

Beata HYSA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
beata.hysa@polsl.pl

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ POKOLENIOWĄ

Streszczenie. Współcześnie na rynku pracy znajdują się osoby reprezentujące różne pokolenia. Artykuł przedstawia krótką charakterystykę różnych pokoleń pracowników pod względem ich wartości, oczekiwań, motywacji do pracy. Krytyczna analiza literatury przedmiotu, wyników badań oraz doświadczeń pracodawców na temat różnorodności pokoleń pozwoliła odpowiedzieć na pytania badawcze, dotyczące funkcjonowania różnych pokoleń pracowników w organizacjach.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością pokoleniową, intermentoring, pokolenie Baby Boomers, pokolenie Y, pokolenie X, pokolenie Z.

DIVERSITY MANAGEMENT OF GENERATION

Summary. Nowadays, there are various types of generations on labour market. The article presents short characteristic of generation of employees in terms of their values, expectation, motivation and work style. Review literature, research results and experiences of employers on diversity generations allowed to answer the research questions about influence of various generations of employees in workplace.

Keywords: diversity management of generation, intermentoring, generation Baby Boomers, generation Y, generation X, generation Z.

1. Wstęp

Współczesne firmy coraz częściej borykają się z trudnościami dotyczącymi pozyskiwania odpowiednich pracowników do pracy. Jest to związane przede wszystkim z różnymi oczekiwaniami zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników. Analiza Bilansu Kapitału

Ludzkiego¹ (BKL) wskazuje, począwszy od pierwszego raportu z 2010 r. aż do końącego cykl z 2014 r., że pracodawcy mają duże problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy. Kłopot w zatrudnieniu, w większości przypadków, nie wynikał z braku pracowników na rynku pracy, lecz z tego, że rekrutowani nie spełniali głównych oczekiwań pracodawców – nie mieli odpowiednich kompetencji oraz dostatecznego doświadczenia [1]. Poza umiejętnościami zawodowymi, technicznymi duże znaczenie dla pracodawców miały kompetencje ogólne, a te, według pracodawców, systematycznie maleją. Duże deficyty pracodawcy wskazywali w zakresie umiejętności współpracy w zespole, komunikowania się z innymi, umiejętności zorganizowania własnej pracy czy samodyscypliny. Istotnym czynnikiem dyskwalifikującym kandydatów był również ich brak motywacji do pracy.

Badania wielu autorów [3, 4, 10, 12, 14], jak również doświadczenia i opinie pracodawców [2] wskazują, iż duży wpływ na obecną sytuację na rynku pracy mają różnica pokoleń i funkcjonowanie na nim równocześnie kilku generacji pracowników. W związku z tym, zarządzanie wielopokoleniowością zaczyna być istotnym elementem w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W firmach obecnie stykają się już trzy różne generacje: starsza tzw. Baby Boomers (głównie liderzy, sprawujący władzę), generacja X, czyli tzw. pokolenie sukcesu, (które uczyło się rynku po 1989 r.) oraz generacja Y, za chwilę dołączy do nich również pokolenie Z. Każde z tych pokoleń zostało ukształtowane przez inne wydarzenia społeczno-kulturowe, gospodarcze czy polityczne. Różnice między pracownikami widoczne są w wielu sferach dotyczących etapu życia, kariery zawodowej czy doświadczenia [7]. Istotne kontrasty widoczne są przede wszystkim w obszarze takich wartości, jak: rodzina, praca, stosunek do autorytetów, podejście do zmian, poziom zaangażowania, lojalność wobec pracodawcy czy współpracowników. W związku z tym przed menadżerami i działami HR (Human Resource) stoi duże wyzwanie odnośnie do umiejętnego wykorzystania potencjału różnych grup pokoleniowych i doboru odpowiednich narzędzi oraz praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.

Głównym celem artykułu jest dokonanie przeglądu literatury przedmiotu, wyników badań oraz doświadczeń pracodawców na temat funkcjonowania w organizacjach różnych pokoleń pracowników. Krytyczna analiza literatury pozwoli odpowiedzieć na następujące pytania: Czy faktycznie istotna jest dla menadżerów i działów HR wiedza na temat pokolenia, z jakiego pochodzą pracownicy? Czy stosowane przez menadżerów metody motywowania pracowników i kierunek kształtowania kultury organizacyjnej powinny uwzględniać kontekst społecznych zmian? Czy we współczesnej organizacji potrzebne jest zarządzanie różnorodnością pokoleniową?

Układ pracy podporządkowano realizacji celu głównego. Na początku dokonano krótkiej charakterystyki różnych grup pokoleń pracujących zawodowo, także w odniesieniu do pokolenia Z, który wkrótce zasili rynek pracy. W dalszej części artykułu, na podstawie

¹ Analiza pt. Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL) to jedno z największych badań rynku pracy w Europie Środkowo-Wschodniej, realizowane jest przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim.

dostępnych raportów, analiz oraz opinii pracodawców, dokonano porównania poszczególnych pokoleń pod względem ich systemu wartości, motywacji, stosunku do pracy i współpracowników. Następnie wyjaśniono znaczenie zarządzania różnorodnością w organizacji. Na koniec całość podsumowano. W artykule wykorzystano polską i zagraniczną literaturę przedmiotu oraz badania wtórne.

2. Charakterystyka pokoleń

Przyjmując, że pokolenie to możliwa do wyodrębnienia grupa ludzi, którą łączy zbliżony czas urodzenia oraz znaczące wydarzenia na krytycznych etapach rozwoju, można obecnie wskazać na cztery aktywne generacje pracowników opisywane w literaturze² [15, s. 8; 16, s. 307; 19, s. 247; 21, s. 37], a mianowicie:

- the Silent Generation – urodzeni w latach 1922-1944, tzw. budowniczości współczesnej Europy,
- Baby Boomers – urodzeni w latach 1945-1964, tzw. pokolenie wyżu demograficznego i gospodarczego boomu,
- generacja X – urodzeni w latach 1965-1980, dorastający w okresie kryzysu gospodarczego lat 70.,
- generacja Y (tzw. millennials) – urodzeni w latach 1981-1994, wychowani w erze globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu.

Kolejne pokolenie, które powoli zasila rynek pracy to generacja Z, czyli osoby urodzone po 1995 roku. Dokonujące się zmiany pokoleniowe i czynniki ekonomiczne w znacznym stopniu przekształcają rynek pracy. Znalezienie i utrzymanie pracowników o odpowiednich kompetencjach i wysokim poziomie motywacji staje się coraz trudniejsze. Warto zatem poznać istotne cechy poszczególnych generacji pracowników, opisywane w literaturze.

2.1. The Silent Generation

Pokolenie the Silent Generation (tradycjonalistów) rodziło się i dorastało w okresie wielkiego kryzysu i II wojny światowej, dlatego też największe znaczenie miało dla nich poczucie bezpieczeństwa. Dla tego pokolenia praca była i jest wartością samą w sobie. Osoby z pokolenia the Silent Generation charakteryzuje duże zaangażowanie i przywiązanie do organizacji, duże poczucie obowiązku i odpowiedzialności za powierzone im zadania; bardzo dużą wagę przywiązują też do etyki i zasad moralnych [7, s. 29]. Pokolenie to już odchodzi

² Warto podkreślić, że jest to umowny podział generacji, który w literaturze nie jest jednoznacznie określony oraz nie odzwierciedla bezpośrednio zastępowalności pokoleń (czyli co ok 20-25 lat), ale dotyczy osób urodzonych w podobnym czasie i ukształtowanych przez podobne wydarzenia, przeżycia oraz doświadczenia.

z firm, widoczne jest dziś w organizacjach raczej na szczeblu seniorów - ekspertów, którzy doradzają młodszym.

2.2. Pokolenie Baby Boomers

Pokolenie Baby Boomers, które przyszło na świat po II wojnie światowej dorastało w okresie politycznych i społeczno-gospodarczych transformacji. W życie zawodowe wchodził na przełomie lat 70. i 80. Był to czas robotniczych protestów, „Solidarności” i stanu wojennego. Dla niektórych 50-latków intensywny rozwój gospodarki wolnorynkowej stanowił poważne źródło utrudnień, jakie napotykali na rynku pracy. Wolny rynek często preferował osoby młodsze. Poza wzrostem poziomu życia (dostęp do TV satelitarnej, intensywny rozwój technologii informatycznej, możliwość posiadania różnych dóbr materialnych, np. samochodu) przyniósł nowe jakościowo zjawiska, takie jak masowe zwolnienia oraz prywatyzację dotychczas państwowych zakładów pracy [20, s. 4]. Pokolenie Baby Boomers można określić w tej chwili jako pokolenie, które ceni sobie zaangażowanie w pracę, jest niezwykle lojalne względem pracodawcy, preferuje pracę indywidualną lub kooperację niż rywalizację. Pokolenie to charakteryzuje również duża stabilność zachowań, uznanie autorytetów, cierpliwość i wyważenie słów. Osoby z pokolenia Baby-Boomers mają większą skłonność do akceptowania reguł narzucanych przez organizację [26]. Zazwyczaj potrzebują wsparcia w procesie dokonywania zmian w organizacji i przejawiają potrzebę uznania, ale najważniejsze jest dla nich dobro pracodawcy i to, co mogą dać od siebie. Niektórzy przedstawiciele tej generacji cieszą się udaną karierą i bardzo sprawnie radzą sobie w wirtualnej przestrzeni i nowoczesnych technologiach. Są jednak i tacy, którzy wycofują się z życia zawodowego, napotkawszy trudności na rynku pracy, nie umiając się dostosować do oczekiwań współczesnych organizacji [18, s. 138].

2.3. Pokolenie X

Osoby z pokolenia X poszukiwały stabilizacji stawiając – za przykładem rodziców – na karierę zawodową i maksymalne zaangażowanie w pracę bądź na działania na rzecz rodziny. Żadna z tych dróg nie chroniła ich przed lękiem o utratę pracy i zabezpieczenie bytu własnego i najbliższych – koncentrowali się na pracy zawodowej. Dorastanie i wchodzenie w dorosłe życie pokolenia X przypadło na trudny czas restrukturyzacji gospodarki. Inflacja, nasilenie bezrobocia i niestabilność zatrudnienia wymuszały akceptację umów czasowych i prac poniżej kwalifikacji [20, s. 6]. Pracujące osoby generacji X doceniają stabilizację oraz spokojną, niewymagającą nowych wyzwań pracę, której są raczej wierni. Przedstawiciele tejże generacji dbają jednocześnie o jakość życia prywatnego i zawodowego. Są samodzielni w podejmowaniu decyzji, raczej aktywni zawodowo i społecznie. Czasy, w których przyszło

im rozpoczynać karierę zawodową (umowy czasowe, bezrobocie itp.) spotęgowały atmosferę niepewności i lęk związany z możliwością utraty pracy, zwłaszcza gdy na rynku pracy pojawiło się pokolenie Y. Ich pokora oraz szacunek do pracy czynią z nich sumiennych pracowników, którzy potrafią docenić to, co mają. Reprezentanci tego pokolenia potrzebują poczucia sensu podejmowanych działań, ale są jednocześnie nastawieni na współpracę [23, s. 186].

2.4. Pokolenie Y

Reprezentanci pokolenia Y należą do wyżu demograficznego lat 80. W Polsce ta grupa stanowi pierwszą generację Polaków wychowanych i wykształconych w warunkach kapitalizmu (III RP). Wzrastali w dobie powszechnej komputeryzacji, rozwoju Internetu i telewizji satelitarnej, umożliwiającą – niedostępną wcześniejszym generacjom – otwarte komunikowanie się ze światem. Brak polityczno-społecznych ograniczeń, możliwość emigracji zarobkowej, wolność słowa i wyznania, dostępność nowoczesnych technologii komunikowania się i przetwarzania informacji stanowiły dla nich naturalną rzeczywistość [20, s. 7]. Pokolenie Y to grupa ludzi, którzy szybko docierają do informacji, tworzą społeczności, lubią szybką komunikację, mają dużą potrzebę otaczania się elektroniką [23, s. 187]. Przedstawiciele tego pokolenia potrzebują niezależności, ale szukają w swoim otoczeniu kogoś, kto mógłby być dla nich mentorem. Wykazują większą niż ich poprzednicy elastyczność i otwartość na zmianę, gotowość do uczenia się i niechęć do długofalowych zobowiązań. Chętnie inwestują w siebie, rozwijają pasję i uczą się. Tym, co istotnie odróżnia ich od poprzedników jest większa koncentracja na sobie, swoich potrzebach i korzyściach. Są znacznie mniej lojalni względem pracodawców, ale potrafią być zaangażowani w pracę, jeśli ta spełnia ich oczekiwania i zaspokaja potrzeby [23, s. 187]. Ich głównymi wartościami są ambicje, kreatywność, innowacyjność oraz rozwój. Do ich słabych stron można zaliczyć niską etykę pracy, brak cierpliwości oraz samodyscypliny, a także słabszą decyzyjność, roszczeniowość i trudność w kontaktach bezpośrednich.

2.5. Pokolenie Z

Generacja Z dopiero zaczyna wchodzić na rynek pracy – większość z nich jest na studiach i stawia swoje pierwsze zawodowe kroki, najczęściej w roli praktykantów lub stażystów. Dlatego wszystkie konkluzje na temat charakterystyki tego pokolenia w miejscu pracy na razie należy traktować bardziej jako prognozę niż obserwację. Niemniej jednak, warto przyjrzeć się tej grupie, która za chwilę będzie współpracować z wcześniejszymi pokoleniami. Dla pokolenia Z, często określanego również jako pokolenie C (od angielskiego słowa „connected”, czyli podłączony do sieci) światy wirtualny i realny to ta sama

rzeczywistość. Nie potrafią funkcjonować bez Internetu i mediów elektronicznych, gdyż są dla nich czymś zwyczajnym i codziennym. Chcieliby osiągnąć oszałamiającą karierę zawodową natychmiast, bez wysiłku. Trudno jest im pogodzić się z wizją długotrwałego budowania kariery zawodowej za pomocą małych kroków. Szukają pracy nie tylko w Polsce czy swojej najbliższej okolicy, ale na całym świecie, gdyż cechuje ich mobilność i znajomość języków obcych. To, co dla starszych pokoleń stanowi zagrożenie, dla przedstawicieli generacji Z jest obiektem fascynacji i polem do eksperymentowania. Nie zależy im na stabilności w pracy, szukają różnorodności, uciekają od rutyny. Chętnie komunikują się z innymi kulturami, chcą wyjeżdżać na zagraniczne staże, stale zmieniać i doskonalić ustalone procesy oraz próbować nowych metod pracy. Bardziej niż pracę samodzielną cenią sobie pracę w grupie. Potrafią robić wiele rzeczy naraz oraz trudno im się skupić na jednej czynności.

3. Różnorodność pokoleniowa

Firmy coraz częściej dostrzegają potrzebę zarządzania zróżnicowanym środowiskiem pracy. Oczywiście napięcia międzygeneracyjne od lat występują w organizacjach, jednak w ostatnim czasie można zauważyć wzrost zainteresowania tym problemem zarówno wśród teoretyków [4, 12, 13, 14, 15], jak i praktyków [2, 18, 11, 17, 20] zarządzania zasobami ludzkimi. Być może wynika to z faktu, że tradycyjne praktyki stosowane przy wyborze pracownika do pracy, jego oceny czy też motywowania, powoli zaczynają być nieskuteczne.

Poniżej opisano różnice pokoleniowe w odniesieniu do różnych elementów, które mają istotne znaczenie w efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wszystkie zaprezentowane poniżej analizy odnoszą się w większości do polskich wyników badań, przeprowadzonych wśród menadżerów [10, 17], działów HR [2, 7] lub wśród aktualnych bądź przyszłych pracowników [22].

3.1. Wartości i potrzeby

W opinii polskich menadżerów [10] pracownicy pokolenia Y są zorientowani na własny rozwój zawodowy, znają lepiej języki obce niż ich starsi koledzy z pokolenia X czy Baby Boomers. Lepiej radzą sobie z nowymi technologiami, ciągle podnoszą swoje kwalifikacje. Pracownicy tego pokolenia preferują zadania indywidualne i zazwyczaj są zaangażowani w to, co robią. Nie przywiązują wagi do tradycji i rytuałów tak jak osoby z pokolenia Baby Boomers, mają wygórowane oczekiwania wobec firmy, wymagają kontroli i wsparcia przy rozwiązywaniu problemów. Nie są lojalni wobec firmy i nie są samodzielni w rozwiązywaniu problemów tak jak nauczeni są tego koledzy z pokolenia X. Pokolenie Y, zdaniem

menedżerów [10], charakteryzują również problemy z „poświęceniem” swojego prywatnego czasu, w przeciwieństwie do pokolenia X, u którego często występuje pracoholizm i wypalenie zawodowe (tabela 1). Badani menedżerowie dostrzegli także, że pokolenie Y jest mocno zorientowane na własny rozwój zawodowy, zatem szkolenia i możliwość rozwoju są jednymi z ważniejszych czynników, wpływających na ich motywacje i zaangażowanie.

3.2. Motywacja i oczekiwania

Przedstawiciele pokolenia Baby Boomers charakteryzuje między innymi mała mobilność zawodowa i geograficzna, są oni zwolennikami tradycyjnej kariery, realizowanej najlepiej w jednej firmie, mają znaczne trudności z określaniem swoich oczekiwań oraz nie do końca akceptują media społecznościowe. Dla pokolenia X praca stanowi wartość samą w sobie, potrafią oni cierpliwie czekać na awans czy podwyżkę. Wiedzą też, że zmiana pracy to jest konieczność, a szkolenia umożliwiają stabilizację zatrudnienia. Natomiast pokolenie Y często określane jest jako roszczeniowe i przeceniające swoje umiejętności (tabela 1). Wysoko ceni sobie pracę, która stanowi dla niego realizację pasji i zainteresowań oraz umożliwia dalszy rozwój, a także życie prywatne i zachowanie równowagi praca – życie [22, s. 91]. Przedstawicielom pokolenia Y przypisuje się wysoką potrzebę dostrzegania sensu wykonywanej pracy oraz dużą wrażliwość na społeczne i ekologiczne konsekwencje własnych decyzji. Bardzo ważna jest dla nich równowaga pomiędzy pracą a innymi sferami życia oraz wartościami, jakie przedstawiciele pokolenia Y przywiązują do relacji z rodziną i bliskimi osobami oraz realizacji własnych pasji. Dwie ostatnie z wymienionych charakterystyk najwyraźniej odróżniają opisywaną grupę od przedstawicieli pokolenia X, których literatura przedstawia jako skoncentrowanych na rozwoju kariery, skłonnych do rywalizacji indywidualistów, odpowiadających stereotypowi uczestnika „korporacyjnego wyścigu szczurów” [21, s. 9].

3.3. Stosunek do pracodawcy i współpracowników

Najwięcej potencjalnych nieporozumień podczas współpracy według pracodawców [2] dochodzi na styku dwóch pokoleń, które następują bezpośrednio po sobie, czyli Baby Boomers z X, a potem X z Y. Wynika to z prawidłowości socjologicznej zmiany generacji. Mniej nieporozumień występuje między Baby Boomers a pokolenia Y, którzy wbrew pozorom mają wiele cech wspólnych. Dystans wieku pozwala im zachować spokój w relacjach, a ponadto dla obu grup praca nie jest tak istotną wartością, jak osobiste spełnienie pokolenia X. Generacja Y do pracy podchodzi inaczej niż zorientowane na sukces X. Baby Boomers, którzy dorastali w otoczeniu kultury hippisowskiej bądź ją współtworzyli preferują pracę zespołową i długie spotkania. Pokolenie Y nie lubi co prawda długich spotkań, ale lubią pracę w grupie. Gdy poprosimy osobę z pokolenia Y o wybór lidera przy projekcie, będzie mu trudniej, będzie unikać takiej decyzji, ponieważ preferuje tryb partycypacyjny. Taki sposób podejścia Y do pracy w zespole wynika z jego funkcjonowania w środowisku, używania nowoczesnych technologii i metod przekazywania informacji, dzięki którym w zasadzie każdy może być autorem bloga, wpisu na liście dyskusyjnej i spontanicznie skomentować wydarzenie. Nie musi być już prezydentem, przewodniczącym czy specjalistą w danej dziedzinie, zapracować na swoją markę, by móc się wypowiedzieć na forum. W poprzednich pokoleniach wolę czy decyzję grupy wyrażał lider. Teraz, dzięki narzędziom internetowej komunikacji, panuje egalitaryzm i każdy może brać udział w zarządzaniu gminą, krajem lub światem [2]. Pokolenie Baby Boomers pracę zmienia zazwyczaj tylko z powodu swojego rozwoju, podobnie pokolenie X rezygnuje ze swojej pracy z konieczności, natomiast dla pokolenia Y zmiana pracy jest dla nich codziennością, nie są lojalni wobec pracodawców. Pokolenie Y charakteryzuje duża mobilność i łatwość adaptacji oraz otwartości na zmiany w przeciwieństwie do pokolenia X, które wykazuje lęk przed utratą osiągniętych pozycji (tabela 1). Jednak częsta zmiana środowiska, miejsca pracy może mieć też pozytywne konsekwencje. Jeśli pracownik co kilka lat zmienia stanowisko w ramach dużej firmy, stosunkowo łatwiej mu jest wprowadzać zmiany, implementować rozwiązania z jednej części organizacji do drugiej. Ponadto często zdarza się, że nowa osoba, która ma doświadczenie z wielu innych firm, potrafi wnieść do organizacji lub na danym stanowisku znacznie więcej niż wieloletni pracownik w tym samym okresie. Wszystko dzięki wyższemu zaangażowaniu i innemu spojrzeniu na ustalone już schematy działania.

3.4. Sposób uczenia się i zdobywania wiedzy oraz wpływ narzędzi ICT na środowisko pracy

Jeśli chodzi o sposób uczenia się i zdobywania wiedzy, to pokolenie Baby Boomers preferuje tradycyjne metody nauczania i spotkania „twarzą w twarz” (tabela 1). Raczej z trudem uczą się korzystać z nowoczesnej technologii ICT. Z kolei reprezentanci pokolenia

X są zainteresowani innowacyjnością i wyzwaniem przedsiębiorstwa, ale tylko bazując na twardych danych, a szkolenia traktują jako „kotwicę” zatrudnienia. Generacja Y ma wysokie kompetencje wirtualne, bardzo dobrze radzi sobie z nowoczesnymi technologiami. Sposób bycia i sposób komunikowania się osób z generacji Y bardziej skłaniają menedżerów do codziennego dawania informacji zwrotnej (feedbacku), gdyż pokolenie to jest zorientowane na wielozadaniowość. Może podejmować się wielu rzeczy jednocześnie. Mają zazwyczaj otwarty komputer i prowadzą jednocześnie pięć, sześć rozmów na czatach na różne tematy. O ile Baby Boomers wystarczało „dobre słowo raz na rok”, o tyle Y wymaga informacji zwrotnej codziennie – „robisz to dobrze/źle”. Powiedzenie im o tym, że zrobili coś źle po upływie kilku miesięcy może ich tylko zdenerwować, ponieważ oczekują informacji w czasie rzeczywistym. Z tych samych powodów premia na koniec roku również będzie dla nich często mało zrozumiała. Niektórzy menadżerowie o takim zachowaniu mówią postawą roszczeniową, jednak może to po prostu inny stosunek do czasu i inne spojrzenie na życie. Dla Y wydarzenia muszą następować szybko. To narzuca również dyscyplinę ich menedżerom, którzy zarządzają takimi osobami.

Charakteryzując pokolenie Z pod względem wartości, oczekiwań, potrzeb, motywacji czy też sposobu uczenia i przekazywania informacji należy zaznaczyć, że są to jedynie wstępne obserwacje potencjalnych pracodawców. Pokolenia Z są do życia nastawieni w sposób realistyczny i materialistyczny, a zarazem bywają twórczy i ambitni. Wyróśli pod wpływem Harry’ego Pottera i talent shows oraz wszystkiego co jest „i” – iTunes, iPhones, iPods, iPads. Chcą wszystko mieć i osiągać natychmiast. Wyróżnia ich też podejście do wiedzy – sami czerpią ją z Internetu i dlatego nie jest ona dla nich podstawowym atrybutem pracownika na rynku pracy. Cechuje ich także mobilność, znają języki obce i mają znajomych na całym świecie, ale zazwyczaj dłużej mieszkają z rodzicami. Osoby zaliczane do pokolenia Z podchodzą naturalnie do przeprowadzania rozmów rekrutacyjnych przez Internet [6, 9], np. za pomocą Skype’a. W związku z tym także polscy pracodawcy będą musieli się wkrótce otworzyć na otrzymywanie aplikacji od kandydatów pochodzących z każdej strony świata.

4. Podsumowanie i wnioski

Każde pokolenie wzrastało i rozwijało się w innych okolicznościach historycznych, gospodarczych czy społecznych, co więcej, każde z nich wnosi do organizacji inne umiejętności, oczekiwania, preferencje, postawy czy sposoby komunikowania. Dla menedżerów jest to bardzo trudny i pełen wyzwań temat, a zarządzanie tak różnorodnym zespołem może stwarzać trudności na wielu płaszczyznach. W najbliższym czasie napięcia i problemy będą – z opisanych wcześniej powodów – rosły. Źródłem napięć może być poczucie, że starsze pokolenie blokuje młodych, nie pozwala im budować spektakularnych

karier. Ponadto konflikty mogą pojawiać się również ze względu na oczekiwania stawiane przez zarządzających w firmach menedżerów, głównie z generacji X. Mogą oni oczekiwać od młodszych pracowników tyle, ile wymagali od siebie, a więc absolutnego poświęcenia i oddania firmie prywatnego czasu. Jednocześnie demonizowanie inności generacji Y czy też przesadne pobłażanie, stawianie im mniejszych wymagań może prowadzić do niższej efektywności organizacji [3, s. 10]. Ważne jest więc poznanie korzyści i ograniczeń, każdej ze stron oraz odpowiednie zarządzanie nimi, które może stanowić ważny element wypracowywania efektywnego intermentoringu, czyli narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. Narzędzie to służy wykorzystywaniu wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników w różnym wieku, w celu sprawnego transferu wiedzy w organizacji [20].

Organizacje, które chcą najlepiej wykorzystać możliwości i atuty pracowników nowej generacji, powinny w znacznym stopniu zmienić swoje dotychczasowe praktyki. Na etapie doboru pracowników należałoby oddzielić autokreację i wiedzę internetową od rzeczywistych umiejętności kandydatów, a następnie stworzyć takie środowisko pracy, aby młody człowiek w firmie czuł się potrzebny, doceniony i miał szansę dalszego rozwoju. Pracownicy muszą czuć, że mają możliwość ciągłego doskonalenia się, ale też nie bez znaczenia jest dla nich sprawiedliwe powiązanie efektów pracy z uzyskiwanym poziomem wynagrodzenia [5]. Ponadto w Polsce dominuje też silna krytyka podwładnych ze strony przełożonych, przez ciągle wytykanie im błędów, porażek, demonstrowanie swojej wyższości, co najczęściej skutkuje „zabijaniem” motywacji i kreatywności wśród pracowników [5, s. 22]. Umiejętności przywódcze, kontrola czy tworzenie dobrej atmosfery w pracy stanowią jedynie wstępne warunki powodzenia działań kadry zarządzającej. Należy poważnie myśleć o zwiększeniu wśród tej kadry wiedzy i umiejętności w sferze zarządzania różnorodnością i zarządzania pokoleniowego, gdyż w przeciwnym razie są małe szanse na to, by organizacji udało się skutecznie zarządzać zaangażowaniem zróżnicowanych wiekowo pracowników.

Zarządzanie wiekiem powinno należeć do umiejętności menedżerskich. Każdy kierownik powinien wiedzieć co motywuje jego podwładnego. Na przykład ze świadczeń pozapłacowych, typu sponsorowanie siłowni czy basenu, chętnie będą korzystały osoby, gdzie średnia wieku wynosi 23-24 lata, starsze osoby będą bardziej zadowolone z wyjazdu zakładowego lub wycieczki. Systemy benefitów muszą być zatem dostosowane do wieku.

Warto również podkreślić, że poza świadomością samych menadżerów i kierowników odnośnie do różnorodności i motywów działania swoich podwładnych ważne jest również szkolenie z tego zakresu samych pracowników. Coraz częściej organizacje zauważają potrzebę szkolenia podwładnych z umiejętności międzypokoleniowej komunikacji. Zespół międzypokoleniowy może dla organizacji zrobić wiele dobrego, jeśli jego członkom uda się siebie nawzajem zrozumieć. W momencie gdy pokaże się pracownikom pokoleniowe różnice w zachowaniach i stylu myślenia, łatwiej będzie im się nawzajem zrozumieć, korzystać z różnych doświadczeń oraz różnorodności. Ponadto pokolenia wpływają na siebie wzajemnie. Starsi pracownicy uczą się obsługi nowych urządzeń, programów i technologii, a młodszy

korzystają z ich bogatego i zróżnicowanego doświadczenia zawodowego. Korzystają na tym wszyscy – firma oraz pracownicy. Starsi uczą się nowych technik komunikacji od młodych, a młodzi od starszych tych umiejętności, których nabiera się wraz z wiekiem. Taka wzajemna wymiana doświadczeń wpływa znacząco na efektywność całej organizacji.

Konkludując, w obecnych czasach skorzystają i „wygrają” te organizacje, które będą elastycznie dopasowywać się do niehomogenicznych oczekiwań pracowników i uczyć menedżerów trudnej sztuki zarządzania różnorodnymi zespołami.

Bibliografia

1. Bilans Kapitału Ludzkiego. Raport podsumowujący V edycję badań BKL z 2014 roku „(Nie)wykorzystany potencjał Szanse i bariery na polskim rynku pracy” (red.): Górniak J., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa-Kraków 2015.
2. Blaski i cienie współpracy X, Y i Z, czyli zarządzanie wielopokoleniowością na przykładzie Goodyear w Polsce, [online], [dostęp 20.05.2016]. Dostępny w Internecie www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/blaski-i-cienie-wspolpracy-x-y-i-z-czyli-zarzadzanie-wielopokoleniowoscia-na-przykladzie-goodyear-w-polsce?refererPlid=5227804.
3. Borczyk A., Chmiel M., Czarnecka-Stańczak W. i inni: Sukces przez zaangażowanie. Raport Magazynu ThinkTank 2011, s. 7-20.
4. Carolyn A.M.: From high maintenance to high productivity. “Industrial and Commercial Training”, Vol. 37, Iss. 1, 2005, p. 39-44.
5. Czapiński J.: Zderzenie pokoleń. „Polityka”, nr 19, 2012.
6. Dreher S.: Social media and the world of work. “Corporate Communications: An International Journal”, Vol. 19, Iss. 4, 2014, p. 344-356.
7. Gadammska-Lila K.: Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzanie zasobami ludzkimi, 1/2015, IPiSS, Warszawa, s. 25-39.
8. Haponiuk M.: X,Y,Z: sztafeta pokoleń na rynku pracy, [online], [dostęp: 15.05.2016]. Dostępny w Internecie: <http://www.institutobywatelski.pl/16154/blogi/co-z-ta-praca/xyz-sztafeta-pokolen-na-ryнку-pracy>.
9. Hysa B., Mularczyk A., Zdonek I.: Social media - the challenges and the future direction of the recruitment process in HRM area. *Studia Ekonomiczne*, nr 234, UE w Katowicach, Katowice 2015, s. 54-67.
10. Kopertyńska M.W., Kmiotek K.: Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y, [w:], (red.): Bełz G., Barabasz A., *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, nr 358, *Management Forum 4*, Wydawnictwo Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 39-48.

11. Kosa U., Strzelec D.: Zarządzanie pracownikami pokolenia Y, [online], [dostęp: 16.05.2016]. Dostępny w Internecie: <http://kadry.nf.pl/Artykul/8560/>.
12. Kultalahti S., Viitala R.: Generation Y – challenging clients for HRM? “Journal of Managerial Psychology”, Vol. 30, Iss. 1, 2015, p. 101-114.
13. Lieber L.D.: How HR Can Assist in Managing the Four Generations in Today’s Workplace. “Employment Relations Today”, Vol. 36, Iss. 4, 2010, p. 85-91.
14. Luscombe J., Lewis I., Biggs H.C.: Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. “Education + Training”, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 55, Iss. 3, 2013, p. 272-290.
15. Lyons S.T., Schweitzer L., Eddy S.W.: How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. “Journal of Managerial Psychology”, Vol. 30, Iss. 1, 2015, p. 8-21.
16. Mazur-Wierzbicka E.: Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty. Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 39, t. 3, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015, s. 307-320.
17. Pokolenie Y.: Potrzeby i nawyki wpływające na dzielenie się wiedzą. Raport podsumowujący badania prowadzone w ramach projektu Ucząca się Organizacja 2.0, [online], [dostęp: 20.05.2016]. Dostępny w Internecie: www.y-box.pl/download/download/id/2.
18. Rosa G.: Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń y, x i baby boomers, [w:] Problemy i przeobrażenia w zachowaniach współczesnych organizacji i konsumentów, Rosa G. (red.): Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 751, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 29, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
19. Ruth N., Bolton A., Parasuraman A., et al.: Understanding Generation Y and Their Use of Social Media: a Review and Research Agenda. “Journal of Service Management”, Vol. 24, Iss. 3, 2013, p. 245-267.
20. Rzechowska E., Garbacz A., Kajda M., Zaborek K.: Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej, [online], [dostęp: 28.05.2016]. Dostępny w Internecie: www.lbs.pl/projekt/dezaktywizacja/files/Zaborek_art.pdf.
21. Sander van Lingen: The Impact of Social Computing on Human Resource Management, Master Thesis, Erasmus University Rotterdam 2012, [online], [dostęp: 30.05.2016]. Dostępny w Internecie: <https://sandervanlingen.files.wordpress.com/2012/09/the-impact-of-social-computing-on-human-resource-management-erasmus-university-rotterdam-sander-van-lingen.pdf>.
22. Smolbik-Jęczmień A.: Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji Xi Y – podobieństwa i różnice. Nauki o Zarządzaniu Management Science 1(14), Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 89-98.

23. Stosik A., Leśniewska A.: Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych. *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 39, t. 3, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015, s. 183-196.
24. The 2016 Deloitte Millennial Survey, [online], [dostęp: 15.05.2016]. Dostępny w Internecie:
<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>.
25. Wang Y., Haggerty N.: Knowledge Transfer in Virtual Settings: the Role of Individual Virtual Competency. „*International Systems Journal*”, 2009.
26. Woszczyk P.: Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji, [w:] *Człowiek to inwestycja* (red.): Woszczyk P., Czernecka M., Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach, HRP Group, Łódź 2013.

Abstract

Managers are increasingly worried with generational differences in their employees. Problems can arise from differing mind sets and communication styles of workers born in different eras. The conflicts may be aggravated by new technology and work patterns that mix workers of different ages in ever-changing teams. The article presents characteristic of generation, using the following birth dates: the Silent Generation (1922-1944), the Baby Boomers (1945-1964), Generation X (1965-1980), Generation Y (1981-1994) and Generation Z (after 1995). Each generation brings their own set of skills and cultural norms. Managers should know how to make people more efficient. Diversity management includes managing of multiple lifestyles and personal characteristics within a defined group. A successful organisation should be collection of different generations, personalities and talent, all coming together toward a common goal. That is the only way a company will ensure they are bringing fresh perspectives to oftentimes common problem.