



# Recenzja monografii Renaty Tomaszewskiej i Katarzyny Ludwikowskiej *Pokolenie Z na rynku pracy. Od zderzenia generacji do partnerskiej współpracy*

Bydgoszcz 2025

ISBN 978-83-8018-743-6

ISBN 978-83-8018-744-3 (e-book)

Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

Katarzyna Białożyt-Wielonek

ORCID: 0000-0001-7047-5763

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

e-mail: katarzyna.bialozyt-wielonek@uken.krakow.pl

## Wprowadzenie

Dokonująca się transformacja w wielu obszarach życia społecznego generuje liczne zmiany wpływające na jakość życia jednostek i grup społecznych. Przeobrażenia dotyczące gospodarki, edukacji i pracy uwidaczniają się szczególnie wyraźnie na rynku pracy, który charakteryzuje się znaczną dynamicznością zmian i wielowymiarowymi wyzwaniem. Praktykujący i potencjalni pracodawcy, jak również pracownicy reprezentujący różne pokolenia, muszą zmierzyć się z nowymi warunkami funkcjonowania na rynku pracy.

Monografia autorstwa Renaty Tomaszewskiej i Katarzyny Ludwikowskiej pt. *Pokolenie Z na rynku pracy. Od zderzenia generacji do partnerskiej współpracy* podejmuje istotne zagadnienia z obszaru pedagogiki pracy oraz zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy pracodawcy. Publikacja stanowi znaczący wkład w naukowy dyskurs nad problemem

wymiany pokoleń na rynku pracy, szansami i wyzwaniem stojącymi przed liderami organizacyjnymi w kontekście wykorzystania potencjału najmłodszego pokolenia. Pracownicy z pokolenia Z, określani jako „cyfrowi tubylcy”, wkraczają na rynek pracy w specyficznych warunkach społeczno-gospodarczych, dysponując określonymi oczekiwaniami i cechami, które stanowią czynniki implikujące zasadnicze zmiany w zarządzaniu i kierowaniu zasobami ludzkimi.

Istotnym novum publikacji jest fakt, że opiera się ona na badaniach empirycznych przeprowadzonych we współpracy z Wojewódzkim Urzędem Pracy w Toruniu, będącym integralną częścią Publicznych Służb Zatrudnienia w Polsce i współtworzącym Europejskie Służby Zatrudnienia (EURES). Uzyskane wyniki badawcze stanowią istotny wkład – zarówno teoretyczny, jak i praktyczny – w rozwój wiedzy na temat dynamicznego charakteru pracy we współczesnych organizacjach.

## **Struktura i zawartość monografii**

Monografia podzielona jest na cztery części, które tworzą logiczną całość. W części pierwszej pt. *Rozszyfrować kod pokolenia Z* autorki dokonują pogłębionej, opartej na bogatym dorobku literatury naukowej, analizy pokolenia Z. W swoich rozważaniach badaczki prezentują wyczerpującą charakterystykę wszystkich pokoleniowych kohort obecnych na współczesnym rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem tej urodzonej w latach 1995–2012. Poprzez systematyczne ukazanie różnic międzypokoleniowych czytelnik ma możliwość zrozumienia złożonych napięć i dynamik zachodzących pomiędzy poszczególnymi grupami wiekowymi pracowników. Treści zaprezentowane w tej części w sposób obszerny i analityczny ilustrują uwarunkowania oraz specyfikę pokolenia Z na rynku pracy, ich aspiracje, możliwości rzeczywiste, szanse zawodowe oraz umiejętności, które to pokolenie wnosi do współczesnych przedsiębiorstw. Wartościowym spostrzeżeniem autorek jest to, że „młodość” przedstawicieli pokolenia Z nie wiąże się jedynie z wiekiem kalendarzowym, ale przede wszystkim z pewnego rodzaju „innowacyjnością” w podejściu do pracy, przejawiającą się m.in. w inicjatywie kreowania w miejscu zatrudnienia nowoczesnego klimatu oraz kultury organizacyjnej.

W części drugiej, zatytułowanej *Portret pokolenia Z w doświadczeniach pracodawców*, została zaprezentowana koncepcja badawcza oparta na badaniach jakościowych z wykorzystaniem *desk research* oraz studium przypadku (*case study*). Badania przeprowadzono wśród reprezentatywnej próby pracodawców

z województwa kujawsko-pomorskiego. W tej części szczegółowo przedstawiono uzyskane wyniki badań, odnosząc się do zagadnień takich jak: sposób funkcjonowania i działania pokolenia Z w branżach wymagających wysokich kwalifikacji, czynniki wpływające na procesy rekrutacyjne i zatrudniania, elementy warunkujące długość okresu zatrudnienia oraz postawy organizacyjne wobec potrzeb i oczekiwań omawianego pokolenia. W wypowiedziach respondentów uwidaczniają się nie tylko pozytywne aspekty i wartości dodane, które najmłodsza kohorta wiekowa wnosi do organizacji, ale też różnorodne trudności, wyzwania i bariery, stanowiące poważne wyzwanie dla kadry zarządzającej oraz pracowników należących do pozostałych pokoleń. Istotne znaczenie ma fakt, że wszystkie czynniki zostały przeanalizowane z perspektywy pracodawców, co stanowi swoiste novum w opracowaniach z dziedziny pedagogiki pracy, w których w zdecydowanej większości głównym przedmiotem zainteresowania badacza jest stanowisko pracowników i ich subiektywne doświadczenia.

W części trzeciej (*Mosty między pokoleniami: klucz do efektywnej współpracy międzygeneracyjnej*) badaczki na podstawie uzyskanych i dokładnie przeanalizowanych rezultatów badawczych dokonały próby sformułowania praktycznego klucza do efektywnej współpracy międzypokoleniowej na rynku pracy. Zaprezentowane zostały tutaj konkretne wskazania odnoszące się do korzyści oraz przeszkód wynikających z zatrudniania przedstawicieli najmłodszego pokolenia. Obszernie opisano potencjały i zasoby tej kohorty wiekowej wraz z szerokim spektrum możliwości ich wykorzystania. Jak słusznie zauważają autorki, z jednej strony pokolenie Z może wnieść na rynek pracy wiele wartościowych doświadczeń i zaawansowanych umiejętności, z drugiej zaś strony charakteryzuje się – w porównaniu z innymi generacjami – całkowicie odmiennym, nietypowym wręcz, podejściem do pracy, celów zawodowych i organizacji. Najmłodszy pracownicy stawiają sobie wyższe wymagania niż ich starsi koledzy, wykazują głód sukcesu i osiągnięć, przez co zdecydowanie częściej borykają się z poczuciem stresu zawodowego. Zrozumienie tej odmienności i wewnętrznej różnorodności, charakteryzującej pokolenie Z, stanowi solidną podstawę dla liderów i menedżerów w procesie projektowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem oraz konstruowania wielowymiarowego „mostu” komunikacyjnego i współpracy pomiędzy reprezentantami różnych generacji. Zdecydowaną wartością dodaną monografii są konkretne, łatwe do wdrażania wskazówki praktyczne, które autorki prezentują w odniesieniu do działań pracodawców w kontekście pracy z przedstawicielami poszczególnych grup wiekowych. Stanowi to kompendium wiedzy dla praktyków, pracodawców i kadry zarządzającej. Publikacja dostarcza

konkretnych odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób można rozwijać potencjał tkwiący w każdym pracowniku, niezależnie od jego wieku chronologicznego.

Część czwarta publikacji pt. *Rekomendacje oparte na badaniach: przyszłość pracy w kontekście wielopokoleniowym* zawiera zalecenia odnoszące się do budowania kultury pracy w kontekście organizacyjnym. Czytelnik uzyskuje tutaj dostęp do praktycznej wiedzy na temat sposobów wdrażania zintegrowanego i opartego na różnorodności pokoleniowej podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Uznanie znaczenia pokolenia Z pomimo jego najmłodszego wieku na rynku pracy wynika z jego potencjału – siły, która będzie w przyszłości intensywnie i wieloaspektowo wpływać kształt stosunków pracy, modeli zatrudnienia oraz ścieżek zawodowych pracowników.

## **Znaczenie naukowe i praktyczne**

Monografia autorstwa Renaty Tomaszewskiej i Katarzyny Ludwikowskiej wpisuje się bardzo wyraźnie we współczesne trendy w badaniach rynku pracy i zarządzania. Aktualnie pracodawcy w coraz większym stopniu uświadamiają sobie, że wielopokoleniowość w ramach organizacji stanowi złożone wyzwanie dla nowoczesnej kadry kierowniczej. Istotnym staje się zatem gruntowne poznanie charakterystyki, oczekiwań i potencjału pokolenia Z w celu efektywnego wykorzystywania możliwości i zasobów pracowników, minimalizując jednocześnie pojawiające się bariery i przeszkody.

Badaczki podjęły rzetelny trud szczegółowej analizy wieloaspektowych zjawisk i procesów, których zakres i znaczenie będą się z pewnością poszerzać w perspektywie najbliższych lat ze względu na sukcesywne wkraczanie na rynek pracy kolejnych przedstawicieli pokolenia Z. Ukazanie postrzegania i doświadczenia pokolenia Z przez pracodawców stanowi znaczący głos w naukowym dyskursie na temat przyszłości i kierunków niezbędnego rozwoju, jakie powinny mieć miejsce na współczesnym rynku zatrudnienia oraz w organizacjach, a publikacja pt. *Pokolenie Z na rynku pracy. Od zderzenia generacji do partnerskiej współpracy* przynosi zatem wiele innowacyjnych treści, aktualnych wniosków i praktycznych, sprawdzalnych rozwiązań.

## **Podsumowanie**

Monografia stanowi istotny głos w dyskusji na temat zmian na współczesnym rynku pracy, o wyzwaniach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w warunkach wielopokoleniowości. Publikacja jest wartościowa zarówno dla naukowców prowadzących badania w obszarze pedagogiki pracy, jak i dla praktyków, menedżerów oraz liderów organizacyjnych, poszukujących skutecznych wskazówek na temat efektywnego zarządzania wielopokoleniowymi zespołami pracowniczymi. Kompleksowe podejście autorek, połączenie perspektywy teoretycznej z głosem pracodawców oraz skoncentrowanie się na praktycznych rozwiązaniach czynią tę publikację cennym źródłem wiedzy i inspiracji dla współczesnych organizacji.