical and unethical business activities, recognize corporate social responsibility actions</li> </ul>
<b>Interpersonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ effectively participate in teamwork, use interpersonal communication skills and implement the rules of effective leadership in an organization,</li> <li>○ improve their personal and social skills indispensable in the job market and reinforce their motivation to work</li> </ul>
<b>Job market</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ analyze job offers, draft application documents, introduce and present themselves during a job interview,</li> <li>○ distinguish between the effects of entering into and terminating an employment contract and a civil law contract, as well as analyze the provisions of the Labor Code</li> </ul>
<b>Financial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ manage money in a responsible way, analyze, evaluate and consciously use financial services as well as invest capital aware of the rights of a financial services customer,</li> <li>○ make independent, responsible financial decisions concerning their own resources</li> </ul>

Author's elaboration based on <https://podstawaprogramowa.pl/Liceum-technikum/Podstawy-przedsiębiorczosci> accessed 14 November 2018

As illustrated above, the core curriculum covers all key areas of business literacy, including entrepreneurial, interpersonal, job market and financial skills. Graduates of the course could be expected to be well prepared for entering the work or business environment. However, research by NBP does not confirm young people's actual skills in those areas.

**Figure 1**  
**Self-evaluation of business literacy in persons aged 15-24 compared to their test results**

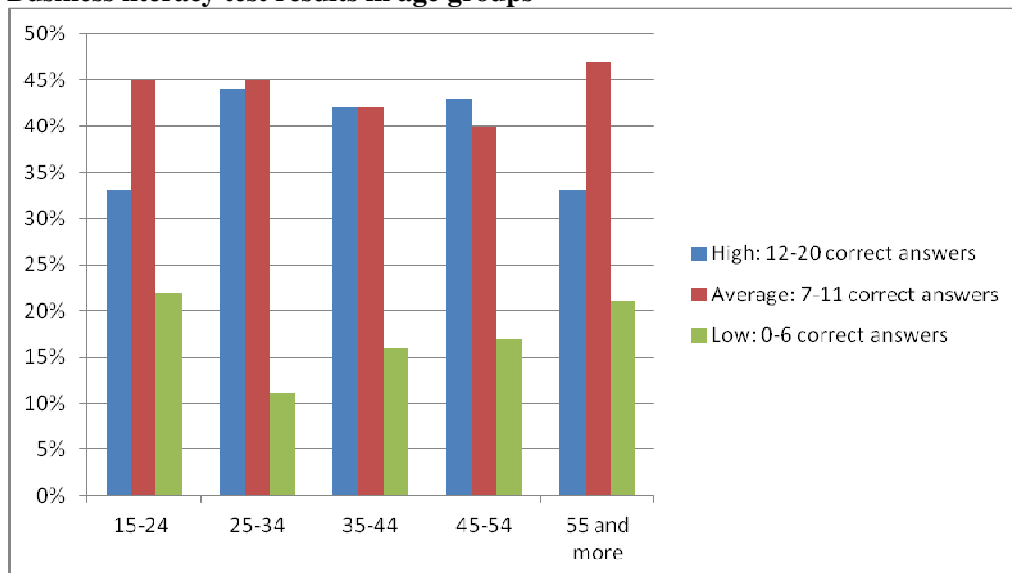


Author's elaboration based on *Stan wiedzy i świadomości ekonomicznej Polaków 2015*, NBP report, [https://www.nbpportal.pl/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/54528/Diagnoza-stanu-wiedzy-i-swiadomosci-ekonomicznej-Polakow-2015.pdf](https://www.nbpportal.pl/__data/assets/pdf_file/0006/54528/Diagnoza-stanu-wiedzy-i-swiadomosci-ekonomicznej-Polakow-2015.pdf), accessed 13 November 2018

According to the Business Literacy Report of 2015, young Poles underestimate their economic literacy. The subjective self-evaluation of their economic knowledge, expressed during interviews, was much lower than the actual results of the business literacy test. As many as 55 percent of participants aged 15-24 rated their own economic knowledge and skills as 'low or very low', whereas only 22 percent of the test results were actually low (up to 7 correct answers to questions from the Business Literacy Index referring to prices, inflation, currency exchange rates and payment cards. This indicates that one in five Generation Z representatives does not possess satisfactory economic knowledge. Moreover, the percentage of low-scoring tests in young people was the highest of all age groups, which is a cause for concern, as the youths, unlike older generations, have had an obligatory course in business basics, introduced in upper secondary schools in 2002. The test results confirm their poor grasp of complex financial and macroeconomic issues. Young people lack basic knowledge of taxes, insurance, budgeting and saving, which the respondents admit.

Figure 2

## Business literacy test results in age groups



Author's elaboration based on *Stan wiedzy i świadomości ekonomicznej Polaków 2015*, NBP report, [https://www.nbpportal.pl/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/54528/Diagnoza-stanu-wiedzy-i-swiadomosci-ekonomicznej-Polakow-2015.pdf](https://www.nbpportal.pl/__data/assets/pdf_file/0006/54528/Diagnoza-stanu-wiedzy-i-swiadomosci-ekonomicznej-Polakow-2015.pdf), accessed 13 November 2018

Nevertheless, researchers stress relatively high knowledge of institutions in primary and secondary education students in Poland (NBP 2015). Furthermore, a report by NBP on business literacy of children and teenagers, indicates that young people do see substantial benefits from the business basics course, but these are mainly general, e.g. contributing to a better understanding of economics and finance (27 percent of respondents) or improving their comprehension of information in media (22 percent). Practical outcomes are rarely mentioned: only 8 percent were inspired to think about setting up their own company, whereas 6 percent started saving more due to the knowledge gained. Only 11 percent are not afraid of losing their job. These results clearly indicate a theoretical rather than practical character of the course. In fact, the dominating forms of instruction during the classes were lectures, discussions and watching movies (NBP 2014).

Another disturbing fact uncovered by the research is that although there are obligatory courses in business basics and civics (WOS) in secondary school, 45 percent of interviewees claim not to have had any classes in economics, finance or business. This could be explained by the fact that although the core curricula and handbooks are highly rated by teachers and students, both subjects are perceived as low-status at schools, which has an



impact on teachers' commitment and students' motivation. Only a half of students express interest in developing their business skills. The most coveted topics include saving, investment, using banking services and running a company. Macroeconomic issues are the least demanded, in spite of the biggest deficit of knowledge in this field (NBP 2015).

### **3. Causes**

The relatively poor test results may stem from the fact that the issues discussed in school-based business courses have little relevance to a teenager. An average 17-year-old does not consider taking out a mortgage, investing on stock exchange or choosing a pension plan. Financial activity, i.e. the number of financial products used, is within the range of zero to one in as many as 48 percent of respondents aged 15-24 (NBP 2015). It means that almost a half of Generation Z are not involved in financial activities in their daily life. Therefore, students' interest in business education may be low at this age, in spite of the fact that lack of training at that age will affect their performance as adults (Hastings, Madrian, Skinnyhorn 2013:31). In addition, the knowledge acquired at school might have been forgotten by the time the youths enter the job market. Apart from that, students perceive economics as difficult and abstract (NBP 2015).

### **4. Solutions**

Poor business literacy in Polish Generation Z, as an impediment to young people's success in the job market or in business requires substantial improvement. This refers to all the cohort, whether in education, in employment or in business. According to Andrzejczyk, business education can be divided into: education about business (knowledge), education for business (skills) and education through business (Andrzejczyk 2016:10). Generation Z, with their focus on practice and experience, tends to respond to education through business the best. NBP research indicated that internships, computer games, Internet portals and workshops are the preferred methods of learning business. Project learning and mini-companies are popular with older teenagers (upper secondary school). The respondents also stressed the importance of family and peer groups in business education (NBP 2014). Due to the above, the following forms of education appear to be the most promising:

#### **4.1. Mini-companies**

School education should include mini-companies projects, giving students a chance to set up enterprises, as Generation Z tends to learn by experience and experimenting rather than reading handbooks. Mini-

enterprises are practice firms established by a group of students in many secondary schools in Poland. III LO in Gdynia launched its first student-run company as early as in 1993 in cooperation with Junior Achievement International Programme. Within the program, students get an opportunity of developing a product, doing market research, and then managing production, promotion and sales. They set up general partnerships at school, pay income and VAT taxes as well as social insurance premiums into the Parents' Council's bank account and handle the documents. The program gives them not only business experience, but also a chance to make money. Another example is I LO in Zielona Góra, where volunteers are recruited to be assigned positions, from chairperson to secretary, in a student-run company called 'Klik'. They manage the enterprise assisted by teachers and local businesses. Nationwide, several programs provide the opportunity of running practice firms, e.g. CENSYM that offers the experience of managing a company under the Commercial Code, including standard procedures at institutions, e.g. simulated tax office, social insurance institution, bank, court and statistical office. There are organizations providing such opportunities worldwide, e.g. EUROOPEN-PEN International.

#### **4.2. Internet games**

Internet games might be the most efficient form of education for Generation Z. The World Bank's EVOKE is a widely-known example, using the techniques of storytelling, game mechanics, and social networks, to prepare young people for becoming social innovators. Young people are supposed to come up with solutions that address global challenges, e.g., displacement, hunger, poverty, diseases, water scarcity, climate change and conflict, or to innovate in the fields of food security, sustainable energy, health care, education and human rights. The project is designed to develop leadership skills, (e.g., creativity, collaboration, critical thinking) and socio-emotional skills (e.g. curiosity, empathy, generosity). It is also aimed to encourage teenagers to collaborate with their peers worldwide. EVOKE has been played in three languages by student groups in over 100 countries in five versions (called reiterations) since 2010. For example, during the ten-week first version called 'A crash course in changing the world' players posted ideas, commented on projects, shared information to be rated by others, discussed and argued. After the game, 10 projects were given seed funding of US\$1,000 (World Bank). A similar effort can be observed from the Warsaw Stock Exchange which has run 15 editions of Internet School Stock Exchange Game (Szkolna Internetowa Gra Giełdowa SIGG) for teams of two or three students. The teams receive on-line access to real stock exchange quotations and transaction system, which allows trading in virtual

zlotys in stocks listed on WIG30 and mWIG40 on a virtual investment account. Such attempts take advantage of Generation Z's preoccupation with the Internet and provide a useful complement to school courses. Moreover, there is a wealth of educational business games on Internet portals, e.g. Portal Edukacji Ekonomicznej NBP, including Strażnik Banknotów (The Banknote Guard), Liga Ochrony Rozwoju i Profesor Wierutny (The Development Protection League and Professor Wierutny) or Polityka Pieniężna (Monetary Policy). SGE strategic simulation game is another chance to run a virtual company, taking into account the macroeconomic environment and competing with other players. The game is moderated by a teacher.

### **4.3. Internships**

Companies ought to be encouraged to recruit interns and trainees. However, they should be aware of the fact that indecisive young people expect participating in a wide range of roles and activities to get an idea of how various businesses or departments work. Therefore, companies should offer a variety of experiences in different positions, or design joint programs with other institutions. A perfect example is Go4Poland, a program run by Warsaw Stock Exchange, Deloitte, BIK (Credit Information Bureau), mBank, and Bank Gospodarstwa Krajowego, targeting young Poles studying abroad. It provides internships and personal development programs, workshops, conferences, networking sessions and job offers for graduates. Workshops supply practical knowledge and skills as well as connections with established companies and institutions. For example, the Warsaw Stock Exchange workshop includes: taking orders and presenting them to investors, learning the stock pricing rules, performing market analysis, reading candlestick and bar graphs, using stock selection methods and simplified methods of measuring and controlling risk. The workshop is followed by an investment game: simulation of an investment process based on stock prices on NYSE and NASDAQ stock exchanges. Workshops at other institutions include: project management, risk management, recruitment, IT security, blockchain, and personal development. Similar larger-scale programs could boost business literacy of a wider group of students.

### **4.4. Corporate entrepreneurship**

Corporate entrepreneurship, also known as internal entrepreneurship or intrapreneurship, is a way of boosting not only innovation, but also business skills of staff. It involves creating new businesses within existing companies and is usually meant to improve efficiency and encourage entrepreneurial attitudes and behaviors in large bureaucratic structures. An internal entrepreneur is a creative thinker, planner and innovation implementer who

uses the relative security of working within a large company (Gorzelań-Dziadkowiec 2014:89). The entrepreneur acts proactively, but on behalf of the whole organization, enhancing the entrepreneurial orientation in the entire company through openness for novelties and creativity (Piecuch 2016:153). Internal entrepreneurs are effectively motivated by elements of competition, which incentivizes them to upgrade not only their performance, but also skills (Piecuch 2016:157). Polish examples of internal entrepreneurship include PWPW SA, which managed to boost both its bottom line and staff motivation by giving regular employees an opportunity to innovate within its Staff Activity Program called Program Aktywności Pracowniczej (Laszuk 2015:24-27). The staff began by improving their working conditions, e.g. the appearance of their workplace. Then they started to launch more ambitious solutions, e.g. improving work efficiency. Once they realized the innovations generate savings or profits, they began to initiate projects with the potential of creating new products or services. Such activities strengthen business and managerial skills of staff (Hatak 2011:10).

#### **4.5. Improving parents' business literacy**

The report by NBP indicated that parents play a huge role in their children's economic education. In fact, three quarters of parents expect support in improving their own business knowledge, which they would pass on to their children. They expressed interest in e-learning courses, workshops and classes, materials on Internet portals or on TV (NBP 2014).

#### **Conclusion**

As business literacy in Polish Generation Z appears to be insufficient, educational activities targeting them should be intensified. To that aim, new forms of training need to be applied in schools, e.g. mini-companies or business games. The biggest challenge, however, will be educating the part of the cohort that is already employed. The young people will stand out from the rest of the staff in terms of attitudes, motivation and skills, many lacking basic soft competencies. Managing a multigenerational team is a challenge in itself, but now, in addition, employers will be forced to handle the skills gap. Employers need to customize training activities to maximize the skills and motivation of Generation Z. On the other hand, they have to bear in mind that older generations may not respond to Internet business games or corporate entrepreneurship.

**References:**

1. Andrzejczyk A., 2016, *Formy edukacji sprzyjające kształtowaniu postaw przedsiębiorczych - próba oceny*, „Marketing i Rynek”, Vol. 3 (CD), pp. 8-17.
2. Aniszewska G., 2015, *Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie*, „Marketing i Rynek” Vol. 1, pp. 2-7.
3. Bejtkovski J., 2016, *Employees of Baby Boomers generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation*, “Journal of Competitiveness”, Vol. 8, Issue 4, pp. 105-123.
4. Bencsik A., Horvath-Csikos G., Juhasz T., 2016, *Y and Z Generations at Workplaces*, 'Journal of Competitiveness', Vol. 8, No.3, pp. 90-106.
5. Berkup S. B., 2014, *Working with Generations X and Y in Generation Z period: Management of Different Generations in Business Life*, 'Mediterranean Journal of Social Sciences', Vol. 5 No. 19, pp. 218-229.
6. Borawska-Kalbarczyk K., 2013, *Pokolenie C w roli studentów - uczenie się w pułapce klikania*, 23. Ogólnopolskie Sympozjum Naukowe Człowiek - Media - Edukacja 2013 paper, [http://ktime.up.krakow.pl/symp2013/referaty\\_2013\\_10/borawska.pdf](http://ktime.up.krakow.pl/symp2013/referaty_2013_10/borawska.pdf).
7. CENSYM, [http://cku.zgora.pl/censym\\_jak\\_zalozyc\\_firme\\_symulacyjna-71.php](http://cku.zgora.pl/censym_jak_zalozyc_firme_symulacyjna-71.php).
8. Dolot A., , 2017, *Zawodowy Alfabet Pokolenia Z*, Alterima HR report [www.aterima.hr/raport-pokolenie-z](http://www.aterima.hr/raport-pokolenie-z) (accessed 10 July 2018).
9. EPALE, <https://ec.europa.eu/epale/en/blog/epale-focus-financial-literacy>.
10. EUROOPEN-PEN International, [www.penworldwide.org/practicecenterprise.html](http://www.penworldwide.org/practicecenterprise.html).
11. Go4Poland, [www.go4poland.pl/oferty-warsztaty](http://www.go4poland.pl/oferty-warsztaty), (accessed 14 November 2018).
12. Gorzelany-Dziadkowiec M., 2014, *Intraprzedsiebiorczosc w malych i srednich przedsiebiorstwach*. „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, No. 12, pp. 87-89.
13. Hastings J.S., Madrian B.C., Skinnyhorn W.L., 2013, *Financial Literacy, Financial Education and Economic Outcomes*, „Annual Review of Economics”, Vol. 5, pp. 347-373.
14. Hatak I., 2011, *Innovation in Entrepreneurship Education in Europe. An Analysis of New Initiatives, Implementation Processes and Associated Success Factors*. Research Reports / RICC, 3. WU Vienna University of Economics and Business, Vienna.
15. Kantar Futures, *Unlocking Global Youths Insights*, <http://www.kantarfutures.com/centennials-unlocking-global-youth-insights/>, (accessed 10 July 2018).
16. I LO im. E. Dembowskiego w Zielonej Górze, <http://edu.jedynka.zgora.pl/klik/firma.html>
17. III LO im. Marynarki Wojennej w Gdyni, <http://lo3.gdynia.pl/zajecia/page-53>.

18. *Młodzież 2016*, CBOS report, [www.cinn.gov.pl/portal?id=15&res\\_id=1150305](http://www.cinn.gov.pl/portal?id=15&res_id=1150305), accessed 13 November 2018).
19. Morbitzer J., *Medialność a sprawność edukacyjna ucznia*, [http://www.ktime.up.krakow.pl/symp2012/referaty\\_2012\\_10/morbitz.pdf](http://www.ktime.up.krakow.pl/symp2012/referaty_2012_10/morbitz.pdf), (accessed 10 November 2018).
20. NBP, 2014, *Diagnoza wiedzy i świadomości ekonomicznej dzieci i młodzieży w Polsce*, [www.nbportal.pl/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0005/47696/Kompetencje\\_ekonomiczno-finansowe\\_dzieci\\_i\\_mlodziwy\\_w\\_Polsce.pdf](http://www.nbportal.pl/__data/assets/pdf_file/0005/47696/Kompetencje_ekonomiczno-finansowe_dzieci_i_mlodziwy_w_Polsce.pdf), (accessed 16 November 2018).
21. NBP 2015, *Stan wiedzy i świadomości ekonomicznej Polaków 2015*, [https://www.nbportal.pl/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/54528/Diagnoza-stanu-wiedzy-i-swiadomosci-ekonomicznej-Polakow-2015.pdf](https://www.nbportal.pl/__data/assets/pdf_file/0006/54528/Diagnoza-stanu-wiedzy-i-swiadomosci-ekonomicznej-Polakow-2015.pdf), accessed 13 November 2018
22. Nieżurawska J., Dziadkiewicz A., 2016, *Wybrane problemy zarządzania różnorodnością pokoleniową - identyfikacja instrumentów i determinantów motywowania generacji Z w świetle badań empirycznych*, „Marketing i Rynek”, Vol. 3, (CD), pp. 661-670.
23. Piecuch T., 2016, *Motywowanie do intraprzsiębiorczości*, 'Roczniki ekonomii i zarządzania', Vol. 8, No.2, p. 151-166
24. *Podstawa programowa: liceum/technikum: podstawy przedsiębiorczości*, <https://podstawaprogramowa.pl/Liceum-technikum/Podstawy-przedsiębiorczosci> (accessed 14 November 2018).
25. Portal Gier Edukacyjnych NBP, [www.nbportal.pl/rozrywka/gr/](http://www.nbportal.pl/rozrywka/gr/)
26. SGE, <http://sge.edu.pl/>
27. SIGG, [www.nbportal.pl/edukacja-w-nbp/projekty-w-realizacji/szkolna-internetowa-gra-gieldowa-sigg-i-kurs-e-learningowy,-edycja-xv](http://www.nbportal.pl/edukacja-w-nbp/projekty-w-realizacji/szkolna-internetowa-gra-gieldowa-sigg-i-kurs-e-learningowy,-edycja-xv).
28. Tulgan B. and Rainmaker Thinking, 2010, *Meet Generation Z: The second generation within the giant 'Millennial' cohort*, [rainmakertthinking.com](http://rainmakertthinking.com), accessed 10 July 2018.
29. Wach. K., 2013, *Edukacja na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjno-gospodarczych*, 'Przedsiębiorczość-Edukacja', Vol. 9, pp. 246-257.
30. Włodarczyk K., 2016, *Młode pokolenia na rynku pracy*, „Marketing i Rynek”, Vol. 3, (CD), pp. 1038-1048.
31. World Bank, [www.worldbank.org/en/topic/edutech/brief/evoke-an-online-alternate-reality-game-supporting-social-innovation-among-young-people-around-the-world](http://www.worldbank.org/en/topic/edutech/brief/evoke-an-online-alternate-reality-game-supporting-social-innovation-among-young-people-around-the-world).
32. Zelga K., 2018, *Managing Generation Y Employees in the Enterprise*, 'World Scientific News', Vol. 104, pp. 440-450.

**Nowe formy edukacji ekonomicznej jako próba podniesienia poziomu kompetencji ekonomicznych polskiego pokolenia Z****Abstrakt**

Celem artykułu jest ocena stanu wiedzy i umiejętności ekonomicznych pokolenia Z w Polsce, a także określenie najbardziej adekwatnych form edukacji ekonomicznej dla tej kohorty. Ze względu na konieczność rozwijania kompetencji ekonomicznych zarówno w placówkach oświatowych, jak i w miejscu pracy, w artykule zamieszczono rozwiązania przydatne w obu kontekstach. Określono też przyczyny niewystarczającej świadomości ekonomicznej młodych Polaków. Ponieważ u pokolenia Z obserwuje się cechy i umiejętności, których starsze generacje nie posiadały, wymaga ono specyficznych form edukacji i rozwoju zawodowego. Internet i media społecznościowe, jako główne źródło informacji dla tej kohorty, powinny być wykorzystywane w celach edukacyjnych. Artykuł powstał w oparciu o analizę stron internetowych oraz literatury przedmiotu. Ocena kompetencji ekonomicznych została dokonana na podstawie raportów NBP i CBOS-u.

**Słowa kluczowe:** pokolenie Z, wiedza i umiejętności ekonomiczne, formy edukacji, Internet.

*Rafał Muster*

Uniwersytet Śląski

Wydział Nauk Społecznych

Zakład Socjologii Organizacji, Gospodarki i Metodologii Badań Społecznych

*rafal.muster@us.edu.pl*

## **Pokoleniowe zróżnicowanie osób bezrobotnych a oczekiwania wobec pracodawców w świetle badań empirycznych**

### **Abstrakt**

W literaturze dotyczącej problematyki zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach coraz więcej miejsca poświęca się problematyce pokoleniowego zróżnicowania pracowników. Wiek okazuje się być jedną z istotniejszych determinant wpływających na percepcję znaczenia poszczególnych składników pracy. Jednakże praktycznie pomijane są kwestie związane ze zróżnicowaniem pokoleniowym osób bezrobotnych. W artykule przedstawiono cząstkowe wyniki badań empirycznych zrealizowanych w 2017 roku na reprezentatywnej próbie 430 osób bezrobotnych z Rudy Śląskiej. Badania były próbą ukazania cech wspólnych oraz cech różnicujących populację bezrobotnych – szczególnie w kontekście diagnozy oczekiwań wobec pracodawców. Dane uzyskane w oparciu o wyniki zrealizowanych badań były agregowane ze względu na kryterium wieku respondentów. Oddzielnie przedstawiono wskazania przedstawicieli czterech koegzystujących pokoleń: „Baby boomers” (urodzeni przed 1965 rokiem) , „X” (urodzeni w latach 1965-1979), „Y” (urodzeni w latach 1980-1989) i „Z” (urodzeni po 1989 roku).

**Słowa kluczowe:** bezrobocie, pokolenia Baby Boomers, X, Y, Z, pokolenia na rynku pracy, zarządzanie wiekiem.

### **Wstęp**

Wyraźnie zmniejszające się wskaźniki rejestrowanego bezrobocia na przestrzeni ostatnich lat i znaczący napływ imigrantów zarobkowych – głównie narodowości ukraińskiej wcale nie oznaczają, że problem bezrobocia nie istnieje w naszym kraju. Nadal wg oficjalnych statystyk niemal milion osób w Polsce posiada status bezrobotnego. Jednakże w porównaniu do okresu sprzed kilku lat problem bezrobocia rzadziej jest zauważalny w dyskursie medialnym. Aktualnie często mówi się o deficycie pracowników, o problemach pracodawców z pozyskaniem personelu. Odnosi się wrażenie, że w ostatnich latach praktycznie nie są podnoszone kwestie odnoszące się do problemów części osób w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia. Nie każdy



bezrobotny – pomimo ustawowego obowiązku poszukiwania pracy (art. 2 ust. 1 pkt 16 i art. 33 ust. 4 pkt 3 *Ustawy o promocji zatrudnienia...*) - jest zainteresowany jej podjęciem. Część spośród nich rejestruje się jedynie po to, aby uzyskać uprawnienia do korzystania z transferów socjalnych. Jednakże większość bezrobotnych poszukuje odpowiedniej dla siebie pracy. Osoby te mają oczekiwania wobec pracodawców – odnoszące się nie tylko do kwestii związanych z wynagrodzeniem, ale także dotyczących warunków pracy, czy możliwości rozwoju zawodowego. Biorąc pod uwagę zmniejszającą się dostępność podaży zasobów pracy na krajowym rynku pracy, przedsiębiorcy w coraz większym stopniu powinni brać pod uwagę oczekiwania tych, którzy poszukują zatrudnienia.

Można przypuszczać, że pozytywnie wpłynęłoby to na relacje pomiędzy pracodawcami a podejmującymi zatrudnienie, które byłyby bardziej partnerskie, a pracownicy traktowani byłiby wówczas w sposób bardziej podmiotowy. W artykule przedstawiono cząstkowe wyniki badań ankietowych dotyczących pokoleń na rynku pracy, które zostały zrealizowane w 2017 roku przez publiczne służby zatrudnienia z Rudy Śląskiej na reprezentatywnej próbie 430 osób bezrobotnych dobranych do badań w sposób kwotowy<sup>1</sup>. Na etapie formułowania założeń badawczych założono, że jedną z istotnych determinant wpływających na oczekiwania osób bezrobotnych wobec pracodawców jest wiek. Badania zrealizowane wśród bezrobotnych można uznać za innowacyjne, gdyż o ile problemy pokoleniowego zróżnicowania osób pracujących na rynku pracy niejednokrotnie były przedmiotem eksploracji badawczej, o tyle nie można tego już powiedzieć o analizach realizowanych wśród osób bezrobotnych.

### **1. Pokolenia na rynku pracy w literaturze przedmiotu**

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w socjologii przez pokolenie rozumie się (...) *wszystkich należących do danego kręgu kulturowego osób w mniej więcej równym wieku, które na podstawie wspólnej sytuacji historyczno-społecznej mają podobne postawy, motywacje, oczekiwania, nastawienie do świata i systemy wartości* (Wiktorowicz, Warwas 2016: 19). Jednocześnie można przytoczyć definicję A. Giddensa, dla którego pokolenie to (...) *ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo* (Giddens 2012: 1084).

---

<sup>1</sup> Badania ankietowe wśród osób bezrobotnych były realizowane od sierpnia do września 2017r. w Powiatowym Urzędzie Pracy w Rudzie Śląskiej. Badania były realizowane także wśród osób pracujących (N=310) oraz pracodawców (trzy wywiady fokusowe). Autor niniejszego artykułu pełnił funkcję kierownika i koordynatora merytorycznego badań.

W literaturze poświęconej problematyce zarządzania zasobami ludzkimi coraz częściej poruszana jest problematyka koegzystencji w organizacjach osób pokoleniowo zróżnicowanych. Możemy spotkać się z różnymi kryteriami porządkującymi ramy przynależności do pokoleń na rynku pracy. Jedną z klasyfikacji wymienia cztery następujące pokolenia (por. Wiktorowicz, Warwas 2016:22):

- urodzeni przed 1965 rokiem (pokolenie „Baby Boomers”),
- urodzeni w latach 1965-1979 (pokolenie „X”),
- urodzeni w latach 1980-1989 (pokolenie „Y”),
- urodzeni po 1989 roku (pokolenie „Z”).

Wiek jest istotną zmienną różnicującą postawy wobec pracy, czynniki wpływające na motywację, lojalność wobec pracodawcy. Dla zaakcentowania zróżnicowania pokoleniowego występującego w organizacjach wprowadzono pojęcie *zarządzanie wiekiem*, które jest definiowane jako (...) *element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością, polega (...) na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku* (Liwiński, Sztanderska 2010: 3). Z definicji wynika, że problematyka zarządzania wiekiem powiązana jest z dedykowaniem działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi konkretnym kategoriom wiekowym pracowników. Wynika to m.in. z faktu, że z wiekiem powiązana jest (...) *sprawność psychofizyczna, co ma przełożenie na wydajność pracy* (Liwiński, Sztanderska 2013:7). Zakładając, że o konkurencyjności współczesnych organizacji w coraz większym stopniu będzie decydować umiejętne i świadome (...) *inwestowanie w kapitał ludzki i stosowanie różnorodnych narzędzi polityki personelu w odniesieniu do wskazanych grup pokoleniowych* (Rogozińska-Pawełczyk, 2014: 9) – to takie podejście w gospodarowaniu czynnikiem ludzkim w organizacjach będzie w coraz większym stopniu pożądane. Natomiast samo (...) *zarządzanie wiekiem powinno należeć do umiejętności menadżerskich* (Hysa 2016: 395).

## 2. Zagadnienia metodologiczne badań osób bezrobotnych

Podczas innowacyjnych badań zainicjowanych przez publiczne służby zatrudnienia z Rudy Śląskiej starano się odpowiedzieć na wiele problemów badawczych, związanych z szeroko rozumianą problematyką aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych. Głównym celem badań była próba diagnozy zróżnicowania pokoleniowego osób bezrobotnych – także w aspekcie ukazania ich oczekiwań wobec pracodawców na współczesnym rynku pracy. Oprócz tego analizowano system wartości osób bezrobotnych – ze szczególnym uwzględnieniem roli pracy, sposoby poszukiwania pracy, poziom kom-

petencji cywilizacyjnych, problematykę podnoszenia i uzupełniania kwalifikacji zawodowych. Dokonano także próby empirycznej diagnozy czynników materialnej i pozamaterialnej motywacji.

Na etapie doboru próby dokonano zróżnicowania wiekowego osób bezrobotnych ze względu na cztery zasadnicze kategorie wiekowe (por. Wiktorowicz, Warwas 2016:22): urodzeni przed 1965 rokiem (pokolenie „Baby Boomers”), urodzeni w latach 1965-1979 (pokolenie „X”), urodzeni w latach 1980-1989 (pokolenie „Y”), urodzeni po 1989 roku (pokolenie „Z”). Dane empiryczne były następnie agregowane na te cztery kategorie wiekowe. Dzięki temu powstał unikatowy, swoisty portret czterech zróżnicowanych pokoleniowo grup osób bezrobotnych. Uzyskany materiał empiryczny ma wartość aplikacyjną i może zostać wykorzystany w procesach aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych oraz poszukujących pracy. Ponadto, wyniki badań zrealizowanych wśród osób bezrobotnych są cenną informacją dla pracodawców, gdyż osoby pozostające bez pracy precyzyjnie podawały, co jest dla nich szczególnie ważne w sytuacji pracy.

Badaniami objęto 430 mieszkańców Rudy Śląskiej, którzy w momencie realizacji badań (sierpień-wrzesień 2017r.) posiadali status osoby bezrobotnej. Stanowiło to aż 22,2 proc. ogółu osób bezrobotnych zarejestrowanych w Powiatowym Urzędzie Pracy w Rudzie Śląskiej. Dla każdej z czterech kategorii wiekowych osobno dobierano próby badawcze, które miały charakter reprezentatywny. Przy kwotowym doborze próby uwzględniono następujące zmienne: płeć, wiek i poziom wykształcenia. Dzięki temu można ekstrapolować wyniki badań na szerszą populację osób bezrobotnych. W badaniach wykorzystano standaryzowany kwestionariusz wywiadu, który składał się z 37 pytań i metryczki. Większość pytań miała charakter zamknięty i półotwarty. Część pytań zadano w formie tabel. Osoby bezrobotne udzielały odpowiedzi na pytania kwestionariuszowe podczas wizyty w siedzibie Powiatowego Urzędu Pracy w Rudzie Śląskiej.

### **3. Cechy społeczno-demograficzne badanych osób bezrobotnych**

Analizę cech społeczno-demograficznych osób bezrobotnych, które uczestniczyły w badaniach zrealizowanych przez publiczne służby zatrudnienia z Rudy Śląskiej przeprowadzono w oparciu o następujące dane: rok urodzenia, płeć, poziom wykształcenia, czas pozostawania bez pracy. Ponadto, osoby urodzone po roku 1980 wskazywały, czy nadal mieszkają z rodzicami. Biorąc pod uwagę kryterium wieku, to 23,0 proc. ankietowanych stanowiły osoby urodzone przed 1965 rokiem (pokolenie „Baby Boomers”), 25,6 proc. to osoby urodzone w latach 1965-1979 (pokolenie „X”), 30,0 proc. stanowiły osoby bezrobotne urodzone w latach 1980-1989 (pokolenie „Y”), a 21,4 proc. to osoby najmłodsze, urodzone po 1989 roku (pokolenie „Z”).

Tabela 1

## Rok urodzenia uczestniczących w badaniu osób bezrobotnych

Rok urodzenia	N	%
przed 1965 (pokolenie „Baby boomers”)	99	23,0
1965-1979 (pokolenie „X”)	110	25,6
1980-1989 (pokolenie „Y”)	129	30,0
po 1989 (pokolenie „Z”)	92	21,4
<b>suma</b>	<b>430</b>	<b>100,0</b>

Źródło: badania własne PUP Ruda Śląska

Analiza zgromadzonego materiału empirycznego wykazała, że 15,5 proc. osób bezrobotnych urodzonych w latach 1980-1989 nadal mieszka z rodzicami. Odsetek ten w przypadku osób urodzonych po roku 1989 wzrósł do 48,9 proc. Kolejną istotną zmienną różnicującą osoby badane jest płeć. W rozkładzie próby można zaobserwować pewną nadreprezentację kobiet – wynika to z dobranej próby badawczej, która odzwierciedla strukturę osób bezrobotnych w analizowanych przedziałach wiekowych.

Tabela 2

## Płeć uczestniczących w badaniach osób bezrobotnych

Płeć	Rok urodzenia							
	przed 1965		1965-1979		1980-1989		po 1989	
	pokolenie „Baby Boomers”		pokolenie „X”		pokolenie „Y”		pokolenie „Z”	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>kobieta</b>	52	52,5	78	70,9	93	72,1	61	66,3
<b>mężczyzna</b>	45	45,5	32	29,1	36	27,9	31	33,7
<b>brak wskazań</b>	2	2,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>suma</b>	<b>99</b>	<b>100,0</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>	<b>92</b>	<b>100,0</b>

Źródło: badania własne PUP Ruda Śląska

Z kolei w tabeli 3 przedstawiono strukturę badanych osób bezrobotnych ze względu na kryterium wykształcenia. Respondenci uczestniczący w badaniach legitymują się relatywnie niskim poziomem wykształcenia. Udział badanych, którzy legitymują się wykształceniem co najwyżej zasadniczym zawodowym wśród przedstawicieli pokolenia „Baby-boomers” wyniósł 69,7 proc., natomiast wśród przedstawicieli pokoleń „X”, „Y” i „Z” wynosił odpowiednio 66,4 proc., 51,9 proc. i 52,1 proc.

Tabela 3

**Poziom wykształcenia uczestniczących w badaniach osób bezrobotnych**

Poziom wykształcenia	Rok urodzenia							
	przed 1965		1965-1979		1980-1989		po 1989	
	pokolenie „Baby boomers”		pokolenie „X”		pokolenie „Y”		pokolenie „Z”	
	N	%	N	%	N	%	N	%
niepełne podstawowe/ niepełne gimnazjalne	4	4,0	3	2,7	11	8,5	8	8,7
podstawowe/ gimnazjalne	22	22,2	30	27,3	26	20,2	26	28,3
zasadnicze zawodowe	43	43,5	40	36,4	30	23,2	14	15,2
średnie ogólne	8	8,1	6	5,5	13	10,1	11	12,0
średnie zawodowe	15	15,2	13	11,8	16	12,4	21	22,7
policealne	3	3,0	11	10,0	9	7,0	2	2,2
wyższe zawodowe	2	2,0	1	0,9	6	4,7	3	3,3
wyższe magisterskie	2	2,0	5	4,5	14	10,8	7	7,6
nie podano	0	0,0	1	0,9	4	3,1	0	0,0
<b>suma</b>	<b>99</b>	<b>100,0</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>	<b>92</b>	<b>100,0</b>

Źródło: badania własne PUP Ruda Śląska

W następnej tabeli (nr 4) przedstawiono wskazania respondentów dotyczące faktycznego czasu pozostawania bez pracy. Można wskazać na wyraźną zależność – im starsi bezrobotni, tym częściej bez pracy pozostają dłużej niż rok.

Tabela 4

## Czas pozostawania bez pracy uczestniczących w badaniu osób bezrobotnych

Czas pozostawania bez pracy	Rok urodzenia							
	przed 1965		1965-1979		1980-1989		po 1989	
	pokolenie „Baby Boomers”		pokolenie „X”		pokolenie „Y”		pokolenie „Z”	
	N	%	N	%	N	%	N	%
krócej niż 3 miesiące	12	12,1	20	18,2	33	25,6	31	33,8
od 3 do 6 miesięcy	23	23,2	16	14,5	22	17,1	20	21,8
od 7 do 12 miesięcy	10	10,1	11	10,0	20	15,5	7	7,6
od roku do dwóch lat	13	13,1	17	15,5	28	21,6	14	15,3
od trzech do czterech lat	7	7,1	12	10,9	9	7,0	6	6,5
powyżej czterech lat	33	33,4	33	30,0	17	13,2	13	14,1
nie podano	1	1,0	1	0,9	0	0,0	1	0,9
suma	<b>99</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>	<b>92</b>	<b>100,0</b>

Źródło: badania własne PUP Ruda Śląska

#### 4. Oczekiwania osób bezrobotnych wobec pracodawców

Szczegółowa analiza zgromadzonego materiału badawczego wykazała, że 52,5 proc. indagowanych bezrobotnych z pokolenia „Baby Boomers” jest zainteresowanych podjęciem pracy. W przypadku pozostałych grup wiekowych – pokoleń „X”, „Y” i „Z” udział deklarujących aktywność w poszukiwaniu zatrudnienia kształtował się na poziomie ok. 70 proc. Do osób bezrobotnych zainteresowanych podjęciem pracy skierowano szereg pytań dotyczących ich oczekiwań wobec pracodawców. Analizowano m.in. oczekiwaną formę prawną świadczenia pracy, pożądane składniki pracy, czy wreszcie oczekiwania płacowe. Pozostający bez pracy respondenci (niezależnie od kryterium wieku) bardzo wyraźnie podkreślali swoje oczekiwania odnośnie potrzeby uzyskania stabilności na rynku pracy. Na podstawie analizy zgromadzonego materiału badawczego można jednoznacznie wykazać, że większość z nich chciałaby pracować w ramach stabilnej umowy – najlepiej zawartej na czas nieokreślony. Bezrobotni praktycznie nie są zainteresowani świadczeniem pracy w ramach elastycznych form zatrudnienia – niezależnie od kryterium wieku. Brak zainteresowania świadczeniem pracy w oparciu

o atypowe formy prawne będzie skutkowało pogłębiającymi się problemami aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych, gdyż przedsiębiorcy – przynajmniej w początkowym okresie zatrudnienia ciągle często sięgają po tego typu formy prawne.

**Tabela 5**

**Oczekiwania badanych osób bezrobotnych dotyczące pożądanej formy prawnej świadczenia pracy**

Wskazania*	Rok urodzenia							
	przed 1965		1965-1979		1980-1989		po 1989	
	pokolenie „Baby boomers”		pokolenie „X”		pokolenie „Y”		pokolenie „Z”	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>czasowy kontrakt</b>	2	3,8	1	1,3	4	4,4	2	3,1
<b>stabilna umowa – najlepiej na czas nieokreślony</b>	38	73,1	62	77,5	69	76,7	50	76,9
<b>nie ma to dla mnie znaczenia</b>	12	23,1	17	21,2	17	18,9	13	20,0
<b>suma</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Źródło: badania własne PUP Ruda Śląska

\*w powyższej tabeli przedstawiono odpowiedzi tylko tych respondentów, którzy wcześniej wskazali, że poszukują pracy

Kolejne pytanie skierowane do osób, które zadeklarowały poszukiwanie pracy dotyczyło identyfikacji czynników, na które w szczególności zwracają uwagę podczas poszukiwania pracy. Wskazania poszczególnych grup wiekowych osób bezrobotnych przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6

Czynniki szczególnie ważne dla osób bezrobotnych przy poszukiwaniu pracy  
(dane w proc. oraz rangi)

Wskazania*	Rok urodzenia							
	przed 1965		1965-1979		1980-1989		po 1989	
	pokolenie „Baby Boomers”		pokolenie „X”		pokolenie „Y”		pokolenie „Z”	
	%	R	%	R	%	R	%	R
bliskość miejsca zamieszkania	65,4	1	73,8	1	50,0	2	50,8	2
możliwość otrzymania umowy o pracę	63,5	2	67,5	2	63,3	1	63,1	1
korzystne warunki finansowe	40,4	3	37,5	3	41,1	3	49,2	3
odpowiednie godziny pracy	32,7	4	36,3	4	27,8	5	29,3	5
świadczenia socjalne (np. wczasy „pod gruszą”, dodatki świąteczne, itp.)	23,1	5	16,3	5,5	12,2	8	9,2	8
dobry wizerunek firmy	19,2	6	16,3	5,5	20,0	7	23,1	6
pakiet świadczeń medycznych (np. refundacja wybranych badań)	17,3	7	12,5	7,5	8,9	9	6,2	9
możliwość awansu na wyższe stanowisko	9,6	8	12,5	7,5	21,1	6	21,5	7
możliwość rozwoju zawodowego	5,8	9,5	10,0	9	28,9	4	30,8	4
dodatkowe świadczenia socjalne	5,8	9,5	2,5	10	1,1	12,5	3,1	11,5
dodatkowe dni płatnego urlopu	3,8	11	5,0	11	3,3	10	4,6	10
możliwość otrzymania samochodu służbowego	0,0	12,5	1,3	12,5	1,1	12,5	0,0	13
samochód służbowy	0,0	12,5	1,3	12,5	2,2	11	3,1	11,5

Źródło: badania własne PUP Ruda Śląska

\*na powyższym wykresie przedstawiono odpowiedzi tylko tych respondentów, którzy wcześniej wskazali, że poszukują pracy. Procenty nie sumują się do 100, gdyż respondenci mogli wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi z zaproponowanej listy kafeteryjnej. Oprócz tego poszczególnym wartościom przypisano odpowiednie rangi.



Analizując odpowiedzi uzyskane od czterech grup wiekowych osób bezrobotnych można zauważyć, że niezależnie od kryterium wieku, osoby bezrobotne wskazywały na podobne czynniki o kluczowym znaczeniu, na które zwracają uwagę przy poszukiwaniu pracy. Respondenci zdecydowanie najczęściej mówili o bliskości miejsca zamieszkania, możliwości otrzymania umowy o pracę i o korzystnych warunkach finansowych. Z tą jednak różnicą, że starsi respondenci częściej mówili o tym, że oczekują pracy blisko miejsca zamieszkania, natomiast młodsza część badanych przede wszystkim wskazywała na oczekiwania związane z otrzymaniem umowy o pracę. Ponadto bezrobotni z pokoleń „Y” i „Z” – zatem młodszy wiekiem - zdecydowanie częściej artykułowali swoje oczekiwania wobec pracodawców związane z rozwojem zawodowym, a osoby bezrobotne z pokolenia „Baby boomers” i z pokolenia „X” częściej wskazywali na oczekiwania dotyczące odpowiednich godzin pracy, a czas pracy powinien być dostosowany do ich potrzeb i oczekiwań. Na podstawie obliczeń statystycznych z wykorzystaniem współczynnika korelacji rang ro-Spearmana (por. Gruszczyński, 1986:147-150), można stwierdzić, że zbieżność pomiędzy odpowiedziami najstarszych (pokolenie „Baby Boomers”) i najmłodszych (pokolenie „Z”) respondentów jest na wysokim poziomie, gdyż wynosi 0,855 – jeżeli zbieżność wyniosłaby 1,0, świadczyłoby to o całkowitej zbieżności rang. Znaczące różnice zaobserwowano przy znaczeniu, jakie te dwie grupy respondentów przypisują świadczeniom socjalnym i możliwości rozwoju zawodowego. Otóż dla respondentów z pokolenia „Baby boomers” większą rolę odgrywają bonusy socjalne oferowane przez pracodawców, natomiast przedstawiciele pokolenia „Z” zdecydowanie częściej wysoką rangę przypisywali możliwości rozwoju zawodowemu. Podczas badań pytano także osoby bezrobotne o poziom wynagrodzenia, jaki byłby dla nich wystarczający, aby mogli podjąć pracę w pełnym wymiarze czasu pracy. Odpowiedzi respondentów przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7

Oczekiwane wynagrodzenie minimalne netto przez badanych bezrobotnych, aby mogli podjąć pracę w ramach pełnego etatu

Wskazania*	Rok urodzenia							
	przed 1965		1965-1979		1980-1989		po 1989	
	pokolenie „Baby boomers”		pokolenie „X”		pokolenie „Y”		pokolenie „Z”	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>1200-1600zł.</b>	20	38,5	12	15,0	21	23,3	20	30,8
<b>1601-2000zł.</b>	19	36,5	35	44,2	39	43,3	29	44,6
<b>2001-2400zł.</b>	8	15,4	27	33,8	20	22,2	7	10,8
<b>powyżej 2400zł.</b>	5	9,6	6	7,0	10	11,2	9	13,8
<b>suma</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Źródło: badania własne PUP Ruda Śląska

\* w powyższej tabeli przedstawiono odpowiedzi tylko tych respondentów, którzy wcześniej wskazali, że poszukują pracy

Analizując poziom oczekiwanego wynagrodzenia z tytułu świadczenia pracy w pełnym wymiarze czasu pracy, okazało się, że kwota do 2000zł. netto zadowoli 75 proc. badanych przedstawicieli pokolenia „Baby boomers” oraz taki sam odsetek osób bezrobotnych z pokolenia „Z”. Wyższe oczekiwania finansowe mają osoby, które zaliczane są do pokolenia „X” i „Y”. Otóż w przypadku osób urodzonych w latach 1965-1979 (pokolenie „X”) odsetek osób, które mogłyby podjąć pracę za wynagrodzenie poniżej 2000zł. wyniósł 58,8 proc., natomiast w przypadku urodzonych w latach 1980-1989 (pokolenie „Y”) odsetek ten kształtował się na poziomie 66,6 proc.

### Zakończenie

Skutkiem pogłębiającego się deficytu pracowników na krajowym rynku pracy będzie traktowanie ich przez pracodawców bardziej podmiotowo. Relacje pomiędzy stroną pracodawców a stroną pracowników będą partnerskie, a nie jednostronne – gdzie pracodawca dyktował warunki. Partnerstwo pomiędzy pracodawcą a pracownikiem w zakresie ustalania warunków wzajemnego kontraktu niewątpliwie jest dążeniem do humanizacji stosunków pracy. Przy czym pracodawcy powinni brać pod uwagę nie tylko oczekiwania osób już zatrudnionych. Swoje postulaty wobec przyszłych pracodawców wyraźnie artykułują także osoby bezrobotne. Analiza zgromadzonego materiału empirycznego wykazała pewne różnice pomiędzy poszczególnymi kategoriami wiekowymi respondentów w zakresie oczekiwań wobec pracodaw-

ców. Bezrobotni urodzeni przed 1965 rokiem częściej niż młodszy badani (urodzeni po 1989 roku) oczekują pracy blisko miejsca zamieszkania. Z kolei młodsza część badanych przede wszystkim wskazywała na oczekiwania związane z otrzymaniem umowy o pracę. Ponadto bezrobotni z pokoleń „Y” i „Z” – zatem młodszy wiekiem – zdecydowanie częściej artykułowali swoje oczekiwania wobec pracodawców związane z rozwojem zawodowym – wyraźnie potwierdzają to także inne badania (por. Żarczyńska-Dobiesz, Chomańkowska, 2014).

Osoby bezrobotne z pokolenia „Baby Boomers” i z pokolenia „X” częściej wskazywali na oczekiwania dotyczące godzin pracy dostosowanych do ich potrzeb. Dla respondentów z pokolenia „Baby Boomers” istotną rolę odgrywają świadczenia socjalne oferowane przez pracodawców, natomiast przedstawiciele pokolenia „Z” częściej zwracają uwagę na możliwości rozwoju zawodowego w miejscu pracy.

Należy zauważyć, że w związku z postępującym starzeniem się populacji, coraz częściej we współczesnych organizacjach będziemy spotykać zespoły pracownicze wyraźnie zróżnicowane wiekowo. Obok siebie będą pracować osoby rozpoczynające karierę zawodową i ci, którzy w związku z ograniczeniami przechodzenia na wcześniejsze świadczenia emerytalne będą musieli wykazywać się aktywnością zawodową aż do osiągnięcia ustawowego wieku emerytalnego. Powinno to być rozpatrywane w kategoriach szansy na rozwój organizacji, a nie zagrożenia. Pracodawcy muszą w coraz większym stopniu uświadamiać sobie konieczność zaspokajania potrzeb i aspiracji swoich pracowników. Ponadto, pracodawcy poszukujący nowych pracowników nie mogą ignorować oczekiwań bezrobotnych, którzy być może będą stanowić ich zasób kadrowy. Jednakże – co należy podkreślić – do tego potrzebne są z jednej strony stosowne badania, z drugiej – zmiana postaw części pracodawców. Niewątpliwie zrealizowane badania mają wymiar praktycznie użyteczny i mogą zostać wykorzystane w skutecznej polityce aktywizacji zawodowej bezrobotnych. Znajomość oczekiwań osób pozostających bez pracy wobec pracodawców może z kolei pomóc firmom w działaniach rekrutacyjnych oraz powinna wpłynąć na zmniejszenie wskaźników fluktuacji.

**Bibliografia:**

1. Giddens A., 2012, *Socjologia*, PWN, Warszawa.
2. Gruszczyński L.A., 1986, *Elementy statystyki dla socjologów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
3. Hysa B., 2016, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie”, zeszyt 97.
4. Liwiński J., Sztanrerska U., 2010, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
5. Liwiński J., Sztanderska U., 2013, *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
6. Rogozińska-Pawełczyk A., 2014, *Rozważania nad pokoleniami na rynku pracy – wprowadzenie do książki*, [w:] A. Rogozińska-Pawełczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
7. *Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* (tekst jedn. Dz. U. z 2013 r., poz. 674 ze zm.).
8. Wiktorowicz J., Warwas I., 2016, *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba i inni (red.), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania międzygeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer S.A., Warszawa.
9. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątkowska B., 2014, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350.

## **Generational Differentiation of the Unemployed and Expectations Towards Employers in the Light of Empirical Research**

### **Summary**

Nowadays, more and more attention in literature concerning issues of human resources management in contemporary organizations is devoted to the problem of generational diversity of employees. Age turns out to be one of the most important determinants affecting the perception of the importance of individual work components. However, the issues related to the generational differentiation of the unemployed are practically omitted. The article presents the partial results of empirical research carried out in 2017 on a representative group of 430 unemployed people from Ruda Śląska. The research was an attempt to show common features and features differentiating the population of the unemployed - especially in the context of the diagnosis of expectations towards employers. The data obtained on the basis of the results of conducted research was collected with reference to the age criterion of the respondents. Indications of representatives of four co-

existing generations were presented separately with division into: "Baby boomers" (born before 1965), "X" (born between 1965-1979), "Y" (born between 1980-1989) and "Z" (born after 1989). The completed research can be applicable in activities related to the economic activation of the unemployed. The results of the conducted analyzes can also be used by entrepreneurs when recruiting new employees. Knowing the expectations of jobseekers should also contribute to the reduction of fluctuation indicators.

**Key words:** unemployment, generations Baby Boomers, X, Y, Z, generations in the labor market, age management.

*Alena Vankevich, Olga Zaitseva*  
Vitebsk State Technological University  
Vitebsk Belarus  
E-mails: vankevich\_ev@tut.by; olgazaitseva@gmail.com

## **Employment precarity and flexicurity issues in EU and Belarus**

### **Abstract**

The article studies the effect of objective processes of increasing labour market flexibility on precarization (precarity, precariousness) of employment, assesses precarious forms of employment standards in the EU-28 and in the Republic of Belarus, justifies modernization directions of flexicurity policy. Belarusian labour market shows quite authentic mechanisms for providing balance of social security and labour market flexibility where precarization is associated to greater extent with employment, but not unemployment. The main risks of employment precarization in Belarus are the following: high proportion of people employed under fixed-term contracts, the presence of actual unemployment, particularly among young people, the presence of the low-income workers, low standard of living of retirees. Identified risks of precarization require a transformation flexicurity policy in directions common for all the countries: creation of quality jobs; setting time limits on the use of fixed-term contracts; transformation of social protection based on using non-standard forms of employment; development of LMIS.

**Key words:** flexicurity, job security, labour market flexibility, precarity, social security.

### **Introduction**

Globalization of the world economy, development of information and communication technologies, structural and demographic changes in economies of many countries have led to increasing labour market flexibility. It can be seen in the broad application of non-standard employment, flexible forms of payment and working hours, and increasing labour mobility. Labor market flexibility has a number of positive consequences for both employers and employees. Along with that, it also creates threats associated with destabilization of the labor relations, contradictions between economic efficiency of employment and social protection of employees. This leads to precarization of employment and contradicts with the ILO's principles of Decent work.

Thus, the concept "flexicurity" has appeared under conditions of increasing labour market flexibility and the spread of non-standard forms of employment. The concept can be characterized as a combination of flexibility and employment security. However, experience of a number of countries has shown that in modern conditions flexicurity does not always ensure the achievement of the balance, for which it was designed. Therefore, it is necessary to update its principles and mechanisms of implementation for overcoming the risks of employment precariousness, taking into account national peculiarities of countries.

The object of the research is to determine the effect of objective processes of increasing labour market flexibility on employment precariousness, to assess the scales of precarious employment and the directions of modernization of flexicurity principles in order to prevent the growth of employment precariousness. Realization of this goal requires solution of the following tasks: 1. to implement the operationalization of the term flexicurity and precariousness through the system of indicators; 2. to evaluate the dynamics of flexicurity indicators and employment precariousness; evaluate the relationship between the implementation of flexicurity concept and indicators of precariousness (for example, the EU-28 countries for the period 2005-2014 years); 3. to assess the scale of employment precariousness in the Republic of Belarus and to compare it with the EU level; 4. to formulate directions for updates of flexicurity concept in the Republic of Belarus. To achieve the research goals authors used the following methods and data: a comparative analysis, correlation and regression analysis, Eurostat's statistical data on the labor market development in the European Union for the period of 2007-2017, statistics on the labor market development of the Republic of Belarus and the empirical data of authors' survey on youth employment issues<sup>1</sup>.

### **1. Flexicurity and employment precariousness: theoretical background**

The objective trend of increasing labor market flexibility in the current conditions (Vankevich 2014a: 64) suggests increasing use of non-standard forms of employment, weakening of employers' obligations in relation to layoffs, liberalization of legislation of employment security. All this increases the adaptive capacity of the labour market to structural and cyclical changes in the economy, expands employment opportunities for different socio-demographic groups, but at the same time leads to a destabilization of the labour relations. The last above mentioned phenomenon is called

---

<sup>1</sup> The investigation was conducted within the frame of research work "Prevention of youth unemployment in the border regions of Latvia and Belarus in conditions of economic recovery", which has been carried out with financial support of the Belarusian Foundation for Fundamental Research in 2015-2017.

"employment precarity" in economic literature. Employment precarity (or "precarious work") - a technical term that describes the negative trends in the labour market resulting from increased labour market flexibility, the use of non-standard, "unsustainable" forms of employment, and associated with the lack of social guarantees for workers, insecurity, vulnerability, low earnings, high probability of dismissal, etc. (Bobkov, Veredyuk, Kolosova 2014: 7). Issues of employment precarity are investigated in the works of G. Standing (2011), D. Rodgers, J. Burgess, M. Gibney, V. Bobkov, O. Veredyuk, R. Kolosova, T. Razumova (2014), specialists from international organizations.

ILO specialists note, (...) *precarious work is a means for employers to shift risks and responsibilities on to workers. It is work performed in the formal and informal economy and is characterized by variable levels and degrees of objective (legal status) and subjective (feeling) characteristics of uncertainty and insecurity.* Employment precarity can be of both voluntary and forced nature. For example, e-employment, freelancing can act as unstable forms of employment, although such forms of employment are essentially the voluntary choice of workers. Workers often deliberately take on risks in return for a number of advantages of these forms of employment (higher income, independence from the employer, mobility, etc.). The generally accepted approach is the understanding of precarity as a form of involuntary employment – (...) *while underemployment remains involuntary alternative to the shortage of full employment, such employment relationship should be considered precarious*" (Vagner 2014: 22; Bobkov 2012). Thus, (...) *we say about precarity when the employment relationship does not provide established as the social standard level of income, security and integration into society* (Vagner 2014: 18).

The International Labour Organization defines two criteria for identification of the contractual arrangements, leading to precarity: 1. The limited duration of the contract (fixed-term, short-term, temporary, seasonal, day-labour and casual labour); 2. The nature of employment relationship (triangular and disguised employment relationships, bogus self-employment, subcontracting and agency contracts) (ILO 2012). In turn, it enables to distinguish four basic characteristics of precarious working conditions: 1. Low wages; 2. Poor protection from termination of employment; 3. Lack of access to social security and benefits usually associated with full-time standard employment; 4. Workers have no or limited access to exercise their rights at work (ILO, 2012).

Manifestations of employment precarity in the labour market can be classified in three directions:

Direction 1 - changing forms of employment, which means: a massive shift to the use of fixed-term contracts, the use of flexible forms of



employment by the initiative of the employer (that is, forms of involuntary part-time employment); mass dismissal and hiring of new employees by employer's initiative; unregistered labour migration.

Direction 2 - changing the form, size and regularity of remuneration regarding to which the precarity means: "envelope" salaries, reduction of constant share of wages in the structure of total compensation and increase of variable share (non-guaranteed benefits); work delivery, provision of labour services without registration of the relevant contract resulting in pay off the books without paying taxes.

Direction 3 - change of working conditions, regarding to which the precarity means: weakening of labour legislation enforcement, deterioration of working conditions, occupational health and safety.

As a possible solution to reduction of negative impacts of labour market flexibilization, European community proposed the concept of flexicurity which is aimed at achieving a balance between the necessary degree of labour market flexibility and social security of employees (Cazes, Nesporova 2007: 3). The elements of flexibility in this concept include numerical flexibility (adaptation of the number of employees); working time flexibility; functional flexibility (between different work tasks); wage flexibility. The elements of security include: job security (security enabling the worker to remain in the same job); employment security (security to remain employed, but not necessarily in the same job or by the same employer); income/social security (security which maintains one's income under conditions of unemployment, illness and accident); combination security: the possibility to combine working life with private life (e.g. child-care leave) (Bredgaard, Larsen 2006: 6).

Modern researchers claim that flexicurity needs to be updated, because it does not always fulfill its tasks (Smith et al 2012; Vichnevskaya 2013; Vankevich 2014b). The idea that the lack of flexibility of European labour markets became one of the reasons for severe consequences of the economic recession and a high unemployment rate (Boeri 2011), leads to the conclusion that it is necessary to increase labour market flexibility. However, this will increase the risks of employment precarity as well. Institutional reforms in labour markets of several European countries in early 2000s (Germany, Denmark) resolved a number of employment problems, but they did not eliminate the need for their further modernization.

Researchers and experts made multiple attempts to measure the degree of implementation of the flexicurity principles, but exact figures were not developed (Tangian 2007b; Tangian 2007a; EU 2007; EMCO 2007). Issues of flexicurity influence on the efficiency of labour market were investigated in separate works (Vankevich 2014b: 18). It is found that flexicurity has a greater impact on the structure and a smaller one on the employment rate, but

not on the unemployment rate in a country, and determines employment of separate socio-demographic groups (women, elderly). There is no clear evidence that liberalization of employment security legislation and decline in the proportion of open-ended employment contracts affects intensification of labour security, productivity, mobility (Vankevich 2014b: 18). However, some works (Van Eyck 2003) proved that excessively flexible labour market is accompanied by rising social costs because income differentiation and labour market segmentation become prominent, and excessively rigid labour market is one of the reasons for constantly high unemployment (Vichnevskaya 2013: 3).

*Even indefinite full employment does not protect against low wages and do not always regulated by tariff agreements* (Vagner 2014: 18). Summative evaluation (Smith et al 2012, cited in Vagner 2014: 21) shows that the results of flexicurity implementation are rather modest. Thus, according to the researchers, the emphasis is increasingly placed on flexibility (meeting the interests of employers), while the level of social security even decreased. Flexicurity policy was also unable to reduce gender inequality. Thus, there is no unambiguous answer about the effectiveness and efficiency of flexicurity as yet. Hence, the research problem can be formulated as the following: to evaluate the influence of flexicurity on employment precarity through an interconnected system of indicators; to measure employment precarity; to identify common features and characteristics of these processes in the EU and in the Republic of Belarus in the dynamics to justify ways of labour market policies improvement.

According to specialists of the European Trade Union Confederation (ETUC) (...) *in contrast to permanent employment, precarious or non-standard types of employment shift social risks from employers and government on to individual workers* (EKP 2011). Workers with these forms of employment are not subject to labour legislation and social security guarantees, they do not participate in trade union organizations. Consequences of precarization are the following: reduction of income of the working population (the so-called growth of low-income workers), irregularity of income, reduction of social protection, weakening trade union positions in certain segments of the labour market. It comes in a certain contradiction with the European Strategy *Europe 2020: for smart, sustainable and inclusive growth* (Eurofond 2015: 1), because it leads to polarization of jobs, destandardization of labor relations.

## **2. The scale and dynamics of employment precarity in the EU**

The statistical data indicate increase in the size of non-standard employment, which consequently increases the risk of precarity. With the

proportion of part-time workers as a whole in the EU having increased to 19,4 p.c. over the period of 2012-2017, in eight countries (Belgium, Denmark, Germany, Ireland, the Netherlands, Austria, Sweden, UK) the maximum value of this indicator remained in the range from 21,8 to 49,8 p.c.. Non-standard forms of employment are closely connected with indicators of the labour market efficiency – in particular, with the level of unemployment. To provide for their more thorough records, beginning since 2012 European statistics has introduced a new indicator – the number of part-time workers willing and able to work full-time (under-employed part-time workers, percent of active population).

In order to understand how the principles of flexicurity concept help to reduce precariousity risks, the authors analyzed the correlation between the indicators that characterize the degree of flexicurity implementation and indicators reflecting employment precariousity (on the example of the European Union countries) for 2007-2017. Analyzing obtained data on the dynamics of the indicators characterizing the degree of flexicurity implementation, we can note that almost all indicators has been growth for the analyzed period. This indicates that there is growing interest to the problems of increasing labour market flexibility and its consequences all over the EU, and appropriate measures are taken to reduce the negative effects by implementing flexicurity.

Thus, it can be noted that the European countries are quite successful in implementing the principles of flexicurity; however, it remains an open question how the implementation of these principles affects the labour market success and provokes precariousity risks. In this research we analyze the relationship between indicators of flexicurity and precariousization. To do this we selected indicators characterizing certain aspects of the employment precariousity in the EU-28. The results of correlation between employment precariousity and indicators of flexicurity implementation in EU-28 are presented in table 1.

Table 1

The results of correlation between employment precariousness and indicators of flexicurity implementation

Individual indicators of precariousness (dependable variable) (y)		Linear coefficient of Pearson correlation under independent variables – indicators of flexicurity (x)						
		Percentage of the adult population at the age of 25-64 participating in education and training	Educational attainment of age cohort 45-54	Educational attainment of age cohort 25-34	Expenditure on active and passive labour market policies as a percentage of GDP	Expenditure on active and passive labour market policies per unemployed person	Aggregate replacement ratio	Unemployment trap (euro per a person)
		a	b	c	d	e	f	g
1	Labour transitions by type of contract (employees with a temporary job);	0.300	-0.277	-0.248	-0.002	0.146	-0.190	-0.255
2	Labour transitions by type of contract (employees with a temporary job);	<b>-0.862</b>	-0.364	-0.412	-0.001	0.081	-0.577	-0.142
3	Share of employees working in involuntary temporary employment ;	0.229	-0.473	-0.427	-0.231	-0.553	-0.112	-0.602
4	Share of employees working in involuntary part-time employment	0.585	<b>0.852</b>	<b>0.870</b>	0.227	0.161	<b>0.815</b>	0.680
5	Low wage trap (tax	0.116	<b>0.835</b>	<b>0.806</b>	0.254	0.446	0.506	<b>0.850</b>

	<b>rate on low-income workers)</b>							
6	<b>Employed having a second job (1 000)</b>	0.546	<b>0.703</b>	<b>0.725</b>	-0.343	-0.047	0.659	0.337
7	<b>People at risk of poverty or social exclusion</b>	0.392	<b>0.840</b>	<b>0.833</b>	0.005	-0.346	<b>0.882</b>	0.589

Source: author's elaborations on Eurostat Database

The results of analysis show that only two (1 and 3) of the seven precariousness indicators are autonomous, i.e. they do not correlate with flexicurity indicators. Other precariousness indicators are under the influence of flexicurity policy measures, and their dynamics are not always positive.

*Indicator 2 "Labour transitions by type of contract (employees with a temporary job)":*

- correlates with the variable "a" (the connection is strong, negative) – this means that increasing share of the adult population participating in programs of training and retraining leads to reducing the number of temporary workers. There is a reason to assume that "life-long learning" programs contribute to the employment and retraining is, to some extent, an alternative to involuntary unemployment,

- has a negative correlation of medium strength with the variable "f", that is, the increase in workforce turnover reduces the number of temporary workers under fixed-term employment contracts, which could mean a high staff turnover.

*Indicator 3 "Share of employees working in involuntary temporary employment"* has a negative relationship of moderate strength with the variables "b", "e", and "g". That is, temporary employment serves as an alternative to unemployment, and the expansion of measures of active labor market policy leads to a reduction in temporary employment.

*Indicators 4-7* are the most deterministic indicators of precariousness representing flexicurity policies. Thus, part-time employment (involuntary part-time employment), secondary employment, low wages, and risk of poverty appeared to be the most vulnerable in the labour market to the flexicurity policy. Most of their growth is influenced by such elements of flexicurity as an educational level of young people (at the age of 25-34) and matures (at the age of 45-54). This can be interpreted both as increasing employment precariousness indicators and as raising educational level of

population, which can be related to increased competition on labor market caused by increasing number of competitive persons, and as a result of the expansion of employment of part-time work,

- high workforce turnover greatly affects part-time employment, secondary employment and risk of poverty;

- unemployment rate affects level of wages and risk of poverty.

Thus, we can say that there is a relationship between flexicurity and precarization indicators, but this relationship does not always reflect the positive effects of implementation of flexicurity.

### **3. Employment precarity and labour market flexibility in Belarus**

The Republic of Belarus has quite original labour market, which is a unique combination of a high degree of social security and low economic efficiency of employment. The phenomenon of employment precarity in Belarus has not been analyzed individually. Therefore, we make it in the three main areas of precarization (type of employment, income and working conditions), using two empirical databases: data of the National Statistical Committee of the Republic of Belarus and the results of the author's study of the problems of youth employment and unemployment.

The peculiarity of the Republic of Belarus is the presence of flexible forms of employment (seasonal and temporary work, use of flexible working arrangements, job sharing, etc.), a full-scale statistics of which hasn't been organized as yet. Possible scale of employment precarity in the economy of Belarus is indicated by widespread non-standard forms of employment, in particular, temporary employment (the number of employees on fixed-term labour agreements (contracts)), which accounts for more than 80 p.c. (Khodosovsky 2011) and involuntary part-time employment. Government employment service is monitoring parameters of involuntary part-time employment in the Republic of Belarus which level was discretely changing in 2007-2017, responding to cyclic changes in the economy. In 2015 (10 months) it accounted for 8.6 p.c. of total number of employees (in comparison in the EU-28 the average value was 5.7 p.c.). Initiative of the employer either to transfer workers to part-time or to provide unpaid holidays is an involuntary measure, which has not only positive consequences for the labour market. On the one hand, this is one of the ways of adapting businesses to worsening of the economic situation, which allows avoiding high expenses in case of layoff and prevents the growth of unemployment. On the other hand, the use of involuntary part-time employment provokes independent outflow of the best workers, reduces motivation to work, and hampers necessary changes in the structure of employment.

Unemployment can be considered as a specific form of precarization,

because labour relations are canceled for indefinite period and the income level of an individual decreases significantly. The labour market of the Republic of Belarus is characterized by low level of registered unemployment, however its distinct feature is the presence of actual unemployment of 5 p.c. rate (based on survey of households on employment matters), and informal employment (by the beginning of 2014 10 p.c. of labour force in Belarus can be assigned to informally employed (Vankevich, Zaitseva 2015: 144).

Considering importance and severity of unemployment issues, especially those among the youth, and insufficiency of statistical data provided by state employment agencies on its actual size in the economy of Belarus, the authors investigated unemployment issues among the youth with the help of a poll. According to the results of this research the unemployment rate among the youth accounted for 15,6 p.c.; 2,3 p.c. of the youth were not officially registered at their regular jobs and 11,9 p.c. - at additional jobs. The reasons why young people are not officially registered at their regular jobs were uniformly distributed as the following: "The employer did not wish to officially register"; "The respondent did not want to be registered officially"; "It was their mutual desire"; "The job was sporadic or irregular". The major reason why young people are not officially registered at their additional jobs is a sporadic, irregular character of a job (85 p.c. respondents). Statistics show a constant growth of wages and income of Belarusians. Poverty decreased to 5,1p.c. of population (2015). However, wages level measured in US dollars remains low - 395\$ in 2015. In 2016 there is a negative tendency in the level of wages and income of population. The ratio of average pensions to the average size of payroll varies within the limit of 40 p.c. (38,8 p.c. in 2014) (Annual Statistics 2015) in comparison with 50-55 p.c. in the EU countries, which indicates a low level of retirees' wellbeing. Working conditions, as an indicator of employment precariousity, show positive dynamics in Belarus, i.e. working conditions are gradually improving.

Realization of flexicurity within the frame of Belarusian government's social and labour policies can be analyzed in terms of individual elements (because it is not officially declared): 1. flexible contract relations 2. life-long learning, 3. active policy on labour market and 4. effective social security. Traditionally, Belarusian labour market is characterized as a rigid one, however, it mostly relates to the legislation on employment security (prohibition for layoff). At the same time, the labour market in Belarus can be considered as flexible in terms of the general practice of fixed-term employment contracts, the use of part-time jobs. Flexibility is largely achieved through the development of the informal labour market (related to employment without official registration, independent job search and



employment avoiding registration in state employment agencies).

The concept of continuous life-long learning is one of the most important components of flexicurity, a necessary condition for innovative development and its major direction. Professional training of workers by curricula of supplementary education for adults accounted for 10,8 p.c. in Belarus in 2012 (Labour and Employment 2014), which corresponds to European level (in the EU countries it comprises 9-10 p.c.).

One of the indicators of flexicurity implementation is expenditure on active and passive labour market policies. Existing programs of active labour market policy (ALMP) in Belarus contain a standard set of measures accepted in many countries, which includes assistance in job search, retraining, employment stimuli, welfare activities and programs for entrepreneurship support. However, relative expenditure on these programs are considerably lower in Belarus than these values in the EU countries, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) and in former socialistic countries: expenditure accounted for 0,036 p.c. of GDP in Belarus in 2013 (Eurostat, World Bank). It mostly relates to distinctive features of Belarusian labour market, as the expenditure is calculated and spent for those who applied to state employment agencies and registered unemployed (which comprises only 5-6 p.c. of economically active population).

One of the forms of social security of the unemployed in the Republic of Belarus is financial assistance to them during the period of job search in the form of the following payments: redundancy payments; welfare benefits (state subsistence allowance); allowances during the period of training organized by agencies of labour, employment and social security; financial aid; compensation of costs relating to a employment (study) in a new distant location offered by agencies of labour, employment and social security; other payments.

A distinctive feature of social security of the unemployed in the Republic of Belarus is a small redundancy payment which prevents from development of employment agencies into the institution which is able to offer qualitative labour force to employers and contribute to the restructuring of economy. An average size of redundancy payment has accounted for 25,7\$ in the country by 01.01. 2018 (25 p.c. of the minimum subsistence budget per capita on average). An existing system of unemployment insurance is unable to provide adequate financial support for living standards and job seeking of the unemployed. The Belarusian unemployed have the ability to apply for state subsistence allowance which maintains a family income of an unemployed at the level of minimum subsistence budget per a family member (poverty threshold existing in Belarus) for 6 months a year. Since



January, 1, 2014 the unemployed who rejected job offers or professional training or retraining initiated by agencies of the Ministry of Labour have not been eligible for subsistence allowance. An existing system of unemployment insurance maintains the consumption level for 3 months only of those employees who were made redundant (they receive dismissal pay which equals to their average monthly salary for three months). In total, redundancy payment and welfare benefits (state subsistence allowance, etc.) allow for maintaining the income of an unemployed at the level of minimum subsistence budget which can prevent from mobility and active job search. In this respect Belarus significantly differs from developed countries where it is understood that job search is the most productive activity in point of view of the whole society. In comparison, while in Belarus expenditure for redundancy payments accounted for 0,004 p.c. of GDP in 2012, in transitive countries this indicator equaled to 0,39 p.c., in OECD member countries it equaled to 0,61 p.c. (Akulich et al 2015).

Under these conditions Labour Market Information System plays an important role for the assistance to all its participants and for making effective decisions. An important condition of flexicurity is an information support for employees about situation on labour market and economic demand for personnel. In many countries this task is performed by a complex labour market information system (LMIS). It is mainly developed by the European Training Foundation and the International Labour Organization. LMIS is defined as an information system about the size and composition of labour market or any of its part (statistics, data provided by government and businesses, reviews, surveys, etc.), the way of operating of labour market or any of its part, problems the labour market faces and available opportunities for development, intentions relating to employment or expectation of those who constitutes a part of labour market. It enables to receive exact and actual information which helps all participants of labour market and training system perform effectively, increase labour market results and output of educational system, determine imbalances and bottlenecks for their timely elimination" (Sparreboom, Powell 2009: 3). In the Republic of Belarus under administrative prohibition against layoff businesses give corrupted signals to the labour market and education services market outlining excessive demand for personnel. Information on available jobs and vacancies submitted to state employment agencies is not actual either, since unattractive vacancies are submitted to the system more often (about 37,7 p.c. vacancies offering salaries twice as little as average level in the country).

Information about the current labour supply is estimated only by the number of those who applied to the state welfare agencies - which is under 5p.c. of economically active population, while the total annual labour

turnover in the country (the number of employed and dismissed workers in employment) accounted for 49-51p.c. in 2005-2015. Nevertheless, there are no special reports on the state of labour market and the system of personnel training, forecast demand for personnel in individual sectors or branches. There is also no information on prospective demand for professional knowledge and skills. Non-state portals and agencies provide online information about current proportion of vacancies to resumes by individual professions which add to the data of the state employment agency. Above mentioned facts hinder labour market participants from making reasonable decisions, especially at meso- (sector, region) and micro-levels (a business, citizens).

Thus, not having officially declared concept of flexicurity Belarus puts into practice many of its statements. It relates to active policy on labour market, system of measures on supplementary education for adults, the system of social security. It's characterized by an extensive use of contract relations and maintaining of high employment rate (due to rigid legislation on employment security) at the expense of economic efficiency. It leads to low levels of wages and retirement pensions in the economy, maintaining excessive numbers of workers at enterprises (and, respectively, extensive use of involuntary part-time employment) and low level of registered unemployment with rather moderate actual level. Precarization is mainly caused by inefficient employment but not unemployment.

### **Conclusions: directions of flexicurity concept updates in the Republic of Belarus**

Understanding of risks of precarization requires changes of approaches to government's labour policy and mechanisms of social security. Common actions are the following: to develop qualitative jobs; to set time limits for use of fixed-term contracts, and contract workers; to provide nationwide access to social welfare through the use of minimal social security for everyone; to provide complete information service for all labour market participants and monitoring of situation an labour market and prospective demand for personnel.

In the Republic of Belarus a balance between labour market flexibility and employment precarity should be achieved through improvement of government's labour policy in the following directions:

1. *Adoption of ILO principles of Decent work in the Republic of Belarus, development of the harmonized system of indicators with methodological approaches of the ILO.* The ILO's program of Decent work represents a general trend for preventing employment precarity and reducing its negative consequences.

### *2. Development of more effective social welfare system.*

This direction suggests changes in the principles of social insurance against unemployment, including the development of normative legal acts providing for the improvement of the appointment mechanisms, payments and determining the size of unemployment benefits, providing more targeted measures of social support on the one hand, and bringing the amount of unemployment benefit to the minimum subsistence budget, on the other hand. In order to implement the concept of flexicurity and transition to a secure flexible labor market, it is also necessary to develop a more effective social security system. Today, this essential component of employment regulation is reduced mainly to the financial support of the officially unemployed.

The recommendations are the following: to change eligibility criteria and the amount of unemployment benefits, providing for: strengthening of target principle (reduction of categories who are eligible for benefits); to broaden responsibilities of an unemployed to enhance their individual efforts on job seeking; to change the amount and duration of payments (to limit the right to receive unemployment benefits for people who have lost it due to the expiration of the period of entitlement, and re-registered at the employment agencies); to cancel early retirement pension; to gradually increase retirement age.

*3. The development of labour market information system in the Republic of Belarus*, the purpose of which is to eliminate imbalances between the labor market and training systems, to ensure the dynamic equilibrium of the labor market and training systems in the short and long term, harmonization of the labor market and training system on the basis of consolidation of efforts of governments, employers, educational institutions and other stakeholders, continuous updating of requirements for qualification and competence of personnel, scope, and structure of training in accordance with the objectives of social and economic development of Belarus.

Principles of Belarusian model of LMIS: multi-level, which implies not only macro-level, but also its development at meso - (region, industry) and micro-levels, differentiation of methods depending on a predicting level and a time interval; development of institutional environment; differentiation of results and expansion of the range of users of LMIS products. It involves development of a single information and analytical environment that is available for all users (government agencies and citizens); development and publication of supply and demand forecasts on labor market and the market of educational services to eliminate the information asymmetry of its members; increase the competitiveness of graduates of educational institutions due to focusing of educational curricula on prospective qualifications, enhancing their awareness, professional flexibility and

mobility, and their behavior on the labor market.

**References:**

1. Akulich, V. Valetko, V. Navrotsky S. Ravinsky Y., 2015, *Рынки труда и капитала в Беларуси: равный статус для долгосрочного роста*, [Labor and capital markets in Belarus: equal status for long-term growth]. Working materials, February 2015. DOI: [http://case-belarus.eu/wp-content/uploads/2015/04/FINAL-Belarus-Capital-and-LM\\_2015.pdf](http://case-belarus.eu/wp-content/uploads/2015/04/FINAL-Belarus-Capital-and-LM_2015.pdf) (date of access: 20.09.2018).
2. *Annual Statistics of the Republic of Belarus*, 2015, National Statistical Committee of the Republic of Belarus. Available: [http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public\\_compilation/index\\_724](http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_724). (date of access: 20.09.2018).
3. Bobkov V., 2012, *20 лет капиталистических трансформаций в России: влияние на уровень и качество жизни*, [20 years of capitalist transformations in Russia: the impact on the standard and quality of living], "World of Russia" 2: 3-26.
4. Bobkov V. Veredyuk O. Kolosova R., 2014, *Занятость и социальная прекаризация в России: введение в анализ*, [Employment and social precarization in Russia: an introduction to the analysis]. Monograph. M. TEIS. 96 p.
5. Boeri T., 2011, *Institutional reform and dualism in European labor markets*, *Handbook of labor economics*, "Elsevier", 13(4b): 1173-1189.
6. Bredgaard T. Larsen F., 2006, *Comparing flexicurity in Denmark and Japan*, Centre for Labour Market Research at Aalborg University (CARMA). Denmark, 2007. Available: [http://www.jil.go.jp/profile/documents/Denmark\\_final.pdf](http://www.jil.go.jp/profile/documents/Denmark_final.pdf). (date of access: 15.09.2018).
7. Cazes S. Nesporova A., 2007, *Flexicurity: A relevant approach for Central and Eastern Europe*, ILO, Geneva.
8. ЕКР, 2011, *Life without economic security: women with precarious employment*, ЕКР, March, 8.
9. EMCO. 2007, *Monitoring and analysis of Flexicurity policies*. The Employment Committee. Progress report. Available: [http://www.coe.gouv.fr/IMG/pdf/Agenda\\_item\\_6\\_Flexicurity\\_indicators\\_-\\_progress\\_report.pdf](http://www.coe.gouv.fr/IMG/pdf/Agenda_item_6_Flexicurity_indicators_-_progress_report.pdf). (date of access: 03.09.2018).
10. EU, 2007, *Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security*. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Unit D.2. Available: [http://www.da.dk/bilag/flexicuritypublication\\_2007\\_en.pdf](http://www.da.dk/bilag/flexicuritypublication_2007_en.pdf). (date of

- access: 28.08.2018).
11. Eurofond, 2015, *Updating or polarisation? Long-term and global shifts in the employment structure: European jobs monitor*. Office of the European Union, Luxemburg. Available: [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1516en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1516en.pdf). (date of access: 20.09.2018).
  12. Eurostat, 2012, *Europe in figures*, Eurostat Yearbook, 2012, Available: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5760825/KS-CD-12-001-EN.PDF>. DOI:10.2785/20539. (date of access: 12.09.2018).
  13. ILO. 2012. *From precarious work to Decent work. Outcome Document to the Workers Symposium on Policies and Regulations to combat Precarious Employment*. International Labour Office, Bureau for Workers' Activities. Geneva: ILO, 2012. 1 v. 29.
  14. Khodosovsky V., 2011, *Реформы: между гибкостью и защитой* [Reforms: between flexibility and security], *Belarusians and Market*. № 39(974), Available: <http://m.belmarket.by/ru/page/190/11572>. (date of access: 18.09.2018).
  15. *Labour and Employment*, 2014, Statistical reference book Minsk, National Statistical Committee of the Republic of Belarus. Available: [http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public\\_compilation/index\\_526](http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_526). (date of access: 20.09.2018).
  16. National Bank of the Republic of Belarus, 2016, *Exchange Rate Indices of the Belarusian Ruble Against Currencies of Major Trade Partners*. Available: <http://www.nbrb.by/statistics/Rates/RatesMonth.asp> (date of access: 18.09.2018).
  17. *National Statistical Committee of the Republic of Belarus*, 2016, Available: <http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/>, (date of access: 18.09.2018).
  18. Smith R. Pavlovaite I. Jurado E. Weber T., 2012, *Evaluation of flexicurity 2007-2010: Final Report*, ICF GHK, Brimingham.
  19. Sparreboom T. Powell M., 2009, *Labour market information and analysis for skills development*, International Labour Office, Employment Trends Unit, Economic and labour market analysis department, ILO, Geneva.
  20. Standing G., 2011, *The precariat: The new dangerous class*, A&C Black.
  21. Tangian A., 2007a, *European flexicurity: concepts, methodology and policies*, "Transfer: European Review of Labour and Research", Winter, 13(4): 551-573.
  22. Tangian A., 2007b, *Protected mobility for employment and decent work: labour market security in a globalized world*, ILO Employment Strategy

- Paper 1, Geneva.
23. Tangian A., 2010, *Not for bad weather: flexicurity challenged by the crisis*, "ETUI Policy Brief. European Economic and Employment Policy", Issue 3.
  24. *The Republic of Belarus in Figures, 2016*, National Statistical Committee of the Republic of Belarus, 2016, Available: [http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public\\_compilation/index\\_4920/?sphrase\\_id=104768](http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_4920/?sphrase_id=104768), (date of access: 21.09.2018).
  25. Vagner A., 2014, *Прекаризация и атипичная занятость женщин и мужчин в Германии и Европе*. [Precarization and atypical employment of women and men in Germany and Europe], Fridrich Ebert Stiftung.
  26. Van Eyck K., 2003, *Flexibilizing Employment: An Overview*, ILO, Geneva.
  27. Vankevich E., 2014a, *Гибкость рынка труда: единство макро- и микроподходов*. [Labour market flexibility: the unity of macro and micro approaches], VSTU Vitebsk.
  28. Vankevich E., 2014b, *Обновление ориентиров политики занятости в современных условиях* [Updating of employment policy guidelines in contemporary conditions]. *Social Sciences Bulletin*. Daugavpils University, 1(18): 7-23.
  29. Vankevich E. Zaitseva O., 2015, *Нестандартная занятость: сущность, формы, масштабы, регулирование*, [Non-standart employment: nature, forms, scale, regulation], *Belarusian Economic Journal*, 2015 3: 129-146.
  30. Veredyuk O. V., *Неустойчивость (прекаризация) занятости: оценка масштабов на рынке труда в России*, [Employment instability (precarization): assessment of the scale on the labor market in Russia]. Available: <http://www.gosbook.ru/node/70195>, (date of access: 15.09.2018).
  31. Vichnevskaya N., 2013, *Реформа немецкого рынка труда: особый случай или пример для подражания* [German labor market reform: a special case or example to follow], Higher School of Economy, Preprint WP3/2013/10, Moscow.

### **Problemy prekaryzacji pracy i elastyczności rynku pracy w UE i Białorusi**

W artykule omówiony został wpływ polityki flexicurity (połączenia elastyczności rynku pracy i zabezpieczenia społecznego) na prekaryzację pracy (jej niestabilność). Zawiera także ocenę niestabilnych form

zatrudnienia w UE i Białorusi oraz uzasadnienie niezbędnych reform polityki flexicurity na rynku pracy. Białoruski rynek pracy dysponuje oryginalnymi mechanizmami zapewniającymi równowagę między zabezpieczeniem społecznym i elastycznością rynku pracy, gdzie prekaryzacja bardziej jest związana z zatrudnieniem niż z bezrobociem. Głównymi czynnikami ryzyka prekaryzacji pracy na Białorusi są: wysoki udział osób zatrudnionych na podstawie kontraktów terminowych, występowanie bezrobocia niezarejestrowanego (szczególnie wśród młodzieży), duża liczba pracowników o niskich dochodach, niski poziom życia emerytów i rencistów. Stwierdzone ryzyka wymagają reformy polityki flexicurity, która powinna być prowadzona w trzech ogólnych kierunkach: tworzenie wysokiej jakości miejsc pracy; ustalenie limitów umów o pracę na czas określony; przekształcenie ochrony socjalnej w oparciu o niestandardowe formy zatrudnienia; rozwój informacyjno – analitycznej infrastruktury rynku pracy.

**Słowa kluczowe:** flexicurity, bezpieczeństwo zatrudnienia, elastyczność rynku pracy, niepewność czasowa, zabezpieczenie społeczne.

*Ewelina Okoniewska*

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Wydział Pedagogiczny i Artystyczny

Zakład Psychologii

e-mail: ewelina.okoniewska@ujk.edu.pl

## **Psychologiczna decyzja podejmowania pracy poniżej swoich kwalifikacji w kontekście wykorzystania zasobów ludzkich**

### **Abstrakt**

Psychologiczne, społeczne i ekonomiczne konsekwencje pozostawania bez pracy to wciąż ważny aspekt ludzkiego funkcjonowania. Osoby bezrobotne doświadczają napięcia psychicznego, ukazują postawę rezygnacji i alienacji społecznej, nie potrafią umiejętnie zaplanować swojego czasu, mają poczucie bycia niepotrzebnym. Jednym z podstawowych zadań rozwojowych, przed którym stoi człowiek dorosły, jest podjęcie pracy zawodowej, ponieważ praca jest jednym z głównych dążeń ludzkich. Celem artykułu jest podjęcie problematyki bezrobocia jak i braku efektywności wykorzystania zasobów ludzkich w środowisku pracy. Znacznym problemem omawianych osób jest podejmowanie decyzji o wzięciu udziału w rekrutacji. Owi decydenci doświadczają stresorów związanych z samym procesem rekrutacji jak i sytuacji w jakiej się znajdują. Ważnym aspektem w kontekście pracy jest również niedostosowanie pracy do stanowiska jak i podejmowanie pracy poniżej swoich kwalifikacji.

**Słowa kluczowe:** bezrobocie, decyzje, praca poniżej kwalifikacji, zasoby ludzkie.

### **Wprowadzenie**

W Polsce wciąż ważnym tematem jest bezrobocie oraz jego psychologiczne i społeczne konsekwencje, a także niedostosowanie kwalifikacyjne do danego miejsca pracy. Najnowsze badania według badań Głównego Urzędu Statystycznego z listopada 2018 roku pokazują, że stopa bezrobocia w naszym kraju wynosiła 5,7 proc. Dla porównania w krajach Unii Europejskiej takich jak Niemcy, Francja, Czechy sięga niewiele powyżej 3 proc (Główny Urząd Statystyczny 2018). W organizacji istotną kwestią jest planowanie zatrudnienia oraz dbanie o rozwój zawodowy pracownika. Związane jest to z uzyskaniem odpowiedniej liczby pracowników o poszukiwanych cechach i kwalifikacjach. Składa się na to optymalizacja wykorzystania i rozwoju zasobów ludzkich oraz przewidywanie i przewyciężenie trudności wynikających z nadmiaru zasobów pracowniczych (Schulz, Schulz 2006).



Osoba bezrobotna to (...) *osoba pozbawiona stałych dochodów jako ekwiwalentu za wykonaną pracę, która znacznie ogranicza wykorzystanie własnych umiejętności zawodowych* (Terelak 1993: 268). Definicja zgodnie z ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy zaznacza również aspekt zdolności i gotowości do podjęcia zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy obowiązującym w danym zawodzie lub służbie albo innej pracy zarobkowej (Dz.U.2008.69.415 j.t.). Osoby poszukujące pracy, biorą udział w procesie rekrutacji. A także są na etapie podejmowania psychologicznej decyzji. Sytuacja decyzyjna (...) *jest stanem podmiotowym, który powstaje w określonych warunkach motywacyjnych. Podmiot zwany decydentem przeżywa wówczas trudności dotyczące sposobu zachowania się (...). Decydent posiada repertuar możliwych działań w danych warunkach motywacyjnych i środowiskowych, w których stany rzeczy i konsekwencje działań są najczęściej zdarzeniami niepewnymi* (Biela, Chlewiński, Walesa 1978: 5-6). Jak podają autorzy tego stwierdzenia decydent musi sobie uświadomić antycypację przyszłych zdarzeń jako konsekwencję działań, które są w stanie spełnić jego oczekiwania w danych warunkach motywacyjnych. Decydent musi odpowiedzieć sobie na pytanie dotyczące problemu decyzyjnego: które z działań możliwych w danych warunkach motywacyjnych i środowiskowych jest w stanie doprowadzić do spełnienia oczekiwań decydenta? Kiedy mówimy o czynności jaką jest decyzja w psychologii musimy mieć zawsze na uwadze podmiot tej czynności oraz sytuację, w której się znajduje. W związku z tym ważne jest, aby analizy każdej czynności podmiotu dokonywać w kontekście sytuacji, w której czynność ta przebiega tak jak sytuacja pracy i rozwoju lub sytuacja bezrobotnego (Biela 2011).

### **1. Efektywność wykorzystywania zasobów ludzkich w pracy**

Praca poniżej kwalifikacji może nieść za sobą wiele skutków w tym konsekwencji psychologicznych. Badania związane z tą tematyką dotyczą ogólnego pojęcia niezgodności z kwalifikacjami *underemployment*, tłumaczonej jako nie w pełni wykorzystanie siły roboczej. Badania prowadzone przez amerykańskich badaczy wskazują, że praca w sytuacji niegodnej z kwalifikacjami może być przyczyną depresji (Anderson, Winefield, DeLabbro 2006; Beiser, Johnson, Turner 1993) negatywnie wpływać na małżeństwo, rodzinę i stosunki społeczne (Dooley, Prause 2004; Feldman 1996), obniżać poczucie własnej wartości (Prause, Dooley 1998), powodować brak poczucia umiejscowienia kontroli (*locus of control*) (Feather, O'Brien, 1986; Winefield, Tiggemann 1989), a także może być powodem wyrażania gniewu w stosunku do innych pracowników. Badania prowadzone przez Winefield, Tiggemann i Goldney w 1991 roku absolwentów szkół w Australii dotyczące

zadowolenia z życia osób bezrobotnych, pracujących adekwatnie i niezgodnie z kwalifikacjami, wskazały na psychologiczne aspekty związanych z pracą. Osoby, które pracowały lub pozostawały w dalszym ciągu w stosunku pracy, nieadekwatnie do kwalifikacji przejawiały symptomy depresyjne, miały niższą samoocenę niż respondenci pozostałych grup. Dodatkowo osoby te były negatywnie nastawione do świata, nie widziały siebie w perspektywie czasowej na rynku pracy (Ibidem 1991).

Społeczną konsekwencją pracy poniżej kwalifikacji jest unikanie relacji międzyludzkich. Prace badawcze (Newmann, 1988) oraz (Zvonkovic, Guss, Ladd 1988) wskazały, że osoby badane niechętnie podejmowały próbę spotkań ze znajomymi oraz nawiązywania nowych znajomości. Nie udzielają się społecznie biorąc udział w wycieczkach, festynach, akcjach charytatywnych. Prawdopodobieństwem takiego zachowania jest niski status finansowy badanych, spowodowany brakiem stałości w wynagrodzeniu. Hipoteza mobilności zawodowej autorstwa Sichermana i Galora (1990) zakłada, że często osoby znajdujące się na początku swojej kariery zawodowej z zamierzeniem podejmują stosunkowo mało wymagającą pracę, po to aby zdobyć doświadczenie zawodowe. Z czasem kiedy zdobędą dodatkowe kwalifikacje i nabędą możliwość awansu ich sytuacja zawodowa się zmienia. Inne koncepcje zwracają uwagę na to, że sytuacja pracy niedostosowanej może trwać długo a nawet się utrwaląć.

W latach 70. XX w. została zaproponowana koncepcja konkurencji o miejsca pracy (*job competition theory*) (Thurow 1972). Teoria ta zakłada, iż najlepiej wykształceni pracownicy konkurują między sobą o ograniczoną pulę dobrze płatnych miejsc pracy dla osób o najwyższych kwalifikacjach. Osoby, które przegrywają w rywalizacji o te najlepsze stanowiska, znajdują z kolei zatrudnienie w gorzej opłacanych i mniej wymagających zawodach, podczas gdy osoby o niższym wykształceniu zajmują się najprostszymi pracami lub są bezrobotne. Thurow tłumaczy taką postawę tym, że pracodawcy wybierają mniej wyedukowanego kandydata na to samo stanowisko, ponieważ jego szkolenie jest tańsze i aby nadrobić swoje braki okaże się bardziej wydajny. W efekcie, nawet jeśli nadmierna liczba pracowników z dyplomem ukończenia studiów sprawia, że część spośród nich wykonuje pracę poniżej kwalifikacji, poszczególne jednostki w dalszym ciągu mają silną motywację do osiągania możliwie najwyższego poziomu wykształcenia, gdyż tylko to gwarantuje znalezienie jakiegokolwiek zatrudnienia.

Brak w pełni wykorzystania umiejętności pracowniczych jest również związany z podejmowaniem przez pracowników zachowań ryzykownych. Dooley i Prause wykazali w swoich badaniach, że takie osoby miały za sobą w latach adolescencji lub dorosłości zachowania, które niosły za sobą ryzyko negatywnych konsekwencji dla zdrowia fizycznego i otoczenia społecznego.

Wśród badanych pojawiały się również odpowiedzi wskazujące na częste sięganie do używek, głównie alkoholu. W powyższych badaniach został potwierdzona hipoteza mówiąca o związku pomiędzy niską samooceną pracowników, a pracą niezgodną z kwalifikacjami oraz osób długotrwale bezrobotnych (Dooley, Prause 1998).

## **2. Psychologiczny problem bezrobocia i pozostawania bez pracy**

Problem bezrobocia i poszukiwania pracy ma szerokie podłoże społeczne i ekonomiczne, a jego skutki mają wymiar bezpośredni jak i ukazujący swoje następstwa przez długi okres. Bezrobocie jest zjawiskiem szkodliwym społecznym, stanowi przyczynę ubóstwa materialnego i tym samym uniemożliwia zaspokajanie potrzeb człowieka związanych z wymogiem bezpieczeństwa (Tyszka, 1997). Praca stanowi zorganizowany system wykorzystania czasu i zdobywania środków utrzymania, wzbudzając również prospołeczne zachowania. Bezczynność rodzi patologiczne myślenie i zachowania w zakresie zdobywania środków do życia, a także poczucia sensu życia (Derbis 1995).

Człowiek znajdujący się w sytuacji bezrobocia nie zawsze zna swoje cele i wizję do czego dąży. Wizja pracy to reprezentacja poznawcza celu. Ważne jest nie tylko to do czego człowiek dąży (aspekt treściowy), ale także jak formułuje swoje cele (aspekt formalny). Ludzie różnią się między sobą pod względem oceny atrakcyjności pracy, a także pod względem ilości wyboru potencjalnych zawodów do wykonywania. Właściwości formalne celów, które osoba sobie stawia mogą być rozpoznawane w aktywności generatywnej, wtedy gdy celem jest obiekt który będzie przez podmiot wytworzony, na przykład wytworzenie produktów w celach zarobkowych. Cel może mieć też cechy aktywności konsumenckiej kiedy podmiot akceptuje bądź odrzuca. W przypadku przeglądania oferty pracy może podjąć decyzję o chęci udziału w rekrutacji i rozwoju zawodowym (Wieczorkowska, Król 1999).

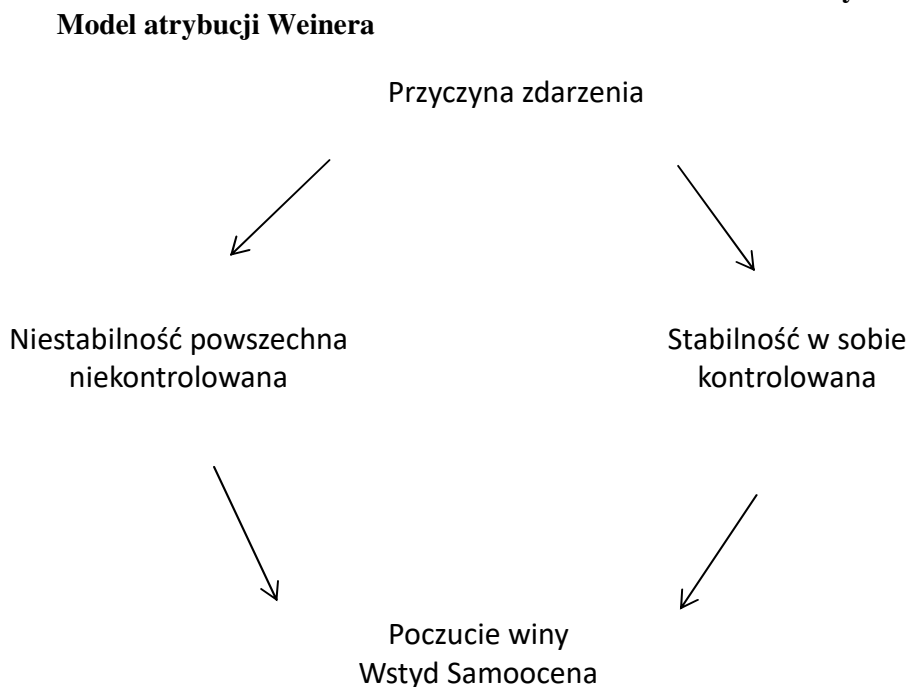
Osoby bezrobotne ponoszą konsekwencje psychologiczne z powodu znalezienia się w sytuacji pozostawania bez pracy. Lazarsfeld i Zawadski wymienili w swoim modelu 6 faz zachowania utraty pracy, z których każda dotyczy innego stanu funkcjonowania jednostki. W początkowej reakcji (1) pojawia się poczucie pokrzywdzenia, czasami impuls nienawiści i furii. (2) Następnie osoba przechodzi w etap otępienia i apatii, który zostaje (3) zastąpiony uspokojeniem się i wzrostem stabilności emocjonalnej. Ten stan charakteryzuje się podjęciem aktywności, osoby bezrobotne wchodzi w etap przystosowania się do nowych okoliczności, wierzą również że sytuacja wkrótce może się poprawić. (4) Nadzieja ta staje się coraz słabsza, kiedy nie przynosi ze sobą naocznych skutków. (5) Kiedy sytuacja jest ciężka, stare źródła dochodów zostały wyczerpane, wówczas następuje poczucie bezn-

dziejności (utrata nadziei), która początkowo objawia się atakiem strachu, a kiedy osiąga swój szczyt przechodzi w przygnębienie, którego wyrazem mogą być myśli destrukcyjne. (6) Po wybuchach emocjonalnych przychodzi ostatnia faza która może być trzeźwą akceptacją obecnego stanu, albo milcząca apatią która może być początkiem wyuczonej bezradności. Osoba bezrobotna po pewnym czasie może z konieczności nie tylko zaakceptować swoją sytuację, ale nawet znaleźć jej dobre strony i przystosować się do niej (Lazersfeld, Zawadski, 1935: 235).

Powyższe zjawisko wyjaśniają współczesne badania związane z procesem radzenia sobie ze stresem. Badania nad ofiarami wypadków wykazały, że osoby te większość energii zaraz po zajściu zdarzenia poświęcają wyjaśnieniu, jak do tego doszło i nie ustają tak długo póki ich efekt nie pozwala nadać swojej sytuacji pozytywnego znaczenia (Rothbaum, Weisz, Snyder 1982). Rodzaje wyjaśnień dokonywanych przez bezrobotnego zależą od jej stylu atrybucji, a dokładnie od wewnętrznej skłonności do wyboru określonego typu atrybucji. Przyczyna utraty pracy i jej postrzeganie zależy od posiadanej przez osobę obrazu siebie i świata, wyrażającego się między innymi w samoocenie, poczuciu umiejscowienia kontroli. Przypisanie przyczyn znalezienia się w sytuacji bez pracy dokonywane jest w taki sposób, aby było funkcjonalne wobec tych wewnętrznych cech jednostki (Ostell, Divers 1987).

W opisie zjawiska interpretowania przyczyn utraty pracy użyteczny jest model atrybucji Weinerja. Model jak i zjawisko atrybucji dotyczy tego w jaki sposób człowiek stara się doszukiwać związków przyczynowo- skutkowych związanych ze swoim zachowaniem w odniesieniu do trzech wymiarów: stabilności vs. niestabilności przyczyny zdarzenia, kontrolowalność vs. niekontrolowalność oraz wymiar umiejscowienia przyczyny wewnątrz osoby, której zdarzenie dotyczy i która poszukuje jego objaśnienia vs. poszukiwania źródła przyczyny na zewnątrz (Weiner 1986). Rysunek 1 przedstawia model atrybucji Weinerja w poznawczym zdeterminowaniu emocji, czyli konsekwencji emocjonalnych poszczególnych rodzajów atrybucji.

**Rysunek 1**



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Weinera (Weiner, 1986: 148).

Weiner przyjmuje założenie że poszczególne rodzaje wyjaśnień determinują konsekwencje emocjonalne związane z wymiarami atrybucji. Jeśli osoba bezrobotna ulokuje przyczynę utraty pracy w sobie i uzna ją za dającą się kontrolować to wywoła to poczucie winy, natomiast jeśli będzie to drugi biegun pozostający poza kontrolą (taki jak przynależność etniczna) to będzie to skutkowało wstydem (Weiner 2005; 2006). W atrybucji stabilności ulokowanie przyczyny pozostawania bez pracy związane jest z oceną swoich szans na znalezienie pracy. Im bardziej stabilna i realna jest przyczyna zwolnienia tym osoba oceni swoje szanse znalezienia pracy bardzo nisko lub zaprzestanie poszukiwań. Model atrybucji ma również bezpośrednie odniesienie do przewidywania zachowań bezrobotnego. W zależności od ulokowania przyczyny na kontinuum stałości, można mówić o bezradności osobistej, kiedy przyczyna ulokowana jest wewnątrz osoby lub bezradności postrzeganej jako powszechna, kiedy osoba lokuje przyczynę poza sobą. Ten wymiar ma bezpośrednie przełożenie na poczucie samooceny jednostki. W kategorii poczucia osobistej bezradności samoocena ulega obniżeniu, jeżeli jednak bezrobotny oceni bezradność jako globalną jego samoocena pozostanie nienaruszona (Weiner 1986: 148).

Związek z samooceną osoby bezrobotnej przedstawia teoria Snydera, która mówi o aktywności koniecznej do osiągnięcia założonego celu związanego z nadzieją na osiągnięcie sukcesu (Shook, Priem, Mc Gree 2003). Na podstawie tej teorii przeprowadzono badania odnośnie intencji założenia własnej działalności przez osoby bezrobotne, dla których podjęcie działalności gospodarczej byłoby sposobem na poradzenie sobie z trudną życiowo sytuacją (Łaguna 2005). Badania w których uczestniczyło 332 osób wskazały, że osoby które są skłonne podjąć samodzielnie działanie w celu wyjścia z sytuacji bezrobocia, charakteryzuje wyższy poziom nadziei niż osoby, które nie decydują się na takie przedsięwzięcie.

Praca zawodowa jest czynnikiem dobrostanu psychicznego i wpływa na funkcjonowanie społeczne osób bezrobotnych. W badaniu prowadzonym w 2009 roku w województwie lubelskim w celu ustalenia profili kompetencyjnych osób pracujących i bezrobotnych wzięło udział 228 osób, w tym pracujących w tak zwanych zawodach pomocowych związanych z pomaganiem innym ludziom oraz osoby bezrobotne (Czechowska- Bieluga, Kanios, Sarzyńska 2009). Badania wykazały, że nie ma istotnych różnic między pracującymi i bezrobotnymi w zakresie ogólnego poziomu do pracy ( $p < 0,093$ ). Istotne różnice wystąpiły natomiast w zakresie interpersonalnych motywatorów ( $p < 0,001$ ). Dla osób pozostających bez pracy głównym źródłem motywującym była potrzeba uporządkowanie własnego życia (45 proc.), dla pracujących zainteresowanie zadaniami zawodowymi oraz pozytywny stosunek wobec pracy (22,32 proc.). Istotnymi aspektami jest również pozytywne postrzeganie siebie oraz potrzeba kontaktu z innymi osobami. Badania wśród tych samych osób nad źródłem zadowolenia bądź niezadowolenia z pracy wykazały, że inne czynniki wyznaczają jego poziom wśród obu grup. Dla osób pracujących najważniejsze okazały się warunki pracy (24,76 proc.), natomiast dla bezrobotnych kluczowe jest wynagrodzenie (24, 36 proc.). Z badań wynika, że średnio co piąty pracujący i prawie co piąty bezrobotny był zdania, że praca umożliwia realizację kariery. Dla nielicznych praca stanowiła normę społeczną, obowiązek, albo źródło prestiżu społecznego. Żaden bezrobotny, a jedynie nieliczni (1,8 proc.) spośród pracujących, traktowali pracę jako przyczynę stresu czy uzależnienia od pracodawcy (Czechowska- Bieluga, Kanios, Sarzyńska 2009: 70-95).

.Skutkiem bezrobocia jest również stres. Życie współczesnego człowieka nie może być całkowite pozbawione różnych rodzajów stresów. Stresory mogą być ujmowane z perspektywy obiektywnej i subiektywnej, a co za tym idzie mogą mieć charakter globalny jak bezrobocie oraz dotyczyć bezpośrednio biegu życia jednostki na przykład stres osamotnienia, pracy. Na tle wielu stresorów wyrosła teoria zdarzeń życiowych *life events*. Akcentuje ona aspekt temporalny do tyczący relacji jednostki z jej bliższym i dalszym otoczeniem

społecznym. W rozumieniu tej teorii stresory mogą różnić się siłą i czasem trwania (epizodyczne, jednorazowe, powtarzające się, przewidywalne, nieprzewidywalne). Trudności które możemy napotkać w związku z ich pojawieniem, mogą być znaczącym predyktorem zdrowia człowieka, funkcjonowania w życiu społecznym i zawodowym (Holmes, Rahe 1967). Popularna skala wydarzeń życiowych w opracowaniu psychiatrów amerykańskich T. Holmesa i R. Rahe'a (1967) z Uniwersytetu Waszyngtońskiego zawiera 43 zdarzeń stresowych uporządkowanych według kryterium mocy generowania stresu. Wśród tych zdarzeń występują również te związane z posiadaną pracą lub jej brakiem takie jak: wypowiedzenie z pracy, zmiana stanu finansowego, zmiana charakteru pracy, zmiana odpowiedzialności w pracy, rozpoczęcie lub zaprzestanie pracy przez żonę, zmiana warunków pracy, kłopoty z szefem, zmiana godzin pracy lub warunków (Holmes, Rahe 1967: 215-218). Z perspektywy temporalnej zdarzenia te mają dużą moc stresogenną, kiedy wydłuża się czas ekspozycji na sytuację stresową lub gdy ekspozycja się powtarza (Dyląg 2005: 36).

Stresory swoiste dla mieszkańców Polski wiążą się z określonymi realiami życia zawodowego, społecznego i gospodarczego. Kryzys gospodarczy stwarza szereg ekonomicznych stresorów wywołujących lęk o możliwość zaspokajania podstawowych potrzeb materialnych rodziny (Ibidem 1990). Stres jest czynnikiem psychologicznym, który wpływa na stan fizyczny i psychiczny pracownika oraz poziom wykonywania przez niego zadań. Jest również wynikiem sytuacji decyzyjnych w której znajduje się decydent (decyzja o podjęciu zatrudnienia, decyzja o podjęciu rozwoju zawodowego). Elementy sytuacji decyzyjnych wskazują, że skuteczność wyniku decyzji zależy od dwóch czynników: wybranej przez decydenta alternatywy oraz obiektywnego stanu rzeczy, na którego wystąpienie decydent nie ma wpływu, ale może mieć przekonanie o szansie jego wystąpienia. Stresogenna „natura” decyzji wyraża się w tym, że decydent nie może przewidzieć, który z hipotetycznych stanów rzeczy wystąpi i dlatego ma trudność w zdecydowaniu się na wybór określonego działania decyzyjnego. W związku z tym decydent działa w warunkach niepewności i podejmuje ryzyko związane z tym, że może wystąpić niekorzystny dla niego stan rzeczy (Ibidem).

### **Podsumowanie**

Psychologiczny problem związany z rozwojem zawodowym uwarunkowany jest decyzją o podjęciu pracy poniżej swoich kwalifikacji. Na osobie prowadzącej proces rekrutacji ciąży bardzo duża odpowiedzialność związana z zatrudnieniem najlepszego kandydata na dane stanowisko jak i związana z dbałością o jego komfort psychiczny. Psycholog- rekruter podejmując decyzję o zatrudnieniu pracownika lub jego możliwości awansu, wykorzystuje

swoją wiedzę na temat znajomości psychologicznych technik selekcji takich jak wywiady, testy oraz wiedzy psychologicznej z zakresu psychologii pracy i organizacji (Schultz, Schultz 2006). Należy pamiętać o tym, że selekcja pracowników wymaga również podporządkowania się aktom prawnym Komisji ds. Równych Możliwości Zatrudnienia (EEOC), którą utworzono w 1972 r. Wszystkim kandydatom do pracy, niezależnie od ich rasy, płci czy pochodzenia gwarantuje się równe możliwości zatrudnienia. Dyskryminowanie kogokolwiek przy zatrudnianiu jest zatem nieetyczne i niezgodne z prawem. Dzięki temu niejednakowe traktowanie kandydatów do pracy biorąc pod uwagę m.in. ich status osoby pracującej lub bezrobotnej jest zabronione (Ibidem 2006: 88-97).

Analiza psychologiczna osoby bezrobotnej, w tym długotrwale pozostającej bez pracy, jak i osoby pracującej, wskazuje na kilka ważnych aspektów dotyczących barier w poszukiwaniu pracy. Podstawową zmianą w jakości życia osób bezrobotnych jest utrata poczucia bezpieczeństwa socjalnego, co jest odczuwane jako negatywny stan emocjonalny oraz chęć wyjścia z tego stanu poprzez poszukiwanie pracy (Payne, Jines 1986: 167-204). Ta szczególna sytuacja z jednej strony wynika z faktu pozostawiania bez pracy dłużej niż dwanaście miesięcy w ciągu kolejnych dwudziestu czterech, z drugiej natomiast polega na specyficznej sytuacji psychospołecznej, w jakiej znajdują się te osoby. Bezrobotni z racji swojej sytuacji doświadczają napięcia psychicznego, reprezentują postawę rezygnacji i alienacji społecznej, nieumiejętność planowania i strukturalizacji czasu, poczuciem bycia niepotrzebnym (Jahoda 1982: 34-56)

Wśród osób bezrobotnych możemy zaobserwować zjawisko wyuczonej bezradności, którego skutkiem jest osłabienie koncentracji uwagi i orientacji w rzeczywistości (Bańka 2000:). Wystąpienie negatywnych skutków psychicznych wywołanych bezrobociem nie jest związane z samą utratą bądź pozostawianiem bez pracy, ale z utratą korzyści i możliwości rozwoju zawodowego jakie brak pracy powoduje (Ezzy 1993: 41-52).

### **Bibliografia:**

1. Anderson S., Winefield A., Delfabbro P., Dollard M., Metzger J., Trainor T., 2006, *Psychological well-being and work attitudes across a range of employment status categories*, "La Medicina del Lavoro", vol. 97.
2. Bańka A. 2000, *Psychologia Pracy w: Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
3. Beiser M., Johnson P., Turner R. 1993, *Unemployment, underemployment and depressive affect among Southeast Asian refugees*, "Psychological Medicine", vol. 23.



4. Biela A., Chlewiński Z., Walesa Cz. 1978, *Rozwój dokonywanych decyzji*, „Roczniki Filozoficzne”, zeszyt 4, tom XXVI, nr 26: 5-6
5. Biela A., 2011, *Informacja i decyzja w ekonomii behawioralnej*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.
6. Czechowska-Bieluga M., Kanios A., Sarzyńska E., 2009:70-95, *Profile kompetencji społecznych osób pracujących i bezrobotnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie- Skłodowskiej, Lublin.
7. Derbis R., 1995, *Znaczenie pracy dla jakości życia* [w:] A. Bańka, R. Derbis (red.), *Pomiar i poczucie jakości życia u aktywnych zawodowo i bezrobotnych*, FSCEDzS, Poznań.
8. Dooley D., Prause J., 1998, *Underemployment and alcohol abuse in the National Longitudinal Survey of Youth*, “Journal of Studies on Alcohol”, vol. 59.
9. Dooley D., Prause J., 2004, *The social costs of underemployment: Inadequate employment as disguised unemployment*, Cambridge University Press, New York.
10. Dyląg A., 2005: 36, *Radzenie sobie ze stresem*, Fundacja Rozwoju Demokracji Ludowej, Warszawa.
11. Ezzy D., 1993: 41-52, *Unemployment and its mental health: A critical review*, “Social Science”, vol. 37.
12. Feather N. T., O’Brien G. E., 1986, *A longitudinal study of the effects of employment and unemployment on school-leavers*, “Journal of Occupational Psychology”, vol. 59.
13. Feldman D. C., 1996, *The nature, antecedents, and consequences of underemployment*, “Journal of Management”, vol. 22.
14. *Główny Urząd Statystyczny*, 2018, Warszawa.
15. Holmes T.H., Rahe R.H., 1967, *The social readjustment rating scale*, “Journal of Psychosomatic Research”, vol. 11:(215-218).
16. Jahoda M., 1982: 34-56, *Employment and unemployment. A social-psychological analysis*, Cambridge University Press, Londyn.
17. Łaguna M., 2005, *Nadzieja i optymizm a aktywne radzenie sobie z sytuacją bezrobocia*, Referat na XXXII Zjeździe Naukowym PTP, Kraków.
18. Newman K. S., 1988, *Falling from grace*, Free Press, New York.
19. Ostell A., Divers, P., 1987, *Attributional style, unemployment and mental health*, “Journal of Occupational Psychology”, vol. 60.
20. Payne R.L., Jines J.G., 1987, *Measurement and methodological issues in social support* [w:] Kasl S.V., Cooper C.L. (eds.), *Stress and health: issues in research methodology*, John Wiley and Sons Ltd.
21. Prause J., Dooley D., 1997, *Effect of underemployment on school-leavers’ self-esteem*, “Journal of Adolescence”, vol. 20.

22. Rothbaum F., Weisz J.R., Snyder S.S., 1982, *Changing the world and changing the self: A two-process model of perceived control*, "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 42 (167-204).
23. Schultz D., Schultz S., 2006: 88-97, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
24. Shook Ch. L., Priem R.L., McGee J.E., 2003, *Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis*, "Journal of Management", vol. 29.
25. Sicherman N., Galor O., 1990, *A Theory of Career Mobility*, "Journal of Political Economy", vol. 98.
26. Thurow L., 1999, *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.
27. Terelak J., 1993, *Psychologia pracy i bezrobocia*, Wydawnictwa Akademii Teologii Katolickiej, Warszawa.
28. Tyszka Z., 1997, *Rodzina w świecie współczesnym*, [w:] Cudak H. (red.), *Rodzina polska u progu XXI wieku*, Mazowiecka Wyższa Szkoła Humanistyczno-Pedagogiczna, Łowicz.
29. Weiner B., 1986, *An attributional theory of motivation and emotion*, Springer - Verlag, New York.
30. Weiner B., 2005, *Motivation from an attributional perspective and the social psychology of perceived competence* [w:] A. J. Elliot and C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of Competence and Motivation*, vol. Guilford, New York.
31. Weiner B., 2006, *Social motivation, justice, and the moral emotions: an attributional approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
32. Wieczorkowska G., Król D., 1999, *Wybrane czynniki wpływające na subiektywną łatwość zmiany zawodu i pracy* [w:] G Kranas (red.), *Organizacja pracy. Bezrobocie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
33. Winefield A. H., Tiggemann M., 1989, *Unemployment duration and affective well-being in the young*, "Journal of Occupational Psychology", vol. 62.
34. Winefield A. H., Tiggemann M., & Goldney, R. D., 1991, *A longitudinal study of the psychological effects of unemployment and unsatisfactory employment on young adults*, "Journal of Applied Psychology", vol. 76.
35. Zawadzki B., Lazarsfield P., 1935, *The Psychological Consequences of Unemployment*, "The Journal of Social Psychology", No. 6: 235,
36. Zvonkovic A.M., Guss T., Ladd L., 1988, *Making the most of job loss: Individual and marital features of underemployment*, "Family Relations", vol. 37.

## **Psychological Decision to Participate in Recruitment for a Position that Requires Lower Qualifications than a Candidate Possesses in the Context of Using Human Resources**

### **Summary**

Psychological, social and economic consequences of staying without job are still an important aspect of human functioning. Unemployed persons are experiencing the mental pressure, are showing the posture of the resignation and the social alienation, they can not skilfully plan their time, have feeling being unnecessary. One of developmental basic tasks, which the adult man is standing before, is undertaking the career, since the work is one of main human aims. The purpose of the article is to take up the issues of the unemployment as well as lack of efficiency in the use of human resources in the work environment. A significant problem of the people discussed is making decisions about taking part in a recruitment process. These decision-makers experience stressors associated with the recruitment process as well as the situation in which they are located. An important aspect in the context of the job is also the failure to adjust work to the position as well as undertaking work below your qualifications.

**Key words:** unemployment, decisions, job required lower qualifications, human resources.

*Joanna Wróblewska-Skrzek*

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego

Wydział Nauk Historycznych i Społecznych

Katedra Metodologii Badań i Analiza Socjologicznych

e-mail: j.wroblewska-skrzek@uksw.edu.pl

## **(Nie)wykorzystany potencjał. NEETs w przestrzeni społecznej**

### **Abstrakt**

Głównym celem artykułu jest refleksja nad sytuacją ludzi młodych w kontekście rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem młodych z kategorii NEETs (*not in employment, education or training*). W ostatnich latach skala zjawiska NEETs przestała być marginalna, przez co młodzież pozostająca poza sferą edukacji i poza sferą pracy, czyli poza dwoma najważniejszymi płaszczyznami życia ludzi młodych stała się jednym z najpoważniejszych problemów społecznych w Unii Europejskiej. Kategoria NEETs obejmuje ludzi młodych, którzy z różnych przyczyn jednocześnie nie uczą się, nie pracują, i nie przygotowują do zawodu poprzez bark uczestnictwa w różnych formach samokształcenia.

**Słowa kluczowe:** bezrobocie, młodzież, NEETs, rynek pracy.

### **Wstęp**

Bezrobocie wśród młodzieży nie jest zjawiskiem nowym. W wielu państwach Unii Europejskiej, od wielu lat odnotowywane są niezwykle wysokie stopy tego rodzaju bezrobocia. Kryzys gospodarczy w 2008 roku spowodowało, że wejście młodzieży na rynek pracy stało się jeszcze trudniejsze. Jak podaje Eurostat, mimo stopniowej poprawy sytuacji młodzieży na rynku pracy, pod koniec 2016 roku ponad 4,2 mln osób młodych do 25 roku życia nadal pozostawało bezrobotnych. Odrębną kategorią osób bezrobotnych są osoby z grupy NEETs. Kwestia NEETs, czyli młodzieży nieuczącej się, nie pracującej i nie podnoszącej swoich kwalifikacji stanowi jeden z ważniejszych problemów współczesnych społeczeństw. Jest to szczególna grupa ludzi młodych, pozostająca poza sferą edukacji oraz poza sferą pracy, której struktura i sposób funkcjonowania nie jest do końca znana. Podstawową cechą tej kategorii ludzi młodych jest bark zaangażowania, bierność i apatia. Ponadto odsetek młodzieży NEETs, zwłaszcza w ostatnich latach przestaje być marginalny, stąd konieczność przybliżenia i zgłębienia owej problematyki.

Celem niemiejszego artykułu będzie wstępna analiza aktualnej sytuacji ludzi młodych w Unii Europejskiej w kontekście wzrastającej liczby

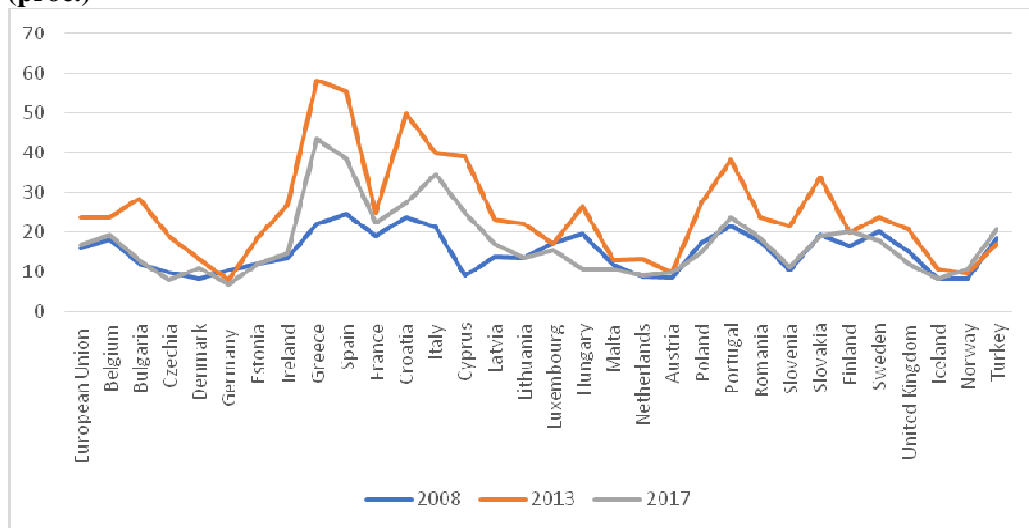
osób niepracujących, nieuczących się i nie kształcących się. Podjęta zostanie próba konceptualizacji i systematyzacji kwestii definicyjnych odnoszących się do generacji NEETs, a także przeanalizowane zostaną przyczyny jak i konsekwencje wynikające z faktu przynależności do kategorii NEETs. W sposób skrótowy zaprezentowane zostaną propozycje działań w sferze polityki społecznej.

### 1. Sytuacja ludzi młodych na rynku pracy

Analiza sytuacji ludzi młodych na rynku pracy Unii Europejskiej ukazuje niepokojące tendencje. Od kilku lat, a zwłaszcza od roku 2008 obserwujemy systematyczny wzrost bezrobocia wśród najmłodszej grupy wiekowej funkcjonującej na rynku pracy. Z danych Europejskiego Urzędu Statystycznego Eurostat wynika, że stopa bezrobocia wśród młodzieży (w wieku 15-24 lata) wzrosła o 8,8 punktu procentowego między rokiem 2008 a rokiem 2013, kiedy to osiągnęła najwyższą wartość tj. 23,8 proc.. Od roku 2013 stopa bezrobocia wśród młodzieży systematycznie spada i w roku 2017 wynosiła 16,8 proc. Niemniej jest wciąż wyższa niż przed rokiem 2008 (wykres 1).

**Wykres 1**

**Stopa bezrobocia wśród ludzi młodych do 25 lat w latach 2008, 2013, 2017 (proc.)**



Źródło: Obliczenia własne na podstawie Eurostat database:

<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (dostęp dnia 3.12.2018).

W tym samym czasie stopa bezrobocia wśród starszej populacji aktywnej zawodowo (w wieku 25-74 lata) wzrosła w mniejszym stopniu (o 3,7 punktu procentowego, z 5,8 proc. do 9,5 proc.). Stanowi to mniej niż połowę wzrostu, który nastąpił w grupie wiekowej 15-24 lata (Raport 5/2017: 10).

W 2017 roku stopa bezrobocia młodych w Polsce utrzymywała się wówczas na poziomie 14,8 proc.. Największy problem ze znalezieniem pracy mają od wielu lat młodzi z południa Europy: Grecy (43,6 proc.), Hiszpanie (38,6 proc.) i Włosi (34,7 proc.) (Eurostat *database*). Wyraźne znaczące kontrasty zachodzą między południem a północą Europy. W momencie gdy na południu Europy stopa bezrobocia młodych oscyluje wokół 30-40 proc., w północy Europy w takich państwach jak Niemcy, Austria czy Holandia stopa bezrobocia oscyluje wokół 8-9 proc. (Ibidem). Jak wynika z przeprowadzonej analizy statystycznej, sytuacja młodych Polaków plasuje się wyżej od średniej unijnej. Polska młodzież w porównaniu do młodzieży z krajów Europy Zachodniej znajduje się w trudnej sytuacji zawodowej.

## 2. Pokolenie NEETs?

Pokolenie jest kategorią, która zarówno w myśleniu potocznym, jak i w badaniach naukowych pełni funkcję kategoryzującą i porządkującą wielowymiarową problematykę młodzieży. Jak wskazuje Barbra Fatyga to „wspólny mianownik”, umożliwiający chronologiczne, merytoryczne, a często także ideologiczne kategoryzowanie grup osób w podobnym wieku (Fatyga 2005: 12-13). Dla kategorii NEETs za ów „wspólny mianownik” możemy przyjąć moment przejścia od kształcenia do zatrudnienia, który wiąże się szeregiem wyzwań, którym nie każdy młody człowiek jest w stanie sprostać. W rezultacie, odnotowuje się niskie wskaźniki zatrudnienia, wysokie stopy bezrobocia i wysoki odsetek młodzieży, niekształcącej się i niepracującej, czyli młodzieży określanej mianem NEET.

Problematyka młodzieży NEETs jest zjawiskiem dobrze znanym, gdyż zajmowaną się nią już w latach 60-tych XX wieku w Stanach Zjednoczonych, głównie w kontekście dzieci spoza nawiasu społeczeństwa jak i dzieci porzucających szkołę (Szcześniak, Rondon 2011:242). Określenie młodzieży, która nie pracuje, nie uczy się i nie dba o samokształcenie przez szkolenia – NEET (ang. *Not in Employment, Edication or Training*) w Europie po raz pierwszy zostało użyte oficjalnie w 1999 roku w Wielkiej Brytanii w raporcie *Bridging the Gap*, w kontekście sytuacji młodzieży w wieku 16-18 lat, którzy mieli - w owym czasie - trudności z wejściem w dorosłe życie (*Bridging the Gap*: 6-8).

Pokolenie, jak wskazywał w 1928 roku Kark Mannheim w swoich pionierskich analizach socjologicznych, ukazuje związek między funkcjonowaniem w ramach jednej grupy wiekowej, powstawaniem kolektywnej świadomości a przemianami struktury społecznej (Mannheim 1992/1993: 140-145). Pokolenie jest zatem (...) *pewnym zbiorem, który współtworzą ludzie będący w zbliżonym wieku, czyli urodzeni w sąsiadujących ze sobą rocznikach, które cechuje specyficzny sposób zachowania się, charakterystyczny dla warun-*

ków, jakie ich ukształtowały, wynikający stąd odrębności wobec innych pokoleń (Sztumski 1999:79). Odwołując się zatem do klasyków możemy powiedzieć, że wiek jest tą kategorią, która przypisuje poszczególnych ludzi do określonych pokoleń. W przypadku młodzieży NEETs jest to wiek 15-29 lat. Jest to grupa młodych ludzi znajdujących się w bardzo specyficznym i trudnym momencie życia, które definiuje stan bierności i zniechęcenia. To osoby młode, które nie pracują, nie kształcą się i nie przygotowują do zawodu (Eurofound 2012). Niemniej koncepcja pokolenia, nie jest tylko kategorią biologiczną. Obok aspektów obiektywnych, w literaturze przedmiotu znajdziemy także odniesienie do subiektywnych aspektów pokolenia, którą poruszają kwestie utożsamiania się ze swoją generacją. Czy w przypadku młodzieży NEETs, możemy wskazać na określone sposoby zachowania, odczuwania i myślenia? Bazując na dostępnych danych, możemy jedynie wskazać że jest to grupa bardzo heterogeniczna, wewnętrznie skomplikowana i nieoczywista.

Jak pokazują badania Eurofund w ramach grupy NEET możemy zdefiniować następujące podgrupy:

- bezrobotni (*the conventionally unemployed*) – grupa najliczniejsza, którą stanowią bezrobotni krótko- i długoterminowo
- niezdolni z różnych przyczyn do podjęcia aktywności w sferze pracy lub nauki (*the unavailable*) – młodzi chorzy, niepełnosprawni i opiekunowie ze zobowiązaniami rodzinnymi;
- niezaangażowani (*the disengaged*) – zniechęceni byli pracownicy lub bezrobotni, ale także młodzi prowadzący aspołeczny tryb życia;
- poszukujący/oczekujący (*the opportunity-seekers*) – młodzi aktywnie poszukujący pracy lub szkoleń, nie jakichkolwiek, lecz odpowiadających ich pozycji, umiejętnościom, aspiracjom zawodowym itp.;
- dobrowolni NEET-si (*voluntary NEETs*) – ta szczególna grupa obejmuje osoby zaangażowane w inne aktywności (sztukę, muzykę, podróże, samodoskonalenie się) (*NEETs – Young...* 2012: 24–25).

Do kategorii NEETs trafiają zatem osoby bezrobotne, z niższym ale i z wyższym wykształceniem, które nie chcą lub nie mogą znaleźć satysfakcjonującej dla nich pracy. To osoby, które pozostają bierni zawodowo i edukacyjnie z przyczyn zdrowotnych, losowych tragicznych zdarzeń ale i pobudek ideologicznych czy światopoglądowych. Ponadto przyczyny trafienia do kategorii NEETs, również są niejednoznaczne, stąd bardziej adekwatne wydaje się określenie generacja „ani-ani”, niż pokolenie NEETs. Jak wskazuje Gloria Randon i Małgorzata Szcześniak najpopularniejszym terminem na określenie młodzieży nieuczącej się, niepracującej i niezdoływającej żadnego praktycznego doświadczenia jest pokolenie „ani-ani”, które nawiązuje do hiszpańskiej generacji „ni-ni” i włoskiej „ne-ne”. (Szcześniak, Randon

2011:242). Generacja *ani-ani* oznacza w tym wypadku młodzież wyłączonej z życia społecznego, wyobcowaną, wyalienowaną znajdującą się na marginesie społecznej egzystencji z powodu nie podejmowania ani pracy ani nauki. Ciężko mówić tutaj o zbliżonym sposobie zachowania, myślenia i działania gdyż zróżnicowanie osób należących do tej kategorii jest zbyt duże. Właśnie to zróżnicowanie kategorii NEETs, generuje szereg trudności społecznych i ekonomicznych dla społeczeństwa. Owa niejednorodność grupy NEETs utrudnia budowanie jednolitej polityki i programów społecznych, mających na celu wspieraniu osób przynależących do tej kategorii.

### 3. Stopa NEETs

Jak zauważają eksperci, badając kondycję młodego pokolenia niewystarczające okazują się proste wskaźniki zatrudnienia czy bezrobocia. Pełen obraz sytuacji młodych na rynku pracy ukazuje wskaźnik NEET, który wyraża odsetek młodych osób, które jednocześnie nie pracują, nie uczą się i nie szkolą, tzn. obejmuje także ludzi niezainteresowanych pracą lub inną aktywnością ważną dla uczestnictwa w rynku pracy w przyszłości (Raport 5/2017:13). Problematyka NEET obejmuje zatem złożone uwarunkowania zagrożenia wykluczeniem z rynku pracy. Do kategorii NEET należą osoby młode, które z różnych przyczyn nie szkolą się, nie kształcą i nie pracują. Obok młodzieży bezrobotnej, która aktywnie poszukuje pracy, do kategorii NEET należą też osoby bierne zawodowo czy nie aktywne na rynku pracy. W NEET zatem znajdują się osoby, nie tylko spełniające, z definicji kryteria osoby bezrobotnej, lecz także jednostki przedwcześnie kończące edukację, nieszukające pracy, pozostające z wyboru czy z konieczności na utrzymaniu rodziców lub angażująca się w działalność niezaakceptowaną społecznie.

Według danych Eurostatu w 2017 roku 13,4 proc. populacji w wieku 15-29 lat to młodzież NEET (wykres 2). Wysokość stopy NEETs zależy od sytuacji makroekonomicznej. Kryzys gospodarczy z 2008, spowodował że wejście młodzieży na rynek pracy stało się jeszcze trudniejsze. Sytuację tę ilustrują dane, stopa NEETs od 2008 do 2013 wzrosła 13 proc. do 15,9 proc.. W przeciągu ostatnich dwóch lat obserwujemy niewielką poprawę sytuacji i spadek stopy NEETs. Nietrudno nie zauważyć, że nie jest to odsetek marginalny. Jest to szczególna grupa młodzieży, która budzi ogromny niepokój i zainteresowanie. Jest to grupa młodych ludzi, która nie do końca została zdefiniowana i sklasyfikowana, wiadomo że pozostaje poza sferą edukacji i poza sferą pracy, czyli poza dwiema głównymi sferami aktywności młodego człowieka, wchodzącego w dorosłość.

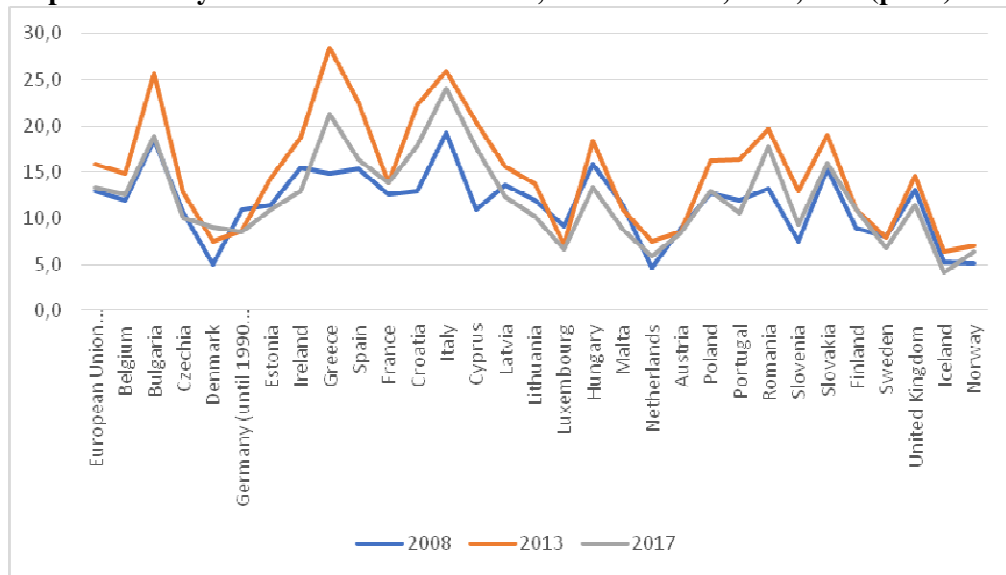
Analizując sytuację kategorii NEETs zauważymy, że największy problem z generacją „ani-ani” mają kraje na południu Europy. W 2017 roku najwyższy odsetek stopy NEETs odnotowano we Włoszech (24,1 proc.),



w Grecji (21,3 proc.), w Chorwacji (17,9 proc.), na Cyprze (17,6 proc.) i w Hiszpanii (16,4 proc.). Wyraźnie różnice - tak jak w przypadku bezrobocia - występują pomiędzy poszczególnymi państwami członkowskimi Unii Europejskiej, ponieważ na przeciwległej stronie Państw Południa, w których stopa NEETs oscyluje wokół 20 proc., znajdują się państwa, gdzie stopa NEETs oscyluje w granicach 6-9 proc.. Są to: Niemcy (8,5 proc.), Dania (9,1 proc.), Luxemburg (6,6 proc.), Szwecja (6,8 proc.) i Norwegia (6,4 proc.). Polska na tle średniej unijnej wypada bardzo niekorzystnie. W 2017 roku stopa NEETs w Polsce wyniosła 12,9 proc.

Wykres 2

**Stopa młodzieży NEETs w wieku 15-29 lat, w latach 2008, 2013,2017 (proc.)**



Źródło: Obliczenia własne na podstawie Eurostat database:

<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupDownloads.do> (dostęp dnia 8.01.2019)

Stopa NEETs ma szersze zastosowanie analityczne. Wskaźnik NEETs stosowany jest jako czynnik kształtujący nowe spojrzenie na problemy młodzieży na rynku pracy. Koncepcja NEETs zakłada zorientowanie na młodzież polityki dotyczącej zatrudnialności, edukacji, szkoleń a także zaangażowania społecznego na rzecz wzrostu aktywizacji zawodowej ludzi młodych.

#### **4. Przyczyny i konsekwencje występowania zjawiska NEETS w skali mikro, meso i makro**

Socjologowie analizując rzeczywistość społeczną ukazują ją w trzech wymiarach: mikro, mezo i makro. Badając fenomen zjawiska NEETS, zarówno jego przyczyny jak i konsekwencje warto odwołać się do trzypoziomowego modelu analizy. Takie podejście badawcze pozwala na ukazanie

wszelkich zależności i pozwala na wyodrębnienie sytuacji, które powodują że młodzież może mieć trudności z procesami decyzyjnym dotyczącymi nauki i zatrudnienia oraz ukazuje szereg konsekwencji wynikających z tego faktu.

Eurofound analizując przyczyny występowania zjawiska NEETs, wskazuje na pewne statystycznie występujące faktory, które zwiększają prawdopodobieństwo trafienia do kategorii NEET. Według danych może wskazać następujące czynniki: edukacja, pochodzenia, stan cywilny, niepełnosprawność, sytuacja materialna oraz miejsce zamieszkania. Jak pokazują dane osoby o niskim poziomie wykształcenia, są trzy razy bardziej narażone na bycie NEETsem, niż osoby z wyższym wykształceniem. W przypadku imigrantów prawdopodobieństwo to wzrasta o 70 proc., natomiast niepełnosprawność zwiększa te szanse o 40 proc.. Ponadto ryzyko trafienia do kategorii NEET jest większe w przypadku osób rozwiedzionych, dzieci bezrobotnych rodziców, pochodzących z gospodarstw o niskim statusie materialnym oraz zamieszkujący peryferie małych miast (Eurofund 2012). Natomiast Szcześniak i Rondon nawiązując do trypoziomowego modelu analizy, badają sytuację pokolenia „ani-ani”, ukazują szereg zależności psychologicznych, społecznych i ekonomicznych, które mogą przekładać się na trudności ludzi młodych w wejście w dorosłe życie (Szcześniak, Rondos 2011: 245).

Poziom mikro odnosi się głównie do czynników psychologicznych, które mają wpływ na motywacje i dążenia młodzieży, ale i socjologicznych, związanych z otoczeniem rodzinnym i interpersonalnym. Jak pokazują badania ludzie młodzi nieuczący się i nie poszukujący zatrudnienia posiadają niższe poczucie własnej wartości oraz niższą skuteczność działania, niż ich aktywni rówieśnicy. Są oni mniej skłonni, niż ich rówieśnicy nie-NEET do podejmowania ryzyka, mają oni niższą samoocenę i bardzo często nie dostrzegają swoich zalet i umiejętności. W przypadku przegranej reagują poczuciem winy i przejawiają niską odporność na sytuacje stresowe. Skutkuje to podejściem do życia bez wiary we własne siły, co z kolei powoduje bierność społeczną a w konsekwencji brak osiągnięć. Niezwykle ważne w budowaniu właściwej samooceny jednostki są jej relacje z rodzicami. Badania wykazują że zainteresowanie rodziców postępami i trudnościami dzieci w szkole jest jednym z kluczowych czynników decydującym o sukcesie życiowym młodego pokolenia (Ibidem). Innymi słowy, wsparcie rodziców, ich zainteresowanie sprawami dziecka, czas i okazywana miłość są kluczowe dla budowanie właściwej samooceny jednostki, brania odpowiedzialności za swoje decyzje i podejmowanie zobowiązań.

Na poziomie mezo, badacze upatrują przyczyn zjawiska NEET w systemie edukacji oraz niewydolności instytucji szkolonych. Występowanie trudności na tej płaszczyźnie związane jest z brakiem zaangażowania młodzieży w zdobywanie wiedzy, zarówno w aspekcie uczestnictwa w zajęciach

szkolnych jak i we wcześniejszej rezygnacji z nauki, co przekłada się na trudności z ponownym podjęciem nauki. Ponadto jak pokazują badania, znużenie szkołą i tematyką lekcji, skutkuje nagminnym wagarowaniem a w konsekwencji społecznym wykluczeniem. Dodatkowym problemem w tej materii, jest instrumentalne podejście do nauki i traktowanie jej jedynie jako środka do uzyskania materialnych korzyści. Takie postawy widoczne są zarówno po stronie uczniów jak i nauczycieli. Porzucenie troski o osobisty rozwój jednostki, pominięcie jej wrażliwości i emocjonalnych potrzeb na rzecz profesjonalnego, kompetentnego przygotowania do zawodu, skutkuje w dłuższym przedziale czasowym zagubieniem i zniechęceniem młodzieży do nauki. Nie bez znaczenia jest także bezradności nauczycieli wobec przemocy szkolonej, która alienuje i izoluje jednostki (Szczęśniak, Rondos 2011:247)

Z drugiej strony jak, zauważa Krytyna Szfraniec, mamy obecnie do czynienia z masową konsumpcją wyższego wykształcenia, która nie znajduje odzwierciedlenia w karierze zawodowej. W związku z nadmierną podażą wykształcenia i zmniejszeniem się liczby miejsc pracy dochodzi do dewaluacji dyplomów. Innymi słowy dyplom nie zapewnia już spektakularnej kariery ale kształcenie, które daje dyplom umożliwia minimum procesów samodefiniowania i przekształca się w środek przeciwdziałania degradacji społecznej. Według Krystyny Szafraniec pojawia się „*efekt widny w dół*” a wraz z nim długotrwałe, strukturalne bezrobocie, które dotyka przede wszystkim ludzi młodych i to z grup, które dotychczas nie byli nim objęci np. absolwentów ekonomii, prawa czy politechnik (Szafraniec 2005:122).

Na poziomie makro, sytuację młodzieży NEET warunkują globalne procesy społeczno-ekonomiczne, na które jednostka ma najmniejszy wpływ. Taką sytuację obserwowaliśmy w 2008 roku, kiedy to globalny kryzys ekonomiczny doprowadził do załamania rynków pracy, co najmocniej dobiło się na tych, którzy właśnie wchodzili w dorosłe życie (por. Eurostat *database*). Wzrost trudności w znalezieniu dobrze płatnej pracy, brak stabilizacji i pewności zatrudnienia potęgował zniechęcenie i niezadowolenie co skutkowało wzrostem bierności zawodowej i edukacyjnej. Indywidualne, społeczne oraz ekonomiczne czynniki, zwiększające ryzyko przynależności do grupy NEETs są inne w przypadku osób, które przedwcześnie kończą edukację jak i w przypadku osób, które są absolwentami szkół wyższych i nie znajdują pracy. Niemniej koszty jakie ponosi społeczeństwo w wyniku nasilenia się zjawiska NEETs są bardzo duże. Straty oraz obciążenia, wynikające z niepożądanych skutków występowania kategorii NEETs możemy analizować także na trzech poziomach. Możemy mówić o konsekwencjach indywidualnych, społecznych i ekonomicznych.

Koszty generowane przez NEETsów na płaszczyźnie makro są ściśle ekonomiczne. Jak wskazuje Blanka Serafin-Juszczak młody nieaktywny za-

wodowo człowiek, mający bądź nie wyższe wykształcenie nie zarabia, nie płaci podatków czyli nie generuje zysku, generuje natomiast koszty. Nie tylko nie zwracają się koszty inwestycji w jego edukację ale generowane są na niego wysokie nakłady w postaci świadczeń społecznych oraz socjalnych (Serafin-Juszczak 2014:54-55) Młoda osoba pozostająca poza systemem edukacji i poza rynkiem pracy narażona jest na wykluczenie społeczne i deprecjacje, co kolei generuje koszty związane z resocjalizacją takiej jednostki. Dodatkowo młody człowiek bierny zawodowo i społecznie ma trudności w osiągnięciu samodzielności, założeniu rodziny i posiadania dzieci.

Wśród kategorii NEETs drastycznie wzrasta ryzyko biedy i wykluczenia społecznego (EU Youth Report 2015:223), co potęguje koszty ponoszone przez społeczeństwo, jak izolacja społeczna i polityczna oraz niski stopień zaufania do władzy i instytucji społecznych. Ponadto kategoria NEETs to niewykorzystany a nawet zmarnowany potencjał młodych ludzi, którzy w przypadku aktywizacji zawodowej mogliby przynieść społeczeństwu niewspółmierne zyski. Na płaszczyźnie mikro, kategoria NEETs rodzi ogromne konsekwencje indywidualne. Można tu mówić w kategoriach osobistych, życiowych tragedii. To szereg zaburzeń w założeniu i funkcjonowaniu rodziny na różnych etapach, to depresje, frustracja, agresja i przemoc oraz nadużywanie środków psychoaktywnych. To brak samodzielności, wrastające poczucie autonomii, brak integracji i umiejętności kształtowania relacji społecznych. W takich warunkach życie jednostki ale i jej rodziny zostaje zaburzone.

Wszystkie przywołane konsekwencje przeplatają się ze sobą tworząc sieć wzajemnych zależności. Nie możemy jednoznacznie oddzielić jednych skutków od drugich. Część z nich jest po prostu bardziej widoczna i odczuwalna na gruncie indywidualnym część na gruncie społecznym a pozostałe na płaszczyźnie ekonomicznej. Mówiąc o przyczynach ale i konsekwencjach występowania kategorii NEETs musimy patrzeć na to zjawisko holistycznie gdyż niektóre przyczyny i konsekwencje z płaszczyzny mikro, będą potęgować zjawiska w skali meso i makro jak i odwrotnie.

## 5. Programy wsparcia

Do młodzieży NEET po raz pierwszy konkretnie odniesiono się we wrześniu 2010 roku w dyskusjach na temat polityki europejskiej w ramach inicjatywy przewodniej strategii „Europa 2020”, „Mobilna młodzież”, której celem było rozszerzenie możliwości mobilności edukacyjnej na wszystkich młodych ludzi w Europie oraz wspieranie wyższej jakości kształcenia i szkoleń, skuteczniejszą integrację na rynku pracy oraz większą mobilność jako narzędzi służących zwalczaniu bezrobocia młodzieży. W grudniu 2012 r. Komisja Europejska przedstawiła wniosek dotyczący zalecenia Rady w spra-

wie ustanowienia „*Gwarancji dla młodzieży*”. Z ramach gwarancji dla młodzieży państwa członkowskie powinny dopilnować, by ludzie w wieku do 25 lat w ciągu czterech miesięcy od zakończenia kształcenia lub od chwili, gdy zostali bezrobotni, otrzymali dobrej jakości ofertę zatrudnienia dopasowaną do ich wykształcenia, umiejętności i doświadczenia lub możliwość zdobycia wykształcenia, umiejętności i doświadczenia wymaganych do znalezienia w przyszłości pracy w drodze przygotowania zawodowego, praktyki zawodowej lub dalszego kształcenia. (Raport 5/2017: 15).

W grudniu 2016 roku, Komisja Europejska wystąpiła z inicjatywą „*Inwestowanie w młodzież Europy*”, stanowiącą wznowienie działań na rzecz wspierania ludzi młodych. Biorąc pod uwagę dotychczasowy pozytywny wpływ gwarancji dla młodzieży, Komisja zamierza do 2020 r. zwiększyć i rozszerzyć dostępne finansowanie na Inicjatywę na rzecz zatrudniania ludzi młodych w celu zachęcenia do skuteczniejszego docierania do młodzieży (Młodzież NEET, dostęp online). W celu ograniczania rozmiarów zjawiska, Unia Europejska jak i państwa członkowskie podejmują szereg inicjatyw, dostosowanych do rozmaitych potrzeb osób definiowanych jako NEETs. W ramach wspólnej polityki, Unia Europejska zaproponowała szereg rozwiązań, które każde z państw członkowskich powinno wprowadzić na szczeblu krajowym. Ogółem wyróżniono pięć głównych strategii obejmujących środki:

1. zapobiegające przedwczesnemu odpływowi z edukacji;
2. reintegrujące młodych ludzi ze sferą edukacji po jej przedwczesnym opuszczeniu;
3. wspomagające płynne przejście z systemu edukacji na rynek pracy;
4. mające na celu zwiększanie zatrudnienia;
5. dążące do redukcji barier zatrudnienia (*Recent policy... 2012: 4*).

## **Podsumowanie**

Nie sposób analizować sytuacji młodzieży na rynku pracy z pominięciem kategorii NEETs. Niezależnie czy w swoich dywagacjach będziemy posługiwać się terminem pokolenie NEETs, czy generacja „*ani-ani*”, „*ni-ni*” *etc.* zawsze w swoich rozważaniach mamy na myśli młodzież nie pracującą, nie kształcącą się i nie uczącą się, która nie tylko jest narażona na wykluczenie społeczne i marginalizację ale przede wszystkim stanowi ogromny zmarnowany potencjał na rynku pracy. Z uwagi na niepokojący zasięg zjawiska w Unii Europejskiej i alarmujące statystyki podjęto szereg działań, mających poprawić sytuację ludzi młodych na rynku pracy. Głównym założeniem proponowanych rozwiązań jest szereg procedur mających na celu ułatwienie momentu przejścia między sferą edukacji a sferą zawodową. Proponowane programy mają zasięg międzynarodowy, ale dostosowane są także do lokalnych możliwości i potrzeb państw członkowskich. Niemniej mimo wzglę-

nych sukcesów owych programów, heterogeniczność kategorii NEETs utrudnia skuteczne działania owych przedsięwzięć. Świadczą o tym wciąż wysokie wartości stopy NEETs w państwach członkowskich Unii Europejskiej.

### **Bibliografia:**

1. Fatyga B., 2005, *Dzicy z naszej ulicy. Antropologia kultury młodzieżowej* (wydanie drugie, poprawione), Warszawa: Ośrodek Badań Młodzieży, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski.
2. Mannheim K., 1992/1993, *Problem pokoleń*, przeł. A. Mizińska-Kleckowska, „Colloquia Communia”, nr 1, s. 136–169.
3. Serfin-Juszczak B., 2014, *NEET – nowa kategoria młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Sociologica 49, 2014 s.45-61.
4. Szafraniec K., 2005, *Porzucona generacja: młodzież polska wobec wyzwań społeczeństwa ryzyka*, [w:] M. Dziemianowicz, B.D. Gołębnik, R. Kwaśnica (red.), *Przetrwanie i rozwój jako niezbywalne powinności wychowania*, Wyd. Naukowe DSWE TWP, Wrocław.
5. Szcześniak M., Rondon G., 2011, *Pokolenie „ani-ani”: o młodzieży, która się nie uczy, nie pracuje i nie dba o samokształcenie*, „Psychologia Społeczna”, vol. 63, nr 18, s. 241–251.
6. Sztumski J. 1999, *Problemy, przed którymi stanie pokolenie wchodzące w XXI wiek*. [w:] H. Świda-Ziemia (red.), *Wartości egzystencjalne młodzieży lat dziewięćdziesiątych*, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, Warszawa.

### **Raporty**

7. EU, 2016, *Youth Report 2015*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
8. Eurofound, 2012, *NEETs – Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
9. Eurofound, 2016, *Exploring the diversity of NEETs*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
10. Młodzież NEETs, <https://www.eurofound.europa.eu/pl/topic/neets> (dostęp dnia 8.1.2019)
11. Raport 1999, *Bridging The Gap: New Opportunities For 16-18 Years Olds Not In Education, Employment Or Training*, Presented to Parliament by the Prime Minister by Command of Her Majesty July 1999. Department for Education and Employment, London, <http://dera.ioe.ac.uk/15119/2bridging-the-gap.pdf>

12. Raport, 5/2017, *Bezrobocie wśród młodzieży – czy polityka UE wpłynęła na zmianę sytuacji? Ocena gwarancji dla młodzieży i inicjatywy na rzecz zatrudnienia ludzi młodych wraz z odpowiedziami komisji*, Sprawozdanie specjalne nr 5, Europejski Trybunał Obrachunkowy.
13. *Recent policy developments related to those not in employment, education and training (NEETs)*, 2012, Eurofound, Dublin.

### **Bazy Eurostatu**

14. <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (dostęp dnia 3.12.2018)
15. <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do> (dostęp dnia 8.01.2019)

### **Unused Potential, NEETs in the Social Space**

#### **Summary**

The objective of the article is to present reflections on the situation of young people in the context of the labor market, with particular emphasis on young people from the NEETs category (not in employment, education or training). In recent years, the scale of the NEETs phenomenon has ceased to be marginal, which means that young people who remain outside the sphere of education and outside the sphere of work, that is, apart from the two most important areas of life of young people, it has become one of the most serious social problems in the European Union. The NEETs category includes young people who, for various reasons, do not learn, do not work, and do not prepare for the job by taking part in various forms of self-education.

**Key words:** NEETs, labor market, unemployment, youth.

Joanna Lipowska  
Personnel Profile  
HR Project Manager  
e-mail: [biuro@personnelprofile.com.pl](mailto:biuro@personnelprofile.com.pl)

## Uwarunkowania zachowań obywatelskich w organizacji

### Abstrakt

W literaturze wyróżnia się najczęściej siedem grup zachowań obywatelskich (*organizational citizenship behavior* – OCB): pomaganie innym, duch sportowy, lojalność organizacyjna, posłuszeństwo organizacyjne, inicjatywa, cnoty obywatelskie i rozwijanie siebie. Zachowania te mogą być ukierunkowane na innych pracowników (OCB-*Individual*) lub na organizację i jej zewnętrzne środowisko (OCB-*Organizational*). Prospołeczne zachowania poprawiają funkcjonowanie organizacji, są ważnym czynnikiem jej całkowitej efektywności, przyczyniają się do zwiększenia jej konkurencyjności i pomagają kreować wizerunek firmy jako pracodawcy. Zachowania obywatelskie można wzmacniać poprzez odpowiednie kształtowanie klimatu organizacyjnego, facylitowanie pożądaných zachowań kadry kierowniczej, a także poprzez sprawiedliwe procesy i procedury zarządzania zasobami ludzkimi. Prawdopodobieństwo wystąpienia OCB w organizacji można też zwiększyć przez dobór nowych pracowników o określonych postawach wobec pracy i decydujących dla OCB cechach osobowościowych.

**Słowa kluczowe:** OCB, organizacyjne zachowania obywatelskie, zachowania etosowe, zachowania prospołeczne w organizacji.

### Wprowadzenie

Koncepcja organizacyjnych zachowań obywatelskich (*organizational citizenship behavior*) jest stosunkowo „młoda”. Ta idea zachowań odnosi się do działań dobrowolnie podejmowanych przez jednostkę na rzecz wspólnego dobra – grupy, narodu, społeczeństwa. Tak pojmowane zachowania obywatelskie traktowane są, jako wyraz dojrzałości zarówno jednostek, jak i całych społeczności. Organizacyjne zachowania obywatelskie zaliczają się do zachowań etosowych i tak bywają często zamiennie określane. Jednak w Polsce, jak zauważa Barabasz i Chwalibóg (2013), ze względu na silne kulturowo-historyczne uwarunkowania rozumienia etosu pracy, bardziej adekwatne wydaje się stosowanie terminu zachowania obywatelskie, dotyczącego rdzenia pojęcia, czyli „obywatelskości” zachowań przejawianych przez członków konkretnej organizacji, niż pojęcia zachowań etosowych. Inne stosowane w literaturze określenie na *organizational citizenship behavior* to *zachowania*



*prospołeczne w organizacji*. Oprócz obywatelskości i prospołeczności, charakterystyczny dla organizacyjnych zachowań obywatelskich jest także rys twórczy, przejawiający się w wychodzeniu poza to, co określone, zdefiniowane i wymagane. Zachowania obywatelskie to ponadprzeciętne angażowanie się pracowników wykraczające poza podstawowe obowiązki zawodowe, podejmowane przez nich z własnej inicjatywy (Chwalibóg 2013).

Z wielu badań wynika, że zachowania obywatelskie, takie jak m.in.: udzielanie innym wsparcia, dbanie o zasoby organizacji, czy gotowość do kooperacji, prowadzą do podwyższenia całkowitej efektywności organizacji. Dlatego też pracodawcy zastanawiają się, w jaki sposób można uruchomić postawy i działania obywatelskie pracowników (OCB) i poszukują odpowiedzi na pytania, jakie czynniki warunkują zachowania obywatelskie/prospołeczne pracowników. Niniejszy artykuł stanowi próbę zebrania informacji na ten temat na podstawie przeglądu literatury i badań.

## 1. Zachowania obywatelskie, zarys teoretyczny

Autorem pojęcia zachowań obywatelskich – *organizational citizenship behavior* (OCB) jest Organ wraz ze współpracownikami. Definiują oni zachowania obywatelskie, jako ( ...) *indywidualne zachowania podejmowane dobrowolnie i intencjonalnie, nieujęte w sposób formalny w systemie nagradzania pracowników, nakierowane na dobro organizacji lub grupy pracowniczej, które przyczyniają się do efektywności i wydajności funkcjonowania całej organizacji* (Organ i in. 2006:3). Dobrowolność oznacza działanie niebędące przymusowym wymogiem roli i niewynikające z opisu stanowiska pracy. U źródła zachowania obywatelskiego leży indywidualny wybór, a jego niewykonanie nie podlega karze. Organizacyjne zachowania obywatelskie to nie tylko wspieranie skuteczności organizacji, to również powstrzymanie się od zachowań negatywnych, mogących szkodzić jej funkcjonowaniu, np. unikanie konfliktów ze współpracownikami (Retowski, Kaźmierczak, 2008).

Pojęcie *organizational citizenship behavior* było używane przez tych autorów już latach 80. XX wieku. Organ ze współpracownikami stwierdził, że różnic w efektywności pracy pomiędzy pracownikami nie można wyjaśnić tylko za pomocą różnic ich kompetencji. Ponadto zaobserwowano, że brak jest bezpośredniego związku postaw wobec pracy, jak np. poziomu satysfakcji z osiąganymi wynikami i poziomem działania – *performance*. Analizując treść pracy i czynności zawodowe pracowników Organ stwierdził, iż osoby te, w pewnych sytuacjach, poświęcają dużo czasu na takie zachowania jak: pomaganie innym pracownikom, dbanie o klimat organizacyjny, dążenie do perfekcji, przejawianie inicjatywy czy dążenie do rozwoju. Pracownicy za te zachowania nie byli wynagradzani i nie należały one do ich obowiązków. Zdaniem Organa właśnie te zachowania mają najważniejszy wpływ na efek-

tywność organizacji, a także na kształtowanie jej wizerunku, jako pracodawcy. Zbiór tych zachowań Organ nazwał *obywatelskimi zachowaniami organizacyjnymi*. Do zachowań organizacyjnych w ujęciu Organa zaliczane jest siedem różnych kategorii zachowań (Organ i in. 2006):

- 1) **Pomaganie innym/altruizm/zachowania pomocne** (*helping*) – udzielanie pomocy lub wsparcia innym pracownikom w ich problemach i trudnościach (altruizm; dobrowolne działania mające na celu pomoc innym pracownikom; wspieranie i dodawanie odwagi innym osobom; dokładanie starań, by zapobiegać konfliktom interpersonalnym; promowanie współpracy wśród pracowników; pomaganie innym w przypadku nieobecności lub przeciążenia pracą; techniczne wsparcie współpracowników lub klientów),
- 2) **Duch sportowy/wytrwałość/zachowania sportowe** (*sportsmanship*) – tolerowanie bez narzekania niedogodności i trudności w środowisku zawodowym oraz pozytywna postawa wobec innych, poświęcanie swojego prywatnego interesu na rzecz dobra innych i całej organizacji, zachowania nastawione na współpracę,
- 3) **Lojalność organizacyjna** (*organizational loyalty*) – prezentowanie pozytywnego wizerunku organizacji i obrona go, pozytywne reprezentowanie firmy w różnych społecznościach, ochrona przez zewnętrznymi zagrożeniami, realizacja założonych celów (m.in. wspieranie celów organizacji, zaangażowanie w pracę na tym samym wysokim poziomie nawet w niesprzyjających okolicznościach),
- 4) **Posłuszeństwo organizacyjne/świadomość organizacyjna/organizacyjna zgodność** (*organizational compliance*) – respektowanie polityki, wartości firmowych, terminów, a także norm i procedur organizacyjnych oraz nieformalnych zasad (m.in. przestrzeganie jawnych i ukrytych reguł w organizacji, nawet wówczas, gdy, nikt tego nie wymaga i nie egzekwuje).
- 5) **Inicjatywa** (*individual initiative*) – angażowanie się w zadania zawodowe w sposób wykraczający poza poziom wymagany i oczekiwany w organizacji, np.: usprawnianie działania organizacji, kreatywność, branie na siebie dodatkowych obowiązków, przejawianie entuzjazmu do wykonywanych zadań, zachęcanie i inspirowanie innych do ponadstandardowego zaangażowania, a także dzielenie się pomysłami i opiniami (m.in. przekazywanie konstruktywnych sugestii i informacji zwrotnych), dzielenie się informacjami i wiedzą,
- 6) **Cnoty obywatelskie/skuteczność obywatelska** (*civic virtue*) – ogólne zainteresowanie sprawami organizacji, jako całości oraz poczucie odpowiedzialności za jej funkcjonowanie, np.: angażowanie się w sferę obywatelską (tj. zebrania organizacyjne, podejmowanie inicjatyw zmieniających politykę organizacji, dzielenie się przemyśleniami na temat strategii i co-

dziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa itp.) i utożsamianie się z całą organizacją tak, jak obywatele danego państwa z narodem, do którego przynależą.

- 7) **Rozwijanie siebie/samorozwój** (*self-development*) – dobrowolne poszerzanie wiedzy, podwyższanie umiejętności i zdolności (np. uczestnictwo w szkoleniach, zdobywanie informacji na temat nowych osiągnięć w danej dziedzinie itp.), aby móc zwiększyć swój własny wkład i wpływ na organizację w celu polepszenia jej funkcjonowania.

Oprócz tych siedmiu typów zachowań obywatelskich, w literaturze stosowany jest także prostszy podział na dwa typy zachowań, przedstawione w modelu nazwanym przez jego autorów - *circumplex model of OCB* (Moon i in. 2005):

- Zachowania etosowe nastawione na ludzi (OCB-I),
- Zachowania etosowe nastawione na organizację/proorganizacyjne (OCB-O).

Zachowania OCB-I (*OCB-individual*) pośrednio przyczyniają się do efektywniejszego funkcjonowania przedsiębiorstwa przez pomaganie innym pracownikom. Natomiast zachowania OCB-O (*OCB-organization*) oznaczają wspieranie organizacji, jako całości, przestrzeganie formalnych i nieformalnych reguł obowiązujących w firmie, aby uniknąć spowodowania problemów w jej funkcjonowaniu.

Analizy wyników wielu badań potwierdzają hipotezy, że istnieje związek między OCB i efektywnością organizacji. Zachowania obywatelskie wyjaśniają:

- 19 proc. wariancji związanej z ilością produkcji i sprzedaży,
- około 25 proc. wariancji wskaźników finansowej efektywności (efektywność operacyjna dochodów przynoszonych przez pełnoetatowego pracownika),
- około 38 proc. wariancji dotyczącej obsługi klienta (zadowolenie i skargi klientów),
- ponad 18 proc. jakości wykonania (Barabasz, Chwalibóg 2013).

Ponadto zachowania prospołeczne pracowników wzmacniają spójność grupy, kreują kolektywne wzorce myślenia, istotne z punktu widzenia przekazywania informacji dla zewnętrznych interesariuszy. Pozytywny wpływ zachowań prospołecznych pracowników na to, co poza organizacją, uwidacznia się m.in. pozytywnymi relacjami z klientami i budowaniem pozytywnej marki danej organizacji wśród konsumentów. Zachowania prospołeczne pracowników budują także ogólny pozytywny obraz miejsca pracy, jako sprawiedliwego i etycznego, co bezpośrednio łączy się z dobrym wizerunkiem pracodawcy (Turek 2013).

Znaczące dla organizacji i pozytywne skutki organizacyjnych zachowań obywatelskich (OCB) można także obserwować we wzroście (Organ i in. 2006):

- produktywności pracowników,
- sprawności kierowania organizacją, poziomu gospodarowania zasobami organizacyjnymi,
- poziomu pracy zespołowej i wzajemnej kooperacji,
- poziomu reputacji przedsiębiorstwa i uczynienia go atrakcyjnym dla potencjalnych pracowników,
- elastyczności organizacji i zdolności do dostosowania się do zmian otoczenia,
- poziomu kapitału społecznego i tym samym efektywności przedsiębiorstwa.

W związku ze wszystkimi powyższymi korzyściami wynikającymi z zachowań obywatelskich pracowników, organizacje świadomie poszukują odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób można zachęcić pracowników do ich uruchamiania. Poniżej zostanie przedstawiony przegląd literatury oraz badań pozwalający na zebranie możliwych sposobów wzmacniania organizacyjnych zachowań obywatelskich (OCB), inaczej – zachowań prospołecznych, u pracowników.

## 2. Indywidualne uwarunkowania zachowań organizacyjnych

Wśród indywidualnych czynników wpływających na to, czy dany pracownik angażuje się w działania z kategorii organizacyjnych zachowań obywatelskich można wyróżnić postawy wobec pracy oraz czynniki osobowościowe. W zakresie **postaw wobec pracy** istotnym czynnikiem okazuje się sposób spostrzegania swoich obowiązków. Osoby o pozytywnych postawach wobec pracy, wysokim poczuciu sprawiedliwości oraz zaangażowaniu w pracę szerzej definiują swoje obowiązki i tym samym uważają zachowania obywatelskie za część swoich zawodowych powinności. Jeżeli pracownicy szeroko definiują swoją rolę i obowiązki, angażując się w działania z kategorii OCB, będą uważać, że nadal działają zgodnie ze swoim, szeroko pojmowanym zakresem odpowiedzialności (Jachnis, 2008). Osoby o szczególnie wysokim stopniu zaangażowania w pracę (*job involvement*), utożsamiające się z pracą czy też organizacją wykazują tendencję do tego, aby również swój wolny czas poświęcać na aktywności powiązane z pracą (*job-related activities*). Osoby takie zastanawiają się, w jaki sposób mogą bardziej efektywnie działać i tym samym chętnie poświęcają swój czas na zachowania obywatelskie (Iha 2009). Inne zależności OCB z postawami wobec pracy widoczne są we współwystępowaniu zachowania obywatelskich u pracowników z satys-

fakcją z pracy oraz dumą z pracy w danej organizacji i identyfikowaniem się z nią (Iha 2009; Jachnis 2008). Ważnym aspektem związanym z postawami jest umiejscowienie pracy w systemie wartości danego pracownika. Im wyżej cenioną wartością jest dla niego praca, tym bardziej prawdopodobne, że będzie angażował się także w aktywności dodatkowe, takie jak OCB (D'mora i in. 2015). Osoby, które stawiają pracę w centrum swojego życia (*work centrality*), odczuwają większą satysfakcję z pracy, w większym stopniu są przywiązani do organizacji i podejmują większy wysiłek w pracy.

Poza postawami wobec pracy istotne dla występowania zachowań obywatelskich są także **czynniki osobowościowe**. Najważniejszą rolę wśród czynników osobowościowych mających wpływ na podejmowanie działań z kategorii zachowań obywatelskich ma empatia. Związek ten został potwierdzony w badaniach (Spector, Fox 2002). Inne istotne indywidualne czynniki mające wpływ na występowanie OCB to wewnętrzne umiejscowienie kontroli oraz poczucie własnej skuteczności, czyli przekonanie człowieka, że potrafi działać tak, aby osiągać zamierzone rezultaty. Te cechy uważane są za składowe osobowości prospołecznej (Iha 2009; Spector, Fox 2002). Badacze zajmujący się zachowaniami obywatelskimi uważają, że odzwierciedlają one indywidualne skłonności do bycia pomocnym, współpracującym, sumiennym (Motowidło, Van Scotter 1994). Inne osobowościowe predyspozycje do zachowań obywatelskich to: potrzeba osiągnięć, potrzeba afiliacji, lojalność i planowanie (Chwalibóg, 2012). Badania ujawniły pozytywną korelację zachowań obywatelskich z ekstrawersją i jej składnikami: aktywnością i asertywnością (Witkowski, Chwalibóg 2010). Występowanie OCB jest także pozytywnie skorelowane ze składnikami sumiennosci, do jakich zalicza się dążenie do osiągnięć i samodyscyplina. Zachowaniom etosowym sprzyja także otwarcie na doświadczenia oraz stabilność emocjonalna (Iha 2009). Z innych badań wynika, że OCB są także pozytywnie skorelowane z inteligencją emocjonalną oraz optymizmem (D'mora i in. 2015). Istotność inteligencji emocjonalnej (IE) dla OCB badacze tłumaczą lepszym radzeniem sobie przez osoby o wysokim poziomie IE ze zmianami i wielością obowiązków oraz łatwością zmiany priorytetów, kiedy wymaga tego sytuacja.

Dodatkowych zadań o charakterze OCB podejmują się pracownicy o wysokiej motywacji do pracy. Ci, dla których dominująca jest wewnętrzna motywacja (*intrinsic motivation*), angażują się ponadstandardowo dla dobra współpracowników. Natomiast Ci, którzy kierowani są głównie motywacją zewnętrzną (*extrinsic motivation*), podejmują się działania o charakterze OCB, głównie po to, aby kształtować swój wizerunek, jako doskonałego i zaangażowanego pracownika (Iha 2009). Z badań Retowskiego i Kaźmierczak (2008) wynika, że staż pracy jest pozytywnym predykatorem zachowań eto-

sowych nastawionych na ludzi i nastawionych na organizację (OCB-I, OCB-O). Wykazano znaczącą różnicę w zachowaniach etosowych u pracowników powyżej 1 roku pracy, zaś najsilniej zachowania etosowe występowały u pracowników o długim stażu – powyżej 10 lat. Z tych samych badań wynika silny związek pełnienia funkcji kierowniczej z zachowaniami etosowymi ukierunkowanymi na organizację. Wpływ na osobowość pracownika jest niemożliwy, a na jego postawy wobec pracy bardzo ograniczony, ponieważ postawy powiązane są z wewnętrznym systemem wartości i strukturą motywacji. Jednak również te doniesienia z badań mogą okazać się przydane dla organizacji. Tym z nich, którym zależy szczególnie na zachowaniach obywatelskich, mogą wdrożyć odpowiednie procedury w procesie rekrutacji, na określone stanowiska, tak aby zweryfikować występowanie u kandydatów niektórych z powyżej wymienionych cech, które w sposób pozytywny skorelowane są z zachowaniami obywatelskimi.

### 3. Organizacyjne uwarunkowania zachowań obywatelskich

Wśród uwarunkowań organizacyjnych można wyodrębnić trzy różne grupy czynników, które mogą mieć wpływ na angażowanie się pracowników w działania wykraczające poza ich rolę zawodową, czyli zachowania obywatelskie – OCB. Te czynniki to: ogólny klimat organizacji, osoba kierownika i jego relacja z podwładnym, a także ogólne firmowe działania podejmowane przez dział personalny z kategorii zarządzania zasobami ludzkimi – ZZZL (*human resources management* – HRM). Poniżej zostaną przedstawione zagadnienia związków między tymi trzema grupami czynników a OCB.

Ocena przez pracowników **klimatu organizacyjnego**, czyli ogólnej atmosfery pracy, a także zachowań i działań innych pracowników oraz sposobu ich nagradzania i wzmacniania przez politykę firmową i różne procedury, ma wpływ na ich gotowość do podejmowania dodatkowych działań, z kategorii zachowań obywatelskich. Organizacja może być na poziomie ogólnym odbierana przez pracowników, jako przyjazna i wspierająca lub utrudniająca. Jeżeli pracownik postrzega, że zwyczaje panujące w organizacji są w jego odczuciu przyjazne, jest on gotowy silniej przejawiać zachowania obywatelskie zarówno wobec innych pracowników (OCB-I), jak i samej organizacji (OCB-O).

Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych pozwoliły zidentyfikować cztery mechanizmy, które mogą leżeć u podłoża przejawiania zachowań obywatelskich. Wg Blatt są to: 1) mechanizmy wymiany, opisywane w ramach teorii wymiany społecznej i reguły wzajemności, 2) mechanizm identyfikacji, 3) aspekty zarządzania wizerunkiem oraz 4) kształtowanie pozytywnych relacji ze współpracownikami i przełożonymi (Blatt 2008, za Chwalibóg 2013). Reguły wzajemności i wymiany społecznej sprawiają, że

„przyjazny do pracy” klimat w organizacji wyzwala kolektywną chęć do angażowania się w pracę i pomagania innym. Tym samym klimat organizacyjny, który charakteryzuje się dużym dystansem w relacjach pracowniczych, może oddziaływać negatywnie na zachowania obywatelskie (Organ i in. 2006). Pozytywne postrzeganie organizacji w szerszym kontekście niż tylko dobrego klimatu organizacyjnego, jako firmy doskonałej w ocenie wyróżników moralności, takich jak: optymizm, zaufanie, współczucie, uczciwość i wybaczenie, także ma wpływ na częstsze podejmowanie zachowań obywatelskich (Turek, Czaplińska 2014).

Na wzrost zachowań etycznych pracowników, a do takiej kategorii należy zaliczyć zachowania obywatelskie, ma także wpływ, co wydaje się oczywiste i logiczne, przekonanie pracowników, czy firma działa w sposób etyczny (Czop, Leszczyńska 2012; Turek, Czaplińska 2014). Jednak, aby wyzwalać zachowania obywatelskie potrzeba czegoś więcej, niż tylko tworzenia etycznego klimatu. W literaturze mowa jest o nowej koncepcji „duchowości organizacyjnej”, która jest częścią klimatu organizacyjnego. Najważniejszymi, kluczowymi wyróżnikami duchowości organizacyjnej są: zaufanie, dbanie o dobro jednostki i całej organizacji, wzajemność i pomaganie sobie. Te działania mają z jednej strony prowadzić do osiągnięcia lepszych rezultatów zawodowych, lecz przede wszystkim kreować poczucie sensu pracy, wspólnotowości i tożsamości oraz spójności wartości, czyli właśnie kreują „duchowość organizacyjną”. Owa *duchowość organizacyjna* przyczynia się m.in. do upodmiotowienia pracownika, do tworzenia dla niego warunków uwzględniających jego indywidualne potrzeby i cele. Tak potraktowany pracownik, jako człowiek, którego osobowość, zainteresowania, a także sprawy rodzinne są równie ważne, co jego kompetencje zawodowe, lepiej wykonuje zadania i tym samym wyzwala swoją obywatelskość, aby móc odpłacić organizacji za wyjątkowe, pełne poszanowania traktowanie. Również usuwanie przeszkód w wykonywaniu pracy i dostarczanie odpowiednich zasobów, mają wpływ na to jak pracownik postrzega klimat organizacyjny, jako wspierający czy utrudniający. Jeśli pracownicy wykonując swoje obowiązki, napotykać na wiele trudności i barier, mogą ograniczać swoją chęć angażowania się w działania obywatelskie (Organ i in., 2006). Oprócz etyczności działań firmy czy jej ogólnego klimatu organizacyjnego pracownicy oceniają także sprawiedliwość organizacji. Różne wymiary tej subiektywnie spostrzeganej sprawiedliwości organizacji mają wpływ na angażowanie się jej pracowników w działania etosowe/obywatelskie. Te znaczące dla OCB typy sprawiedliwości to: sprawiedliwość dystrybucyjna (*distributive justice*), czyli równy podział zasobów organizacyjnych, sprawiedliwość proceduralna (*procedural justice*) – stosowanie procedur i zasad przy podejmowaniu decy-

zji oraz sprawiedliwość interakcyjna (*interactional justice*), czyli uczciwość w traktowaniu członków organizacji (Iha 2009).

W obszarze, który dotyczy **kierownika oraz jego relacji z podwładnym** jednym z bardziej istotnych czynników jest zaufanie. Im bardziej pracownicy są przekonani, że są traktowani sprawiedliwie przez swoich przełożonych, którzy stosują jawne procedury organizacji, tym większy jest ich poziom zaufania i tym większa jest ich chęć do angażowania się w zachowania prospołeczne. Zachowania obywatelskie pracowników nie są zależne od stylu kierowania przełożonego. Pojawiają się one przy występowaniu zarówno stylu partycypacyjnego, transformacyjnego, nagradzającego, instrumentalnego jak i służącego – *servant leadership* (Turek, Czaplińska, 2014). Różne style kierowania mają wpływ na zaistnienie odmiennych motywów podejmowania przez pracowników zachowań obywatelskich, które to zależności szerzej analizują Turek i Czaplińska (2014). Niektórzy badacze uważają, że najważniejszym kryterium mającym wpływ na występowanie u podwładnych zachowań obywatelskich i tym samym wykraczania poza podstawową rolę zawodową, jest stopień etyczności kierownika, wyrażający się w jego indywidualnej – ludzkiej oraz menedżerskiej moralności. Jednak sama etyczność kierownika nie jest warunkiem wystarczającym. Także przywództwo samo w sobie (niezależnie od stylu) nie warunkuje silnie zachowań obywatelskich, jeżeli nie mają miejsca silne relacje wymiany i poczucie pracownika, że jest wspierany przez przełożonego, co między innymi pokazują badania przeprowadzone na pracownikach tymczasowych (Djibo i in. 2015).

Przejawianie przez menedżera zachowań obywatelskich zwiększa prawdopodobieństwo pojawienia się tych zachowań u pracowników na zasadzie modelowania, a także identyfikacji z menedżerem (Chwalibóg 2012). Oprócz mechanizmu modelowania, można także wyróżnić konkretne zachowania lidera, które jak wynika z badań, są pozytywnie skorelowane z angażowaniem się podwładnych w działania z zakresu OCB. Do kształtujących OCB zachowań menedżera można zaliczyć (Iha 2009; Podsakoff i in. 2000 za Chwalibóg 2012): zachowania nagradzające, zachowania wspierające, dostarczanie informacji zwrotnej, stymulacja intelektualna, kształtowanie wizji, tworzenie klimatu zaufania i szacunku, dostarczanie właściwego modelu, rozwijanie akceptacji dla celów grupy i oczekiwania dotyczące wysokiego poziomu wykonania.

Część z powyżej wymienionych zachowań cechuje tzw. transformacyjny styl zarządzania (tworzenie wizji, stymulacja intelektualna, modelowanie oraz wysokie oczekiwania), który w największym stopniu w porównaniu z innymi stylami kierowania sprzyja zachowaniom obywatelskim pracowników (Iha 2009). Spośród wymienionych powyżej zachowań menedżera mających po-



pozytywny wpływ na kształtowanie zachowań obywatelskich podwładnych na szczególną uwagę zasługuje przekazywanie informacji zwrotnej oraz dostarczanie wsparcia. Przekazywana przez przełożonego z szacunkiem informacja zwrotna wyzwała szacunek dla osoby kierującej, prowadzi do pozytywnych emocji względem menedżera i wyzwała OCB. Ponadto, uzyskana wartościowa informacja zwrotna wzmacnia poczucie dopasowania do organizacji, skutkując większym zaangażowaniem i tym samym skłania pracowników do podejmowania działań obywatelskich w organizacji (Turek, Czaplińska 2014).

Na występowanie zachowań obywatelskich oprócz działań bezpośrednich przełożonych mają także wpływ **podstawowe działania realizowane przez dział personalny** takie jak zatrudnianie, szkolenie, ocena, motywowanie, a także *employer branding* – kształtowanie wizerunku firmy, jako pracodawcy. Możliwość pozytywnego wpływu na przyszłe działania OCB pojawia się już w procesie zatrudniania. Pracownicy, którzy czują się sprawiedliwie potraktowani w procesie rekrutacji oceniają pozytywnie daną firmę i dobrze o niej mówią swoim znajomym oraz chcą angażować się w swoje obowiązki i przejawiają zaufanie do przełożonego (Turek, Czaplińska 2014). Kiedy w procesie wdrożenia, doświadczeni pracownicy pomagają nowozatrudnionemu, wzrasta prawdopodobieństwo tego, że tak samo on zachowa się w przyszłości. Właściwie przeprowadzony proces adaptacji, tak samo jak sprawiedliwy proces rekrutacji, wpływa korzystnie na pozytywne postrzeganie firmy i tym samym skutkuje większą motywacją i większym zaangażowaniem się w działania OCB. Kiedy organizacja stwarza pracownikom możliwości rozwoju zawodowego, czy też wywiązuje się z obietnic związanych z karierą, pracownicy starają się odwzajemnić poprzez wysoką jakość pracy i odpowiednie zachowanie, m.in. zachowania obywatelskie będące odzwierciedleniem ich ponadnormatywnego zaangażowania. Także, jeśli pracownicy odbierają system ocen okresowych za sprawiedliwy, mają możliwość ustosunkować się do oceny, wykazują większe zaufanie do organizacji, co także skutkuje wzrostem OCB.

Badania Turka i Czaplińskiej (2014) pokazują, że wpływ działań HRM na występowanie zachowań obywatelskich jest tylko pośredni, a mediatorem zwiększającym prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest klimat organizacyjny oraz postrzeganie wsparcia menedżerskiego. Z tych samych badań wynika silny i bezpośredni związek występowania zachowań obywatelskich z klimatem organizacyjnym i subiektywnie ocenianym wsparciem menedżerskim. Turek (2013) analizując zagadnienia kreowania wizerunku firmy, jako pracodawcy, zauważa, że działania o charakterze OCB, które mogą być jednym ze sposobów tworzenia wizerunku pracodawcy, powinny

być dopasowane do pracowników, jakich firma stara się pozyskać. Czasem także to organizacja powinna się dopasować do zatrudnionej nowej kadry. M.in. w ten sposób budowany jest kontrakt psychologiczny, poprzez który następuje proces wzmacniania identyfikacji i tożsamości organizacyjnej, które prowadzą do zwiększenia zaangażowania w tym zaangażowanie w zachowania obywatelskie.

Dla zaistnienia zachowań obywatelskich istotna jest również **charakterystyka grupy**, do której należy pracownik w danej organizacji. Spójność grupy pracowników, skutkuje lepszą komunikacją interpersonalną, udzielaniem sobie bardziej otwartego i pozytywnego *feedback'u*, silniejszym wpływem grupy na jej członków i angażowaniem się ich w działania OCB, jeżeli są one zgodne z grupowymi normami (*Itha 2009*). W takiej grupie istotne są także wzajemne powiązania, a szczególnie wzajemnie odnoszone korzyści, które stanowią czynnik zachęcający członków grupy do pomagania sobie nawzajem.

### Podsumowanie

Zachowania obywatelskie przekładają się na szereg istotnych pozytywnych efektów dla organizacji np. lepszą jakość obsługi klientów, konstruktywny klimat do współpracy, czy atrakcyjność dla potencjalnych kandydatów do pracy. Zachowania obywatelskie pracowników są także niezbędne do tego, aby dana organizacja mogła osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Doskonałość przedsiębiorstwa staje się celem, którego nie uda się osiągnąć bez pełnego zaangażowania pracowników, zaangażowania właściwego dla zachowań obywatelskich. Właśnie dlatego organizacje poszukują odpowiedzi na pytanie, jakie wysiłki można poczynić, aby zwiększyć występowanie zachowań obywatelskich u pracowników. Podejmowanie działań w tym kierunku może zaczynać się już na etapie doboru nowych pracowników o pozytywnych postawach wobec pracy, dla których praca stanowi wysoką wartość w życiu, którzy wykazują wysoki poziom zaangażowania i motywacji. Rekruterzy mogą także poszukiwać u kandydatów empatii, wewnętrzne umiejscowienie kontroli czy poczucia własnej skuteczności. Wzmacnianie zachowań obywatelskich w organizacji, wśród obecnej kadry może odbywać się poprzez kształtowanie sprzyjającego klimatu organizacyjnego, w którym organizacja jawi się pracownikom, jako wspierająca, działająca w sposób etyczny i sprawiedliwy. Ponadto OCB występuje częściej w tych organizacjach, w których pracownicy mogą dostrzegać elementy składające się na tzw. duchowość organizacyjną, czyli: zaufanie, dbanie o dobro jednostki i całej organizacji, wzajemność i pomaganie sobie.

Szczególnie istotne dla organizacyjnych zachowań obywatelskich pracowników okazują się zachowania ich przełożonych. Oprócz mechanizmu

modelowania (angażują się w OCB Ci pracownicy, których kierownicy sami są zaangażowani w takie działania), istotna jest silna relacja zaufania i wymiany pomiędzy przełożonym a pracownikiem, dostarczanie pracownikowi informacji zwrotnej oraz wsparcia, a także etyczność i moralność samego kierownika. Firmowe procesy i procedury będące częścią zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak: zatrudnianie, adaptacja do pracy, motywowanie, ocenianie, rozwój kariery zawodowej mają pozytywne, wzmacniające oddziaływanie na zachowania obywatelskie, kiedy są jawne i sprawiedliwe. Ich działanie jest jednak pośrednie, a mediatorem jest w tym przypadku wspomniany wyżej klimat organizacyjny oraz spostrzegane wsparcie menedżerskie (Turek, Czaplńska 2014). Z powyższej analizy literatury i badań wyłania się szereg elementów, w których można upatrywać potencjalnych możliwości wpływu na występowanie zachowań obywatelskich (OCB) w organizacji. Na pewno potrzebne są jednak dalsze badania w tej dziedzinie, aby porównać siłę wpływu na OCB wymienionych w artykule czynników, ale też poszukiwać nowych, nieodkrytych do tej pory, a istotnych dla występowania OCB.

### **Bibliografia:**

1. Barabasz E., Chwalibóg E., 2013, *Refleksje nad konsekwencjami zachowań obywatelskich w organizacjach*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” nr 282, s. 23-32.
2. Blatt R., 2008, *Organizational citizenship behavior of temporary knowledge employees*, “Organization Studies”, nr 29(06), s. 849-866.
3. Chwalibóg E., 2012, *Rola menedżera w kształtowaniu zachowań obywatelskich w organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 273, s. 19-27.
4. Chwalibóg E., 2013, *Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników, jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr. 322, s.18-28.
5. Czop K., Leszczyńska A., 2012, *Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowanie organizacyjne pracowników*, „Organizacja i kierowanie”, nr 3 (152), s. 27-41.
6. Djibo I. A., Desiderio K. P., Price, N. M., 2010, *Examining the role of perceived leader behavior on temporary employees' organizational commitment and citizenship behavior*, “Human Resource Development Quarterly” nr 21(4), s.321-342.
7. D'mora K., Lessei L., Abdelgany A., 2015, *Organizational citizenship behaviour- a study on the determinants and their impact*, “Scholedge International Journal Of Business Policy & Governance”, nr 2(1), s.1-8.

8. Jachnis A., 2008, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Warszawa.
9. Jha S., 2009, *Determinants of Organizational Citizenship Behaviour: A Review of Literature*, "Journal Of Management & Public Policy", nr 1(1), s.33-42.
10. Moon H., Van Dyne L., Wrobel K., 2005, *The circumplex model and the future of OCB research* [w:] D.L. Turnipseed (red.), *Handbook of organizational citizenship behavior: a review of a good soldier activity in organizations*, Nova Science Publishers, New York, s.1–22.
11. Motowidlo S.J., Van Scotter J.R., 1994. *Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance*, "Journal of Applied Psychology", nr 4 (79), s.475–480.
12. Organ D.W., Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., 2006, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, Thousand Oaks.
13. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G., 2000, *Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, "Journal of Management", nr 3(26).
14. Retowski S., Kaźmierczak S., M., 2008, *Osobowościowe predyktory zachowań etosowych w organizacji*, „Roczniki Psychologiczne”, nr 2, s.87-105.
15. Spector P. E., Fox S., 2002, *An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB)*, "Human Resources Management Review", nr 12, s. 269-292.
16. Turek D., 2013, *Rola zachowań obywatelskich w kreowaniu wewnętrznego wizerunku pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 30(4), s. 25-39.
17. Turek D., Czaplinska I., 2014, *Praktyki ZZZ, Klimat organizacyjny i postrzeganie wsparcia menedżerskiego a zachowania obywatelskie pracowników*, „Organizacja i kierowanie”, nr 4 (164), s.115-140.
18. Witkowski S.A., Chwalibóg E., 2010, *Zachowania etosowe pracowników – możliwości i potrzeba badań*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Spoleczne wy-miary zarzadzania przedsiebiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Spoleczna odpowiedzialność*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.

## Determinants of Organizational Citizenship Behavior

### Summary

Seven groups of organizational citizenship behavior (OCB) are distinguished in the literature: helping, sportsmanship, organizational loyalty,

organizational compliance, individual initiative, civic virtue and self-development. These behaviors may be targeted at other employees - OCB-Individual or at the organization itself and its external environment -OCB-Organizational. Prosocial behavior improves the functioning of the organization, is an important factor of organization efficiency, contributes to its competitiveness and creates the employer brand. Citizenship behavior can be strengthened through appropriate organizational climate, facilitating the desired behavior of the managerial staff, as well as through fair processes and procedures of human resources management. The likelihood of OCB in an organization can also be increased by selecting new employees with specific attitudes towards work and personality traits that are crucial for OCB.

**Key words:** OCB, ethos behavior organizational, citizenship behavior, prosocial organizational behavior.

## RECENZJA

**Monika Kamińska, Monika Mularska-Kucharek, *Srebrne tabu. Przyjaźń, miłość i seks w wieku dojrzałym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, ss.245**

Książka, *Srebrne tabu. Przyjaźń, miłość i seks w wieku dojrzałym*, autorstwa Moniki Kamińskiej i Moniki Mularskiej-Kucharek to pozycja, której tematem jest „jesień życia”, ukazana z perspektywy towarzyszących jej szans i możliwości. Celem niniejszej recenzji jest więc pokazanie różnych strategii radzenia sobie ze starością, a co za tym idzie –z przełamywaniem dotychczasowych stereotypów oraz społecznego tabu związanego z rolą i funkcjonowaniem osób starszych w naszym społeczeństwie. Przybliżone w niniejszej publikacji historie odnoszą się do polskich seniorów i senierek pochodzących z różnych środowisk, mających odmienne sytuacje osobiste i zainteresowania. Wszystkich bohaterów łączy jednak ogromny upór i brak pokory wobec społecznie narzuconych norm, a także głęboka wiara w to, że tzw. „późna dorosłość” jest doskonałym czasem na realizację własnych pasji, marzeń i planów.

Książka zawiera dwanaście wywiadów przeprowadzonych przez Autorki opracowania – sześć rozmów ze znanymi seniorami oraz sześć opowieści „zwykłych” ludzi, którzy na emeryturze realizują swoje pasje. Całość została uzupełniona poradami eksperckimi dotyczącymi poprawy jakości życia osób starszych. W rezultacie publikacja stanowi zbiór różnego rodzaju narracji, które zostały osadzone w trzech sferach, tworzących jednocześnie tytuły rozdziałów tj.: *Znani i lubiani*, *Zwykli niezwykli* i *Eksperti o srebrnym tabu*. Niecodzienną formę publikacji uzupełnia wstęp (*Zamiast wprowadzenia*) w postaci zapisu dialogu między Moniką Kamińską i Moniką Mularską-Kucharek, w którym to Autorki nakreślają pokrótce problematykę dotyczącą funkcjonowania osób starszych w polskim społeczeństwie, a także cel i motywacje towarzyszące tworzeniu tej książki.

Publikację rozpoczyna część: *Znani i lubiani*, zawierająca wywiady z seniorami kojarzonymi z telewizji, na tematy związane zarówno z samorealizacją w wieku później dorosłości w kwestii relacji interpersonalnych (miłości, przyjaźni, seksu), jak również sposobów spędzania czasu wolnego i rozwoju własnych zainteresowań. Każda rozmowa zatytułowana została mottem zaczerpniętym z przeprowadzanego wywiadu. Autorki publikacji do współpracy zaprosiły aktorki: Teresę Lipowską (*Na miłość nigdy nie jest za późno*) i Krystynę Sienkiewicz (*Ja nie jestem stara, ja się staram* – jedna z ostatnich oficjalnych wypowiedzi artystki) oraz aktora Andrzeja Precigsa (*Do szczęścia potrzebujemy innych ludzi*). Ponadto w tej części wśród rozmówców znaleźli się również: znany prezenter Ryszard Rembiszewski (*Za-*

*chować twarz, być sobą, być prawym człowiekiem, być szczęśliwym*), choreografka i tancerka – Krystyna Mazurówna (*Miłość to jedyny cud, który zdarza się w życiu, i to bez względu na wiek*) oraz popularna polska podróżniczka – Zofia Suska (*Trzeba kochać ludzi i trzeba cieszyć się z każdego wschodu słońca*).

Druga część publikacji tj. *Zwykli niezwykli*, została poprowadzona przez Autorki w analogiczny sposób z tym, że swoimi przemyśleniami na temat życia w wieku srebrnym dzielą się tzw. „zwykli ludzie”. Warto zwrócić w tym miejscu uwagę, że o ile w pierwszej części większy nacisk kładziono na opinie uczestników rozmów na kwestie związane ze sferą uczuciową (szanse na przyjaźń, miłość, rolę seksualności w życiu seniorów), o tyle w tej części na pierwszy plan wysuwają się sposoby samoaktywizacji i samorealizacji osób starszych. Mamy więc tutaj wywiady z seniorami, którzy dzielą się swoimi pasjami teatralnymi – Włodzimierzem Podgórkim (*Trzeba żyć tak, żeby w sercu mieć młodość*) i Izabelą Majewską (*Jestem uzależniona od teatru*), literackimi – Andrzejem Ziemowitem Zimowskim (*Życie to podróż...*) i Hanną Piekarską (*Mam apetyt na życie*), malarskimi – Barbarą Gorayską (*Życie pełną piersią jest prawem ludzkim każdego człowieka*) oraz podróżniczymi – Urszulą Kasjaniuk (*Teraz już wszystko mogę, nic nie muszę!*).

Na ostatnią część publikacji – *Eksperci o srebrnym tabu* składa się sześć tekstów dotyczących różnych dziedzin życia, z których osoby starsze są stopniowo odsuwane i stereotypowo wyłączone w naszym społeczeństwie. Pod pojęciem srebrnego tabu kryją się tutaj poruszane w całym opracowaniu tematy takie jak: przyjaźń, miłość, seks osób starszych, prawo do posiadania przez nie własnych pasji i zainteresowań, prawo do atrakcyjnego wyglądu. Rozdział rozpoczyna tekst Moniki Mularskiej -Kucharek (*Miłość dojrzała niejedno ma imię*) dotyczący różnych odcieni miłości w wieku senioralnym i zawierający wiele porad, które mają pomóc oswoić się z tym uczuciem niezależnie od posiadanego wieku. Niejakie uzupełnienie tekstu Moniki Mularskiej -Kucharek stanowi artykuł Ewy Czernik (*Uciekać przed słońcem nie hańba, czyli co samotność robi z człowiekiem, a człowiek z samotnością*), w którym to Autorka porusza tematy samotności i osamotnienia dotyczących osoby starsze oraz wskazuje na strategie radzenia sobie z tymi problemami. Bardzo ważnym w kontekście walki ze stereotypami na temat osób w podeszłym wieku wydaje się tekst Bianci-Beaty Kotoro – *Człowiek jest istotą seksualną od narodzin aż do śmierci*, dotyczący seksualnego wymiaru życia seniorów. O potrzebie społecznej aktywizacji osób w wieku senioralnym i jej pozytywnych skutkach pisze natomiast Monia Kamińska w artykule: *Nie PESEL czyni człowieka. Czyli o kreatywnym starzeniu się*. Rozdział zamykają dwa krótkie teksty Ewy Kozieradzkiej (*Ubierać a nie przebierać*)

i Andrzeja Cieślaka (*Luz kontrolowany*) dotyczące porad modowych dla senierek i seniorów. Tak jak w przypadku wprowadzenia do lektury, również jej podsumowanie (*Zamiast zakończenia*) przedstawiono w formie dialogu między Moniką Kamińską i Moniką Mularską-Kucharek, w którym Autorki przedstawiają ogólne wnioski z publikacji, swoje odczucia związane z jej ukazaniem oraz podziękowania dla osób, które pomogły przy powstaniu niniejszej książki.

Nie ulega wątpliwości, że książka Moniki Kamińskiej i Moniki Mularskiej-Kucharek dotyka tematów niezwykle istotnych dla naszego społeczeństwa. Jak słusznie zauważają Autorki, nieustannie wzrastająca liczba osób w wieku senioralnym w naszym kraju wiąże się ze zmianami nie tylko w ilościowym, ale przede wszystkim w jakościowym aspekcie starości. Współcześni seniorzy coraz więcej oczekują od życia, traktując etap emerytalny jako czas, w którym z powodzeniem mogą się realizować. Czasem jednak ich dążenia są znacznie utrudnione lub wręcz niemożliwe ze względu na czynniki społecznościowe i funkcjonujące stereotypy na temat osób starszych. Niestety, chociaż niniejsza publikacja ma za zadanie nakłaniać seniorów do różnego rodzaju aktywności, można odnieść wrażenie, że pomija ona punkt widzenia osób z niewielkich miejscowości, gdzie po pierwsze – normy społeczne ciągle są bardziej restrykcyjne niż w dużych miastach, po drugie – brakuje instytucjonalnych form aktywizacji osób starszych. Tam stereotyp starości jako schyłkowego etapu życia, który wiąże się albo z opieką nad wnukami, albo z samotnością jest ciągle żywy i ma się całkiem nieźle. Autorki przyjmując miastocentryczną perspektywę zdają się nie dostrzegać tego problemu, co niestety znacznie splota całokształt publikacji.

Dużym plusem niniejszej książki wydaje się sięgnięcie wprost do opinii seniorów, co dla niektórych Czytelników może stanowić źródło inspiracji i pomóc rozwiązać wewnętrzne dylematy między „chcę, ale boję się”. Tematy poruszane w wywiadach są jak najbardziej aktualne i istotne z punktu widzenia współczesnych seniorów, ale również i młodszych odbiorców. Każdy z nas ma wokół siebie osoby w wieku senioralnym, większość z nas sama będzie kiedyś w tym wieku, dlatego niezwykle ważne w czasach kultu młodości jest osvajanie ludzi z tym etapem życia i pokazywanie, że jak na każdym z poprzednich mają one prawo do radości, miłości, seksu i pasji. Nawoływanie do wyswobodzenia się z okowów funkcjonujących stereotypów właśnie z ust aktywnych seniorów jest więc głosem niezwykle ważnym, a ukazanie ich seniorskiego życia jednym z najciekawszych elementów niniejszej lektury. Niestety, momentami można odnieść wrażenie zbyt dużego narzucania odpowiedzi przez Autorki, uciążliwe wydają się również ich dłuższe odautorskie wtrącenia podczas przeprowadzanych rozmów. Jako kontrargument można tutaj przytoczyć, że nie jest to książka *stricte* socjologiczna, więc



i wywiady nie musiały zachować metodologicznych restrykcji, jednak w kontekście niezwykle ciekawych życiorysów, wspomniane zabiegi zdają się wybijają rozmówców z rytmu, narzucać im pewien sposób myślenia, a tym samym i zubażać przesłanie zaproszonych do współpracy osób.

Częściowym rozczarowaniem jest również ostatni rozdział dotyczący porad eksperckich. Z jednej strony stanowi on dobre „domknięcie” całości publikacji. Zaproszone osoby rzeczywiście aktywnie współpracują z osobami starszymi, mają więc najlepszy ogląd na problemy i dylematy, z jakimi się one na co dzień borykają. Autorki poruszając temat prawa do miłości, sposobów na samotność, pomysłów na atrakcyjny wygląd (zarówno kobiet jak i mężczyzn), wydają się dobrze oddawać potrzeby współczesnego seniora. Niezwykle ważnym wydaje się w kontekście całego tego rozdziału artykuł dotyczący seksualności osób w wieku emerytalnym, która w naszym kraju jest chyba najdotkliwiej obciążona tytułowym „srebrnym tabu”. Poradnikowy charakter tej części publikacji w prosty i skondensowany sposób przedstawia receptę na wyzwolenie się ze stereotypów i różnego rodzaju tabu związanych z tym etapem życia. Z drugiej jednak strony wiele do życzenia pozostawia sposób prezentacji pewnych danych. Szczególnie dotkliwy jest brak przypisów w większości eksperckich artykułów. Tym sposobem potencjalny Czytelnik nie ma możliwości dowiedzenia się chociażby na jakie badania i źródła powołują się Autorzy tekstów (wyjątkiem są artykuły Bianci-Beaty Kotoro i Moniki Kamieńskiej). Jest to największy minus niniejszej publikacji, ponieważ nie dość, że zamyka drogę do poszukiwania dalszych informacji, to zbytnie uproszczenie tekstu niechlubnie wpisuje się w jeden z najbardziej bolesnych stereotypów krążących na temat osób w podeszłym wieku – a mianowicie postrzeganie ich jako dziecięcych i niezainteresowanych rzeczami wymagającymi wysiłku intelektualnego. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że jest to niezwykle niebezpieczne, ponieważ ten stereotyp tak naprawdę leży u podstaw wszystkich innych, odbierając osobom starszym właśnie prawo do miłości, szczęścia czy samorealizacji.

Podsumowując, dbałość o komfort i jakość życia osób starszych jest niezwykle istotna szczególnie z perspektywy przewidywanej średniej długości życia. Bardzo ważnym elementem jest więc znalezienie odpowiedniego miejsca w naszym społeczeństwie dla seniorów i pozwolenie im na czerpanie radości z tego etapu. Niniejsza publikacja z pewnością pomaga uzmysłowić odbiorcom, że niezależnie od wieku, każdy człowiek ma prawo do miłości i samorealizacji. Książka Moniki Kamieńskiej i Moniki Mularskiej – Kucharek z powodzeniem pokazuje starość/późną dorosłość/wiek srebrny jako czas, który może być źródłem ogromnej satysfakcji i szczęścia. Otwarte podejście Auterek i osób, które wzięły aktywny udział przy tworzeniu tej publikacji do kwestii takich jak: miłość, przyjaźń czy seks bez wątplenia mo-

że się przyczynić do stopniowego przełamywania społecznego tabu związanego z tym etapem ludzkiego życia.

Największym atutem *Srebrnego tabu...* jest to, że dzięki różnorodnej tematyce i przystępności języka (czasem zbyt uproszczonego), z powodzeniem może ono trafić do różnych grup odbiorców – począwszy od przedstawicieli środowiska seniorskiego, skończywszy na osobach, których zainteresowania naukowe/zawodowe koncentrują się w obrębie działań na rzecz osób starszych. Zainteresowanie publikacją powinni wykazywać jednak nie tylko seniorzy i osoby z nimi współpracujące, ale każdy, kto chciałby funkcjonować w społeczeństwie, w którym miłość, radość i pasja są dostępne na każdym etapie życia dla jego członków, ponieważ jak mówił Hugo Steinhaus „Na starość jest młodość potrzebniejsza niż za młodu”.

Martyna Krogulec  
*Uniwersytet Łódzki*



Wiodącym tematem pisma są problemy dotyczące szeroko rozumianych zagadnień pracy, jej miejsca w systemach wartości i strategiach życiowych jednostek. Podejmujemy te różnorodne wątki pracy w ujęciu: globalnym i lokalnym, makrospołecznym i indywidualnym, które mieszczą się w humanistycznej, aksjologicznej perspektywie. Praca ludzka ma rozmaite wymiary: organizacyjny, techniczny, technologiczny, psychologiczny i społeczny. Nas interesuje przede wszystkim ten wymiar, w centrum którego znajduje się jednostka. Zmieniający się kontekst życia społecznego, gospodarczego i politycznego, zarówno w Polsce jak i na świecie, generuje cały szereg problemów, sytuacji i trudnych rozstrzygnięć, odnoszących się również do pracy, jej form organizacyjnych, zatrudnienia czy samej treści pracy. Stąd też wśród zagadnień, wokół których się skoncentrujemy znajdują się m.in. te dotyczące:

- zmiany treści, form pracy i zatrudnienia w perspektywie społeczeństwa informacyjnego,
- procesów integracyjnych w Europie, poprzez nabywanie wielokulturowych kompetencji działania w sytuacji pracy,
- różnicującego się stosunku jednostki do pracy i ról zawodowych,
- relacji pracodawca – pracownik,
- zmiany wymagań kwalifikacyjnych,
- miejsca pracy w systemach wartości jednostki,
- powstawania i rozwiązywania konfliktów w sytuacji pracy,
- tworzenia i aplikowania programów humanizujących stosunki pracy i poprawiających jakość pracy,
- ideologii zawodowych i etyki pracy,
- roli związków zawodowych we współczesnych stosunkach pracy,
- roli marketingu komunikacyjnego (w tym public relations) w stosunkach pracy.

Zapraszamy zatem do współpracy i zgłaszania do publikacji artykułów, komunikatów, doniesień, informacji, interesujących case studium i recenzji. Zaproszenie kierujemy zarówno do naszych stałych współpracowników, jak i tych wszystkich, którzy zechcą tworzyć wizerunek „*Humanizacji Pracy*” jako pisma, które problem humanistycznego sensu pracy ludzkiej uznaje za podstawowy.



**„Humanizację Pracy”** zaprenumerować można wyłącznie u wydawcy. Zamówień i wpłat należy dokonywać poprzez Wydawnictwo Uczelni:  
Wydawnictwo Naukowe „**NOVUM**” sp. z o. o.  
ul. Wyszogrodzka 22a  
09-402 Płock  
tel. 24 364 94 94  
fax 24 364 94 95  
<http://www.wnn.pl>

**Wpłat należy dokonać na konto:  
BGŻ o/Płock 84 203000451110000000157770**

Prenumeratę zagraniczną przyjmuje:  
CHZ „**Ars Polona**” S.A.  
ul. Obrońców 25  
03-933 WARSZAWA

Wszelkie informacje związane z prenumeratą i zakupem pojedynczych numerów „Humanizacji Pracy” uzyskać można w Wydawnictwie Naukowym „**NOVUM**” sp. z o. o