



TRENDY NA RYNKU PRACY

pod redakcją

**Anny Rogozińskiej-Pawełczyk
i Dominika Majewskiego**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

TRENDY NA RYNKU PRACY

pod redakcją

**Anny Rogozińskiej-Pawełczyk
i Dominika Majewskiego**



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

[Kup książkę](#)

Anna Rogozińska-Pawełczyk – Katedra Pracy i Polityki Społecznej
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, 90-225 Łódź, ul. POW 3/5

RECENZENT

Dagmara Lewicka

KOREKTA LINGWISTYCZNA ABSTRAKTÓW

Piotr Chojnacki

PROJEKT OKŁADKI

Barbara Grzejszczak

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06270.13.0.K

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7525-906-3
ISBN (ebook) 978-83-7969-325-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

[Kup książkę](#)

SPIS TREŚCI

Anna ROGOZIŃSKA-PAWEŁCZYK, Dominik MAJEWSKI	
ROZWAŻANIA NAD TRENDAMI NA RYNKU PRACY – WPROWADZENIE DO KSIĄŻKI	5
ROZDZIAŁ I	
ZMIANY NA RYNKU PRACY	16
Piotr WASILEWSKI	
FLEXICURITY JAKO GŁÓWNY TREND NA RYNKU PRACY	17
Piotr CHOJNACKI	
ZJAWISKO OUTSOURCINGU I JEGO ZNACZENIE DLA WSPÓŁCZESNEGO RYNKU PRACY	27
Karolina MELESZ	
PROGNOZA WIELKOŚCI I STRUKTURY POZIOMU BEZROBOCIA W POLSCE NA LATA 2012–2016.....	40
ROZDZIAŁ II	
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ DETERMINANTĄ ZMIAN NA RYNKU PRACY	56
Bartłomiej KACZMAREK	
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA. PORÓWNANIE DOŚWIADCZEŃ POLSKI I STANÓW ZJEDNOCZONYCH.....	57
Paulina BŁASZKIEWICZ	
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ STUDENTÓW UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	72
Bartłomiej KACZMAREK	
PRAKTYCZNE ASPEKTY PODEJMOWANIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ	86
Kamil MIŚTAŁ	
PROCEDURA REJESTRACJI INDYWIDUALNEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ	98

ROZDZIAŁ III

ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO, GŁÓWNEGO CZYNNIKA WZROSTU WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI 110

Ilona WILK

SZKOLENIA JAKO FORMA INWESTOWANIA W ROZWÓJ
ZAWODOWY MŁODYCH PRACOWNIKÓW 111

Agnieszka BROŻYŃSKA

INWESTOWANIE W KAPITAŁ LUDZKI ORGANIZACJI, CZYLI
WEWNĘTRZNY EMPLOYER BRANDING..... 124

Sylvia SAŁEK

ONBOARDING JAKO SKUTECZNY PROCES WDROŻENIA
NOWEGO PRACOWNIKA 134

Justyna MARCZAK

COACHING JAKO METODA WSPOMAGAJĄCA ROZWÓJ
PRACOWNIKÓW 145

ROZDZIAŁ IV

NIETYPOWE FORMY ZATRUDNIENIA WSPIERAJĄCE RÓWNOWAGĘ MIĘDZY PRACĄ A ŻYCIEM PRYWATNYM 160

Joanna GÓRNIAK

WPLYW KONCEPCJI CSR NA ZACHOWANIE RÓWNOWAGI
POMIĘDZY PRACĄ A ŻYCIEM NA PRZYKŁADZIE
WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW..... 161

Izabela FLORCZAK

ZATRUDNIENIE TYMCZASOWE JAKO NIETYPOWA FORMA
ZATRUDNIENIA..... 176

Aleksandra MALICKA

NIETYPOWE FORMY ZATRUDNIENIA ZE SZCZEGÓLNYM
UWZGLĘDNIENIEM UMÓW CYWILNOPRAWNYCH 185

INDEKS SŁÓW KLUCZOWYCH 197

ROZWAŻANIA NAD TRENDAMI NA RYNKU PRACY – WPROWADZENIE DO KSIĄŻKI

Dzisiejszy rynek pracy podlega ciągłym przeobrażeniom. Zmienia się otoczenie organizacji i one same: ich strategię, struktura i kultura oraz rodzaj działalności. Zmienia się charakter pracy a co za tym idzie i sami pracownicy. W łącznej strukturze zatrudnienia pojawia się coraz więcej pracowników wiedzy wraz z indywidualnymi oczekiwaniami wobec pracy.

Unikalna, specjalistyczna wiedza zaczyna być dominującym źródłem tworzenia wartości, wypierając z tej roli pracę i kapitał. Wzrasta znaczenie tworzonych na bazie wiedzy aktywów niematerialnych przedsiębiorstw. Na świecie stale rośnie i będzie wzrastać udział w wydatkach inwestycyjnych nakładów na aktywa niematerialne¹.

Szybkość, z jaką zwiększa się ogół ludzkiej wiedzy jest błyskawiczna, tym niemniej postęp ten nigdy się nie skończy. Nauka i edukacja stają się narzędziem władzy aktorów gospodarki światowej.

W gospodarce opartej na wiedzy dominować zaczyna zatem specyficzny typ pracownika – kreator wiedzy, profesjonalista, który dzięki swoim zasobom jest zdolny do kreowania istotnej wiedzy dla przedsiębiorstwa. To właśnie on często decyduje o przewadze konkurencyjnej danej firmy. U współczesnych pracowników pojawiają się nowe cechy i oczekiwania. Pracownicy, w tym zwłaszcza pracownicy wiedzy, których udział w strukturze zatrudnienia szybko rośnie, są bardziej świadomi swej wartości dla firmy, posiadają dużą wiedzę, szerokie umiejętności, mogą być bardziej kreatywni i zaangażowani, są bardziej wrażliwi na atrakcyjność treści pracy, oczekują możliwości rozwoju.

Dodatkowym wyzwaniem dla rynku pracy jest odmiennność pokolenia Y, które w odróżnieniu od pokolenia X nie boi się zmian. Wykazują się oni dużą elastycznością oraz gotowością do zmian kwalifikacji. Przedstawiciele młodego pokolenia wkraczającego dopiero na rynek pracy to przede wszystkim osoby innowacyjne, posiadające zazwyczaj kompetencje cyfrowe lub

* Dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej.

** Mgr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej.

¹ G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 17–19.

o interdyscyplinarnym wykształceniu, charakteryzujące się adaptacyjnym, projektowym myśleniem, czy umiejętnością współpracy wirtualnej. Stanowczo oczekują inwestowania w ich rozwój i zapewniania im nawet ponadstandardowych warunków pracy w zamian za swoje zaangażowanie i lojalność.

Globalizacja i produkcja masowa stworzyły rynek pracy w jego obecnym kształcie – ze stałymi godzinami pracy i w miarę stabilnymi dochodami liczonymi na podstawie krańcowej produktywności pracy. Gwałtowne zmiany gospodarcze, jakie zachodzą w ostatnich latach oraz panujący kryzys na świecie, powodują jednak erozję rynku pracy, jaki znamy. Narastająca konkurencja spowodowana globalizacją, skracanie się cykli życia produktów, konieczność natychmiastowego reagowania firm na zmiany w otoczeniu konkurencyjnym powodują, że firmy nie osiągają stabilności i tym samym nie mogą zapewnić jej swoim pracownikom. Przejawem tego jest wzrost czasowych umów o pracę. Mając to na względzie, przypisuje się obecnie kluczowe znaczenie nowemu kontraktowi psychologicznemu, uznając za konieczne zawieranie go w obrębie firmy na szczeblach lokalnych, tj. bezpośrednio przez kierowników z podległymi im pracownikami². Przedmiotem kontraktu stają się więc zobowiązania pracowników do określonych, pożądanych zachowań, a z drugiej strony zobowiązanie kierowników dotyczące spełniania warunków pracy.

Ważnym trendem, który może mieć wpływ na kształt rynku pracy jutra, jest zaostrzenie się podziału na pracowników wyższych i wykonujących proste prace. Nieuchronne jest również odchodzenie od typowej stałej pracy na rzecz projektowej, gdzie specjaliści wynajmowani są przez firmy do konkretnych projektów w razie zapotrzebowania.

Charles Handy, badacz rynku pracy, przewiduje, że firmy będą skonstruowane na wzór trójlistnej koniczyny. Pierwszy liść będą stanowić profesjonalni pracownicy, zatrudnieni na stałe i dobrze opłacani dzięki swoim unikalnym kompetencjom; drugi – specjaliści i firmy outsourcingowe, które wykonują zlecone, rutynowe czynności; trzeci – pracownicy okresowi, wynajmowani do specjalnych akcji i projektów lub w celu zaspokojenia nadzwyczajnego popytu³.

Te trendy są już obecnie odzwierciedleniem panującej sytuacji na polskim rynku pracy. Jak wynika z raportu „Outsourcing w Polsce 2011 – 2012”, branża outsourcingowa rośnie dwukrotnie szybciej niż gospodarka. Instytut Outsourcingu podaje, że aż 60 proc. firm outsourcingowych planuje zwiększyć liczbę pracowników w najbliższych miesiącach. Wzrasta też dy-

² A. Rogozińska-Pawelczyk, *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego - zmieniający się paradygmat*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2011/3–4, s. 67.

³ Ch. Handy, *Inside Organizations: 21 Ideas for Managers*, Bbc Publications, 2000, p.128.

namicznie ilość pracowników tymczasowych – w latach 1998–2008 zwiększyła się ona niemal dwukrotnie⁴.

Te prognozy niosą za sobą także i negatywne konsekwencje w postaci braku gwarancji trwałości. Ten problem wiąże się z każdą formą zatrudnienia, ale jego znaczenie rośnie równolegle do rozszerzania się zakresu pracy w elastycznych formach zatrudnienia. Na stałe, atrakcyjne w formie kontraktu będzie mogła liczyć niewielka grupa top-menedżerów koordynujących podwykonawców wykonujących rutynowe czynności oraz wysokoefektywnych specjalistów niezwiązanych na stałe z firmą, pracujących w trybie projektowym. W przypadku pracowników peryferyjnych o niskich kwalifikacjach, objętych elastycznymi formami zatrudnienia, a zwłaszcza pracowników zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych, nie tyle można się spodziewać poprawy ich sytuacji na rynku pracy, ile jego pogorszenia wskutek stopniowej degradacji ich kwalifikacji wobec braku inwestowania w ich rozwój.

W konsekwencji coraz silniejsze rozwarstwienie rynku pracy będzie prawdopodobnie niestety wzmacniać frustracje szerokiej rzeszy młodych, wykształconych ludzi, którzy nie będą w stanie dostać się do elitarnej grupy top-menedżerów. Nie będą oni jednak skazani na rutynowe, niskopłatne prace, lecz pracować będą w trybie projektowym, bez stałego zatrudnienia u jednego pracodawcy.

Wobec powyżej nakreślonych perspektyw rynku pracy powstała książka pod redakcją Anny Rogozińskiej-Pawelczyk i Dominika Majewskiego, która stanowi próbę odpowiedzi na pytanie jaka będzie w najbliższych latach przyszłość rynku pracy w Polsce. Obecnie jest to temat szczególnie aktualny. W rzeczywistej sytuacji w zasadniczy sposób zwiększa tę aktualność ostatnia fala światowego kryzysu gospodarczego. Autorzy próbują więc odpowiedzieć na zasadnicze pytanie: „Czy sytuacja ulegnie poprawie na rynku, czy też obecne trudności mają charakter bardziej trwały”? „Jakie z procesów zachodzących na naszym rynku pracy są zbieżne z tym, co obserwujemy w krajach wyżej od nas rozwiniętych, jakie zaś odbiegają od doświadczeń tych krajów i wyrażają naszą specyfikę, a nawet stanowią swoiste anomalie wymagające przeciwdziałania?”.

Niniejsze opracowanie jest nie tylko diagnozą obecnej sytuacji na rynku pracy ale głównie diagnozą i nakreśleniem perspektyw pisanych przede wszystkim z uwzględnieniem informacji najbardziej potrzebnych młodym ludziom podejmującym decyzje edukacyjne oraz pierwsze próby wejścia na rynek pracy. „Jaką szkołę wyższą wybrać, co jest ważne na współczesnym rynku pracy, jakie zawody czy branże są przyszłościowe, jakie wyzwania i szanse stoją przed młodymi Polakami”? – to najważniejsze kwestie, które

⁴ Przegląd Outsourcingowy, *Outsourcing w Polsce 2011–2012*, nr 3, 92012, s. 42.

stanowią podstawę niniejszej publikacji. Autorzy proponują również konkretne kierunki działań i rozwiązań z jednym celem na uwadze – poprawy sytuacji na rynku pracy w perspektywie zmniejszenia odczuwalnego poziomu bezrobocia pod warunkiem podporządkowania temu długookresowej strategii rozwoju Polski i polityk w stosunku do rynku pracy.

Niniejsza książka *Trendy na rynku pracy* została przygotowana przez autorów powiązanych ze Studenckim Kołem Naukowym „Human Resources Management” Uniwersytetu Łódzkiego oraz osobami współpracującymi z tą organizacją na polu naukowym. Jest to kolejna, trzecia już publikacja opracowana przez SKN HRM dotycząca rozwoju zawodowego i pierwszego kontaktu młodych ludzi z rynkiem pracy. W monografii, główny nacisk położono na tendencje (megatrendy) występujące lub dopiero pojawiające się na obecnych rynkach pracy.

Pierwszą publikacją opublikowaną przez Studenckie Koło Naukowe „Human Resources Management” była wydana w 2010 roku nakładem Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego monografia pt. *Dobry start kariery zawodowej*, pod redakcją Anny Rogozińskiej-Pawelczyk i Dominika Majewskiego. Książka dostała wyróżnienie w kategorii „Publikacja roku” w konkursie Studenckiego Ruchu Naukowego „StRuNa 2011”. Konkurs został zorganizowany przez Fundusz Pomocy Studentom, patronat honorowy objęła zaś minister nauki i szkolnictwa wyższego, prof. Barbara Kudrycka, która osobiście wręczyła dyplom z wyróżnieniem do rąk redakcji.

Drugą monografią, opracowaną przy współudziale SKN „HRM” była książka *Absolwent na rynku pracy*. Wydana została w 2011 roku, pod tą samą redakcją, również nakładem Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego. Podobnie jak poprzednia była ona praktycznym poradnikiem dla osób wkraczających obecnie na rynek pracy, a jej głównym celem była pomoc absolwentom studiów wyższych w planowaniu i realizacji ich ścieżek kariery zawodowej.

Studenckie Koło Naukowe „Human Resources Management” jest organizacją działającą przy Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. Podmiot ten powstał w 2004 roku i od tego czasu skupia bardzo ambitnych studentów, chcących poszerzyć swoją wiedzę związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a także chcących rozwinąć się intelektualnie oraz osobowościowo. Członkowie SKN „HRM” oprócz organizacji wielu wydarzeń naukowych, kulturalnych czy też społecznych uczestniczą w konferencjach, a także publikują swoje artykuły, czego wyrazem są niniejsza i dwie poprzednie monografie.

Koło naukowe zajmuje się głównie tematyką związaną z HR-em, kładąc szczególny nacisk na naukę poprzez praktykę. SKN „HRM” jako domenę swojej działalności przyjęło organizację warsztatów, szkoleń oraz konferencji przydatnych dla rozwoju osobowego i zawodowego studentów. Głównymi projektami realizowanymi od kilku lat przez Koło są coroczne Stu-

denckie Obozy Naukowe, będące połączeniem wielu elementów: szkoleń, interaktywnych warsztatów, konkursów, wymiany poglądów oraz integracji wśród młodych ludzi – braci studenckiej z różnych kierunków, nie tylko Uniwersytetu Łódzkiego. Dotychczas odbyło się pięć takich obozów, a ostatnimi czasy miejscem tego wydarzenia jest Rawa Mazowiecka. Kolejnym zadaniem dotyczącym aktywności, jakie postawiło sobie Studenckie Koło Naukowe „HRM”, jest systematyczne wydawanie publikacji książkowych związanych z rozpoczynaniem kariery zawodowej absolwentów uczelni. W zamyśle, pozycje książkowe realizowane przez SKN „HRM” będą zawierać praktyczne rozwiązania wielu problemów, które mogą spotkać młodych ludzi u progu ich pierwszego zatrudnienia bądź samozatrudnienia. Najnowszym projektem Koła jest wydawanie gazety związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Gazeta nosi tytuł „HR Gear”, dotychczas ukazał się pierwszy numer w Internecie. Z czasem planuje się wydanie papierowe tego czasopisma.

Redaktorami niniejszej publikacji *Trendy na rynku pracy*, a zarazem opiekunami naukowymi omawianej organizacji są dr Anna Rogozińska-Pawelczyk i mgr Dominik Majewski. Anna Rogozińska-Pawelczyk jest adiunktem zatrudnionym w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego oraz w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Od 2006 roku pełni funkcję opiekuna naukowego SKN „HRM”, gdzie koordynuje organizację corocznych obozów naukowych oraz sesji warsztatowych dla studentów z udziałem praktyków z zakresu zsz. Dr A. Rogozińska-Pawelczyk jest również ekspertem zewnętrznym, koordynatorem oraz realizatorem kilku projektów badawczych Narodowego Centrum Nauki oraz projektów finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Jest również autorką i współautorką kilkudziesięciu publikacji z zakresu Human Resource Management, High Performance Work Systems, Work Life Balance oraz Psychological Contract. Natomiast Dominik Majewski jest doktorantem ekonomii w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego, a od 2011 roku także drugim opiekunem naukowym Koła. W czasie swojej działalności studenckiej był wieloletnim członkiem SKN „HRM”, piastując w nim m.in. urząd prezesa. Obecnie mgr D. Majewski jest stypendystą w Projekcie „Doktoranci – Regionalna Inwestycja w Młodych Naukowców społeczno-humanistycznych – Akronim D-RIM SH”, współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Podziałania 8.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Książka powstała dzięki finansowemu wsparciu Dziekana Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego, profesora Pawła Starosty.

Publikacja *Trendy na rynku pracy* podzielona została na cztery rozdziały:

- I. Zmiany na rynku pracy,
- II. Przedsiębiorczość determinantą zmian na rynku pracy,
- III. Rozwój kapitału ludzkiego, głównego czynnika wzrostu współczesnych organizacji,
- IV. Nietypowe formy zatrudnienia wspierające równowagę między pracą a życiem prywatnym.

Rozdział I, „Zmiany na rynku pracy”, składa się z trzech artykułów napisanych przez osoby związane ze Studenckim Kołem Naukowym „Human Resources Management”. Autorzy opracowań próbowali odpowiedzieć na pytania, o to jak zmienia się obecnie rynek pracy, jak te zmiany mogą wyglądać w przyszłości oraz jakie podstawowe trendy występują we współczesnym świecie.

W artykule „Flexicurity jako główny trend na rynku pracy”, Autor, wiceprezes Studenckiego Koła Naukowego „Human Resources Management”, podjął się próby scharakteryzowania modelu flexicurity, który oparty jest na elastycznym procesie rekrutacji i derekrutacji pracowników oraz na godziwym zabezpieczeniu socjalnym dla bezrobotnych. Według Autora artykułu, model flexicurity będący zmianą form zatrudnienia i organizacji pracy, jest jednym z trzech głównych trendów występujących obecnie na światowym rynku pracy. W opracowaniu uwzględniono rynek pracy w Polsce, który przyjmuje wzorce rozwijające się w Unii Europejskiej, w tym właśnie idee modelu flexicurity. Przedstawiono również zasady modelu oraz ścieżki dochodzenia do tego rozwiązania.

Następny artykuł pt. „Zjawisko outsourcingu i jego znaczenie dla współczesnego rynku pracy”, autorstwa doktoranta w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej UŁ i byłego członka SKN HRM, przedstawia kolejny ważny trend, występujący we współczesnych gospodarkach. Outsourcing, rozumiany jako proces wydzielania z przedsiębiorstw kolejnych ich funkcji (głównie niezwiązanych z podstawowym profilem działalności) i korzystania przez organizacje z zewnętrznych zasobów, jest aktualnie jedną z najważniejszych strategii działalności wielu organizacji, ze względu na korzyści wynikające z obniżenia kosztów. Autor omówił zjawisko na przykładzie centrów usług, które są wykonawcami zleczanych procesów gospodarczych. W artykule scharakteryzowano outsourcing, a także przedstawiono dane liczbowe dotyczące centrów usług w centralnej Europie. Wartościowym elementem opracowania jest analiza zagrożeń związanych z pracą w outsourcingu.

W artykule „Prognoza wielkości i struktury poziomu bezrobocia w Polsce na lata 2012–2016”, Autorka – wiceprezes SKN HRM, przedstawiła prognozę bezrobocia w Polsce na najbliższe lata. W swoich badaniach wy-

korzystała model Wintersa, a prognoza została sporządzona w oparciu o dane statystyczne pochodzące z GUS-u. Analiza została wykonana dla ogółu bezrobotnych w Polsce (w tym napływ i odpływ do zasobu bezrobocia), a także według wieku, płci, wykształcenia i czasu pozostawienia bez pracy. Artykuł jest wzbogaceniem monografii o wątki predykcyjne dotyczące zmian na polskim rynku pracy.

„Przedsiębiorczość determinantą zmian na rynku pracy”, czyli II rozdział niniejszej monografii, jest poświęcony działalności gospodarczej, a główny nacisk położony jest na młodych przedsiębiorców – studentów lub absolwentów wyższych uczelni. Dlatego w rozdziale znalazły się opracowania dotyczące przedsiębiorczości akademickiej, w tym przedsiębiorczości studentów UŁ, czyli uczelni, z którą związani są wszyscy autorzy książki. W tej części nie zabrakło również praktycznych aspektów podejmowania pracy na własny rachunek oraz swoistego przewodnika, jak założyć własną firmę. Rozdział składa się z 4 artykułów.

„Przedsiębiorczość akademicka. Porównanie doświadczeń Polski i Stanów Zjednoczonych”. Autor opracowania, doktorant w Katedrze Marketingu UŁ, zanalizował zjawisko przedsiębiorczości akademickiej w Polsce, porównując je do doświadczeń Stanów Zjednoczonych, które można uznać za pioniera współpracy uczelni z przedsiębiorstwami. W opracowaniu znalazła się geneza zjawiska, a także jego szczegółowa charakterystyka. Wskazano warunki rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w naszym kraju, podkreślając wkład programów unijnych w jej rozwój, a całość omawiając na przykładzie projektu realizowanego przez UŁ. Nietrudno nie zgodzić się z autorem, że „niezwykle istotnym aspektem, kluczowym dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy, jest skuteczna współpraca nauki (w szczególności szkół wyższych) z biznesem”, dlatego artykuł wydaje się być niezwykle aktualny i doskonale pasujący do niniejszej monografii.

W artykule „Przedsiębiorczość studentów Uniwersytetu Łódzkiego”, przedstawiono wyniki badania ankietowego, które zostało przeprowadzone na próbie 100 osób – studentów UŁ, które dopiero co będą wkraczały na rynek pracy. Autorka opracowania, doktorantka w Katedrze Mikroekonomii UŁ, przedstawiła w swoim badaniu poglądy młodych ludzi związane z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej. Wyodrębniła również czynniki, które mogą być istotne dla podjęcia decyzji o samozatrudnieniu. W artykule zidentyfikowano również pewne różnice w postrzeganiu pomysłu na własny biznes, które zostały uwypuklone poprzez zastosowanie kryterium płci. Istotną cechą artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, jak uczelnia (w tym przypadku Uniwersytet Łódzki) kształtuje postawy przedsiębiorczości wśród własnych studentów. Pocieszające wydają się być wnioski płynące z badania, które wskazują, że ponad połowa ankietowanych chce założyć

własną działalność gospodarczą. Można znaleźć pewne podobieństwa analizy wykonanej przez autorkę do wyników badań przeprowadzonych na podobnej jakościowo i ilościowo próbie, a zaprezentowanych w artykule „Oczekiwania studentów Uniwersytetu Łódzkiego wobec przyszłego zatrudnienia”, który ukazał się przed dwoma laty w pierwszej publikacji, opracowanej przez Studenckie Koło Naukowe HRM. Większość przebadanych wówczas studentów również wskazała, że ich wymarzona praca to własna firma. Są też pewne podobieństwa w analizie sytuacji kobiet – w jednym i drugim artykule autorzy doszli do wniosku, że kobiety wykazują się mniejszą pewnością siebie niż mężczyźni⁵.

Kolejny artykuł, „Praktyczne aspekty podejmowania działalności gospodarczej”, jest poradnikiem dla osób, które zdecydowały się założyć własną firmę lub zamierzają to uczynić w najbliższym czasie. Autor poruszył wiele interesujących aspektów bycia przedsiębiorcą, m.in. osobiste predyspozycje, które powinna mieć taka osoba, jak również kwestie związane z zatrudnianiem pracowników oraz tworzeniem spółek.

Artykuł zamykający II rozdział książki, autorstwa doktoranta w Katedrze Postępowania Administracyjnego Porównawczego UŁ, zatytułowany został „Procedura rejestracji indywidualnej działalności gospodarczej”. Autor w artykule przedstawił problematykę rejestracji działalności gospodarczej w formie indywidualnej, skupiając się na dwóch możliwościach tego procesu: poprzez Internet oraz w sposób tradycyjny. W opracowaniu znalazła się charakterystyka prawnych form prowadzenia działalności gospodarczej, z uwzględnieniem spółek. Artykuł jest praktycznym poradnikiem dla osób, chcących założyć własną firmę.

Trzeci rozdział „Rozwój kapitału ludzkiego, głównego czynnika wzrostu współczesnych organizacji”, składa się z czterech artykułów, które dotyczą kapitału ludzkiego, czyli zasobu, który odzwierciedla czynnik ludzki w organizacji. Jest on połączeniem inteligencji, umiejętności i fachowości, stanowiących o odrębnym charakterze organizacji⁶. W tym rozdziale znajdują się artykuły dotyczące inwestycji w kapitał ludzki młodych pracowników, employer branding, onboarding i coaching. Dla niektórych czytelników mogą to być nowe określenia, jednakże ze względu na niedokładność lub brak polskobrzmiących odpowiedników, Autorzy oraz Redakcja zdecydowali

⁵ Por. D. Majewski, *Oczekiwania studentów Uniwersytetu Łódzkiego wobec przyszłego zatrudnienia*, [w:] *Dobry start kariery zawodowej*, A. Rogozińska-Pawelczyk, D. Majewski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 81–97.

⁶ N. Bontis N.C. Dragonetti, K. Jacobsen, G. Roos, *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, „European Management Journal”, 1999, 17 (4).

się na pozostawienie obcego nazewnictwa, które stało się integralną częścią języka używanego przez specjalistów od spraw personalnych.

Pierwszym artykułem w III rozdziale jest opracowanie napisane przez doktorantkę w Katedrze Edukacji UŁ pt. „Szkolenia jako forma inwestowania w rozwój zawodowy młodych pracowników”. W artykule położono nacisk na przedstawienie edukacji pozaformalnej, do której należą m.in. szkolenia pracownicze. Szkolenia te są podstawowym elementem przygotowującym każdego pracownika do pracy oraz następnie narzędziem jego rozwoju zawodowego. Rola szkoleń dla zatrudnionych pracowników została przedstawiona na przykładzie przedsiębiorstwa działającego w branży hotelarskiej.

Drugi artykuł w rozdziale, „Inwestowanie w kapitał ludzki organizacji, czyli wewnętrzny employer branding” napisany został przez doktorantkę z Katedry Socjologii Organizacji i Zarządzania. Autorka wyjaśniła omawiane pojęcie oraz skupiła się na czynnikach składających się na wewnętrzny employer branding. Opisano komunikację wewnętrzną w organizacjach, zarządzanie stresem, inwestycje w kapitał ludzki, a także przedstawiona została koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, z uwzględnieniem jej korzyści.

Kolejny artykuł zatytułowany został „Onboarding skutecznym procesem wdrożenia nowego pracownika do organizacji”, Autorką zaś jest absolwentka Uniwersytetu Łódzkiego, obecnie specjalistka do spraw HR-u i employer branding w branży związanej z IT. W artykule, oprócz zdefiniowania pojęcia „onboarding”, które jest dość nowym zagadnieniem, znalazło się również wskazanie różnic między tym procesem a socjalizacją w organizacji oraz przykłady najczęściej stosowanych rozwiązań w onboardingu. Cennym elementem opracowania są przykłady metod onboardinowych realizowanych w dwóch przedsiębiorstwach.

W artykule zamykającym rozdział pt. „Coaching jako metoda wspomagająca rozwój pracowników”, Autorka – prezes Studenckiego Koła Naukowego „Human Resources Management”, przedstawiła kolejną metodę rozwoju kapitału ludzkiego. Opracowanie zawiera definicję coachingu oraz rozróżnienie go od mentoringu, doradztwa czy terapii, z którymi często jest mylony. Autorka opisała podstawowe zasady tego procesu oraz jego etapy. W artykule nie zabrakło kwalifikacji cech dobrego trenera-coucha. Ponadto przedstawiono model GROW, który jest popularnym programem coachingowym, a także wyniki badań dotyczących postrzegania coachingu w Polsce.

Ostatnim, IV rozdziałem w monografii jest część zatytułowana „Nietypowe formy zatrudnienia wspierające równowagę między pracą a życiem prywatnym”. W rozdziale umieszczono trzy artykuły, które dotyczą ważnego problemu, coraz częściej dostrzeganego przez przedsiębiorstwa, mianowicie zachowania równowagi między pracą a życiem osobistym zatrudnionych

w nich pracowników (konceptja work-life balance). Jednym z elementów wspierających tę równowagę jest możliwość korzystania z nietypowych form zatrudnienia – nietypowych w porównaniu ze standardową pracą na etacie najczęściej po 8 godzin dziennie przez 5 dni w tygodniu. Takie rozwiązania są coraz bardziej popularne w przedsiębiorstwach, a jedną z przyczyn ich popularności jest rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Pierwszym opracowaniem w rozdziale jest artykuł „Wpływ koncepcji CSR na zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem na przykładzie współczesnych przedsiębiorstw”. Autorka, będąca doktorantką w Zakładzie Logistyki Uniwersytetu Łódzkiego, opisała problematykę funkcjonowania przedsiębiorstw, które kierują się zasadami koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, głównie w stosunku do swoich pracowników. Do działań skierowanych w tym kierunku można zaliczyć wszystkie metody polegające na pomocy pracownikom w celu osiągnięcia przez nich równowagi między życiem prywatnym a pracą zawodową. Autorka słusznie zauważyła, że „zachowanie optymalnej struktury czasu pracy i czasu przeznaczonego dla rodziny w życiu każdego człowieka jest niezmiennie ważne”. Analiza stosowania rozwiązań sprzyjającym zachowanie work-life balance została oparta na studium przypadku trzech organizacji, co czyni artykuł niezwykle praktycznym źródłem informacji na temat CSR wobec równowagi praca-życie.

Kolejnym artykułem jest praca „Zatrudnienie tymczasowe jako nietypowa forma zatrudnienia”, którą napisała doktorantka z Katedry Prawa Pracy UŁ. Artykuł w swoim zamyśle ma na celu przybliżyć czytelnikowi popularnej formy zatrudnienia, jaką jest zatrudnienie tymczasowe. Autorka scharakteryzowała podmioty zatrudnienia tymczasowego: agencję pracy tymczasowej, pracodawcę-użytkownika i pracownika tymczasowego oraz szczegółowo opisała relację, jakie zachodzą między tymi trzema podmiotami. W opracowaniu opisano również wzajemne zobowiązania między omawianymi podmiotami.

Zamykającym książkę artykułem jest opracowanie pt. „Nietypowe formy zatrudnienia ze szczególnym uwzględnieniem umów cywilnoprawnych”, napisane przez członkinię SKN HRM. Autorka charakteryzuje nietypowe formy zatrudnienia, kładąc szczególny nacisk na niezwykle popularne obecnie tzw. „umowy śmieciowe”, czyli umowy cywilnoprawne: umowę zlecenia i umowę o dzieło. W artykule przedstawiono dane liczbowe dotyczące stosowania omawianych umów w Polsce, definicję umów cywilnoprawnych oraz dokonano ich szczegółowej analizy z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika, zwracając uwagę na wady i zalety. Artykuł może być przydatny – zarówno dla młodej osoby, stojącej u progu rynku pracy jak i dla pracodawcy – przy wyborze odpowiedniej i najbardziej optymalnej formy zatrudnienia.

Ponieważ mało jest tematów, które w tak dużym stopniu mogą dotyczyć każdego z nas, niniejsza książka może być interesująca dla szerokiego kręgu Czytelników, ale najbardziej dla ludzi młodych wchodzących na rynek pracy. Dać im bowiem może orientację o możliwych kierunkach zmian i pozwolić związać swe kariery zawodowe z przyszłością rynku pracy w Polsce. Redaktorzy książki wierzą, że będzie to dla wszystkich Państwa satysfakcjonująca lektura.

FLEXICURITY JAKO GŁÓWNY TREND NA RYNKU PRACY

Celem niniejszego artykułu jest analiza zmieniającego się rynku pracy oraz koncepcji *flexicurity*. Autor przedstawia jej genezę, cechy charakterystyczne, a także ścieżki do jej osiągnięcia oraz podstawowe zasady. Szczegółowo została również przedstawiona sytuacja wprowadzania *flexicurity* w Polsce – dotychczasowe osiągnięcia oraz zalecenia na przyszłość.

1. WPROWADZENIE

1.1 TRENDY NA RYNKU PRACY

Polski rynek pracy systematycznie, choć nadal w powolnym tempie, przejmuje trendy, które prężnie rozwijają się w Europie Zachodniej. Jedną z zauważalnych zmian jest co raz częstsze pojawianie się idei *flexicurity*⁷. Tendencja ta wynika w głównej mierze z rosnącego zapotrzebowania pracodawców na efektywne wykorzystywanie zasobów ludzkich, a elastyczne formy zatrudnienia z pewnością sprzyjają realizacji tego celu. Celem tego artykułu jest przedstawienie tej koncepcji.

Przy zawieraniu niestandardowych kontraktów pracodawcy będą dążyli do uzyskania jak najpełniejszej dyspozycyjności pracownika oraz dostosowania nakładów do zapotrzebowania na pracę. Pracownicy będą natomiast zainteresowani formami gwarantującymi świadczenia pracowniczo-socjalne

* Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Studenckie Koło Naukowe „Human Resources Management”.

⁷ *Flexicurity* to zintegrowana strategia równoczesnego zwiększania elastyczności i bezpieczeństwa na rynku pracy. W Unii Europejskiej przyjęto, iż jej wdrożenie jest niezbędne dla osiągnięcia celów Strategii Lizbońskiej w zakresie większej liczby dobrych miejsc pracy. *Flexicurity* jest zalecana wszystkim państwom członkowskim UE – na podstawie: *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje*, E. Kryńska (red.), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009, s. 13.

ZJAWISKO OUTSOURCINGU I JEGO ZNACZENIE DLA WSPÓŁCZESNEGO RYNKU PRACY

Artykuł omawia rolę outsourcingu na współczesnym rynku pracy z punktu widzenia centrów usług będących wykonawcami zleczanych na zewnątrz procesów. Zjawisko outsourcingu zostaje scharakteryzowane w oparciu o różnorodne kryteria. Artykuł przedstawia następnie dane dotyczące liczby centrów usług w Europie Środkowo-Wschodniej oraz większych polskich miastach. Specyfika pracy w centrach usług zostaje scharakteryzowana w oparciu o indyjskie centra obsługi klienta. Artykuł zakończony jest identyfikacją potencjalnych zagrożeń dla pracowników i pracodawców, które mogą wiązać się z organizacją pracy w takich centrach.

1. WPROWADZENIE

Outsourcing jest jedną z koncepcji zarządzania służącą zyskaniu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Można go zdefiniować jako „przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”²⁵. Czynniki wpływające na popularność outsourcingu zostały zidentyfikowane jako możliwość obniżenia kosztów poprzez wypłacanie niższych wynagrodzeń, przeniesienie niepewności dotyczącej skali zapotrzebowania na usługi (np. liczby klientów dzwoniących do firmy) na partnera biznesowego wykonującego zlecone funkcje oraz dostęp do specjalistycznych kompetencji i zasobów²⁶. Outsour-

* Mgr, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

²⁵ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

²⁶ K. Abraham, S. Taylor, *Firm's use of outside contractors: Theory and evidence*. NBER Working Paper, 1993, Cambridge: MA, [za:] K. Kalaignanam, R. Varadaraajan, *Offshore outsourcing of customer relationship management: conceptual model and propositions*, Journal of the Academy of Marketing Science 40 (2), 2012, s. 347–363.

PROGNOZA WIELKOŚCI I STRUKTURY POZIOMU BEZROBOCIA W POLSCE NA LATA 2012–2016

Poniższy artykuł przedstawia prognozę bezrobocia w Polsce. Prognoza została określona przy pomocy modelu ekonometrycznego. W pierwszym punkcie została opisana ogólna wielkość i prognoza bezrobocia. W następnym wielkość i prognoza struktury, do której należą płeć, wiek, wykształcenie oraz czas pozostawania bez pracy. Natomiast w ostatnim punkcie przedstawiono wnioski wynikające z całego artykułu ze szczególnym uwzględnieniem najbardziej ewidentnych prognoz.

1. WIELKOŚĆ I PROGNOZA BEZROBOCIA W POLSCE

1.1. LICZBA ORAZ PROGNOZA LICZBY BEZROBOTNYCH

Bezrobocie jest obecnie jednym z najbardziej nurtujących zjawisk, które powoduje zarówno ogromne straty moralne jak i gospodarcze nawet najstabilniejszych gospodarek światowych. Wielu specjalistów próbuje przy pomocy różnych metod oszacować jego wielkość. Stąd też ogromnie istotną kwestią jest opracowanie prognozy bezrobocia, która umożliwiłaby określenie problemu w przyszłości, a tym samym przeprowadzenie diagnozy w celu określenia instrumentów zmniejszających wielkość bezrobocia⁵⁷.

W niniejszym opracowaniu prognozy bezrobocia został wykorzystany model wygładzania wykładniczego Wintersa w wersji addytywnej, który może być stosowany do szeregów czasowych, zawierających tendencje rozwojową, wahania sezonowe oraz wahania przypadkowe⁵⁸.

Celem prognozy jest określenie, przy jak najmniejszym błędzie poziomym oraz struktury bezrobocia na lata 2012–2016. Prognoza została wykonana w oparciu o dane statystyczne pochodzące z Głównego Urzędu Statystycznego z lat 2001 do 2011 (stan na koniec roku).

* Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Studenckie Koło Naukowe „Human Resources Management”.

⁵⁷ Kwiatkowski E., *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa 2002, s. 1.

⁵⁸ *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, M. Cieślak (red.), PWN, Warszawa 2005, s. 74.

*akademicki inkubator przedsiębiorczości,
centrum transferu technologii, komercjali-
zacja wiedzy, park nauko-
wy/technologiczny, przedsiębiorczość aka-
demicka, spin off, spin out*

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA. PORÓWNANIE DOŚWIADCZEŃ POLSKI I STANÓW ZJEDNOCZONYCH

Przedmiotem niniejszego artykułu jest analiza zagadnienia przedsiębiorczości akademickiej w warunkach polskich. W artykule omówione zostały podstawowe pojęcia związane z funkcjonowaniem przedsiębiorczości akademickiej. Celem opracowania jest przedstawienie genezy zjawiska oraz charakterystyka jego występowania w Stanach Zjednoczonych – kraju, w którym przedsiębiorczość akademicka jest najbardziej rozwinięta. Omówiono uwarunkowania rozwoju powiązań sfery nauki i biznesu w Polsce, w tym programy unijne mające na celu zacieśnienie współpracy pomiędzy uczelniami a przedsiębiorstwami. Jako przykład przedstawiony został projekt „Uniwersytet przedsiębiorczości – szkolenia z zakresu zakładania i prowadzenia firm spin off/spin out”.

1. WPROWADZENIE

W obecnych czasach o rozwoju ekonomicznym oraz społecznym państw i regionów coraz częściej decydują innowacyjność, konkurencyjność, czy też umiejętność przystosowania się do nowych warunków. Szczególnie widoczne jest to w życiu gospodarczym, w którym dynamiczne i niestabilne otoczenie wymusza ciągle zmiany, nieustanne doskonalenie i szukanie nowych rozwiązań. Niezwykle istotnym aspektem, kluczowym dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy, jest skuteczna współpraca nauki (w szczególności szkół wyższych) z biznesem. By mogła ona zaistnieć niezbędna jest dobra wola i chęć współdziałania z obu stron. Ważne, by zarówno przedsiębiorcy, jak i naukowcy widzieli w takiej kooperacji korzyści i wspólnie dążyli do osiągnięcia założonych celów. Wszystko to musi być również wsparte stosownymi uregulowaniami prawnymi, proce-

* Mgr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu; współzałożyciel oraz Wiceprezes Zarządu Forecast Consulting Sp. z o.o., współautor oraz koordynator ds. promocji i rekrutacji projektów unijnych „Uniwersytet przedsiębiorczości – szkolenia z zakresu zakładania i prowadzenia firm spin off/spin out” oraz „Profesjonalne kadry sektora B+R”.