



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

SIEĆ BADAWCZA
ŁUKASIEWICZ

minib 32

marketing instytucji
naukowych i badawczych

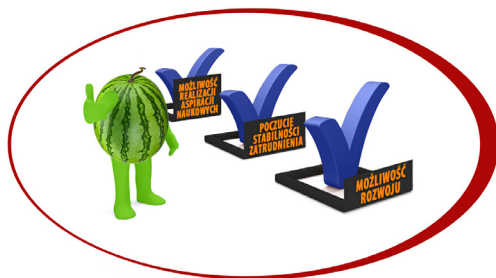
nr 2(32)/2019



eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

czerwiec 2019



**JAK POZYSKAĆ I ZATRZYMAĆ MŁODE TALENTY
W SEKTORZE NAUKI? SATYSFAKCJA
Z PRACY A SKŁONNOŚĆ DO ZMIANY
MIEJSCA ZATRUDNIENIA**



JAK POZYSKAĆ I ZATRZYMAĆ MŁODE TALENTY W SEKTORZE NAUKI? SATYSFAKCJA Z PRACY A SKŁONNOŚĆ DO ZMIANY MIEJSCA ZATRUDNIENIA

HOW CAN WE ATTRACT AND KEEP YOUNG TALENTS IN THE SCIENCE SECTOR?
WORK SATISFACTION AND THE INCLINATION TO CHANGE YOUR WORKPLACE

dr Marzena Feldy

Ośrodek Przetwarzania Informacji — Państwowy Instytut Badawczy,
Laboratorium Analiz Statystycznych i Ewaluacji
marzena.feldy@opi.org.pl
DOI: 10.2478/minib-2019-0021



Streszczenie

Obniżająca się sukcesywnie liczba osób w wieku produkcyjnym, malejąca stopa bezrobocia oraz rosnąca liczba miejsc pracy, które pozostają niezapełnione przez dłuższy czas, sprawia, że coraz częściej w kontekście Polski mówi się o nastaniu rynku pracownika. Sytuacji nie ułatwia wejście na rynek nowego pokolenia, tak zwanych milenialsów, którzy różnią się od wcześniejszych generacji zarówno pod względem charakteryzujących ich cech, jak i oczekiwań wobec miejsca pracy.

Fakt, że ponad połowa naukowców w wieku do 35. roku życia, zatrudnionych w krajowych instytucjach naukowych, rozważa zmianę pracy, wymusza silniejszą orientację na potrzeby pracowników. Celem artykułu jest wskazanie aspektów pracy, które są ważne dla osiągnięcia przez młodych uczonych satysfakcji z zawodowej sfery życia i tym samym mogą zapobiec ich odpływowi z sektora nauki.

W 2017 roku OPI PIB zrealizowało sondaż na reprezentatywnej próbie pracowników naukowych, w której znalazło się 264 respondentów urodzonych po 1981 roku. Zgromadzony materiał empiryczny pozwolił autorce przeanalizować, jakie są oczekiwania młodych z sektora nauki wobec miejsca zatrudnienia. Porównane zostały oceny naukowców, którzy rozważają zmianę pracodawcy z ocenami osób, które nie deklarują takich planów. Z przeprowadzonego badania wynika, że młodym osobom przede wszystkim należy zagwarantować możliwość rozwoju i realizacji własnych aspiracji naukowych, a także zapewnić poczucie stabilności zatrudnienia i satysfakcjonujące wynagrodzenie. Nie bez znaczenia okazuje się również organizacja przestrzeni i zapewnienie elastycznych warunków pracy oraz okazywanie uznania przez przełożonego.

Sprostanie przynajmniej niektórym ze wskazanych postulatów nie będzie możliwe bez wprowadzenia zmian systemowych. Zaniechanie takiej interwencji spowoduje, że krajowy sektor nauki w najbliższych latach będzie stopniowo tracił wartościowych pracowników na rzecz sektora przedsiębiorstw oraz zagranicznych instytucji naukowych.

Słowa kluczowe: pokolenie Y, instytucje naukowe, rynek pracy, zadowolenie z pracy



Summary

Gradually dropping number of working age people, dropping rate of unemployment and continuously growing number of job vacancies, which remain open for a longer time, lead to a situation in which more and more often in the context of Poland people say the market belongs to the employee. What doesn't alleviate the situation is the arrival of a new generation, the so-called millennials, on the market. Millennials differ from earlier generations both in terms of their characteristics and expectations with regard to their workplace.

The fact that over a half of scientists below the age of 35 employed in national scientific institutions consider changing their work, makes it necessary to focus more on employees' needs. The goal of this article is highlighting the aspects of work which make it possible to young scientists to achieve satisfaction from professional sphere of life and thus could prevent their outflow from the sector of science.

In 2017 OPI PIB carried out a survey on a representative sample of scientific employees, which included 264 respondents born after 1981. The collected empirical materials allowed the author to analyze the expectations of young people from the sector of science with regard to their workplace. The assessments of scientists who consider changing their employer with the assessments of people who don't have such plans have been compared.

The conducted survey leads to the conclusion that young people should above all be given the opportunity to develop and work towards achieving their own scientific aspirations. It is also necessary to guarantee the feeling of stability of employment and satisfactory remuneration. What also turns out to be significant is the organization of space, as well as providing flexible work conditions and recognition from the superiors.

Satisfying at least some of the highlighted proposals won't be possible without introducing systemic changes. Failure to intervene in such a way will lead to a situation in which the national sector of science will in the nearest years be gradually losing valuable employees, which will be migrating to the company sector and foreign scientific institutions.

Keywords: generation Y, scientific institutions, labour market, job satisfaction

Wprowadzenie

Pod koniec XX wieku, wraz z dynamicznym rozwojem informatyki i coraz szerszym wykorzystywaniem nowych technologii, polityka naukowa została podporządkowana strategii rozwoju gospodarczego. Nauka stała się podstawą tworzenia społeczeństwa i gospodarki wiedzy, a zasadniczą rolę w tym procesie zaczęły odgrywać jednostki naukowe. Ich kadra zaś zaczęła być postrzegana jako ważny czynnik rozwoju gospodarczego. Czynnik ten sam w sobie stanowi złożony byt, gdyż w jego skład wchodzi pracownicy naukowcy z różnych pokoleń, charakteryzujący się innymi potrzebami i oczekiwaniami. Sprostanie ich wymaganiom staje się nie lada wyzwaniem dla współczesnych instytucji sfery naukowej.

Szczególnie wymagającą grupą wydają się pracownicy z najmłodszego pokolenia, którzy wchodzi obecnie na rynek pracy lub są na nim obecni zaledwie od kilku lat. Są to osoby, które coraz rzadziej poświęcają się dla pracy; zależy im raczej na zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (Deloitte, 2018). W związku z tym niniejszy artykuł poświęcono właśnie grupie młodych naukowców w wieku do 35 lat. Celem opracowania jest wskazanie tych aspektów pracy, które są ważne dla osiągnięcia przez młodych uczonych satysfakcji z zawodowej sfery życia i tym samym mogą zapobiec ich odpływowi z sektora nauki.

W artykule przedstawione zostaną wyniki analiz przeprowadzonych przez autorkę na materiale empirycznym pozyskanym z badania sondażowego zrealizowanego na reprezentatywnej próbie aktywnych zawodowo pracowników krajowych instytucji naukowych. Prezentację rezultatów badania poprzedzi ocena obecnej sytuacji panującej na rynku pracy i związanych z tym wyzwań, z jakimi muszą mierzyć się jednostki naukowe. Następnie zaś omówiona zostanie metoda badania i skład próby badawczej. W ostatnim rozdziale artykułu otrzymane wyniki będą poddane dyskusji, na podstawie której zostaną sformułowane ostateczne wnioski płynące z przeprowadzonego badania.

Diagnoza rynku pracy

W gospodarce opartej na wiedzy podstawowym zasobem staje się kapitał ludzki. Wiedza, jaką dysponują ludzie i umiejętność jej przekształcania w nowe produkty, usługi i technologie, stanowi źródło rozwoju gospodarczego i dobrobytu społecznego, a w skali mikro decyduje o sukcesie rynkowym przedsiębiorstw. Aby zapewnić sobie przewagę konkurencyjną, już od lat 90. XX wieku organizacje zabiegają o pracowników, którzy posiadają rzetelną wiedzę i wysokie kwalifikacje zawodowe, biegle posługują się językami obcymi i nowymi technologiami, a dodatkowo są mobilni i zmotywowani do efektywnego i twórczego działania. Niesłabnącą popularnością, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i praktyce gospodarczej, cieszy się przy tym pojęcie zarządzania talentami.

Przegląd różnych sposobów definiowania terminu talent w odniesieniu do pracowników (Borkowska, 2005; Cannon i McGee, 2015; Ingram, 2011; Mikula, 2006; Poczowski, 2016) pozwala wskazać ich trzy zasadnicze cechy: wyjątkowe kompetencje, wysoki potencjał rozwojowy i ponadprzeciętne wyniki. W celu zwiększenia swojej konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny zarówno koncentrować się na pozyskaniu talentów z otoczenia, jak i rozwijaniu już zatrudnionych, wartościowych pracowników. Umiejętność przyciągnięcia utalentowanych jednostek nie przełoży się jednak na wzrost wartości, jeśli nie będzie towarzyszyła jej zdolność do wyzwania ich zaangażowania, motywowania do pracy i doceniania osiągnięć. Bez budowania pozytywnego doświadczenia pracowników zatrzymanie talentów w organizacji może okazać się niemożliwe i tym samym zniweczyć wysiłki przedsięwzięte w celu ich pozyskania i rozwoju. Stąd tak ważne jest stworzenie osobom, w które pracodawca inwestuje, możliwości wykorzystania ich potencjału w ramach organizacji w dłuższej perspektywie czasu. Działania te powinny bowiem skutkować większą lojalnością talentów i przeciwdziałać ich utracie na rzecz konkurencji.

Zarządzanie utalentowanymi jednostkami i szersze budowanie pozytywnego doświadczenia pracowników zyskuje na znaczeniu w obliczu kształtowania się rynku pracownika. Na umacnianie się tej tendencji na krajowym rynku pracy wskazuje malejąca stopa bezrobocia, która zgodnie z szacunkami GUS we wrześniu 2018 roku wyniosła 5,7% i była najniższa od 28 lat. Według najnowszej, dziesiątej edycji *Barometru rynku pracy*, przygotowa-

nego na koniec III kwartału 2018 roku, 49,7% pracodawców w Polsce ma problemy z pozyskaniem odpowiednich kandydatów do pracy (Work Service, 2018). Do trudności rekrutacyjnych trwających już od ponad roku przyznaje się około połowa firm. Przyczyn deficytów kadrowych można upatrywać w malejącej podaży pracy, która wynika ze zmian demograficznych i większej mobilności kapitału ludzkiego. Sytuacja ta potęguje rywalizację o kadry i nasila presję płacową. Ostatni raport Work Service wskazuje, że aż 59,7% pracowników oczekuje podniesienia poziomu wynagrodzeń.

Eksperti zaznaczają jednak, że nie we wszystkich regionach i branżach, a także nie na wszystkich stanowiskach można mówić obecnie o istnieniu rynku pracownika. Problemy ze znalezieniem pracy odczuwalne są wciąż na ścianie wschodniej i w mniejszych miejscowościach. Z opracowania przygotowanego przez Puls Biznesu i The Boston Consulting Group (2017) wynika, że najtrudniej jest pozyskać: specjalistów IT (46% wskazań menedżerów krajowych przedsiębiorstw), specjalistów o profilu uzależnionym od branży (36% wskazań), specjalistów do spraw analizy danych (32%), kadre wyższego szczebla (25%) oraz wykwalifikowanych pracowników fizycznych (21%). Niemniej jednak należy się spodziewać, że niekorzystne trendy demograficzne, w postaci spadającej liczby urodzeń i jednoczesnego wzrostu populacji pracowników w wieku emerytalnym, przez kolejne dekady będą skutkowały postępującym obniżeniem podaży pracy, co w konsekwencji może przynieść zahamowanie wzrostu gospodarczego.

Sytuację dodatkowo komplikuje wejście na rynek pracy nowego pokolenia — generacji Y, określanej również mianem milenialsów. W związku z tym, że zachowania i postawy każdego z pokoleń kształtują się pod wpływem unikalnych doświadczeń wynikających z uwarunkowań historycznych, ekonomicznych i społecznych, w jakich dorastają, pojawienie się nowej generacji każdorazowo powoduje napięcia w środowisku pracy, których źródłem są różnice międzypokoleniowe. O istnieniu fenomenu pokolenia Y świadczyć może nie tylko rosnąca liczba publikacji na ten temat w prasie i literaturze popularnej, raportów międzynarodowych koncernów i firm konsultingowych (por. Deloitte, 2015; Johnson Controls, 2010; Pew Research Center, 2010; PwC, 2013), a nawet agencji rządowych (por. CEA, 2015), ale również artykułów naukowych zawierających wyniki badań empirycznych (por. Kowske, Rasch i Wiley, 2010; McGinnis, 2011; Rentz,

2015). O różnicach międzypokoleniowych w pracy piszą m.in. Aparna Joshi et al. (2010) i Jean M. Twenge et al. (2010).

Przy dużej różnorodności cezur wiekowych stosowanych przez badaczy przy wyodrębnianiu pokolenia Y¹, można przyjąć, że tworzą je głównie osoby urodzone od lat 80. do wczesnych lat 90. XX wieku. Dla zidentyfikowania tej grupy kluczowe jest jednak określanie ich jako *digital native*, czyli jako osoby urodzone i wychowane w epoce technologii cyfrowych i w związku z tym obyte z komputerami i internetem od najmłodszych lat. Ta charakterystyka niezupełnie pasuje do osób urodzonych na początku lat 80. w Polsce, które kształciły się w szkołach z ograniczonym dostępem do komputerów i internetu. Fakt ten może stanowić przyczynę niespójności występujących w charakterystykach przedstawicieli pokolenia Y w Polsce i w świecie zachodnim.

Kathryn C. Rentz (2015) przedstawia następujący opis pokolenia Y:

- mają mniej szacunku do hierarchii i władzy niż starsi pracownicy oraz tendencję do przeceniania wartości własnych opinii;
- są zbyt pewni swoich umiejętności i czują się „skazani na sukces”, ale niedoszacowują wysiłku, jaki będzie ich to kosztowało;
- pożądamy szybkich rozwiązań i efektów, bo nie chcą tracić czasu;
- preferują wielozadaniowość nad skupienie się przez dłuższy czas na jednej czynności bądź projekcie;
- pożądamy rozległej informacji zwrotnej i wskazówek, a także potrzebują więcej pochwał niż wcześniejsze pokolenia i są wrażliwi na krytykę;
- nie tolerują dwuznaczności i chcą jasnych wytycznych jak osiągnąć sukces, a jednocześnie nie są zainteresowani obrazem całości;
- są biegli w nowych technologiach, ale mają skłonność do ich nadużywania.

Wielu autorów podkreśla, że biegłość w technologiach u mileniów idzie w parze z deficytami w umiejętnościach miękkich, takich jak: zdolność do komunikacji, myślenie krytyczne i rozwiązywanie problemów, a także budowanie i utrzymywanie relacji z innymi (Hershatter i Epstein, 2010; Myers i Sadaghiani, 2010; Hartman i McCambridge, 2011).

Lindsey Farrell i Andrew C. Hurt (2014) dokonali w swojej publikacji przeglądu i podsumowania charakterystyk przedstawicieli pokolenia Y

zawartych w 14 artykułach naukowych. Efektem przeprowadzonej przez nich syntezy jest wyszczególnienie sześciu cech powtarzających się w tych opisach, wśród których znalazły się: wielozadaniowość, potrzeba strukturalizacji, skupienie na osiągnięciach, rozumienie technologii, zorientowanie na grupę oraz zabieganie o uwagę i informację zwrotną. Te specyficzne cechy młodego pokolenia sprawiają, że jego przedstawiciele muszą podjąć wysiłek przystosowania się do istniejących warunków pracy. Jednak z drugiej strony patrząc, również organizacje nie mogą pozostać na nie obojętne i muszą zmieniać się, aby sprostać oczekiwaniom nowych pracowników i w pełni wykorzystać ich potencjał (Kilber, Barclay i Ohmer, 2014).

Wyzwania sektora nauki

Problemy krajowego rynku pracy znajdują odzwierciedlenie w sytuacji panującej w polskim sektorze nauki. Symptodem tego jest chociażby starzenie się kadry naukowej w Polsce. Według danych z systemu POL-on w 2017 roku nauczyciele akademicy w wieku poniżej 40 lat stanowili zaledwie 30% kadry naukowej polskich uczelni, podczas gdy w pozostałych grupach wiekowych, tj. od 40–59 lat oraz powyżej 60 lat, odsetek ten kształtował się na poziomie odpowiednio 49% i 21% (OPI IB, 2018). Tworząca się luka pokoleniowa może spowodować, że w przyszłości zabraknie nauczycieli akademickich do kształcenia kadr dla gospodarki.

Brak dopływu nowych pracowników utrudnia wyeliminowanie obecnego w kulturze organizacyjnej polskich instytucji naukowych feudalizmu i „relacji folwarcznych” (Hryniewicz, 2012; Antonowicz, 2015; Kwiek, 2016). Pojęciami tymi określa się praktykę podziału zasobów i podejmowania decyzji personalnych na podstawie hierarchii pozycji i tytułów naukowych. Zjawisko to kreuje sytuację nierównej gry, uzależnionej od stopnia uprzywilejowania w hierarchii i powiększa nierówności pomiędzy pracownikami (Szwabowski, 2014).

O ile zatem w sektorze komercyjnym można dostrzec oznaki przechodzenia ku nowej rzeczywistości, zdefiniowanej tak, jak rozumie ją Ed Michaels et al. (2001), o tyle instytucje naukowe w Polsce zdają się nadal tkwić w starym porządku (por. tabela 1) i rzadko kiedy mają możliwość oferowa-

nia warunków pracy, które przyciągnęłyby i zatrzymały utalentowanych pracowników. To zaś potęguje kłopoty z dopływem wartościowych pracowników naukowych po doktoracie lub w trakcie studiów doktoranckich.

Tabela 1. „Stara i nowa rzeczywistość” w dobie walki o talenty

„stara rzeczywistość”	„nowa rzeczywistość”
<ul style="list-style-type: none"> ● źródłem przewagi konkurencyjnej są środki trwałe, kapitał i lokalizacja ● posiadanie lepszych talentów wyróżnia ● ludzie potrzebują organizacji ● dobrem rzadkim są stanowiska ● ludzie akceptują standardowy pakiet, który oferuje im organizacja ● pracownicy są lojalni i stanowiska są bezpieczne 	<ul style="list-style-type: none"> ● źródłem przewagi konkurencyjnej są utalentowani ludzie ● posiadanie lepszych talentów ogromnie wyróżnia ● organizacje potrzebują ludzi ● dobrem rzadkim są talenty ● ludzie żądają dużo więcej ● ludzie są mobilni, a ich zaangażowanie krótkoterminowe

Źródło: E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.

Jak wynika z badania Agnieszki I. Baruk (2018), uczelnie nie są też postrzegane jako atrakcyjny pracodawca przez studentów. Rezultaty najnowszego badania Universum Talent Survey (Błaszczak, 2018) wskazują, że polscy studenci są najbardziej zainteresowani podjęciem pracy w międzynarodowych korporacjach. Stwarza im to bowiem szansę na zaspokojenie najczęściej zgłaszanych potrzeb, wśród których wymieniają: wysokie zarobki w przyszłości (74% wskazań), dobre referencje dla przyszłej kariery (67%), rozwój zawodowy i szkolenia (60%), stabilność zatrudnienia (57%) oraz szacunek dla pracowników (55%). Na zgłaszane przez studentów i absolwentów wysokie oczekiwania finansowe (63% wskazań) oraz pożądanie dużej swobody i elastycznych godzin pracy (48%) wskazują też przedstawiciele działów HR, uczestniczący w badaniu zorganizowanym przez BIGRAM (2017). Rodzi to obawę przed powstaniem w sektorze nauki zjawiska selekcji negatywnej, czyli sytuacji, w której pracę naukowo-dydaktyczną będą podejmowały osoby za słabe, aby pracować w biznesie.

Dodatkowo optymizmem nie napawa fakt, że wielu młodych naukowców w obliczu niesprzyjających warunków w krajowym sektorze nauki

rozważa wyjazd z kraju i rozwijanie kariery zawodowej za granicą. Wśród respondentów badania zleconego przez Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych Unii Europejskiej w Instytucie Podstawowych Problemów Techniki Polskiej Akademii Nauk (Wycisk et al., 2018), grupa ta stanowiła 65%. Młodzi badacze zaznaczali przy tym, że są gotowi do podjęcia pracy za granicą zarówno pod względem językowym, jak i merytorycznym. Często są to osoby, które miały okazję poznać realia zachodniego sektora akademickiego w ramach studenckiego programu Erasmus. Mają więc poczucie, że stawia się przed nimi wymagania na poziomie światowym, ale nie oferuje warunków pracy porównywalnych do tych, które stwarzają kraje rozwinięte. W związku z tym postrzegają emigrację jako szansę nie tylko na kontakt ze znanymi badaczami spoza Polski, ale również możliwość uzyskania atrakcyjniejszych warunków finansowych i dostępu do lepszej infrastruktury badawczej.

Wymienione okoliczności, jak i cechy młodego pokolenia naukowców stanowią istotne wyzwanie dla instytucji naukowych jako pracodawców i skłaniają do refleksji nad podejściem do zarządzania kapitałem ludzkim, kulturą organizacyjną i promowanymi wartościami.

Metoda badania

Prezentowane poniżej analizy dotyczące krajowego sektora nauki autorka przeprowadziła na materiale empirycznym zgromadzonym w ramach ogólnopolskiego badania sondażowego, zrealizowanego od kwietnia do maja 2017 roku. Badaną populacją był zbiór aktywnych zawodowo pracowników nauki, zatrudnionych w krajowych instytutach badawczych, jednostkach PAN oraz publicznych i niepublicznych szkołach wyższych. Łącznie przebadano 840 naukowców, którzy zostali dobrani w sposób losowy. W próbie znalazło się 264 młodych naukowców urodzonych w latach 1982–1992. Ich charakterystykę przedstawiono w tabeli 2.

Aby odpowiedzieć na pytanie badawcze „Jak zapobiec odpływowi młodych uczonych z sektora nauki? ”, respondentów podzielono na dwie grupy na podstawie ich deklaracji o rozważaniu zmiany pracy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy. Założono przy tym, że odnotowane w tych grupach

różnice w poziomie oczekiwań i zadowolenia z różnych aspektów pracy pozwolą wskazać te kwestie, w obrębie których odczuwana deprivacja może prowadzić do decyzji o rezygnacji z miejsca pracy.

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej

Liczebność naukowców w podziale na:	N
• płeć	264
kobieta	133
mężczyzna	131
• stopień naukowy/tytuł zawodowy	264
magister	161
doktor	103
• typ jednostki naukowej	264
uczelnia publiczna	231
jednostka PAN	15
uczelnia niepubliczna	13
instytut badawczy	5
• obszar nauki	264
nauki ścisłe i techniczne	101
nauki humanistyczno-społeczne	95
nauki o życiu	68

Źródło: opracowanie własne.

Ważnym etapem badania był dobór aspektów pracy, których ocena umożliwiłaby jak najpełniejsze poznanie preferencji respondentów w zakresie zatrudnienia, a jednocześnie nie stanowiłaby dla nich zbyt dużego obciążenia w trakcie wywiadów. W związku z tym, że brakuje jednego „złotego standardu”, wskazującego wyczerpujący zbiór aspektów, które należałoby uwzględnić mierząc poziom satysfakcji z pracy (por. Roelen, Koopmans i Groothoff, 2008), przy konstrukcji autorskiego zestawu takich czynników odwołano się do klasycznego modelu hierarchii potrzeb Abrahama Masłowa (1990). Przyjęto przy tym hipotezę, że młode osoby, które rozważają rezygnację z obecnego miejsca pracy w sektorze nauki, mają w mniejszym stopniu niż pozostali młodzi naukowcy zaspokojone przez pracodawcę zarówno potrzeby niższego, jak i wyższego rzędu.

Zgodnie z teorią Masłowa człowiek odczuwa pięć poziomów potrzeb (potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji), które zaspokajają po kolei, zaczynając od tych niższego rzędu. Przekładając to na uwarunkowania rynku pracy, jako zaspokojenie potrzeb fizjologicznych można rozumieć uzyskanie w wyniku wykonywanej pracy zasobu środków materialnych umożliwiających zaspokojenie podstawowych potrzeb egzystencjalnych pracownika i jego rodziny. Natomiast warunki, jakie pracodawca stwarza w miejscu zatrudnienia i organizacja pracy mogą korespondować z wymienianą przez Masłowa potrzebą bezpieczeństwa. Odpowiednikami potrzeb przynależności i szacunku będą zaś kontakty z ludźmi nawiązywane w miejscu pracy i otrzymywane z ich strony uznanie. Z kolei samorealizacji może odpowiadać potrzeba rozwoju zawodowego. W efekcie w badaniu przyjęto cztery grupy aspektów pracy: ekonomiczne, egzystencjalne, społeczne i rozwojowe. W skład każdej z wymienionych grup weszło od dwóch do trzech szczegółowych aspektów pracy, które podlegały ocenie. Sposób przyporządkowania poszczególnych aspektów do ustalonych wyżej czterech grup przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Aspekty pracy oceniane w badaniu

<p style="text-align: center;">aspekty ekonomiczne</p> <ul style="list-style-type: none"> ● poziom wynagrodzenia ● dostępność dodatkowych świadczeń pozafinansowych ● poczucie stabilności zatrudnienia 	<p style="text-align: center;">aspekty egzystencjalne</p> <ul style="list-style-type: none"> ● organizacja przestrzeni pracy ● możliwość wyboru godzin pracy ● możliwość pracy zdalnej
<p style="text-align: center;">aspekty społeczne</p> <ul style="list-style-type: none"> ● relacje międzyludzkie ● okazywanie przez przełożonych uznania za pracę 	<p style="text-align: center;">aspekty rozwojowe</p> <ul style="list-style-type: none"> ● możliwość realizacji własnych aspiracji naukowych ● możliwość rozwoju wiedzy lub odnoszenia umiejętności

Źródło: opracowanie własne.

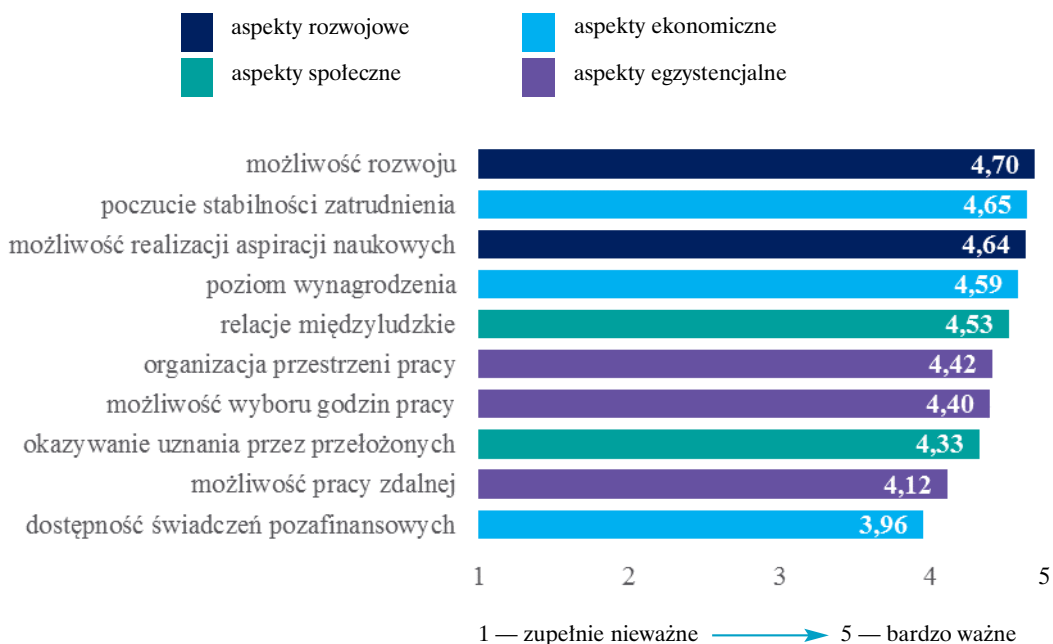
Ostatecznie respondenci wypowiedzieli się zarówno na temat ogólnego poziomu zadowolenia z obecnego miejsca pracy, jak i satysfakcji z dziesięciu szczegółowych aspektów pracy: poziomu wynagrodzenia, dostępności dodatkowych świadczeń pozafinansowych (takich jak na przykład: karnet na zajęcia sportowe, kursy językowe, paczki świąteczne, subsydiowane posiłki, opieka medyczna, polisa ubezpieczeniowa itp.), poczucia stabilności zatrudnienia, organizacji przestrzeni pracy (w tym ilości przestrzeni przypadającej na pracownika, jakości i dostępności wyposażenia biurowego oraz sprzętu badawczego itp.), możliwości wyboru godzin pracy, możliwości pracy zdalnej (to znaczy poza jednostką naukową), relacji międzyludzkich, okazywania przez przełożonych uznania za pracę, możliwości realizacji własnych aspiracji naukowych oraz możliwości rozwoju wiedzy lub odnoszenia umiejętności. Odpowiedzi udzielali na pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało „Jestem zdecydowanie niezadowolony/a”, a 5 — „Jestem zdecydowanie zadowolony/a”. Dodatkowo badani zostali poproszeni o określenie znaczenia dla nich wyszczególnionych dziesięciu aspektów pracy. W tym przypadku również korzystali z pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało „zupełnie nieważne”, a 5 — „bardzo ważne”.

Wyniki badania

Wśród trzech najważniejszych aspektów pracy dla młodych naukowców znalazły się dwa związane z rozwojem: na pierwszym miejscu możliwość rozwoju wiedzy lub podnoszenia umiejętności oraz na trzecim — możliwość realizacji własnych aspiracji naukowych (por. rysunek 2). Jedyne nieco mniej ważne okazały się dwa spośród trzech badanych aspektów ekonomicznych, to jest poczucie stabilności zatrudnienia, które uplasowało się na drugim miejscu, oraz poziom wynagrodzenia, zajmujący czwartą lokatę pod względem ważności. Z kolei trzeci z aspektów ekonomicznych, dostępność dodatkowych świadczeń pozafinansowych, uplasował się najniżej na liście priorytetów młodych naukowców. Jako stosunkowo mniej ważne postrzegane są też kwestie zaliczone do aspektów egzystencjalnych, a w szczególności możliwość pracy zdalnej, która znalazła się na liście tuż przed dostępnością świadczeń pozafinansowych. Natomiast relacje międzyludzkie uplasowały się w pierwszej piątce rankingu. Drugi z badanych aspektów społecz-

nych, to jest okazywanie uznania przez przełożonych, odgrywa według respondentów mniejszą rolę i w związku z tym zajął ósme lokatę na dziesięć badanych aspektów pracy.

Rysunek 2. Oczekiwania młodych naukowców wobec pracy



Źródło: opracowanie własne.

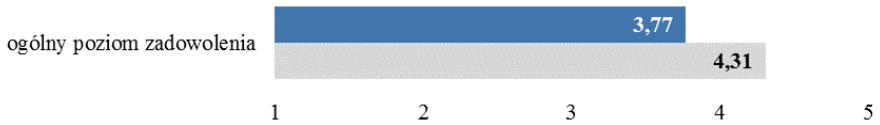
Analiza ważności poszczególnych aspektów pracy wśród młodych naukowców nie wykazała występowania istotnych statystycznie różnic ze względu na fakt rozważania bądź nierozważania przez nich zmiany pracy w ostatnich sześciu miesiącach poprzedzających badanie.

Odmienna sytuacja wystąpiła zaś pod względem oceny ogólnego poziomu satysfakcji z pracy w sektorze nauki (por. rysunek 3). Zgodnie z intuicją młodzi naukowcy, którzy nie rozważają zmiany zatrudnienia, są istotnie bardziej zadowoleni ze swojego miejsca pracy niż osoby snujące takie plany (por. tabela 3).

Rysunek 3. Poziom satysfakcji z pracy wśród młodych naukowców

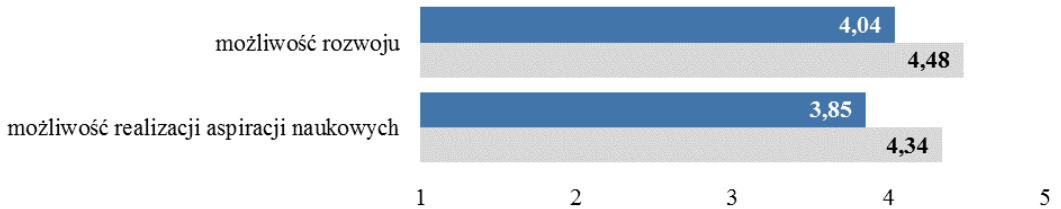
■ rozważający zmianę pracy ■ nieozważający zmiany pracy

a) ogólny poziom zadowolenia



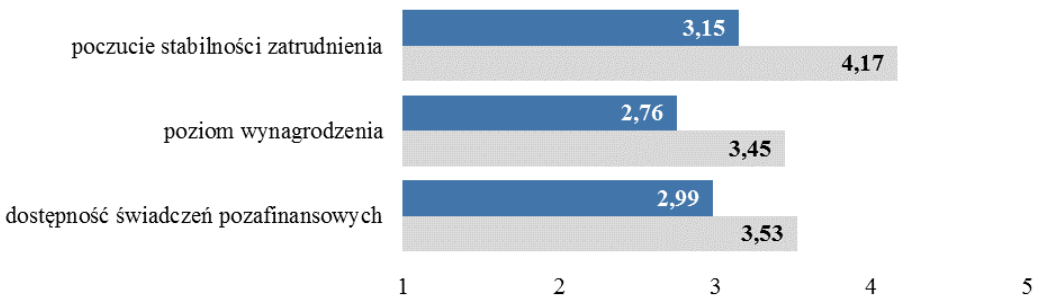
1 — zupełnie nieważne → 5 — bardzo ważne

b) aspekty rozwojowe



1 — jestem zdecydowanie niezadowolona/y → 5 — jestem zdecydowanie zadowolona/y

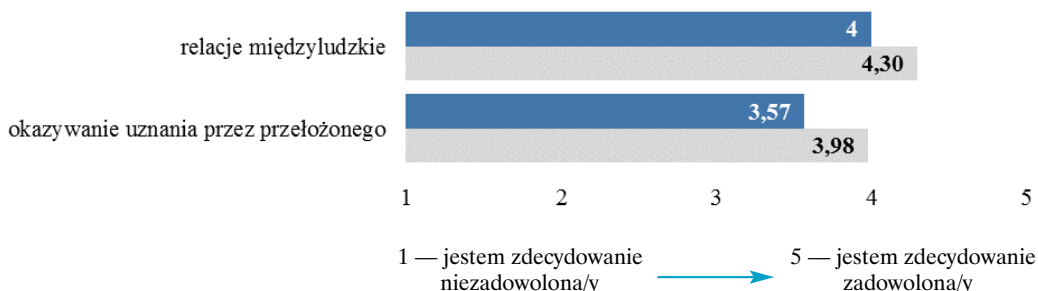
c) aspekty ekonomiczne



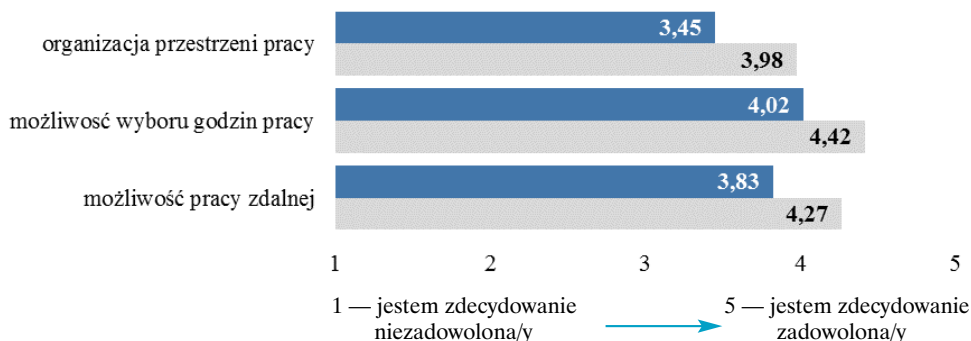
1 — jestem zdecydowanie niezadowolona/y → 5 — jestem zdecydowanie zadowolona/y

Cd. rysunku 3

d) aspekty społeczne



e) aspekty egzystencjalne



Źródło: opracowanie własne.

Respondenci z obu badanych grup najwyżej oceniali zadowolenie z aspektów rozwojowych, które uważają za najważniejsze w pracy. Deklarowali też wysoki poziom satysfakcji z dwóch aspektów egzystencjalnych: możliwości wyboru godzin pracy oraz możliwości pracy zdalnej, czyli kwestii postrzeganych jako mniej priorytetowe. Wśród aspektów satysfakcjonujących badanych można też wymienić relacje międzyludzkie. Ze wszystkich wyszczególnionych wyżej kwestii bardziej zadowoleni są naukowcy nierozważający zmiany zatrudnienia niż osoby, które noszą się z takim zamiarem. Różnice te okazały się istotne statystycznie. Nie odnotowano zaś w obu badanych grupach istotnych statystycznie różnic pod względem satysfakcji z relacji międzyludzkich w miejscu pracy.

Tabela 3. Różnice w poziomie satysfakcji z pracy wśród młodych naukowców rozważających i nierozważających zmianę pracy — test

pozycja	średnie rangi		test
	rozważający zmianę pracy	nierozważający zmiany pracy	
a) ogólny poziom zadowolenia	45,13	58,96	Z = -2,518*
b) aspekty rozwojowe			
możliwość rozwoju	45,10	58,99	Z = -2,574**
możliwość realizacji aspiracji naukowych	45,20	57,66	Z = -2,290*
c) aspekty ekonomiczne			
poczucie stabilności zatrudnienia	36,25	65,85	Z = -5,293***
poziom wynagrodzenia	43,18	59,44	Z = -2,856**
dostępność świadczeń pozafinansowych	44,50	54,20	Z = -1,743
d) aspekty społeczne			
relacje międzyludzkie	47,55	56,13	Z = -1,573
okazywanie uznania przez przełożonego	44,05	55,41	Z = -2,066*
e) aspekty egzystencjalne			
organizacja przestrzeni pracy	44,33	57,74	Z = -2,398*
możliwość wyboru godzin pracy	44,45	56,39	Z = -2,260*
możliwość pracy zdalnej	41,73	52,18	Z = -2,003*

*** Korelacja jest istotna na poziomie 0,001.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05.

Źródło: opracowanie własne.

Najniższe noty ze względu na poziom zadowolenia przyznano zaś dwóm aspektom ekonomicznym: wynagrodzeniom, znajdującym się na czwartym miejscu na liście ważności, oraz dostępności świadczeń pozafinansowych, która okazała się najmniej priorytetowa dla badanych. Choć z obu aspektów pracy mniej zadowolone są osoby, które zamierzają zmieniać miejsca zatrudnienia niż młodzi naukowcy niezdradzający takich planów, to różnice te okazały się istotne statystycznie tylko w przypadku poziomu wynagrodzeń.

Największą (prawie jednopunktową) i przy tym istotną statystycznie różnicę w poziomie satysfakcji pomiędzy badanymi grupami odnotowano w zakresie poczucia stabilności zatrudnienia. Podczas gdy u młodych na-

ukowców nierozważających zmiany pracy ten aspekt zajął szóstą lokatę w rankingu zadowolenia, u osób planujących taką zmianę znalazł się dopiero na ósmej pozycji.

Młodzi naukowcy, którzy deklarują chęć pozostania u obecnego pracodawcy, są w takim samym, umiarkowanym stopniu zadowoleni z okazywania uznania przez przełożonego oraz z organizacji przestrzeni pracy. Osoby reprezentujące drugą z badanych grup oba wymienione aspekty oceniły niżej, a różnice te okazały się istotne statystycznie.

Dyskusja

Rezultaty przeprowadzonych analiz są w dużej mierze zbieżne z wnioskami płynącymi z innych badań. Młodzi naukowcy, podobnie jak pozostali przedstawiciele pokolenia Y w Polsce, pożądamy pracy, która będzie stymulowała rozwój, pozwalała na zdobywanie nowych umiejętności i realizację ich aspiracji zawodowych. Ten aspekt pracy został uznany za najważniejszy również przez młodych, którzy brali udział w badaniach zrealizowanych przez Deloitte (2018) i KPMG (2017b).

Drugie w kolejności pod względem ważności oczekiwanie przez młodych naukowców stabilności zatrudnienia pokrywa się zaś z rezultatami badań przeprowadzonych wśród studentów studiów magisterskich przez Sylwię Stachowską (2012). Z tych ostatnich analiz wynika, że osoby do 30 roku życia przedkładają stabilizację i pewność warunków zatrudnienia ponad elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Podobnie młodzi pracownicy sektora nauki uznali możliwość pracy zdalnej oraz wyboru godzin pracy za mniej ważne kwestie.

Pewne różnice można zaś zaobserwować w przypadku oczekiwań względem wynagrodzenia. O ile w badaniu Deloitte (2018) poziom zarobków znalazł się na drugim miejscu w hierarchii czynników decydujących o wyborze pracodawcy, o tyle w ocenie młodych naukowców okazał się mniej istotny i zajął dopiero czwartą lokatę. Większą wagę do tego aspektu pracy przywiązywali też uczestnicy badania zrealizowanego przez KPMG (2017b), deklarując, że w przypadku zaspokojenia tego oczekiwania są w stanie zaakceptować pozostałe, ewentualne niedogodności związane z wykonywaną pracą. Wciąż jednak poziom wynagrodzenia jest uznawany za ważniejszą kwestię

niż dostępność świadczeń pozafinansowych czy organizacja przestrzeni pracy. Pozostaje to w zgodzie z wynikami badania dotyczącego sposobów budowania doświadczenia pracownika, które KPMG (2017a) przeprowadziło wśród członków zarządów oraz pracowników działów personalnych przedsiębiorstw działających w Polsce i reprezentujących 13 branż. Uczestnicy przywołanego badania są zgodni co do tego, że pracownikom łatwiej pogodzić się z brakiem szkoleń i trudnymi warunkami pracy niż ze zbyt niskim wynagrodzeniem.

Dobra atmosfera i relacje z innymi pracownikami to kwestie, które również są cenione przez młode osoby niezależnie od sektora zatrudnienia. W hierarchii ważności zajmują jednak niższe lokaty niż aspekty rozwojowe i poziom wynagrodzenia (por. Deloitte, 2018; KPMG, 2017b), a wśród młodych naukowców są też oceniane niżej niż stabilność zatrudnienia.

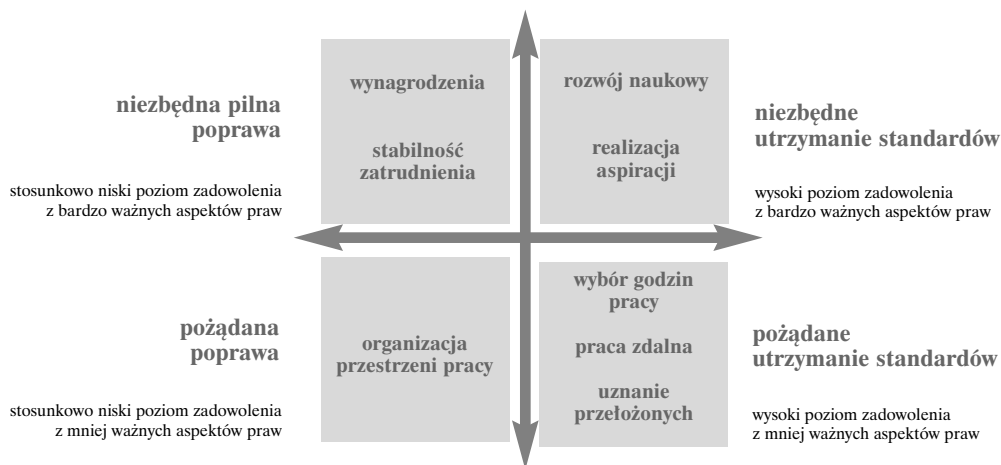
Kolejnym po relacjach międzyludzkich aspektem ważnym dla młodych badaczy jest organizacja przestrzeni, czyli takie kwestie jak posiadanie biurka w miejscu pracy, czy też jakość i dostępność sprzętu badawczego.

Zestawienie oczekiwań z poziomem zadowolenia z obecnego pracodawcy w grupie młodych naukowców rozważających zmianę pracy pozwoliło na stworzenie macierzy retencji (por. rysunek 4). Narzędzie to wskazuje obszary, w jakich decydenci powinni podjąć działania w celu zatrzymania młodych naukowców w sektorze nauki.

O ile praca w sektorze nauki zaspokaja najważniejszą dla pokolenia Y potrzebę rozwoju, o tyle aspekty ekonomiczne stanowią główne źródło deprivacji, a zwłaszcza niskie zarobki oraz czasowe umowy o pracę uniemożliwiające stabilizację. Te same wnioski płyną z badania przeprowadzonego na zlecenie Krajowego Punktu Kontaktowego Programów Badawczych Unii Europejskiej w Instytucie Podstawowych Problemów Techniki Polskiej Akademii Nauk (Wycisk et al., 2018), w którym dwa ostatnie czynniki zostały określone jako największe bariery rozwoju kariery w krajowym sektorze nauki. Indagowani w obu badaniach młodzi naukowcy zdradzają też stosunkowo niski poziom zadowolenia z organizacji i warunków pracy w instytucjach naukowych. Podczas gdy przedstawiciele pokolenia Y pracujący w sektorze komercyjnym niejednokrotnie mają komfort pracy w przestrzeni zaprojektowanej zgodnie z ich preferencjami, wyposażonej w strefę relak-

su czy pokoje do rozrywki, ich rówieśnicy zatrudnieni na uczelniach i w instytutach badawczych nie zawsze mogą liczyć na zapewnienie im przez pracodawcę spokojnego miejsca do pracy naukowej i dostępu do niezbędnego sprzętu badawczego.

Rysunek 4. Macierz retencji młodych naukowców



Źródło: opracowanie własne.

Konkluzje

Rezultaty badania w zakresie poziomu satysfakcji z poszczególnych aspektów pracy w przeważającej większości pozwalają na pozytywną weryfikację hipotezy, zgodnie z którą młode osoby, które rozważają rezygnację z obecnego miejsca pracy w sektorze nauki, mają w mniejszym stopniu niż pozostali młodzi naukowcy zaspokojone przez pracodawcę zarówno potrzeby niższego, jak i wyższego rzędu. Wyjątek stanowią jedynie oczekiwania dotyczące dostępności dodatkowych świadczeń pozafinansowych oraz relacji międzyludzkich, które okazały się nie różnicować obu grup naukowców.

Co ciekawe, wyniki badania wskazują na większy stopień zaspokojenia w przypadku młodych uczonych ich potrzeb wyższego rzędu, takich jak możliwość realizacji swoich aspiracji i rozwój naukowy, niż potrzeb niższego rzędu, odnoszących się do wynagrodzenia i poczucia stabilności zatrudnienia. Stanowi to pewną rozbieżność w porównaniu z hierarchiczną naturą potrzeb przedstawioną w teorii Maslowa, według której pragnienia są zaspokajane stopniowo (tj. podstawowe potrzeby przed potrzebami wyższego rzędu).

Zaobserwowana prawidłowość wystąpiła w grupie młodych charakteryzującej się dużą różnorodnością. W celu pogłębienia tematu i weryfikacji otrzymanych wyników w kolejnych badaniach warto przeanalizować poziom satysfakcji z poszczególnych aspektów pracy w podgrupach wyróżnionych ze względu na typ jednostki naukowej, reprezentowaną dziedzinę nauki czy też płeć naukowca. Interesującym kierunkiem badań, poszerzającym zakres analiz prowadzonych dotychczas, może być również uwzględnienie pracowników naukowych w wieku powyżej 35 roku życia i diagnoza ich poziomu zadowolenia z pracy w sektorze nauki, a następnie porównanie tych wyników z rezultatami młodych naukowców.

Niezależnie od rezultatów kolejnych badań, niezaspokojenie podstawowych potrzeb młodych badaczy wskazuje na konieczność wypracowania rozwiązań systemowych, które odpowiadałyby na zdiagnozowane problemy. Przede wszystkim niezbędne jest zwiększenie nakładów na naukę. Według danych Eurostatu w 2016 roku w państwach północnej i zachodniej Europy relacja nakładów krajowych brutto na działalność B+R (GERD) do PKB wynosiła od 2 do ponad 3% (np. Szwecja 3,25%, Austria 3,09%, Niemcy 2,94%, Finlandia 2,75%), natomiast w Polsce nie przekraczała 1%. Bez większej ilości środków finansowych w systemie skuteczność pozyskiwania grantów badawczych nadal pozostanie na niskim poziomie, a to będzie rzutowało na poczucie braku stabilności zatrudnienia. Co więcej, wciąż na niskim poziomie będą kształtować się budżety wynagrodzeń jednostek naukowych.

W przeprowadzonym badaniu ponad połowa naukowców do 35. roku życia zadeklarowała miesięczne zarobki z podstawowego miejsca pracy na poziomie nieprzekraczającym 3 000 zł netto. Zgodnie z art. 137 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. — Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. poz. 1668

i 2024), zwanej Konstytucją dla nauki, pensje kadry akademickiej mają odnosić się do minimalnego wynagrodzenia zasadniczego profesora na uczelni publicznej i nie mogą być niższe niż 50% tej kwoty. Według rozporządzenia ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 25 września 2018 r. w sprawie wysokości minimalnego miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego dla profesora w uczelni publicznej (Dz. U. poz. 1838), od stycznia 2019 roku minimalna pensja profesora wzrośnie do 6 410 zł brutto. Tym samym adiunkt będzie zarabiał nie mniej niż 4 679,30 zł (73% wspomnianej wyżej kwoty bazowej), a asystent nie mniej niż 3 205 zł. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego szacuje, że podwyżki obejmą około 40% pracowników uczelni wyższych. Dla asystentów będzie to oznaczało podniesienie pensji przeciętnie o 800 zł, a dla adiunktów — o 860 zł. Co więcej, resort deklaruje kolejne podwyżki wynagrodzeń dla pracowników akademickich w latach 2020 i 2021. Uczelnie publiczne będą kształtowały faktyczną wielkość pensji indywidualnie na podstawie posiadanych środków finansowych.

Choć są to kroki w dobrym kierunku, to część środowiska (np. Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Komitet Polityki Naukowej czy przedstawiciele Komitetu Kryzysowego Humanistyki Polskiej) zgłasza wątpliwości, czy wspomniane wyżej kwoty są adekwatne w stosunku do wymagań stawianych pracownikom naukowym. Zaproponowane stawki pozostają bowiem wciąż na niższym poziomie niż zarobki w sektorze przedsiębiorstw i wynagrodzenia naukowców za granicą. Z drugiej strony instytuty Polskiej Akademii Nauki domagają się chociaż takich podwyżek, jakie zaoferowano pracownikom uczelni. Wprowadzenie progów minimalnych wynagrodzeń dla pracowników naukowych instytutów PAN równych stawkom zapewnionym pracownikom naukowym szkół wyższych rekomendują autorzy Raportu Akademii Młodych Uczonych PAN (Dołowy-Rybiński et al., 2018). Dotychczasowy poziom wynagrodzeń uważają za poniżający. Koresponduje to z poglądami młodych uczestników badania przeprowadzonego przez KPMG (2017b), którzy stwierdzili, że odpowiedni poziom wynagrodzenia stanowi wyraz uszanowania pracownika.

Przy założeniu wzrostu wynagrodzeń młodych naukowców, w długiej perspektywie czasu można spodziewać się wzrostu ich oczekiwań względem pozostałych aspektów pracy, które znajdują się wyżej w hierarchii po-

trzeb Maslowa i obecnie pozostają względnie zaspokojone. Im pracownicy lepiej zarabiają i są pewniejsi swojego zatrudnienia, tym bardziej bowiem zwracają uwagę na atmosferę w zespole, traktowanie przez przełożonych i reputację firmy. Na przykład młodzi uczestnicy badania KPMG (2017b) obok odpowiednich zarobków zwracali uwagę na atmosferę pracy oraz zgłaszali potrzebę poszanowania i uwzględniania ich poglądów, liczenia się z ich zdaniem, a także oczekiwania dotyczące inwestowania w ich rozwój, organizowania szkoleń i zapewnienia elastyczności w wykonywaniu obowiązków i zarządzaniu czasem pracy. Podobnych oczekiwań można spodziewać się wśród młodych pracowników sektora nauki, którzy mogą zgłaszać większe potrzeby rozwojowe oraz wymagać zagwarantowania większej elastyczności w zakresie czasu i miejsca świadczenia pracy czy też okazywania większego uznania przez przełożonych.

Zakończenie

Poznanie i zrozumienie podejścia do pracy zawodowej młodych naukowców jest szczególnie istotne w obliczu ich dużej mobilności i otwartości na zmiany miejsca zatrudnienia. Wiedza na ten temat pozwoli instytucjom z sektora nauki tworzyć atrakcyjne oferty pracy i wdrażać rozwiązania sprzyjające budowaniu ich zaangażowania. Jak wynika z przeprowadzonego badania, na przyciągnięcie talentów do sektora nauki pozwoliłoby zwiększenie wynagrodzeń oraz stabilności zatrudnienia. Z jednej strony konieczne jest więc zwiększenie finansowania sektora nauki, a z drugiej — implementacja rozwiązań wspierających sprawne przechodzenie pracowników między kontraktami lub utrzymywanie ciągłości ich zatrudnienia pomiędzy projektami. Bez wprowadzenia systemowych zmian samo promowanie zawodu naukowca jako interesującego pomysłu na życie i wspieranie jego prestiżu nie wystarczy, aby zatrzymać talenty w instytucjach naukowych.

W dłuższej perspektywie czasu, wraz ze wzrostem wynagrodzeń i towarzyszącym mu potencjalnym zwiększeniem oczekiwań względem pozostałych aspektów pracy, konieczne może stać się wdrożenie rozwiązań z zakresu budowania doświadczenia pracownika (*employee experience, EX*). Podejście to będzie wymagało od instytucji naukowych, wzorem przedsiębiorstw, postawienia pracownika w centrum uwagi.

Przypisy

¹ Na przykład w badaniu przeprowadzonym przez British Library i Joint Information Systems Committee w 2007 roku za milenialsów uznano osoby urodzone w latach 1982–1994 (CIBER 2008), a w raporcie PwC (2013) — ludzi, którzy przyszedli na świat w latach 1980–1995. Z kolei Lindsey A. Gibson i William A. Sodeman (2014) w swoim artykule stosowali ten termin na określenie osób urodzonych w latach 1981–2000, zaś Don Tapscott (2010) przyjął cezurę 1977–1997.

Bibliografia

1. Dołowy-Rybiński, N., Palka, K., Cybulska, J., Kędra, M., Kuświk, P. (2018). Raport Akademii Młodych Uczonych PAN z konsultacji w sprawie problemów jednostek PAN oraz rekomendacje na podstawie ankiety i debaty „Problemy instytutów i reforma PAN oczami młodych naukowców”. AMU PAN.
2. Antonowicz, D. (2015). *Między siłą globalnych procesów a lokalną tradycją. Polskie szkolnictwo wyższe w dobie przemian*. Toruń: Wyd. Nauk. UMK.
3. Baruk, A. I. (2018). Przyczyny braku zainteresowania młodych potencjalnych pracowników uczelnią jako pracodawcą i ich zmiany w latach 2016–2018. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 29 (3), 63–82.
4. BIGRAM (2017). Wyzwania Rekrutacji: Na jakich absolwentów czeka rynek? BIGRAM.
5. Błaszczak, A. (2018). Chcą rzetelnej wiedzy, a nie wysokiego stołka. *Rzeczpospolita*, 15.10.2018, A22.
6. Borkowska, S. (red.) (2005). *Zarządzanie talentami*. Warszawa: Wydawnictwo IPiSS.
7. Cannon, J. A., McGee R. (2015). *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*. Warszawa: Wolters Kluwer.
8. CEA (2014). 15 Economic Facts About Millennials. Executive Office of the President of the US.
9. CIBER (2008). *Information Behaviour of the Researcher of the Future*. UCL.
10. Deloitte (2015). *Mind the Gaps. The 2015 Deloitte Millennial Survey*. Deloitte.
11. Deloitte (2018). *Czy zabraknie nam liderów? Młodzi eksperci wchodzą na rynek*. Polska edycja raportu „Pierwsze kroki na rynku pracy”. Deloitte.
12. Farrell, L., Hurt, A. C. (2014). Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 12 (1), 47–60.
13. Gibson, L., Sodeman, W. (2014). Millennials and Technology: Addressing the Communication Gap in Education and Practice. *Organization Development Journal*, Winter 2014, 63–75.
14. GUS (2018). *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990–2018*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2018,4,1.html> (10.11.2018).
15. Hartman, J. L., McCambridge, J. (2011). Optimizing Millennials' Communication Styles. *Business and Professional Communication Quarterly*, 74 (1), 22–44.
16. Hershatter, A., Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business Psychology*, 25, 211–223.
17. Hryniewicz, J. (2012). *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Warszawa: Scholar.

18. Ingram, T. (2011). *Zarządzanie talentami: Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
19. Johnson Controls (2010). *Generation Y and the Workplace: Annual Report 2010*. Johnson Controls.
20. Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35, 392–414.
21. Kilber, J., Barclay, A., Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*, 15 (4), 80–91.
22. Kowske, B., Rasch, R., Wiley, J. (2010). Millennials (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25, 265–279.
23. KPMG (2017a). *Key Employer Challenges — jak firmy w Polsce budują doświadczenie pracownika?* KPMG.
24. KPMG (2017b). *Wyzwania w zakresie aktywizacji zawodowej osób młodych. Analiza stanu obecnej i rekomendacje usprawnień*. KPMG.
25. Kwiek, M. (2016). *Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
26. Maslow, A. H. (1990). *Motywacja i osobowość*. Warszawa: PAX.
27. McGinnis, J. (2011). The Young and Restless: Generation Y in the Nonprofit Workforce. *Public Administration Quarterly*, Fall 2011, 342–362.
28. Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
29. Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
30. Myers, K. K., Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business Psychology*, 25, 225–238.
31. OPI PIB (2018). *Szkolnictwo wyższe w Polsce w latach 2012–2017*. Raport przygotowany na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Warszawa: OPI PIB.
32. Pew Research Center (2010). *Millennials: Confident. Connected. Open to Change*. Pew Research Center.
33. Poczrowski, A. (red.) (2016). *Zarządzanie talentami w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
34. Puls Biznesu, *The Boston Consulting Group* (2017). *Zarządzanie po polsku*, <http://mat.pb.pl/zpp2017.pdf>, (11.11.2018).
35. PwC (2013). *PwC's NextGen' A global generational study*. PwC.
36. Rentz, K. C. (2015). Beyond the Generational Stereotypes: A study of U.S. Generation Y Employees in Context. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78 (2), 136–166.
37. Roelen, C., Koopmans, P. C., Groothoff, J. W. (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work*, 30 (4), 433–439.
38. Rozporządzenie ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 25 września 2018 r. w sprawie wysokości minimalnego miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego dla profesora w uczelni publicznej (Dz. U. poz. 1838).

39. Stachowska, S. (2012). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2, 33–56.
40. Szwabowski, O. (2014). *Uniwersytet, fabryka, maszyna. Uniwersytet w perspektywie radykalnej*. Warszawa: Książka i Prasa.
41. Tapscott, D. (2010). *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
42. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117–1142.
43. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. — Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. poz. 1668 i 2024).
44. Work Service (2018). *Barometr rynku pracy X, III kwartał 2018 r.* Work Service.
45. Wycisk, A., Kałamarz, M., Chojecki, J., Parzych, D., Modrzejewska, K., Wiśniewska, A. (2018). *Potrzeby i oczekiwania młodych naukowców związane z rozwojem zawodowej kariery naukowej*. Warszawa: Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych Unii Europejskiej w Instytucie Podstawowych Problemów Techniki Polskiej Akademii Nauk.

dr Marzena Feldy, OPI — Państwowy Instytut Badawczy, Polska — doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Ośrodku Przetwarzania Informacji — Państwowym Instytucie Badawczym. Kieruje pracami Laboratorium Analiz Statystycznych i Ewaluacji OPI PIB, które zajmuje się badaniami z zakresu polityki naukowej i innowacyjnej. Jest autorką publikacji i analiz dotyczących sektora nauki i szkolnictwa wyższego, jak również zachowań konsumenckich i komunikacji marketingowej. Ukończyła Szkołę Główną Handlową w Warszawie i Wydział Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego. W swoich badaniach stosuje podejście interdyscyplinarne, wykorzystując wiedzę zarówno z zarządzania, jak i psychologii.



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl

www.twitter.com/EuropeanMINIB

www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB