

Alicja Smolbik-Jęczmień, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz

Zróznicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy

Na współczesnym rynku pracy równolegle funkcjonują cztery pokolenia: *Baby Boomers* – BB, pokolenie X, pokolenie Y oraz pokolenie Z. Stawia to nowe wyzwania zarówno przed organizacjami, jak i samymi realizatorami karier, oraz wymaga innego podejścia do kształtowania rozwoju zawodowego, dostosowanego do nowych realiów rynku pracy. Koncepcje tradycyjnej kariery, realizowanej najczęściej w obrębie jednej lub kilku firm, stabilnej, liniowej, przewidywalnej i uporządkowanej, to już w zasadzie przeszłość. Bez względu na przynależność pokoleniową współczesne kształtowanie kariery zawodowej obarczone jest dużym stopniem niepewności i nieprzewidywalności, a także przeniesieniem odpowiedzialności za rozwój na bezpośrednich realizatorów karier, określanych mianem „właścicieli kapitału kariery”. Zasadniczym celem artykułu jest ukazanie podstawowych różnic w podejściu zarówno do pracy, jak i kariery zawodowej, wśród wybranych przedstawicieli pokoleń BB, X, Y i Z, a w szczególności ich systemów wartości, potrzeb i oczekiwań, a także preferencji zawodowych, oraz przedstawienie rekomendacji dla praktyków zarządzających zasobami ludzkimi.

Artykuł powstał na podstawie studiów literatury krajowej i zagranicznej oraz badań prowadzonych przez autorki.

Słowa kluczowe: zróznicowanie pokoleniowe (*varied generations*), rynek pracy (*labour market*), rozwój zawodowy (*professional development*), kariera (*career*)

Wstęp

Duża niestabilność otoczenia (globalizacja, postęp technologiczny), a także towarzyszące jej zmiany, jakie dają się zaobserwować szczególnie na rynku pracy i w sferze zatrudnienia, skutkują pojawieniem się nowych wyzwań odnośnie do podejścia do

pracy i kariery zawodowej. Coraz bardziej cenioną wartością w organizacjach staje się więc otwartość na wszelkie odmiany różnorodności. Jednym z istotnych wyzwań stojących przed zarządzającymi zasobami ludzkimi są równoległe koegzystujące na rynku pracy cztery różniące się między sobą pokolenia pracowników (*Baby Boomers* – BB, X, Y oraz Z). Jeszcze do niedawna dużą uwagę otoczeni byli przedstawiciele pokolenia X i Y, ich wzajemne relacje oraz współpraca z najstarszym pokoleniem BB. Obecnie na rynek pracy wchodzi już pierwszy przedstawiciel najmłodszego pokolenia Z, znacznie różniący się od swoich poprzedników postawami, potrzebami, percepcją świata, czynnikami motywującymi czy też sposobem komunikacji. Dla menedżerów oznacza to konieczność rewizji dotychczas stosowanych rozwiązań i poszukiwanie nowych odpowiedzi na pytania: jak rekrutować, angażować i motywować do pracy, w jaki sposób wykorzystać ich potencjał i prawidłowo kształtować ścieżki kariery (Chomątowska, Żarczyńska-Dobiesz, 2016, s. 60).

Warto w tym miejscu zacytować prof. Marka Savickasa, który stwierdza: „Gdy zmienia się świat pracy, musi też zmienić się podejście do kariery”, zgodnie z afrykańskim przysłowiem „Gdy zmienia się melodia, musi zmienić się taniec”¹.

Otwarcie rynków pracy na całym świecie stwarza nowe szanse i możliwości szczególnie przed dobrze wykształconymi, młodymi ludźmi, dla których mobilność zarówno w wymiarze geograficznym, jak i psychologicznym, nie powinna stanowić istotnego problemu. Jednakże dla wielu pracowników jest to nadal wyzwaniem, gdyż przywiązanie do jednego miejsca pracy czy zawodu oraz stabilizacja i pewność zatrudnienia to wyznaczniki wciąż preferowanej tradycyjnej postawy wobec pracy i kariery zawodowej, i to bez względu na przynależność do danej grupy pokoleniowej.

Obecnie coraz bardziej powszechne stają się częste zmiany miejsc pracy, zawodów czy specjalności. Współczesną karierę zawodową charakteryzuje przede wszystkim duży stopień nieprzewidywalności, krótkoterminowość kontraktów zatrudnienia, mobilność i elastyczność. Zwiększa to znacznie wymagania stawiane przed jej zróżnicowanymi pokoleniowo realizatorami, przede wszystkim dotyczące całonocnego uczenia się i rozwoju.

Wymogiem czasu staje się więc nieustanne doskonalenie posiadanych już kompetencji i pozyskiwanie nowych, odpowiadających potrzebom współczesnego rynku pracy, budowanie własnej tożsamości profesjonalnej oraz umiejętność realnej oceny swoich szans zawodowych na dynamicznie zmieniających się rynkach.

Zasadniczym celem artykułu jest ukazanie podstawowych różnic w podejściu zarówno do pracy, jak i kariery zawodowej, wśród wybranych przedstawicieli po-

1 Materiały z wykładów i warsztatów prof. Marka Savickasa z Northeastern Ohio Medical University, USA – „Kariera w płynnej nowoczesności” – w których autorka uczestniczyła w dniach 3–4 czerwca 2014 na Uniwersytecie Wrocławskim.

koleń BB, X, Y i Z, a w szczególności ich systemów wartości, potrzeb i oczekiwań, a także preferencji zawodowych, oraz przedstawienie rekomendacji dla praktyków zarządzających zasobami ludzkimi.

Niniejsze opracowanie powstało na podstawie studiów literatury krajowej i zagranicznej oraz badań prowadzonych przez autorki. W artykule wykorzystano metody sondażu diagnostycznego.

Współczesne podejście do kariery zawodowej

Dotychczasowy tradycyjny model kariery zawodowej, często ujmowany jako pewna sekwencja stanowisk i zawodów, jakie dany pracownik zajmował i wykonywał w trakcie całej swojej aktywności zawodowej zwykle w jednej ewentualnie dwóch organizacjach, należy już do przeszłości. Do podstawowych wyznaczników tak pojmowanej kariery należała: liniowość, duża przewidywalność, sztywność reguł i zasad awansowania, formalny system szkoleń, ograniczenia związane z wiekiem i etapami kariery oraz niewielki wpływ pracownika na ich przebieg (odpowiedzialność za rozwój kariery w dużej mierze spoczywała na organizacji, w której był zatrudniony dany pracownik) (Sullivan, 1999, s. 458).

W tradycyjnym modelu kariery dominował stały i powtarzalny schemat:

- przejście z edukacji na rynek pracy, nazywane także „wejściem w dorosłość”, którego kluczowym elementem było pozyskanie pracy zapewniającej samodzielność finansową (Rożnowski, 2009, s. 9–10);

- formowanie kariery przypadające na lata między 25. a 44. rokiem życia, określane także odnalezieniem się w danej przestrzeni zawodowej z wyznaczoną i przewidywalną ścieżką kariery;

- stabilizacja kariery, zwana także „okresem żniw”, czyli zbierania plonów z jej dotychczasowego przebiegu i utrzymania zdobytych pozycji (Hornowska, Paluchowski, 2002, s. 275, za: Bednarska-Wnuk, Januszkiewicz, 2012, s. 189–196).

Jeszcze do niedawna podstawę tradycyjnej kariery stanowił tzw. psychologiczny kontrakt zatrudnienia typu relacyjnego, w którym to w zamian za realizację celów organizacji i zaangażowanie w wykonanie powierzonych zadań pracownik uzyskiwał gwarancję bezpieczeństwa, stabilizacji i pewności zatrudnienia (Bohdziewicz, 2014, s. 93).

W konsekwencji ciągle rosnącej nieprzewidywalności otoczenia, procesów globalizacji, dużej konkurencji oraz szybkiego rozwoju nowych technologii następują też istotne zmiany w samych organizacjach, takie jak: redukcja stanowisk pracy, postępujące procesy szczupłego zarządzania czy upowszechnianie elastycznych form zatrudnienia. Wynikiem tego jest odejście od tradycyjnego modelu kariery,

umożliwiającego stabilne i bezpieczne zatrudnienie w długiej perspektywie czasowej, i zastąpienie go nowym współczesnym podejściem. Powyższe trendy w karierze bardzo wyraźnie obrazuje stwierdzenie D. T. Halla: „Kariera umarła. Niech żyje kariera” (za: Bohdziewicz, 2008, s. 153).

Areną dla kształtowania współczesnych karier zawodowych staje się zewnętrzny rynek pracy (lokalny, regionalny, krajowy, czy zagraniczny), a nie jak w poprzednim przypadku – głównie rynek wewnętrzny. Ponadto odpowiedzialność za kształtowanie i przebieg kariery zostaje przeniesiona z organizacji na pracownika, który staje się jednocześnie „właścicielem kapitału kariery”, czyli posiadanych zasobów wiedzy i umiejętności zawodowych. Przejawem tego jest dążenie do kształtowania tzw. tożsamości profesjonalnej jednostki, czyli utożsamianie się pracownika z posiadaną profesją czy wykonywanym zawodem, a nie – jak to miało miejsce w podejściu tradycyjnym – z celami i zadaniami zatrudniającej go organizacji (tzw. tożsamość organizacyjna) (Bohdziewicz, 2014, s. 108)².

Następuje konieczność redefinicji pojęcia kariery zawodowej. Współczesna kariera zawodowa stanowi proces rozwoju wiedzy i umiejętności, kształtowania postaw, cech osobowych, systemu wartości i motywacji jednostki w celu zwiększania swojej wartości na rynku pracy i zapewnienia zatrudnialności. W trakcie kariery nabywane są unikatowe doświadczenia dzięki pracy w różnych organizacjach, poprzez wykonywanie różnych zawodów i pełnienie ról zgodnie z realizacją własnych predyspozycji, oczekiwań i aspiracji dających jednostce poczucie wewnętrznej satysfakcji i spełnienia zarówno zawodowego, jak i życiowego. Aby proces ten mógł się rozwijać we właściwym kierunku, jednostka powinna mieć tzw. energię kariery, czyli siłę, chęć i motywację do dalszego doskonalenia się i rozwoju, by móc w pełni realizować swoje pasje i zainteresowania podczas swojej aktywności zawodowej i życiowej, a także duże zdolności adaptacyjne, by wszelkie jej działania mogły być dostosowane do wymogów dynamicznie zmieniającego otoczenia (Smolbik-Jęczmień, 2013, s. 229–230).

W tabeli 1 zestawiono podstawowe cechy charakteryzujące tradycyjny i współczesny model kariery zawodowej.

2 Y. Baruch w celu zobrazowania przeobrażeń w podejściu do kariery zastosował bardzo ciekawą metaforyczną analogię, a mianowicie tradycyjny model kariery opisuje, wykorzystując metaforę małżeństwa jako związku trwałego i z reguły dożywotniego. Natomiast współczesne typy karier porównuje do konkubinatu, stanowiącego związek warunkowy o charakterze transakcyjnym (Bohdziewicz, 2008, s. 154).

Tabela 1. Tradycyjny i współczesny model kariery zawodowej

Kariera tradycyjna	Kariera współczesna
Liniowa, przewidywalna stabilna (etat na całe życie), najczęściej w jednej instytucji, duża standaryzacja, utarte schematy awansu Wyraźny podział na życie zawodowe i prywatne, kariera często kosztem życia rodzinnego	Zmienna (prześciowa, tymczasowa, spiralna), elastyczna, mało przewidywalna, zindywidualizowana od standaryzowana Kariere postrzegana poprzez prywatny i społeczny kontekst życia danej jednostki.
Odpowiedzialność głównie organizacji, a tylko częściowo pracownika za przebieg i rozwój kariery	Pracownik – „właścicielem kapitału kariery”
Zależnościowy typ relacji między pracodawcą a pracownikiem	Podmiotowy – transakcyjny typ relacji
Kształtowanie tożsamości organizacyjnej	Kształtowanie tożsamości profesjonalnej
Dominujące postawy reaktywne	Dominujące postawy proaktywne
Wynagradzanie pracowników związane z rodzajem i cechami zajmowanego etatu	Wynagrodzenie pracowników za wartość, jaką wnoszą do organizacji
Rozwój kariery – wspinanie się po szczeblach, awans głównie pionowy, wykształcenie jako klucz do udanej kariery	Ciągły rozwój osobisty i zawodowy, awans zarówno pionowy, jak i poziomy, budowanie własnego kapitału kariery i reputacji, zatrudnialności
Niska akceptacja mobilności	Wysoka akceptacja mobilności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bohdziewicz, 2007; Janowska, 2010; Lanthaler, Zugmann, 2000, s. 28–32; Mayo, 2002, s. 190; Walczak, 2011, s. 13–14; Sullivan, 1999, s. 458; Smolbik-Jęźmień, 2013

Panuje przekonanie, że ważnym czynnikiem decydującym o sukcesie we współczesnej karierze zawodowej jest budowanie przez jednostkę „osobistej zatrudnialności”, czyli atrakcyjności na szerokim rynku pracy, której poziom uzależniony jest w dużej mierze od zgromadzonego przez jednostkę „kapitału kariery” (Bohdziewicz, 2012, s. 293). Akumulacja kapitału kariery wymaga więc od każdego pracownika umiejętności samokierowania i wyznaczania celów, zdolności do skutecznego komunikowania się ze wszystkimi, tworzenia i podtrzymywania osobistych i zawodowych relacji, myślenia kreatywnego i proaktywnego działania, a także ustawicznego kształcenia i doskonalenia.

Jednakże nie mniej ważne jest też poszukiwanie dla siebie takiej drogi zawodowej, by można było realizować swoje pasje i zainteresowania, a kariera zawodowa była zgodna z preferencjami i predyspozycjami danej jednostki.

Charakterystyka wielopokoleniowości na rynku pracy

Przemiany demograficzne, jakie dają się zaobserwować w Polsce, skutkują równoczesną obecnością na rynku pracy wielu różnych generacji pracowników, a w szczególności pokolenia: BB, X, Y oraz Z. W literaturze przedmiotu można spotkać zróżnicowane charakterystyki osób urodzonych na przestrzeni lat 1946–1995, należy jednak pamiętać o tym, że nie są to grupy jednorodne i często daje się zaobserwować pewne różnice wewnątrz poszczególnych pokoleń³.

Pierwszą, najstarszą grupę stanowi pokolenie BB, czyli powojennego wyżu demograficznego (obecnie pracownicy 52+), następną – pokolenie X, czyli osoby urodzone w latach 1965–1980 (obecnie pracownicy 36+). Przedstawiciele młodszych pokoleń to ludzie urodzeni po roku 1980, czyli pokolenie Y, nazwane też *Millennials*, w ramach którego wyróżnia się jeszcze najmłodsze pokolenie Z⁴, czyli osoby urodzone po 1995 roku, dopiero wchodzące na rynek pracy (Zagórowska, 2012, s. 15).

Ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania w artykule wskazano jedynie na podstawowe różnice występujące między wyżej wymienionymi generacjami pracowników.

Ogólną charakterystykę pokoleń współistniejących obecnie na rynku pracy przedstawiono w tabeli 2.

Każde pokolenie pracowników posiada unikalne cechy, oczekiwania, preferencje dotyczące stylu zarządzania i rozumienia roli pracownika, swoistą etykę pracy, podejście do życia oraz potencjał, który odpowiednio wykorzystany, może przyczynić się z jednej strony do wzrostu efektywności pracy, a z drugiej – do realizacji satysfakcjonującej kariery zawodowej. Z uwagi na to ważne miejsce zajmuje rozpoznanie zróżnicowanego podejścia do pracy przedstawicieli różnych pokoleń pracowników oraz właściwe dostosowanie instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi do ich niejednorodnych potrzeb i oczekiwań. Dotychczas obowiązujące założenia dotyczące tego, co zatrudnieni pracownicy cenią sobie najbardziej, jakie mają wartości, potrzeby i motywacje, często się nie sprawdzają w nowej rzeczywistości i powinny zostać zmodyfikowane lub nawet odrzucone.

3 Również na łamach dwumiesięcznika „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi?” wielu autorów rozważało kwestie dotyczące wielopokoleniowości na rynku pracy (por. Lubrańska, 2016; Gajdzik, 2016; Gadomska, 2015; Kołodziejczyk-Olczak 2014; Sajkiewicz, 2012 i inni).

4 Pokolenie Z osoby urodzone po 1995 roku – obecni nastolatki są bardziej tolerancyjni niż ich starsi koledzy z pokolenia Y. Przedstawiciele tej generacji określa się niekiedy mianem *native users*, dziećmi internetu, Nintendo, czy ludźmi komunikacji. Pokolenie Z wychowało się wśród telefonów komórkowych, laptopów, internetu czy innych zdobyczy techniki, które są dla nich czymś naturalnym (Rogozińska-Pawelczyk, 2014).

Tabela 2. Charakterystyka pokoleń koegzystujących na rynku pracy

Baby Boomers (1948–1964 rok)	Pokolenie X (1965–1979 rok)	Pokolenie Y (1980–1994 rok)	Pokolenie Z (1995–...)
„Żyją po to, aby pracować”	„Pracują po to, aby żyć”	„Żyją i pracują” „Równowaga”	„Równowaga praca – życie to główny priorytet”
Duże i różnorodne doświadczenie i mądrość życiowa, lojalność wobec pracodawcy, dyspozycyjność, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych, odpowiedzialność/ brak elastyczności w pracy, pracoholizm, mała mobilność	Zainteresowanie innowacyjnością, duża etyka pracy, lojalność wobec pracodawcy, uznanie autorytetu przełożonych, potrzeba wsparcia zespołów i poczucia przydatności, brak pewności, opór przed hierarchią	Zamknięcie w świecie różnorodnych mediów, świadomość swojej wartości, duża podzielność uwagi, oczekiwanie elastyczności w pracy, nastawienie na pracę zespołową, niska lojalność wobec pracodawcy, brak autorytetów	Pokolenie dorastające i żyjące w wirtualnym świecie, ściśle związane z nowoczesnymi technologiami, bardzo dobrze wykształcone, duże zdolności analityczne, wysokie poczucie własnej wartości i pozytywne nastawienie do życia, multizadaniowe, mało lojalne, oczekujące na szybki efekt
Podstawowe motywy to lęk przed utratą pracy i pozycji oraz pieniądze	Motywację czerpaną z poczucia satysfakcji, wysokiej pozycji i prestiżu	Szybkie nagrody, dobrze płatna praca, rozwój, kreatywność i otwartość	Ważne nie tylko godziwe wynagrodzenie ale możliwości rozwoju kariery i realizacji nowych wyzwań i pasji
Silna potrzeba stabilizacji i poczucia bezpieczeństwa, obrona zdobytych pozycji i stanowisk	Świadomość konieczności zmiany pracy, lęk przed utratą osiągniętych pozycji	Zmiana pracy wpisana w karierę – duża mobilność zawodowa, łatwość adaptacji i otwartość na zmiany	Pewni siebie, tolerancyjni i bardzo roszczeniowi, akceptacja dużej zmienności/ niestabilności swojej drogi zawodowej
Dobre wykształcenie kluczowe do kariery zawodowej	Szkolenia traktowane jako kotwica kariery i zatrudnienia	Kształcenie ustawiczne sposobem na życie i karierę zawodową	Wyznaczanie idei uczenia się przez całe życie, coaching i mentoring

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czapiński, 2012; Zagórska, 2012, s. 16–17; Weroniczak, 2010, s. 40–42; Rogozińska-Pawelczyk, 2014; Smolbik-Jęczmień, 2016, s. 343

Prezentacja wyników badań

W celu zebrania niezbędnych danych w badaniach przyjęto metodę sondażu diagnostycznego, pozwalającą w relatywnie prosty sposób uzyskać obiektywne i pożądane informacje, a podstawowym narzędziem pomiarowym był kwestionariusz ankiety, który – oprócz pytań zamkniętych – zawierał również pytania otwarte, umożliwiające respondentom pełną swobodę wyrażenia swojego stanowiska. Pytania konstruowane były na podstawie skali ważności, wielokrotnego wyboru lub skali dychotomicznej. Udział w prowadzonych badaniach zapewniał wszystkim respondentom całkowitą anonimowość.

Przyjęta metodologia badawcza wyznaczała jej zakres przedmiotowy, podmiotowy, czasowy i przestrzenny.

Zakres przedmiotowy dotyczył wybranych zagadnień, które mogą wpływać na rozwój kariery zawodowej jednostki, a w szczególności podstawowych uwarunkowań, przesłanek i motywów, które skłaniają pracowników do podejmowania działań w ramach ich rozwoju zawodowego.

Zakres podmiotowy dotyczył przedstawicieli trzech pokoleń pracowników dolnośląskich organizacji, absolwentów oraz studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. W badaniu łącznie uczestniczyło 332 osoby, z czego do pokolenia X należało 74 osoby, do pokolenia Y – 82, a do pokolenia Z – 176 osób⁵. Dla prezentacji podejścia do kariery wśród przedstawicieli najstarszego pokolenia BB wykorzystano wcześniejsze badania autorki (por. Smolbik-Jęczmień, 2017)⁶.

Zakres czasowy badań wśród pracowników z przedsiębiorstw Dolnego Śląska – od marca do maja 2016 roku – natomiast badania przedstawicieli pokolenia Z (studentów studiów stacjonarnych na Wydziale Zarządzania i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu) zostały przeprowadzone w czwartym kwartale 2016 roku.

Autorki niniejszego artykułu mają świadomość, iż omawiane badania dotyczyły specyficznej grupy respondentów, uczestników studiów podyplomowych, czyli osób z zasady aktywnie dążących do podwyższania poziomu swoich kwalifikacji zawodowych a tym samym reprezentujących bardziej świadome i aktywne podejście do kształtowania własnej kariery zawodowej.

Ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania autorki zaprezentowały jedynie wycinek prowadzonych badań dotyczących podejścia do rozwoju zawodowego przedstawicieli różnych pokoleń (patrz tab. 3).

Jak wynika z zaprezentowanych badań, przedstawiciele pokolenia BB byli najbardziej skłonni do tradycyjnego podejścia do kariery (utożsamianego z poczuciem bezpieczeństwa i stabilizacji pracy czy awansem pionowym – po 83,3% wskazań). Ponadto plan kariery często powierzali swojemu pracodawcy (58,3%) lub był dzie-

5 Badani przedstawiciele pokolenia X i Y, stanowiący łącznie 156 osób, to pracownicy dolnośląskich firm, którzy byli jednocześnie studentami studiów podyplomowych: kierowanie ludźmi, zarządzanie produkcją i usługami oraz kierownik zespołu – *team leader*, organizowanych przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. Przedstawiciele pokolenia Z (łącznie 176 osób) byli studentami studiów stacjonarnych UE we Wrocławiu.

6 Autorka wykorzystwała w niniejszym artykule wcześniejsze wyniki swoich badań dotyczące przedstawicieli pokolenia BB, zaprezentowane w monografii *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, ponieważ w aktualnym badaniu była zbyt mała grupa respondentów z tego przedziału wiekowego. Badanie przedstawicieli pokolenia BB dotyczyło lat 2006–2009 roku i obejmowało 60 osób, również pracowników dolnośląskich przedsiębiorstw. Zob. szerzej: (Smolbik-Jęczmień, 2017).

łem przypadku (16,7%), a opracowany samodzielnie – z reguły był mało elastyczny. Przejawiali w większości przeświadczenie o znacznym wpływie na swój rozwój bezpośredniego przełożonego (82,6%) czy istniejących układów i znajomości (55,2%). Potwierdzeniem tego było też stosunkowo duże wsparcie organizacji (finansowe i czynnościowe) w rozwój ich kariery (58,3%). Duża lojalność wobec pracodawcy wpływała też na kształtowanie się przede wszystkim tzw. tożsamości organizacyjnej, ściśle związanej z daną organizacją, której odpowiadał też relacyjny typ kontraktu psychologicznego.

Tabela 3. Zróżnicowane podejście do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokoleń: BB, X, Y i Z – wyniki wyrażone w %

Wyszczególnienie	POKOLENIA			
	BB	X	Y	Z
1. Interpretacja pojęcia kariery	<ul style="list-style-type: none"> ■ bezpieczeństwo i stabilizacja pracy (83,3%) ■ awans pionowy (83,3%) ■ doskonalenie swoich kompetencji (75%) ■ posiadanie władzy (58,3%) ■ wysoka pozycja materialna i społeczna (41,7%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ konieczność ciągłego rozwoju (82,4%) ■ autonomia i niezależność (78,4%) ■ awans pionowy/ poziomy (65%) ■ bezpieczeństwo i stabilizacja pracy (63,5%) ■ wysoka pozycja materialna i społeczna (48,6%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ równowaga praca – życie (92,7%); ■ doskonalenie swoich kompetencji (86,6%) ■ zadowolenie z pracy (83%) ■ autonomia i niezależność (78%) ■ awans poziomy (65,8%) ■ realizacja wyzwań, pasji i zainteresowań (63,4%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ realizacja ciągłych wyzwań, pasji i zainteresowań (91,5%); ■ równowaga praca – życie (90%) ■ konieczność ciągłego rozwoju (80,1%)
2. Plan indywidualnej kariery zawodowej	<ul style="list-style-type: none"> ■ kariera powierzona firmie (58,3%) ■ plan indywidualnie wyznaczany (33,3%) ■ to dzieło przypadku, szczęścia (16,7%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ kariera powierzona firmie (43,3%) ■ elastycznie dostosowany do wymagań rynku pracy (47,3%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ świadomie sporządzony (58,5%) ■ elastycznie dostosowany do wymagań rynku pracy (83%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ deklaratywnie: związany z realizacją pasji i zainteresowań (89,7%)
3. Odpowiedzialność za rozwój zawodowy	<ul style="list-style-type: none"> ■ wspólna (58,3%) ■ pracownik (33,3%) ■ pracodawca (16,7%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wspólna (63,5%) ■ pracownik (47,3%) ■ pracodawca (11,2%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wspólna (65,8%) ■ pracownik (47,6%) ■ pracodawca (7,3%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wspólna (72,7%) ■ pracownik (50,6%) ■ biura karier, doradcy zawodowi (38%)

Wyszczególnienie	POKOLENIA			
	BB	X	Y	Z
4. Czynniki ważne w rozwoju kariery	<ul style="list-style-type: none"> ■ wsparcie przełożonego (82,6%) ■ kompetencje (75%) ■ właściwe znajomości (55,2%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ kompetencje (75,7%) ■ wsparcie przełożonego (56,7%) ■ motywacja wewnętrzna (66,2%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ budowanie „kapitału kariery” (81,7%) ■ kompetencje emocjonalne (79,3%) ■ kompetencje (64,6%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ właściwe znajomości (79%) ■ wsparcie najbliższych (66,5%) ■ własne preferencje (51,7%)
5. Możliwość osiągnięcia sukcesu zależy	<ul style="list-style-type: none"> ■ od własnej aktywności (83,3%) ■ od przełożonego, firmy (75%) ■ od układów, sieci kontaktów (58,4%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ od przełożonego (86,5%) ■ od własnej aktywności (82%) ■ od wykorzystania pojawiających się szans i okazji (77,7%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ od wykorzystania pojawiających się szans i okazji (95,1%) ■ od własnej aktywności (78%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ od szczęścia (65,3%) ■ od własnej aktywności przy wsparciu rodziny (57,4%)
6. Przesłanki do dalszego kształcenia i rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> ■ inwestycja w siebie (100%) ■ dostosowanie do wymagań rynku pracy (75%) ■ oczekiwania firmy (66,7%) ■ obawa utraty pracy (50%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wizja awansu (83%); ■ potrzeba przekwalifikowania (55,4%) ■ obawa utraty pracy (39,2%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ inwestycja w siebie (92,6%) ■ wizja awansu (86,5%) ■ chęć zmiany pracy (70,7%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wizja awansu (86,5%) ■ prowadzenie własnej działalności (66,5%) ■ inwestycja w siebie (56,3%)
7. Podstawowe formy finansowania kształcenia	<ul style="list-style-type: none"> ■ firma całość lub część (58,3%) ■ dofinansowanie ze środków UE (33,3%) ■ pracownik (25%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ pracownik (63,5%) ■ firma (39,2%) ■ dofinansowanie ze środków UE (22,3%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ pracownik (82,3%); ■ dofinansowanie ze środków UE (20,7%) ■ firma (14,6%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ dofinansowanie ze środków UE (29,5%)
8. Mobilność zawodowa:	■ bardzo niska	■ niska	■ wysoka	■ deklaratorywnie wysoka
9. Mobilność geograficzna:	■ niska	■ średnia	■ wysoka	■ deklaratorywnie: świat nie ma dla nich granic

Uwaga: procenty nie sumują się do 100% – respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Przedstawiciele pokolenia X również w dużej mierze preferują jeszcze tradycyjny model kariery zawodowej, powierzając swój rozwój firmie (43,3%), oczekując od niej wsparcia (56,7%) oraz stabilizacji i pewności pracy (63,5%). Na podkreślenie zasługuje fakt, iż jednocześnie mają już świadomość tego, że obecnie zmuszeni

są do zmiany swojego podejścia na bardziej elastyczne, wymagające dużej adaptacyjności, ustawicznego rozwoju i mobilności, podejścia, które jest niezbędne na współczesnym rynku pracy. Starsi przedstawiciele pokoleń BB i X wykazują jednak większy opór wobec zmian i zdecydowanie trudniej jest się im przystosowywać do wymogów współczesnej kariery (por. Smolbik-Jęczmień, 2013, 2017).

Z przeprowadzonych badań wynika, że przedstawiciele młodszego pokolenia Y i Z charakteryzuje już bardziej nowoczesne podejście do kariery zawodowej. Wykazują oni dużą świadomość tego, że współczesne realia ekonomiczne wymagają od nich już nie tylko wiedzy czysto akademickiej, ale i różnorodnych doświadczeń, a przedsiębiorstwa bardziej cenić będą tych, którzy jeszcze podczas studiów podejmowali aktywność zawodową.

Pokolenie Y ma zaplanowany z dużym wyprzedzeniem proces uczenia, rozwoju, długotrwanie buduje karierę zawodową, a co najważniejsze, elastycznie dostosowuje plany do uwarunkowań na rynku pracy (83%). Bardzo ceni sobie pracę zapewniającą mu równowagę praca – życie (92,7%) oraz realizację własnych pasji i zainteresowań (63,4%).

Z kolei pokoleniu Z nie podoba się wizja długotrwałego budowania kariery zawodowej. Ma również specyficzne podejście do zdobywania wiedzy, ważne jest dla niego szybkie dotarcie do informacji. Podobnie jak jego starsi koledzy, łączy naukę z pracą na drugim i trzecim roku studiów. Podkreślając wielokrotnie, że sam kapitał edukacyjny już nie wystarcza do osiągnięcia sukcesu w karierze, ważny jest również kapitał doświadczenia, który można pozyskać poprzez własną aktywność zawodową w trakcie studiów, działalność w organizacjach studenckich, wolontariat, a także staże i praktyki w kraju i za granicą. Ta dodatkowa działalność w trakcie studiów nie tylko umożliwi zdobycie cennego doświadczenia w danej dziedzinie, ale też pozwala budować kapitał społeczny i tworzyć tak bardzo potrzebną w rozwoju kariery sieć kontaktów. Jak wynika z badań, pokolenie Z uważa, że czynnikami ważnymi w rozwoju kariery są w kolejności: właściwe znajomości (79%), wsparcie najbliższych (66,5%) i dopiero na trzecim miejscu własne predyspozycje i preferencje (51,7%).

Zarówno młodzi przedstawiciele pokolenia Y, jak i Z, wskazywali na gotowość dużego poświęcenia się i zaangażowania w taką pracę, która przede wszystkim naprawdę ich zainteresuje oraz da poczucie odpowiedzialności i zadowolenia (odpowiednio Y: 63,4% i Z: 91,5%). Ponadto przywiązują oni dużą wagę do kompetencji wirtualnych (korzystanie z internetu, praca zdalna, budowania relacji interpersonalnych *on-line* etc.) jako istotnego czynnika ułatwiającego kształtowanie własnego rozwoju zawodowego (Wojtaszczyk, 2013).

Reprezentanci pokolenia Z bardzo cenią sobie takie firmy, które umożliwiają umiętność szybkiego uczenia się, rozwijanie kreatywności czy zdobywanie nowych

kompetencji i doświadczeń. Uważają, że odpowiedzialność za rozwój kariery zawodowej powinna być wspólna, zarówno pracodawcy, jak i pracownika (72,7%). Dostrzegają również pozytywne znaczenie innych podmiotów wpływających na przebieg kariery, a mianowicie biur karier i doradców zawodowych, z których wsparcia chętnie korzystają (38%). Są otwarci na częste zmiany zatrudnienia, są mobilni zawodowo oraz przekonani, że zawsze znajdą swoje miejsce na rynku pracy w kraju czy za granicą. Ich wymarzona praca, według badanych przyszłych absolwentów, z jednej strony powinna wiązać się z nowymi wyzwaniami i możliwością dalszego rozwoju, ale z drugiej – pozwalać na zachowanie równowagi praca – życie i realizację swoich pasji (90%).

Rekomendacje dla praktyków zarządzających zasobami ludzkimi

Obecnie dużym wyzwaniem dla menedżerów jest prawidłowa diagnoza wartości, potrzeb i oczekiwań przedstawicieli różnych pokoleń pracowników oraz dopasowanie instrumentów stosowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, tak by stworzyć warunki do pełnego wykorzystania wszelkich szans i korzyści wynikających z wielopokoleniowości i ograniczyć do niezbędnego minimum pojawiające się zagrożenia.

W przeważającej opinii starszych pokoleń BB i X w większości przedsiębiorstw rozwój, doskonalenie, ścieżki kariery stereotypowo utożsamiane są z młodym wiekiem. W efekcie pozostali pracownicy traktowani są pod wieloma względami, szczególnie w obszarze kariery zawodowej, jako pracownicy drugiej kategorii, choć mają nadal wiele do zaoferowania. Zarówno przedstawiciele pokolenia BB, jak i X, ze swoją wiedzą i doświadczeniem, mogą być mentorami dla młodszych pracowników, stanowić cenne źródło doświadczenia zawodowego, mądrości życiowej i pomysłów.

W związku z powyższym pracodawcy powinni wykorzystywać i rozwijać mocne strony pokolenia BB i X (wiedzę i potrzebę dzielenia się nią, doświadczenie, wartości, lojalność wobec pracodawcy, wieloaspektowe spojrzenie na pojawiające się problemy itp.) i łączyć je z ich potrzebami rozwojowymi. Szczególnie wskazane byłoby stworzenie BB odpowiednich warunków do dalszej ścieżki edukacyjnej, podnoszenia ich kwalifikacji i rozwijania nowych kompetencji; mógłby to być jeden ze sposobów na przedłużenie ich aktywności zawodowej oraz wspieranie kultury wzajemnego zrozumienia, wartości, szacunku oraz poszanowania pokoleń. Jak wynika z przeprowadzonych badań, duże znaczenie dla pracowników starszych generacji ma także uznanie ze strony przełożonych oraz docenienie ich lojalności i zaangażowania poprzez różne formy motywowania pozamaterialnego, a w szczególności

wsparcie rozwoju ich kariery zawodowej czy zapewnienie poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji pracy.

Pokolenie Y, które było i nadal jest ogromnym wyzwaniem dla zarządzających zasobami ludzkimi, jako pierwsze oddzieliło cele zawodowe i życiowe, szukając poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji również poza pracą. Jest bardziej świadome swojej wartości i poszukując pracy, spodziewa się ciekawych propozycji, intelektualnych wyzwań czy możliwości pracy we własnym tempie. Dlatego też przełożeni powinni być świadomi, że Igreci oczekują stałej stymulacji i szybkiej informacji zwrotnej, nie chcą również czekać na premie roczne, tłumacząc to zbyt odległą perspektywą czasową. Warto podkreślić, że jednym z ważniejszych czynników branych pod uwagę przez pokolenie Y przy decyzji o podjęciu pracy jest stworzenie wizji atrakcyjnej ścieżki rozwoju zawodowego, a więc im lepsza oferta rozwojowa, w tym dostęp do rozbudowanych programów szkoleniowych, tym większa szansa na przyciągnięcie talentów, jak i możliwość ich zatrzymania w firmie na dłużej.

Jeśli chodzi o przedstawicieli najmłodszego pokolenia wskazane byłoby, aby menedżerowie skupiali na nich uwagę i stwarzali im możliwości rozwoju ich zdolności. Pracodawcy powinni wiedzieć, że chociaż dla pokolenia Z ważne są wyzwania czy uczenie się nowych rzeczy, to chciałoby ono jednak uniknąć dodatkowego wysiłku, gdyż wytrwałość w założonych wcześniej celach nie jest jego mocną stroną. Przedstawiciele generacji Z, jak żadne inne pokolenie, oczekują, że współpracownicy będą się chętnie dzielić z nimi wiedzą i doświadczeniem, niekoniecznie w bezpośredniej zależności służbowej i niekoniecznie powinni to być ich rówieśnicy. Oczekują, że w relacji mentor – *mentee* będzie odkrywany i rozwijany ich potencjał. Podsumowując zatem, jedną z form wspomagania rozwoju i wzmocnienia zaangażowania najmłodszego pokolenia jest z pewnością mentoring. Zarządzający zasobami ludzkimi powinni zdawać sobie sprawę z tego, że bardzo ważne jest dla tego pokolenia weryfikowanie osiągniętych postępów w regularnych odstępach czasu (*feedback* na bieżąco), jednakże jak wskazują wyniki badań, nie jest ono w większości otwarte i gotowe na przyjmowanie konstruktywnych informacji zwrotnych.

Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że zarządzanie coraz mniej jednorodnymi zasobami ludzkimi stanowi obecnie jedno z ważniejszych wyzwań. Należy podkreślić w tym miejscu bardzo ważną rolę działów HR. Pracownicy tych działów powinni dostrzegać konieczność zmiany w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi, w tym do kształtowania zróżnicowanego podejścia do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli różnych pokoleń koegzystujących na rynku pracy. Dlatego głównym

zadaniem specjalistów personalnych i kierowników powinno być poznanie pracowników z różnych pokoleń (ich potrzeb, preferencji i systemów wartości) oraz umiejętność, uwzględniające ich odmienne oczekiwania, możliwości i ograniczenia, określenie ich aspiracji rozwojowych i oferowanie dedykowanych szkoleń, możliwości rozwoju i kształtowania odpowiednich wzorów kariery.

Bez względu na przynależność pokoleniową, obecnie niezbędna staje się ustawiczna analiza otoczenia biznesowego, a wybór dalszej ścieżki edukacyjnej, profilu studiów czy też doskonalenia zawodowego i rozwoju powinien opierać się przede wszystkim na tym, co może będzie przydatne już w niedalekiej przyszłości, a więc analizie szerokiego rynku pracy. Istniejące uwarunkowania zewnętrzne, a w szczególności procesy globalizacji, rozwój nowych technologii i dynamiczne zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w nich samych, sprawiają, że nie można nadal oczekiwać możliwości rozwoju tradycyjnej, stabilnej i przewidywalnej kariery, a przedstawiciele wszystkich pokoleń pracowników koegzystujących na rynku pracy powinni być otwarci na częstsze zmiany miejsca zatrudnienia, zawodu, brak stabilizacji i konieczność ustawicznego kształcenia się.

Stosowanie właściwych narzędzi motywowania do pracy, komunikowania się czy stylu kierowania dopasowanego do zróżnicowanych potrzeb, wartości i oczekiwań różnych grup pokoleniowych, powinno przyczynić się do wzrostu ich zaangażowania oraz pełnego wykorzystania posiadanego potencjału.

Literatura

- Bohdziewicz P. (2012), Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy, w Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim, Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 248.
- Bohdziewicz P. (2008), *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie informatyków)*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bohdziewicz P. (2014), Współczesne przeobrażenia psychologicznego kontraktu zatrudnienia; ich konsekwencje jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi, w Antczak Z., Borkowska S. (red.), *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Warszawa, Difin.
- Chomątowska B., Żarczyńska-Dobiesz A. (2016), Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-psychologiczne, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 430
- Czapiński J. (2012), *Młodzi Polacy na progu dorosłości – czy dadzą sobie radę?* Materiały konferencyjne „Generacja Y – szansa czy konflikt”, Warszawa, GMS Solutions.

- Gadomska-Lila K. (2015), Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1 (102).
- Janowska Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, PWE.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), Zaangażowania pracowników w różnym wieku, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (97).
- Lubrańska A. (2016), Zespoły zróżnicowane wiekowo w organizacji, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (110–111).
- Lubrańska A. (2016), Wartości cenione w pracy zawodowej – różnice międzypokoleniowe, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (110–111).
- Make Way for Generation Z: Marketing to Today's Tweens and Teens. Euromonitor International: Strategy Briefing* (2011), dostęp 13 stycznia 2017, <<http://oaltabo2012.files.wordpress.com/2012/03/make-way-for-generation-z1.pdf>>.
- Rogosińska-Pawelczyk A., red. (2014), *Pokolenia na rynku pracy*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Roźnowski B. (2009), *Przechodzenie młodzieży z systemu edukacji na rynek pracy w Polsce. Analiza kluczowych pojęć dotyczących rynku pracy u młodzieży*, Lublin, KUL.
- Savickas M. L. (2014), *Kariera w płynnej nowoczesności*, Materiały z wykładów i warsztatów zorganizowanych przez Katedrę UNESCO Całozyciowego poradnictwa zawodowego, Instytutu Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, w dniach 3–4 czerwca.
- Sajkiewicz B. (2012), Oczekiwania pracowników w różnym wieku jako podstawa budowy systemów zaangażowania opartych na zasadach zarządzania różnorodnością – badania IPiSS, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (85).
- Smolbik-Jęczmień A. (2013), Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 36.
- Smolbik-Jęczmień A. (2016), Akumulacja kapitału kariery jako istotny czynnik warunkujący osiągnięcie sukcesu w kształtowaniu własnej kariery zawodowej, *Zarządzanie i Finanse*, vol.14, nr 2, cz. 2.
- Smolbik-Jęczmień A. (2017), Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości, Wrocław, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (monografia przyjęta do druku).
- Stachowska S. (2012), Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (85).
- Sullivan S. E. (1999), The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, vol. 25, nr 3.
- Tulgan B. (2009), *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Weroniczak L. (2010), Człowiek w obliczu szybko dokonujących się zmian w Majerowska J. (red.), *Bo życie to nieustanny rozwój. Poradnik*, Edustacja.
- Wojtaszczyk K. (2013), Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów, *E-mentor*, nr 2 (49).

A Varied Approach to Professional Development among Representatives of Generations Coexisting on the Labor Market

Summary

Four generations—Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z—exist in parallel in today's labor market. This poses a challenge for both organizations as well as those who hope to foster a career. This situation necessitates a different approach to professional development, one that is adjusted to the new reality of the labor market. The traditional concept of career, most often achieved within one or several companies, one that is stable, linear, predictable, and well-ordered, belongs to the past. Regardless of what generation a person represents, to a great extent the shaping of today's career is unpredictable and uncertain. The responsibility for the development of an individual career has been transferred to what is known as the "career capital owner." The primary goal of the article is demonstrating the basic differences in approach to both work and professional career among selected representatives of generations BB, X, Y, and Z, especially their system of values, needs, expectations, and professional preferences as well as the presentation of recommendations for practitioners in human resource management. The article is based on the study of domestic and foreign literature as well as empirical research carried by the coauthors.

Alicja Smolbik-Jęczmień – doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie zarządzania, pracownik Katedry Zarządzania Produkcją i Pracą Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zainteresowania badawcze i naukowe koncentrują się wokół obszaru zarządzania zasobami ludzkim, w szczególności: doskonalenia i rozwoju zawodowego pracowników, kształtowania kariery zawodowej, zarządzania czasem i motywowania pracowników. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji w języku polskim i angielskim. Od wielu lat współpracuje z praktyką gospodarczą w zakresie zarządzania personelem.

Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz – doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie zarządzania, pracownik Katedry Zarządzania Produkcją i Pracą Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zainteresowania badawcze i naukowe koncentrują się wokół obszaru zarządzania zasobami ludzkim, w szczególności: doboru pracowników, adaptacji społeczno-zawodowej, motywowania i budowania zaangażowania pracowników. Autorka książki *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie* oraz autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji w języku polskim i angielskim. Od wielu lat współpracuje z praktyką gospodarczą w zakresie zarządzania personelem.