

Joanna Ratajczak, mgr
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.128>

Rekrutacja pokolenia Z w kontekście zmian demograficznych

Abstrakt

Obecne przemiany demograficzne, takie jak zjawisko starzenia się społeczeństwa czy spadek liczby ludności, są wyzwaniem dla współczesnych organizacji. Celem artykułu jest ocena zarządzania międzypokoleniowego w zakresie rekrutacji pokolenia Z jako odpowiedzi na zmiany demograficzne. Wykorzystując metodę studium przypadku, przedstawiono w nim też jedną z form zwiększenia atrakcyjności organizacji jako pracodawcy, jaką jest jej współpraca ze szkołami ponadpodstawowymi.

Słowa kluczowe: rekrutacja; zarządzanie międzypokoleniowe; zmiany demograficzne; pokolenie Z.

The recruitment process of generation Z in the context of demographical changes on the labour market

Abstract

Current demographic changes, for example the ageing society or the population decline, constitute a challenge for contemporary organizations. The objective of this article is to assess the multigenerational management in terms of recruiting the generation Z as a response to the demographic changes which are taking place nowadays. The case study method has been used to illustrate the cooperation between organizations and secondary schools which is one of the forms of boosting the attractiveness of an organization as an employer.

Keywords: recruitment; multigenerational management; demographical changes; generation Z.

JEL COES: M51.

Wstęp

Wśród zjawisk generujących wyzwania dla rynku pracy wymienia się często globalizację i rozwój nowoczesnych technologii. Obecna sytuacja jest niespotykana. Dotychczas zmiany nigdy nie następowały w tak szybkim tempie. Ważnymi czynnikami kształtującymi sytuację

na rynku pracy są również zmiany demograficzne, następujące w Polsce i w pozostałych krajach europejskich. Zarówno starzenie się społeczeństwa, jak i spadek liczby ludności, związany z mniejszą liczbą urodzeń, determinują konieczność przeobrażeń polityki personalnej przedsiębiorstw. Koniecznością okaże się wykorzystanie potencjału wszystkich dostępnych zasobów ludzkich. Celem artykułu jest znalezienie rozwiązania problemów organizacji związanych ze zmianami demograficznymi, szczególnie w zakresie rekrutacji pracowników z pokolenia Z, czyli osób urodzonych po 1995 roku, wchodzących obecnie na rynek pracy. Przyjęto hipotezę, iż takim rozwiązaniem mogą być działania z obszaru zarządzania międzypokoleniowego, obejmujące m.in. dostosowanie praktyk rekrutacyjnych do oczekiwań najmłodszych uczestników rynku pracy, w tym rekrutację poprzez współpracę przedsiębiorstw i placówek oświatowych. Dokonując krytycznego przeglądu literatury i korzystając z metody studium przypadku, przedstawiono jedną z form zwiększenia atrakcyjności organizacji jako pracodawcy oraz poszukiwania młodych kandydatów do pracy, jaką jest jego współpraca ze szkołami ponad podstawowymi. Przygotowując artykuł korzystano zarówno z literatury polskiej, jak i anglojęzycznej, głównie z baz Emerald, CEON i BazEkon.

Artykuł składa się z czterech części, poprzedzonych wstępem i zakończonych podsumowaniem. W pierwszej zaprezentowano najistotniejsze informacje dotyczące przemian demograficznych, które dotyczą obecnie polskiego rynku pracy, takich jak proces starzenia się społeczeństwa, zwiększanie się długości życia oraz przyspieszenie zmian pokoleniowych. Kolejna część obejmuje analizę praktyk zarządzania międzypokoleniowego w miejscu pracy, które może być odpowiedzią na wspomniane wyzwania demograficzne. Jest to bowiem rodzaj zarządzania wiekiem, skierowanego do wszystkich grup pokoleniowych zatrudnionych w organizacji. Jednym z jego elementów jest proces rekrutacji dostosowany do potrzeb i oczekiwań różnych pokoleń kandydatów do pracy. W artykule skupiono się na rekrutacji pokolenia Z jako najmłodszego na rynku pracy. Jego pozyskanie do organizacji pozwala na zwiększenie różnorodności pokoleniowej personelu, co niesie za sobą szereg korzyści oraz zagrożeń. Dobrym rozwiązaniem w tym obszarze wydaje się być współpraca pomiędzy szkołami ponadpodstawowymi a pracodawcami. Działania z tego zakresu zostały opisane w ostatniej części artykułu.

Zmiany demograficzne na polskim rynku pracy

Zachodzące obecnie procesy demograficzne stanowią duże wyzwanie dla uczestników rynku pracy. W Europie (w tym w Polsce) widoczne staje się zjawisko starzenia się społeczeństwa, definiowane jako „systematyczny wzrost odsetka osób starszych w populacji” (Klimczuk 2012, s. 244). Jego przyczyn należy upatrywać m.in. w niskim poziomie dzietności, wydłużaniu się okresu życia jednostek oraz ujemnym wskaźniku bilansu migracji (Schimanek, Kotzian, Arczewska 2015, s. 10). Prognozuje się, że liczba osób po 65. roku życia w stosunku do liczby osób w wieku 15-64 lata zwiększy się z 22% w roku 2015 aż do 69% w roku 2060 (Moczydłowska 2015, s. 30; Kaźmierczyk 2007, s. 21-22). Co więcej, sytuacja w Polsce jest gorsza niż w innych krajach europejskich z uwagi na znacznie większy spadek liczby osób młodych i przyrost liczby osób starszych, co wynika ze zmian kulturowych oraz następujących po sobie naprzemiennie okresów niżu i wyżu demograficznego, czyli tzw. efektu falowania (Skowron-Mielnik 2013, s. 62). Stąd też maleje ogólna liczba ludności.

Ludzie żyją coraz dłużej, na co wpływ mają wzrost gospodarczy i postęp techniczny (Mendryk 2013, s. 105-106; Moczydłowska 2015, s. 29). Równocześnie zmniejsza się liczba urodzeń. W rezultacie zmienia się cała struktura wiekowa społeczeństwa. Spada liczba osób w wieku przedprodukcyjnym, a rośnie – w wieku poprodukcyjnym (Brdulak 2014, s. 157-159; Mahon, Millar 2014, s. 554; Kaźmierczyk 2007, s. 23). Problemy kadrowe pogłębia również emigracja zarobkowa części Polaków (Moczydłowska 2015, s. 30). Zauważalny staje się spadek ilości siły roboczej. To wszystko skutkuje koniecznością wydłużenia się okresu aktywności zawodowej (Szaban 2013, s. 149; Gawrycka, Szymczak 2015, s. 98).

Istotnym czynnikiem jest również akceleracja pokoleń. Z uwagi na dynamikę zmian technologicznych i społecznych, kolejne generacje następują po sobie coraz częściej. Ich przedstawiciele muszą ze sobą współpracować, co jest kolejnym wyzwaniem we współczesnych organizacjach. Nigdy jeszcze na rynku pracy nie występowała tak znaczna różnorodność społeczna (Brdulak 2014, s. 157-159).

Wszystkie powyższe problemy powodują wzrost wartości wskaźnika tzw. obciążenia demograficznego (liczonego jako liczba osób w wieku nieprodukcyjnym przypadających na 100 osób w wieku produkcyjnym), czego skutkiem mogą być negatywne zmiany w relacjach społecznych, brak stabilności finansów publicznych i systemu emerytalnego, obciążenie osób młodych składkami na ubezpieczenia zdrowotne, a także, wynikające z tego różnice między pokoleniami w kształcie hierarchii wartości oraz poglądach politycznych. Może to prowadzić

do konfliktów międzypokoleniowych na poziomie całego społeczeństwa (Mendryk 2013, s. 105-106; Klimczuk 2012, s. 244; Pawlak 2016, s. 409; Wziątek-Staśko 2015, s. 48).

Pracodawcy najchętniej zatrudniają osoby w wieku 30-45 lat. Dużo sceptyczniej podchodzą do proponowania pracy osobom młodym, bez doświadczenia, oraz najstarszym kandydatom. Niestety, liczba osób w przedziale wiekowym najbardziej odpowiadającym pracodawcom maleje. Muszą oni zatem zmienić nastawienie. Co więcej, warto wręcz celowo dbać o różnorodność pracowników. Stanowi to bowiem potencjał, który można wykorzystać (Skowron-Mielnik 2013, s. 63). Powinni to dostrzec także pracodawcy, którzy często myślą stereotypowo, zarówno o najmłodszych, jak i o najstarszych kandydatach do pracy. Optymalne wykorzystanie dostępnego kapitału ludzkiego jest jednym z najlepszych możliwych rozwiązań obecnej sytuacji demograficznej. Istnieje wiele inicjatyw, mających na celu zachęcenie pracodawców do zatrudniania osób starszych. Warto wymienić chociażby projekt „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, dofinansowanie wynagrodzeń za zatrudnienie bezrobotnego po pięćdziesiątym roku życia czy zwolnienie z opłacania składki na Fundusz Pracy za zatrudnione osoby powyżej pięćdziesiątego roku życia. Nie należy jednak zapominać o pokoleniu Z, dopiero wchodzącym na rynek pracy.

Zarządzanie międzypokoleniowe odpowiedzią na wyzwania demograficzne

Obecnie w organizacjach spotkać można przedstawicieli aż czterech pokoleń – baby boomers, X, Y i Z (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014, s. 405; Burchardt, Sikora 2014, s. 175). Każde z nich charakteryzuje się odmiennymi wartościami, potrzebami i światopoglądem. Ich współdziałanie i komunikacja jest zatem wyzwaniem – dla nich samych, dla działów personalnych oraz bezpośrednich przełożonych zespołów wielopokoleniowych. Zauważalne staje się odmienne nastawienie do pracy osób z różnych grup pokoleniowych oraz problemy spowodowane nieefektywną komunikacją między nimi. W zespołach wielopokoleniowych mają miejsce częste konflikty, wynikające ze wzajemnego niezrozumienia. Należy jednak podkreślić, iż osoby z odmiennych grup pokoleniowych mogą ze sobą z powodzeniem współpracować, co będzie korzystne dla wszystkich stron.

Rozwiązaniem wspomnianych problemów może być zarządzanie międzypokoleniowe. W tym miejscu należy jednak wyjaśnić, czym jest zarządzanie wiekiem, w którym to należy upatrywać źródła koncepcji zarządzania międzypokoleniowego. Zarządzanie wiekiem stanowi część zarządzania różnorodnością (Pawlak 2016, s. 409). Są to „działania pozwalające bardziej racjonalnie i efektywnie wykorzystać zasoby ludzkie

w przedsiębiorstwie, dzięki uwzględnieniu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku” (Liwński, Sztanderska, 2010, s. 3). Najczęściej dotyczy jednak jedynie najstarszych zatrudnionych. W krajach zachodnich wdrażane jest już od kilkunastu lat; natomiast w Polsce od kilku lat rozpatrywane jest głównie teoretycznie (Schimanek, Kotzian, Arczewska 2015, s. 6). Może stanowić odpowiedź na negatywne zmiany demograficzne (Świeszczak, Ziemia 2013, s. 58; Sołtys 2013, s. 61). Pozwala na efektywne wykorzystanie zmniejszających się zasobów ludzkich (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2016, s. 382). W szerszym znaczeniu oznacza działania na poziomie gospodarki, w węższym – na poziomie organizacji (Hilarowicz 2015, s. 22-23). Zarządzanie wiekiem bywa zwykle utożsamiane z praktykami kierowanymi do najstarszych pracowników w organizacji (Woszczyk, Warwas 2016, s. 40; Fuerte, Egdell, McQuaid 2013, s. 272). Powinno jednak obejmować kompleksowe działania, skierowane do wszystkich pracowników. Należy bowiem wykorzystywać potencjał pracowników z każdej grupy wiekowej (Nowaczyk 2017). Taki rodzaj zarządzania wiekiem można nazwać międzypokoleniowym, gdyż odpowiada na indywidualne potrzeby wszystkich zatrudnionych (Woszczyk, Warwas 2016, s. 44) i pozwala uniknąć zarzutów o dyskryminację lub faworyzowanie któregoś z pokoleń.

Zarządzanie międzypokoleniowe powinno dotyczyć wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi (Gajda 2015, s. 26). W kontekście zmian demograficznych najistotniejszym staje się jednak rekrutacja pracowników. Odpowiednio poprowadzona pozwala na budowę zespołów wielopokoleniowych, których istnienie jest korzystne dla organizacji.

Rekrutacja pokolenia Z jako jeden z elementów zarządzania międzypokoleniowego

Jednym z aspektów zarządzania międzypokoleniowego jest dopasowanie procesów kadrowych, w tym rekrutacji pracowników, do potrzeb osób ze wszystkich pokoleń. Wykorzystanie zasad zarządzania międzypokoleniowego już na etapie rekrutacji i doboru personelu pozwala na właściwe planowanie zapotrzebowania na pracowników, zapobiega powstaniu tzw. bomby demograficznej, czyli masowego przechodzenia na emeryturę najstarszych zatrudnionych, a tym samym nagłej utraty wiedzy – zarówno jawnej, jak i ukrytej (Zajac 2014, s. 29). Pozwala również na utrzymanie właściwej struktury wiekowej zatrudnionych. Stanowi zatem podstawę dalszych działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Z tego powodu w artykule skupiono się na omówieniu procesu rekrutacji pracowników.

Przedsiębiorstwa wypracowały już praktyki pozyskiwania do pracy starszych pokoleń. Często nie są jednak przygotowane na generację dopiero wchodzącą na rynek pracy, czyli pokolenie Z. Przyjmuje się, że są to osoby urodzone po roku 1995 (Żarczyńska, Chomątowska 2016, s. 406). Oczywiście należy pamiętać, że, tak jak w przypadku pozostałych grup pokoleniowych, o przypisaniu jednostki do danej generacji nie świadczy jedynie data urodzenia. Dużo ważniejsze wydają się być światopogląd, nastawienie do wykonywanych obowiązków i pracy, styl życia czy system wartości. Można zauważyć, iż niektórzy przedstawiciele pokolenie Z mają problem z odnalezieniem się w nowej rzeczywistości, która nie jest tak bezpieczna jak znane środowisko domu lub szkoły (Galaj 2014, s. 85-88). Dopiero próbują zrozumieć szybko zmieniający się świat, w którym dorastają. Niewątpliwie wejście na rynek pracy jest dla nich trudne. Konieczna będzie weryfikacja ich stosunku do pracy. Wielu odczuwa frustrację, gdy okazuje się, że rzeczywistość nie okazała się być tak idealna, jak ją sobie wyobrażali. Oczekują pracy pełnej wyzwań, w której wykorzystany zostanie ich potencjał. Chcą swobody w decydowaniu o miejscu, czasie i sposobie wykonywania zadań. Specjaliści HR podkreślają, iż młodzież są dużo bardziej roszczeniowa niż starsi pracownicy. Często zmieniają miejsce pracy, są nielojalni, mają spore oczekiwania (Berkup 2014, s. 223-224; Kong, Sun, Yan 2016, s. 2564; Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2016, s. 381). Wynika to oczywiście również ze zmian zachodzących na rynku pracy, takich jak m.in. wzrost elastyczności przy równoczesnym zmniejszeniu stabilności zatrudnienia, postępująca indywidualizacja czy destandardyzacja karier zawodowych. Równocześnie cechy charakterystyczne pokolenia Z, takie jak potrzeba natychmiastowości, niechęć do poświęcenia się pracy czy brania na siebie odpowiedzialności za zadanie, przyczyniają się do częstych zmian pracodawcy. Warto zatem zastanowić się, jak zachęcić młodzież do aplikacji i jak utrzymać ją w organizacji.

Propozycje rozwiązania problemów związanych z procesem rekrutacji pokolenia Z

Działania rekrutacyjne, wpisujące się w zarządzanie międzypokoleniowe, należy zacząć już od odpowiedniego przygotowania ogłoszenia. Kierując je do najmłodszych warto podkreślić pozytywne relacje w zespole, profesjonalizm procesu wdrożenia pracownika, programy rozwojowe (najlepiej pod okiem mentora), a także odwołać się do kluczowych kompetencji generacji Z – otwartości, znajomości języków obcych czy biegłości w obsłudze nowoczesnych technologii (Warwas, Wiktorowicz 2016, s. 76). Zgodnie z wynikami badań A. Grenčikovej, J. Guščinskiene i J. Špankovej (2017), dla młodych pracowników do 25. roku

życia największe znaczenie ma motywacja finansowa. Jest dużo istotniejsza niż dla starszych grup pokoleniowych. Być może warto zatem w ogłoszeniu umieścić również konkretne informacje na temat proponowanego wynagrodzenia. Zachęci to kandydatów z pokolenia Z do wzięcia udziału w procesie rekrutacji.

Za najskuteczniejszą metodę poszukiwania pracy młodzież uznaje wykorzystanie kontaktów osobistych i internetu (Centrum Doradztwa Zawodowego dla Młodzieży, Obserwatorium Gospodarki i Rynku Pracy Aglomeracji Poznańskiej, 2017, s. 42-43). Oczekuje rekrutacji w formie wirtualnej. To w sieci – przede wszystkim w mediach społecznościowych – poszukuje informacji o przyszłym pracodawcy. Przed złożeniem aplikacji dokładnie go sprawdza. Ważna jest zatem nie tylko atrakcyjność ogłoszenia, ale też przejrzystość aktywności organizacji, uczciwość i działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. To przyciąga młodych kandydatów. Istotne stają się zatem treści umieszczane na oficjalnych profilach przedsiębiorstwa na Facebooku, Snapchacie, Instagramie czy YouTube oraz ich bieżąca aktualizacja. Należy pamiętać też o dostosowaniu strony internetowej organizacji do przeglądania jej na urządzeniach mobilnych (Warwas, Wiktorowicz 2016, s. 76). Media społecznościowe warto wykorzystać również w inny sposób. Właściwe cały proces rekrutacji pokolenia Z może odbywać się za ich pomocą. Jak przekonuje Richard Docherty (2010, s. 11), jest to korzystne również dla pracodawcy. Czyni bowiem proces rekrutacji szybszym, efektywniejszym i mniej kosztownym. Z kolei Aurelie Girard, Bernard Fallery i Florence Rodhain (2014, s. 98-100) postulują wykorzystanie mediów społecznościowych w rekrutacji w celu ograniczenia liczby wpływających aplikacji przy równoczesnym wzroście ich jakości. Podkreślają, że jest to także korzystane dla kandydatów, gdyż pozwala na lepsze poznanie organizacji. Dzięki mediom społecznościowym przedsiębiorstwo może również zwiększyć swoją atrakcyjność wśród najmłodszego pokolenia pracowników. Reputacja pracodawcy jest bowiem dla niego bardzo ważna. Dobrym rozwiązaniem jest także rekrutacja w formie gier i aplikacji. Przykładem może być „Unilewergame”, czyli gra rekrutacyjna skierowana do studentów, chcących podjąć letnie praktyki w Unilever (Warwas, Wiktorowicz 2016, s. 90).

Według przedstawicieli pokolenia Z, proces rekrutacji powinien bawić i zaskakiwać. Rekrutacja młodego pokolenia nie może być stresująca. Ważne są bliskie relacje z kandydatem na każdym jego etapie. Ogłoszenie o pracy powinno być wizytówką przedsiębiorstwa. Ciekawe i zaskakujące, informujące o tym, co proponuje pracodawca,

z dużym prawdopodobieństwem przyciągnie uwagę kandydata z pokolenia Z (*Pięć trendów...*, 2018).

Zauważalny brak cierpliwości tej generacji również niesie za sobą konkretne implikacje dla rekruterów. Proces pozyskiwania pracowników nie może składać się z wielu etapów. Młodzież oczekuje wręcz natychmiastowej informacji zwrotnej (Warwas, Wiktorowicz 2016, s. 76; Kaźmierczyk 2007, s. 37). Nie będzie brać udziału w wieloetapowym procesie rekrutacji i tygodniami czekać na wynik, gdyż w tym czasie znajdzie inne miejsce zatrudnienia.

Oczywiście młodych pracowników należy szukać również podczas targów pracy, na uczelniach i w szkołach ponadpodstawowych. Ciekawym rozwiązaniem jest nawiązanie współpracy ze szkołami poprzez np. tworzenie klas patronackich, organizację lekcji pokazowych, wycieczek zawodoznawczych czy staży. Jest to korzystne dla pracodawcy z wielu powodów – buduje on w ten sposób pozytywny wizerunek na lokalnym rynku pracy, pozyskuje odpowiednich kandydatów, przygotowuje ich do pracy u siebie, wzmacnia więzi między pracownikami w różnym wieku, a jeśli odpowiednio przygotuje również inne systemy personalne, wiąże pracowników z miejscem pracy na dłuższy czas. Pozytywnym skutkiem jest równocześnie spadek liczby młodych bezrobotnych na lokalnym rynku pracy, gdyż wybierają oni zawód zgodny z zapotrzebowaniem. To wszystko sprawia, że wizerunek organizacji staje się atrakcyjny w oczach młodego człowieka.

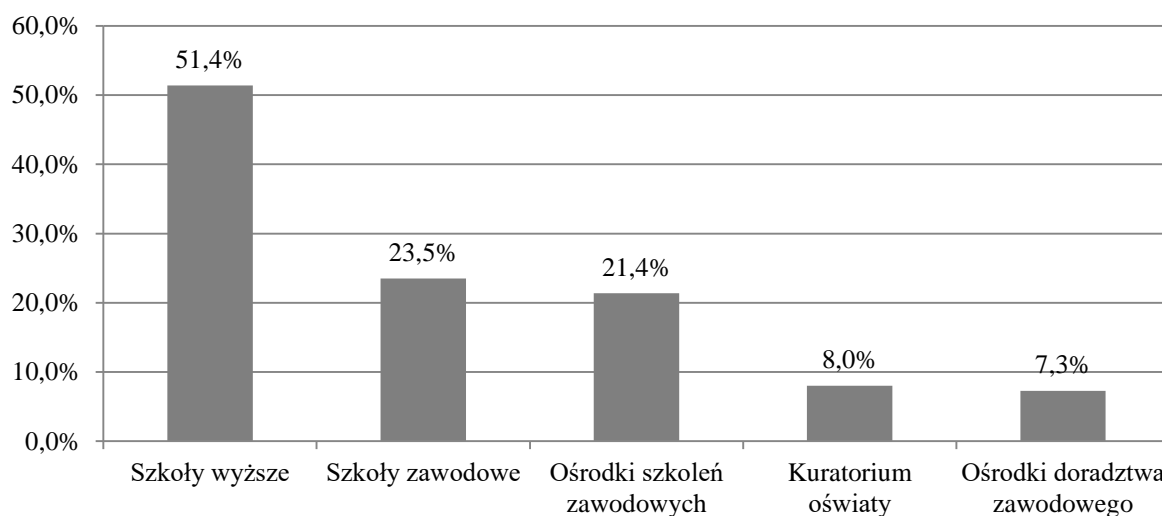
Współpraca pracodawców i szkół

Jak już podkreślono, budowanie pozytywnego wizerunku organizacji wśród najmłodszych kandydatów do pracy – obecnych i przeszłych – jest podstawą w ich rekrutacji i utrzymaniu w przedsiębiorstwie. Jednym ze sposobów może być wykorzystanie współpracy przedsiębiorstwa ze szkołami, głównie ponadpodstawowymi.

Wyniki badań prowadzonych w 2013 roku przez Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej pokazały, iż ponad połowa szkół ponadgimnazjalnych współpracuje z pracodawcami – głównie w zakresie organizacji zajęć praktycznych i praktyk zawodowych. Wśród pozostałych form współpracy znalazły się również konsultacje (38,4%), wycieczki zawodoznawcze (35,73%), pozyskiwanie materiałów szkoleniowych (27,25%), organizacja konkursów dla uczniów (14,83%) i doposażenie pracowni szkolnych (10,7%). W dalszej kolejności wskazywano na organizację staży zawodowych dla uczniów i nauczycieli, szkoleń dla nauczycieli, wspólne tworzenie oferty edukacyjnej, istnienie klas

patronackich i zatrudnianie w szkole pracowników przedsiębiorstwa niebędących nauczycielami (Pfeiffer 2013, s. 9-10). Warto porównać te wyniki do uzyskanych w 2014 roku przez Obserwatorium Gospodarki i Rynku Pracy Aglomeracji Poznańskiej. Niestety, aż 77,6% przedsiębiorstw biorących udział w badaniu nie współpracowało z żadną instytucją edukacyjną. Pozostali współpracowali przede wszystkim ze szkołami wyższymi, a w dalszej kolejności ze szkołami zawodowymi i ośrodkami szkoleń zawodowych (rys. 1), głównie w zakresie organizacji staży, praktyk, szkoleń i konferencji (*Potrzeby kadrowe...*, 2014, s. 45-46).

Rysunek 1. Współpraca pracodawców z instytucjami edukacyjnymi



Źródło: *Potrzeby kadrowe przedsiębiorców aglomeracji poznańskiej na tle kierunków społeczno-gospodarczego rozwoju regionu – diagnoza, prognoza, monitoring* (2014), Centrum Doradztwa Zawodowego dla Młodzieży, Poznań, s. 45.

Warto również zauważyć, że z biegiem lat przedsiębiorstwa przejawiają coraz mniejszą skłonność do podejścia współpracy z instytucjami edukacyjnymi. W 2017 roku jedynie co piąty pracodawca, biorący udział w badaniu prowadzonym przez Obserwatorium Gospodarki i Rynku Pracy Aglomeracji poznańskiej, deklarował, że podejmuje tego rodzaju działania. Podobnie jak przed trzema laty, partnerami współpracy były głównie szkoły wyższe i zawodowe, a najczęstszą jej formą staże i praktyki. Jak podkreślali pracodawcy, dzięki temu otrzymują możliwość rozpoznania potencjału kandydatów do pracy, równocześnie pozwalając młodzieży poznać praktyczny wymiar zawodu, w jakim się kształci. Coraz więcej pracodawców pozytywnie oceniało współpracę z rynkiem edukacyjnym, co może świadczyć o jakościowo dobrej ofercie placówek oświatowych, wzroście świadomości korzyści płynących z tego typu działań oraz zwiększeniu ich efektywności (Obserwatorium

Gospodarki i Rynku Pracy Aglomeracji Poznańskiej, 2018, s. 5; Gondek 2016, s. 93, 102). Podsumowując, o ile szkoły chętnie podejmują współpracę z podmiotami gospodarczymi działającymi na rynku pracy, o tyle zdecydowana większość przedsiębiorstw nie decyduje się na taką formę kooperacji, która prowadzić może przecież do pozyskania wartościowych, młodych pracowników.

Ciekawy, wart uwagi projekt został wprowadzony w Lesznie. Zakłada on szereg działań. Zalicza się do nich powstanie e-platformy, na której umieszczone zostały treści zawodoznawcze, m.in. informacje na temat lokalnych przedsiębiorstw, w których uczniowie mogą odbyć praktyki zawodowe (ich działalności, oczekiwań wobec pracowników i możliwych ścieżek rozwoju), bank ofert pracy oraz opinie o pracodawcach. W przyszłości przedstawiony zostanie też na niej przebieg kariery wybranych lokalnych przedsiębiorców. Realizacją działań zajmuje się komórka doradztwa zawodowego, działająca przy Zespole Szkół Technicznych – Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Lesznie. Platforma działa pod adresem: doradztwozawodowe.zstckziu.pl. Umieszczone na niej materiały kierowane są zarówno dla młodzieży, jak i rodziców, nauczycieli, wychowawców oraz doradców zawodowych. Równocześnie proponuje się organizację lekcji pokazowych w formie warsztatów dla uczniów szkół podstawowych we współpracy z lokalnymi pracodawcami, które dotyczyć będą poszczególnych zawodów nauczanych przez leszczyńskie szkoły zawodowe. Ma to zainteresować uczniów ich ofertą. Dodatkowo, w celu promocji kształcenia zawodowego, do szkoły zaprasza się uczniów klas gimnazjalnych oraz ostatnich klas szkół podstawowych. Proponowane dla nich zajęcia składają się z części zawodoznawczej i doradczej. Podczas pierwszej z nich uczniowie zapraszani są do pracowni poszczególnych przedmiotów zawodowych. We współpracy ze starszymi kolegami, mają możliwość poznać podstawowe czynności w wybranym zawodzie, nauczonym w ZST-CKZiU. Druga część zajęć obejmuje grupowe doradztwo zawodowe (Rutecka-Siadek 2018). Na uwagę zasługuje fakt, że oferta ta cieszy się sporą popularnością wśród uczniów szkół podstawowych z całego powiatu leszczyńskiego.

Jednocześnie władze miasta wprowadziły program Student Plus, który zakłada przyznanie stypendium studentom, którzy ukończyli szkołę podstawową i gimnazjum w Lesznie, a po ukończeniu studiów wyższych zdecydują się wrócić do rodzinnego miasta i tu podjąć pracę (*Program...*, 2017). W ten sposób Leszno staje się jednym z nielicznych polskich miast, posiadających program doradztwa zawodowego, połączony z promocją kształcenia zawodowego. Współdziałanie na pograniczu edukacji i rynku pracy może przynieść wiele

pozytywnych efektów. Przede wszystkim, szansa na zatrudnienie w lokalnych przedsiębiorstwach zachęca młodzież do pozostania w Lesznie, czego skutkiem może być poprawa struktury wiekowej mieszkańców miasta, do czego od kilku lat dążą władze samorządowe. Ponadto dzięki kształceniu młodzieży w zawodach deficytowych, przewiduje się zmniejszenie bezrobocia wśród pokolenia Z. Fakt istnienia młodych zasobów ludzkich może też zachęcić do inwestowania w regionie. Z pewnością to przykład godny naśladowania.

Inny projekt, o którym warto wspomnieć, nosił nazwę „Współpraca z pracodawcami sukcesem szkoły i uczniów” i był realizowany w latach 2013-2015 w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki we współpracy z Miastem Łódź. Projekt był współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Jego działania skierowano do uczniów Zespołu Szkół Gastronomicznych w Łodzi. Głównym celem projektu było zwiększenie jakości oferty edukacyjnej szkoły ukierunkowanej na podniesienie zdolności do zatrudnienia. Uczniowie mieli nabyć nowe umiejętności i kwalifikacje zgodne z potrzebami rynku pracy poprzez opracowanie i realizację, we współpracy z przedsiębiorcami, zajęć cukierniczych i kelnerskich oraz z zakresu *carvingu* i nowoczesnych technik gastronomicznych. Wsparcie obejmowało również doradztwo zawodowe, zajęcia doskonalące znajomość języków obcych i przygotowanie do egzaminu maturalnego. Oprócz tego, uczniom zapewniono udział w praktykach zawodowych, podczas których mogli wykorzystać wiedzę zdobytą podczas wcześniejszych zajęć (Projekt „Współpraca...”, 2018).

Ciekawym rozwiązaniem są klasy patronackie. Zajęcia praktyczne dla uczęszczających do nich uczniów mogą w całości odbywać się u pracodawcy. Poza tym uczniom i nauczycielom zapewnia się udział w specjalistycznych kursach i doposaża szkolne warsztaty, a najzdolniejsi absolwenci szkoły mają zagwarantowane zatrudnienie (Pfeiffer 2013, s. 13). Przykładem może być współpraca Zespołu Szkół Samochodowych w Gdańsku i Toyota Motor Poland, trwająca już od 2007 roku. W ramach tej kooperacji przedsiębiorstwo objęło patronatem kilka klas w szkole, wspiera nauczycieli w procesie aktualizacji wiedzy, doposaża pracownie szkolne w nowoczesny sprzęt i pomoce dydaktyczne, organizuje egzaminy dla uczniów, chcących uzyskać certyfikat mechanika pierwszego stopnia Toyoty i kursy w celu upowszechnienia wiedzy o najnowocześniejszych rozwiązaniach zastosowanych w samochodach marki Toyota. Wszystko to prowadzi do wzrostu jakości wykształcenia przyszłego personelu (Pancer, Bojka 2014, s. 12).

Wśród dobrych praktyk współpracy szkół ponadpodstawowych i pracodawców należy wymienić także przykład Zespołu Szkół Ponadgimnazjalnych nr 2 w Kwidzynie, który współdziała z przedsiębiorstwem Paper Kwidzyn. W ramach podpisanej umowy organizuje się tam wycieczki zawodoznawcze, podczas których istnieje możliwość zapoznania się ze ścieżkami zawodowymi oferowanymi w organizacji, a także konkursy propagujące wiedzę techniczną. Przedsiębiorstwo pomogło również unowocześnić pracownie szkolne. Natomiast Zespół Szkół Technicznych w Gdyni od roku 2013 współpracuje z gdańskim przedsiębiorstwem SunreefYachts, organizując zajęcia praktyczne. Wyróżniający się uczniowie mają nawet szansę na premie finansowe. Z kolei LOTOS Serwis objął patronatem klasy w Zespole Szkół Łączności w Gdańsku. Jak zakłada przedsiębiorstwo, pozwoli to na przygotowanie odpowiednio wykwalifikowanej przyszłej kadry dla potrzeb przemysłu rafineryjnego (Pancer, Bojka 2014, s. 13-14).

Pracodawcy mają również możliwość zakładania niepublicznych szkół zawodowych, w których nauka stanowi gwarancję odpowiedniego przygotowania do zawodu. Przykładem może być, działająca w województwie pomorskim od roku szkolnego 2006/2007, Niepubliczna Szkoła Rzemiosła w Wejherowie, którą prowadzi Powiatowy Cech Rzemiosł Małych i Średnich Przedsiębiorstw – Związek Pracodawców (Pancer, Bojka 2014, s. 15).

Sposobów na zwiększenie atrakcyjności przedsiębiorstwa w oczach młodego kandydata do pracy, a tym samym zachęcenia go do aplikowania, jest wiele. Warto z nich skorzystać w celu pozyskania do pracy pokolenia Z. Zróżnicowanie wiekowe pracowników niesie za sobą korzyści dla pracodawcy. Zapobiega utracie wiedzy (jawnej i ukrytej) po przejściu na emeryturę znacznej części najstarszych zatrudnionych. Umożliwia wystąpienie szybszych reakcji na zmieniające się wymagania rynku i dostosowanie do potrzeb klientów. Przynajmniej w niektórych przypadkach pozwala na wzajemne przekazywanie wiedzy między pracownikami z różnych pokoleń i lepszą współpracę międzypokoleniową.

Podsumowanie

Współpraca między pracodawcami a szkołami jest tylko jednym z działań z zakresu zarządzania międzypokoleniowego, które odpowiada na przemiany demograficzne i służy rekrutacji pokolenia Z – najmłodszego na rynku pracy. Zarządzanie międzypokoleniowe może być skutecznym rozwiązaniem problemów demograficznych w polskich organizacjach. Warto zatem przestać omawiać je tylko teoretycznie, a zacząć stosować w praktyce.

Prawdziwe korzyści dostosowania procesów kadrowych do potrzeb pracowników z różnych pokoleń (w tym pokolenia Z) można poznać dopiero z upływem czasu. Warto zatem śledzić rozwój programu doradztwa zawodowego i promocji kształcenia zawodowego w Lesznie, który zaczął działać dopiero w roku szkolnym 2017/2018. Jego pierwsze efekty powinny być widoczne za kilka lat, gdy na rynek pracy wejdą pierwsi uczniowie, biorący w nim udział.

Trudno również znaleźć informacje na temat rezultatów pozostałych programów współpracy szkół ponadpodstawowych i pracodawców. Można jedynie domyślać się, że, zgodnie z założeniami, prowadzą one do wzrostu stopnia dopasowania umiejętności młodych pracowników do potrzeb przedsiębiorstw oraz polepszenia reputacji organizacji wśród najmłodszego pokolenia. Należałoby sprawdzić, czy tak właśnie jest w rzeczywistości. Jest to zatem z pewnością obszar do dalszych badań.

Bibliografia

Berkup S. (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.

Brdulak H. (2014), *Zmiany demograficzne – nowe wyzwania w zarządzaniu. Wybrane aspekty*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, zeszyt 11, część I, s. 157-170.

Burchardt A., Sikora Z. (2014), *Potencjał demograficzny województwa lubuskiego*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, vol. 1, s. 164-177.

Centrum Doradztwa Zawodowego dla Młodzieży, Obserwatorium Gospodarki i Rynku Pracy Aglomeracji Poznańskiej (2017), *Dwa światy. Metody poszukiwania pracy a metody poszukiwania pracownika. Porównanie na przykładzie aglomeracji poznańskiej*, Poznań.

Doherty R. (2010), *Getting social with recruitment*, „Strategic HR Review”, vol. 9, no. 6, pp. 11-15.

Fuertes V., Egdell V., McQuaid R. (2013), *Extending working lives: age management in SMEs*, „Employee relations”, vol. 35, no. 3, pp. 272-293.

Gajda J. (2015), *Zarządzanie wiekiem i jego znaczenie w strategii społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, tom 1, s. 23-34.

Galaj W. (2014), *Pokolenie Z na rynku pracy* w: A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 86-111.

Gawrycka M., Szymczak A. (2015), *Rynek pracy wobec zmian demograficznych i społecznych w krajach Unii Europejskiej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 214, s. 89-102.

Girard A., Fallery B., Rodhain F. (2014), *Integration of social media in recruitment. A Deplhi study* w: T. Bondarouk, M. R. Olivas-Luján (eds.), *Social Media in Human Resources Management (Advanced Series in Management)*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 12, s. 97-120.

Gondek A. (2016), *Współpraca biznesu ze szkolnictwem na przykładzie firmy ZIEL-BRUK*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 4, s. 93-104.

Grenčikova A., Guščinskiene J., Španková J. (2017), *The role of leadership in motivating employees in a trading company*, „Journal of Security and Sustainability Issues”, vol. 7, nr 2, s. 247-255.

Hilarowicz A. (2015) *Zarządzanie wiekiem jako kryterium efektywności organizacyjnej*, „Społeczeństwo i Edukacja”, nr 17 (1), s. 21-30.

Każmierczyk J. (2007) *Demograficzne aspekty podażowej strony rynku pracy w Polsce w latach 1990-2004*, „Debiuty Ekonomiczne”, nr 5, s. 21-40.

Klimczuk A. (2012) *Społeczeństwo wielokulturowe i srebrna gospodarka. Wielokulturowość w kontekście starzenia się ludności*, w: M. Biernacka, A. Sadowski (red.), *Społeczeństwo wielokulturowe – nowe wyzwania i zagrożenia*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok, s. 243-268.

Kong H., Sun N., Yan Q. (2016), *New generation, psychological empowerment. Can empowerment lead to career competencies and career satisfaction?*, “International Journal of Contemporary Hospitality Management”, vol. 26, no 11, pp. 2553-2569.

Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa.

Mahon J. F., Millar C.C.J.M. (2014), *ManAGEment: the challenges of global age diversity for corporations and governments*, „Journal of Organizational Change Management”, vol. 27, no 4, pp. 553-568.

Mendryk I. (2013), *Przesłanki wprowadzania polityki zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, vol. XLVII, nr 2, s. 103-112.

Moczydłowska J. (2015), *Zarządzanie pracownikami z grupy 55+ jako element zarządzania wiekiem – wybrane aspekty* w: Makowiec, M. (red.), *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Nowaczyk L., *Jak właściwie zarządzać wiekiem w przedsiębiorstwie*, dostępny na: <http://blog.refa.pl/download/mediateka/kierowanie/Zarz%C4%85dzanie%20wiekiem%20w%20przedsi%C4%9Biorstwie.pdf> (data dostępu: 19.10.2017).

Obserwatorium Gospodarki i Rynku Pracy Aglomeracji Poznańskiej (2018), *Potrzeby kadrowe przedsiębiorców aglomeracji poznańskiej 2017. Streszczenie raportu*, Poznań, dostępny na: http://www.cdzdm.pl/images/Streszczenie_raportu.pdf (data dostępu: 05.04.2018).

Pancer I., Bojka P. (2014), *Analiza realizowanych obecnie form współpracy ponadgimnazjalnych szkół zawodowych z pracodawcami*, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk.

Pawlak J. (2016), *Zarządzanie wiekiem jako sposób przeciwdziałania nierównościom społeczno-ekonomicznym oraz konfliktom międzypokoleniowym w przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 46 (2), s. 408-418.

Pfeiffer A. (2013), *Współpraca pracodawców ze szkołami zawodowymi. Teraźniejszość i przyszłość*, KOWEziU, Warszawa.

Pięć trendów w rekrutacji i budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y i Z, dostępny na: <http://pracuj-dla-mediow.pl/pr/305765/piec-trendow-w-rekrutacji-i-budowaniu-zaanazowania-pracownikow-z-pokolenia-y-i-z> (data dostępu: 11.02.2018).

Potrzeby kadrowe przedsiębiorców aglomeracji poznańskiej na tle kierunków społeczno-gospodarczego rozwoju regionu – diagnoza, prognoza, monitoring (2014), Centrum Doradztwa Zawodowego dla Młodzieży, Poznań.

Program Student Plus przyjęty, dostępny na: <http://elka.pl/content/view/86240/80/> (data dostępu: 26.10.2017).

Projekt „Współpraca z pracodawcami sukcesem szkoły i uczniów”, dostępny na: <http://pracodawca-uczen.pl/> (data dostępu: 11.02.2018).

Rutecka-Siadek J., *Doradztwo zawodowe w ZST*, dostępny na: http://www.leszno24.pl/Doradztwo_zawodowe_w_ZST_36563.html (data dostępu: 11.02.2018).

Schimanek T., Kotzian J., Arczewska M. (2015), *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.

Skowron-Mielnik B. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 277.

Sołtys A. (2013), *Zarządzanie wiekiem jako nowy priorytet polityki personalnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 9, s. 57-74.

Szaban J. (2013) *Praktyki i dobre praktyki zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, s. 149-159.

Świeszczak K., Ziemia M. (2013), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie – szansa czy zagrożenie?*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 12, część II, s. 57-66.

Warwas I., Wiktorowicz J. (2016), *Nabór pracowników otwarty na różnorodność – rekrutacja, selekcja, adaptacja* w: J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna (red.), *Pokolenia – co się zmienia?*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 75-96.

Woszczyk P., Warwas I. (2016), *Od zarządzania wiekiem do zarządzania międzypokoleniowego – ujęcie strategiczne* w: J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna (red.), *Pokolenia – co się zmienia?*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 38-55.

Wziątek-Staśko A. (2015), *Wiek kluczowym wyróżnikiem różnorodności pracowników – implikacje dla motywowania*, „Społeczeństwo i Edukacja”, nr 16 (1), s. 47-60.

Zajac M. (2014), *Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, nr 15, s. 25-36.

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

Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2016), *Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami – wybrane problemy i wyzwania* w: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, tom 1, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 379-386.