

Patrycja Woszczyk, Malwina Gawron

Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie wielopokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach

Zgodnie z prognozami GUS-u, w 2035 r. liczba osób w wieku mobilnym (18–44 lata) w Polsce wyniesie nieco ponad 30%, podczas gdy w 2011 r. stanowiła ona 40% ludności. O pracowników będzie coraz trudniej, a potencjalne rezerwy zatrudnienia tkwić będą w populacji osób w wieku niemobilnym. Jest niezwykle istotne, by uwzględnić tematykę wieku pracowników w polityce zarządzania zasobami ludzkimi. Z przeprowadzonych badań wynika, że zainteresowanie zarządzaniem różnorodnością funkcjonuje w polskich przedsiębiorstwach zwykle w wyższym stopniu na poziomie deklaracyjnym niż w realnych warunkach organizacji. Specjaliści HR i kierownicy są zgodni co do tego, że zagadnienia dotyczące wieku pracowników są istotne zarówno dla funkcjonowania organizacji, jak i dla nich samych. Przeprowadzone badanie pozwoliło poznać sposób, w jaki specjaliści HR i liderzy postrzegają zróżnicowane pod względem wieku zespoły, a także zweryfikowało, czy widzą oni korzyści dla swoich organizacji, wynikające z łączenia różnych pokoleń w miejscu pracy. Zbadano również wiedzę na temat czynników motywujących poszczególne generacje. Wyniki badań okazują się być niezbędne w perspektywie zmian, jakim już niebawem będzie musiał stawić czoło każdy pracodawca.

Słowa kluczowe: zarządzanie wielopokoleniowe (*multigenerational management*), pokolenia (*generations*), pokolenie Y (*Y generation*), pokolenie BB (*BB generation*), pokolenie X (*X generation*), kompetencje menedżerskie (*leadership competencies*)

Wprowadzenie

Zgodnie z przewidywaniami demografów i ekonomistów, rynek pracy będzie coraz silniej kształtowany przez zmiany demograficzne. Przy 13% bezrobociu trudno sobie wyobrazić, że w ciągu kilku lat może powstać luka na rynku pracy, spowodowana spadkiem liczby osób w wieku produkcyjnym. Jesteśmy świadkami diametralnych zmian między poszczególnymi grupami wiekowymi (*Zarządzanie pracownikami...*, 2011). W 2011 r. osoby w wieku mobilnym (18–44 lata) stanowiły 40% ludności

Polski, szacuje się, że w 2035 r. odsetek ten będzie wynosić zaledwie 30,1%. Zwiększać się będzie udział pracowników w wieku niemobilnym (45+) oraz poprodukcyjnym. Żyjemy dłużej, a co za tym idzie, będziemy pracować dłużej (podniesienie wieku uprawniającego do przejścia na emeryturę). Oznacza to, że coraz częściej w jednym zespole pracować będzie dwudziesto- i sześćdziesięciolatek.

Różnorodność pracowników pod względem wieku sprzyja rozwiązywaniu złożonych problemów, podejmowaniu trafniejszych decyzji, wypracowaniu lepszych rozwiązań. Zespoły zróżnicowane mają szerszy zakres wiedzy, doświadczenia i punktów widzenia, osiągają lepsze wyniki w wypadku zadań skomplikowanych, wymagających spojrzenia z różnych perspektyw. Dzięki zespołom niejednorodnym pod względem wieku organizacja zyskuje lepsze zrozumienie potrzeb klientów, większą kreatywność i zdolność rozwiązywania problemów.

Co to oznacza dla firm? Zespoły międzypokoleniowe z jednej strony mogą stanowić dla firm źródło niekwestionowanych korzyści, z drugiej zaś będą wyzwaniem dla liderów i organizacji. Przede wszystkim będzie przekładać się to na konieczność m.in.: opracowania nowych ról i ścieżek kariery, przygotowania liderów do zarządzania pracownikami 50+, zadbania o transfer wiedzy między starszą a młodą kadrami, przeanalizowania strategii HR pod kątem stosowanych rozwiązań, rozwoju kompetencji liderów związanych z zarządzaniem różnorodnością, uwrażliwienia pracowników na kwestie różnorodności, poszanowanie różnic (Jordan-Evans, Kaye, 2012). Czy firmy są na to gotowe? Przedmiotem zainteresowania niniejszego artykułu jest zaprezentowanie postaw kadry kierowniczej i specjalistów HR wobec zarządzania międzypokoleniowego oraz podejmowanych w tym obszarze działań.

Prezentowane wyniki badań zostały zrealizowane w ramach projektu innowacyjnego „Dialog generacji – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie”¹ i były współfinansowane ze środków Unii Europejskiej. Projekt realizowany jest w ramach Priorytetu II „Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących”, Poddziałanie 2.1.1: „Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Badanie zostało zrealizowane techniką CATI na ogólnopolskiej, losowej próbie 100 specjalistów HR pracujących w średnich i dużych przedsiębiorstwach oraz 200 kierowników. Badanie zostało przeprowadzone w lutym 2013 r.

1 Celem projektu jest promowanie wśród kadry zarządzania międzygeneracyjnego. Produktem projektu jest portal rozwojowy zawierający artykuły, narzędzia HR, krótkie filmy szkoleniowe z omawianej problematyki. Portal dedykowany jest pracownikom, specjalistom HR oraz liderom. Więcej informacji na www.dialoggeneracji.pl.

Pokolenia – uwagi terminologiczne

Pokolenie (generacja) to pewna kategoria rówieśnicza, żyjąca w okresie wyraźnie wyodrębnionych wydarzeń kulturowych i historycznych (Harrington i wsp., 2006). W okresie dojrzewania przeżywa wspólne wydarzenia historyczne i/lub żyje we wspólnych warunkach ekonomiczno-kulturowych, które obiektywnie ukształtowały jego życie, postawy, wartości. Pokolenie to seria roczników żyjących w podobnych warunkach społecznych i duchowych, poddanych działaniu tych samych bodźców i doświadczeń (Johnson, 1995). Przedstawiciele danego pokolenia mają zatem podobne przeżycia, zbliżone interesy, porównywalne kłopoty, wspólną przestrzeń życiową oraz wzory zachowań. Te ostatnie manifestowane są w życiu codziennym i współdefiniują styl życia jednostki. Żadne pokolenie nie stanowi jednorodnej kategorii społecznej, co wynika m.in. z różnych wzorców wychowania, odmiennych norm i wartości panujących w rodzinach. W związku z tym te same wydarzenia i doświadczenia mogą być odmiennie oceniane, zapamiętane. Podobnie, te różne doświadczenia mogą być udziałem różnych grup w ramach tego samego pokolenia (Baluch, 2010). Mamy zatem do czynienia z pewną wspólnotą wieku (wspólnotą pokoleniową), a tym samym wiążącą się z tym wspólnotą doświadczeń życiowych i historycznych. Wspólnotę doświadczeń życiowych można rozumieć jako wspólne przechodzenie i doświadczanie kolejnych cykli życiowych (np. kryzys wieku średniego), co przekładać się powinno na wspólne postawy, aspiracje życiowe, zawodowe i style życia (Zajac, 2010). Osobną sprawą jest wspólnota doświadczeń historycznych. Przykładowo amerykańskie pokolenie lat 50. i 60. można opisywać również przy wykorzystaniu takich zdarzeń i faktów społecznych, jak: rewolty studenckie, rewolucja seksualna, ruch pacyfistyczny, wojna w Wietnamie (*Raport z analizy...*, 2013). Wszystkie te zdarzenia tworzą pewien kompleks wspólnych danemu pokoleniu doświadczeń historycznych, które również obecnie powinny wpływać na postawy jego reprezentantów. Wyznaczać one mogą np. stosunek do instytucji, dóbr materialnych oraz światopogląd. Coraz częściej podkreśla się, że jednym z kluczowych wyzwań, przed jakim obecnie stają zarówno organizacje, jak i kadra zarządzająca, jest efektywne zarządzanie zwiększającą się różnorodnością generacyjną. Współczesne firmy, zakłady, fabryki, korporacje stały się miejscami, w których spotykają się cztery pokolenia pracowników. Każde pokolenie ukształtowane zostało w nieco odmiennych czasach, a tym samym posiada odmienny system wartości, idei, nawyków i oczekiwań, różne preferencje komunikacyjne i inny sposób postrzegania, jak poszczególne zadania i obowiązki powinny być realizowane. Oczywiście, zróżnicowanie wiekowe w miejscu pracy nie jest niczym niezwykłym i zawsze było obecne. W literaturze jednakże podkreśla się, że „stare czasy”, kiedy przełożonym

(bądź kierownikiem) była zwykle osoba starsza i bardziej doświadczona, a jego pracownikiem osoba młodsza, która wykonywała jego polecenia bez zadawania pytań, a role i funkcje były wyraźnie określone, odeszły do historii. Aktualnie zróżnicowanie wiekowe może wpływać na większość procesów organizacyjnych, począwszy od rekrutowania, budowania zespołów, wprowadzania zmian, motywowania, zarządzania, a skończywszy na zwiększeniu produktywności. Na polskim rynku pracy wymienia się następujące generacje (Woszczyk, Czernecka, 2013):

- pokolenie seniorów/weteranów/tradycjonalistów – urodzeni przed 1939 r.,
- pokolenie *baby-boomers* – urodzeni w latach 1940–1964,
- pokolenie X – urodzeni w latach 1965–1979,
- pokolenie Y – urodzeni w latach 1980–1989,
- pokolenie C/Z – urodzeni po 1990 r.

W tabeli 1 (s. 94) zaprezentowano syntetyczną charakterystykę najliczniej reprezentowanych obecnie na rynku generacji.

Specjaliści HR i kierownicy wobec międzypokoleniowego zarządzania kadrami

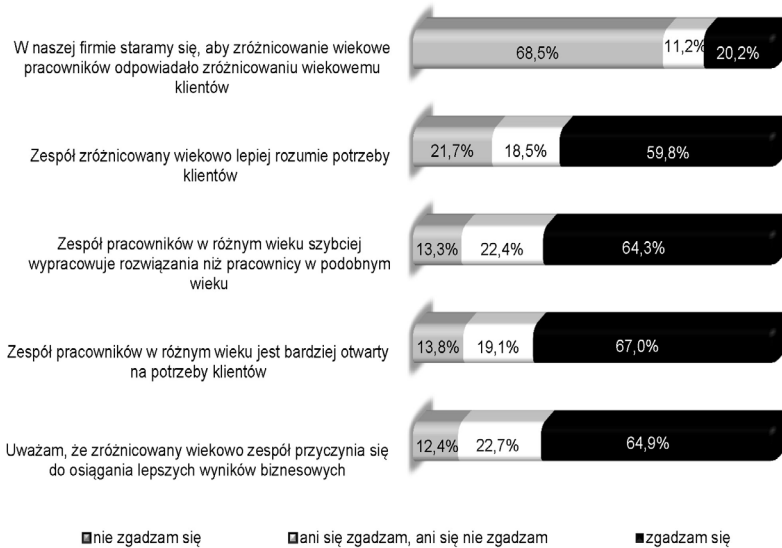
Jednym z celów badania było zweryfikowanie, w jaki sposób specjaliści HR postrzegają zróżnicowane pod względem wieku zespoły i czy widzą korzyści dla organizacji z łączenia pokoleń w miejscu pracy.

Niemal 2/3 badanych specjalistów HR (64,9%) stwierdziło, że zróżnicowany wiekowo zespół przyczynia się do osiągnięcia lepszych wyników biznesowych. Ponadto większość przedstawicieli HR (67,0%) była zdania, że zespół niejednorodny wiekowo jest bardziej otwarty na potrzeby klientów, lepiej je rozumie (59,8% odpowiedzi) oraz szybciej wypracowuje rozwiązania niż zespół jednorodny (64,3%) (*Raport z analizy...*, 2013). Jednocześnie niewielki odsetek przedsiębiorstw (20,2%) stara się, aby zróżnicowanie wiekowe pracowników odpowiadało zróżnicowaniu wiekowemu klientów, przy czym aż w 68,5% organizacji tego aspektu nie bierze się pod uwagę.

Mimo niewątpliwych zalet zespołów heterogenicznych przyznano, że różnice wiekowe sprzyjają sytuacjom konfliktowym (41,8% odpowiedzi), a co czwarty ankietowany zgłosił (25%), że obserwuje w miejscu pracy konflikty i trudności wynikające z różnic pokoleniowych.

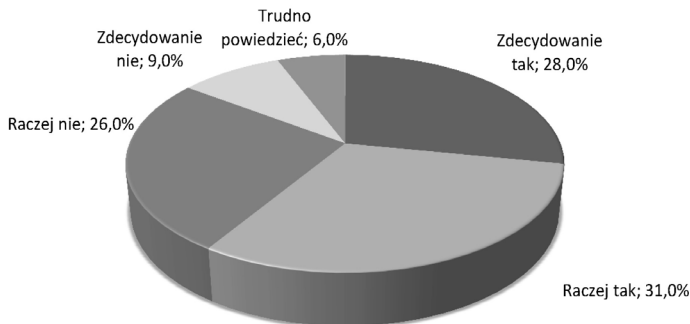
Ponad połowa przedstawicieli HR (59,0%) uważała, że w zarządzaniu pracownikami należy uwzględnić wiek załogi. Przeciwnego zdania było 35% badanych.

Wykres 1. Opinie przedstawicieli HR na temat zróżnicowania wiekowego zespołów (N=100)



Źródło: opracowanie własne

Wykres 2. Czy Pana/i zdaniem w zarządzaniu pracownikami należy uwzględnić ich wiek? (N=100)

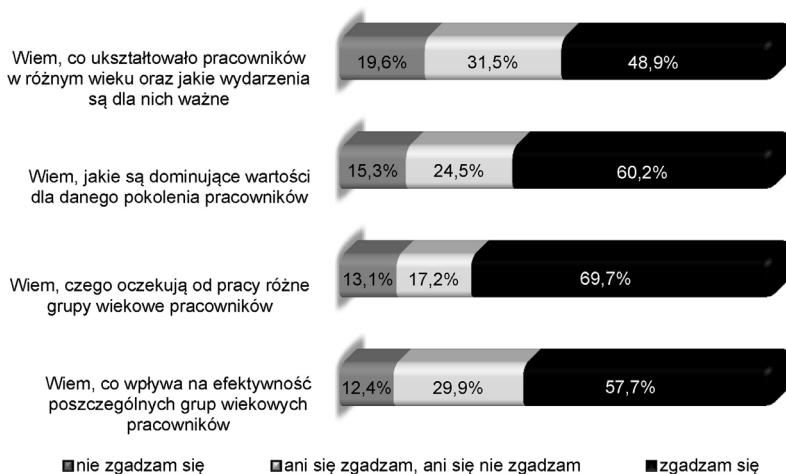


Źródło: opracowanie własne

Jednocześnie przyznano, że pogodzenie oczekiwań pracowników w różnym wieku stanowi wyzwanie dla działów HR (46,9%), a wiek załogi powinien być istotną kwestią uwzględnioną w polityce zarządzania kadrami. Przeciwnego zdania był co czwarty badany (24,5%).

Specjaliści działów HR zostali poproszeni m.in. o samoocenę swojej wiedzy na temat charakterystyk poszczególnych pokoleń oraz oczekiwań generacji wobec pracy. Zebrane odpowiedzi wskazują, że badani ocenili swoje kompetencje na dość wysokim poziomie. Przedstawiciele HR (69,7%) stwierdzili, że znają przede wszystkim oczekiwania wobec pracy osób z różnych grup wiekowych, a 60,2% badanych zadeklarowało, że posiada wiedzę na temat wartości dominujących dla danego pokolenia. Większość przedstawicieli HR (57,7%), byłaby w stanie zidentyfikować czynniki wpływające na efektywność poszczególnych grup wiekowych. Mniej niż połowa (48,9%) wiedziała, co ukształtowało pracowników w różnym wieku i jakie wydarzenia są dla nich ważne.

Wykres 3. Świadomość przedstawicieli HR na temat specyfiki poszczególnych pokoleń



Źródło: opracowanie własne

Wyniki badania pokazały jednak, że o ile samoocena wiedzy specjalistów była wysoka, o tyle znajomość pojęć związanych z zarządzaniem generacjami nie była zbyt częsta. Co prawda, 2/5 przedstawicieli HR (40%) spotkało się z określeniem

„zarządzanie demografią”, jednak tylko 16% słyszało o „zarządzaniu międzypokoleniowym”. Najmniejszy odsetek badanych spotkał się z określeniem „wielopokoleniowość” (10%). Dodatkowo, analiza podstawowych procesów HR związanych z zarządzaniem międzypokoleniowym w firmie wskazuje, że co piąta badana organizacja (22%) prowadzi monitoring struktury demograficznej załogi. Jeszcze rzadziej realizowana jest bardziej szczegółowa analiza związana z uwzględnieniem działów i stanowisk oraz wieku pracowników (15% ogółu badanych organizacji). Prognozę demograficzną przedsiębiorstwa posiada 17% firm.

W badaniu podjęto również próby weryfikacji, czy wiek kandydata może być czynnikiem wpływającym na proces rekrutacji. Niemal co trzeci badany (32%) wskazał, że w jego karierze zdarzyło się, iż przedstawiciel kadry kierowniczej odrzucił aplikację ze względu na wiek kandydata. Z kolei co czwarty respondent (25%) zaobserwował odmowę zatrudnienia ze względu na wiek aplikującego (zbyt młody bądź zbyt stary).

Według badanych, pracownicy w różnym wieku stanowią przede wszystkim wyzwanie dla menedżerów (59%), ponieważ efektywne zarządzanie pokoleniami wymaga od liderów posiadania dodatkowych kompetencji. Co czwarty ankietowany (24%) nie zgodził się z tą opinią.

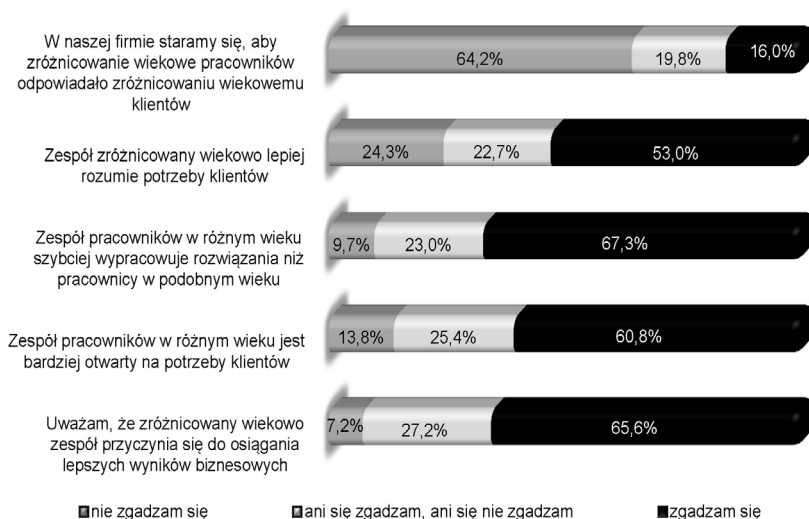
W związku z tym, że wiek został uznany za istotny czynnik w zarządzaniu, zweryfikowano, czy firmy kładą nacisk na rozwój umiejętności kadry zarządzającej w tym obszarze. Jak się okazało, działania te nie są rozpowszechnione – stosuje je niespełna 1/5 organizacji. Do tej pory liderzy byli szkoleni w zarządzaniu zespołem zróżnicowanym wiekowo (18% odpowiedzi), a ze szkoleń z zarządzania poszczególnymi grupami wiekowymi pracowników (np. osobami 50+, pokoleniem X czy pokoleniem Y) korzystało 11% organizacji. Najczęściej pracownicy byli szkoleni pod kątem współpracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo (19% wskazań). Tematyka wieku i poszanowania różnic wynikających z przynależności pokoleniowej była podejmowana jako jeden z elementów podczas szkoleń integracyjnych czy też warsztatów na temat różnorodności.

A jak na sprawy związane z zarządzaniem pokoleniami patrzą kierownicy? Dla niemal 3/4 przedstawicieli kadry menedżerskiej tematyka wieku w miejscu pracy stanowiła kwestię wartą uwagi. Według 73,5% respondentów, pogodzenie oczekiwań pracowników z różnych generacji stanowi wyzwanie dla kadry zarządzającej. Liderzy (71%) uznali również, że aby skutecznie zarządzać pracownikami w różnym wieku, menedżer powinien posiadać dodatkowe kompetencje.

Kierownicy dostrzegają korzyści z posiadania zespołów zróżnicowanych pod względem wieku. Dwie trzecie pytanych (65,6%) uznało, że taki zespół przyczynia

się do osiągnięcia lepszych wyników biznesowych i szybciej wypracowuje rozwiązania niż pracownicy w podobnym wieku (67,3%). Kierownicy byli zdania, że „miks pokoleniowy” lepiej rozumie potrzeby klientów (53%) i jest na nie otwarty (60,8%). Należy jednak zaznaczyć, że świadomość wpływu wieku pracowników na organizację i otoczenie biznesowe jest aspektem częściowo zaniedbywanym przez badane organizacje. Przede wszystkim tylko 16% firm stara się, aby zróżnicowanie wiekowe pracowników odpowiadało zróżnicowaniu wiekowemu klientów, a niemal 2/3 (64,2%) nie poświęca uwagi tego rodzaju kwestiom.

Wykres 4. Opinie kierowników na temat zróżnicowania wiekowego zespołów (N=200)



Źródło: opracowanie własne

Podobnie jak w wypadku specjalistów HR, kadre liderską poproszono o samoocenę w zakresie znajomości oczekiwań, dążeń i wartości przedstawicieli poszczególnych pokoleń. Badani, podobnie jak poprzednia grupa, wskazali na wysokie oceny.

Największy odsetek kierowników (79,4%) zadeklarował, że dysponuje wiedzą na temat oczekiwań przedstawicieli różnych pokoleń wobec pracy oraz wie, jakie czynniki kształtują efektywność poszczególnych grup wiekowych (75,9%). Wysoko oceniono znajomość wartości (73,4%) i czynników, które ukształtowały dane poko-

lenie (69,8%). Należy zwrócić uwagę, że co czwarty kierownik nie jest pewien bądź nie posiada wiedzy na temat oczekiwań i czynników efektywności, a niemal co trzeci – na temat wartości i wydarzeń, jakie ukształtowały osoby w różnym wieku.

Wykres 5. Świadomość kierowników na temat specyfiki poszczególnych pokoleń (N=200)



Źródło: opracowanie własne

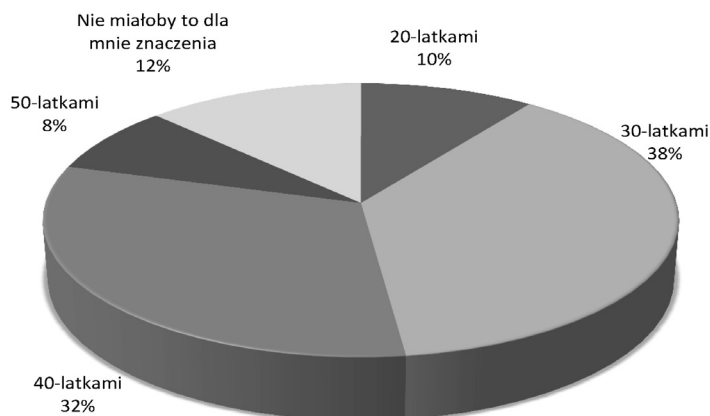
Choć zauważono, że zarządzanie pracownikami w różnym wieku stanowi wyzwanie dla kadry menedżerskiej i wymaga posiadania dodatkowych kompetencji, aktywność szkoleniowa w tym zakresie była, jak dotąd, stosunkowo niewielka. Co piąty kierownik (20,5%) miał okazję uczestniczyć w zajęciach na temat zarządzania pracownikami w różnym wieku, a 13,1% wzięło udział w kursie na temat zarządzania poszczególnymi pokoleniami pracowników (np. pokoleniem X, Y, 50+).

Tematyka wieku pracowników została przez badanych uznana za ważną dla nich samych oraz dla funkcjonowania organizacji. Jest to aspekt, który ingerować może zarówno w środowisko wewnętrzne firmy (np. tworząc sytuacje konfliktowe w zespole), jak i jej relacje z otoczeniem, klientami. Pomimo tego nie jest on powszechnie uwzględniany w polityce zarządzania zasobami ludzkimi, na co wskazuje nieznanie terminologii oraz brak rozwiązań, takich jak szkolenia w tym zakresie dla kadry menedżerskiej czy dopasowanie wieku załogi do wieku klientów firmy.

Pokolenia – kim łatwiej zarządzać? Czy przełożeni znają swoich pracowników?

Kierowników zapytano, jakim zespołem łatwiej jest zarządzać – jednorodnym czy zróżnicowanym wiekowo. Dla 45% przedstawicieli kadry menedżerskiej łatwiej byłoby kierować zróżnicowanym zespołem. Co trzeci badany (34,5%) wskazał, że wolałby kierować zespołem jednorodnym. Najbardziej preferowaną grupą okazali się trzydziestolatkowie (38%). Niemal co trzeci badany (31,5%) chciałby kierować 40-latkami. Tylko co dziesiąty uznał, że najłatwiej zarządzać zespołem 20-latków, jeszcze mniejszy odsetek (8%) wymienił pracowników 50+. Częściej niż co dziesiąty respondent (12,5%) zaznaczył, że wiek podwładnych nie miałby dla niego znaczenia.

Wykres 6. Załóżmy, że miałby/miałaby Pan/i zarządzać jednorodnym wiekowo zespołem. Jaka grupą wiekową, Pana/i zdaniem, najłatwiej jest zarządzać? (N=200)



Źródło: opracowanie własne

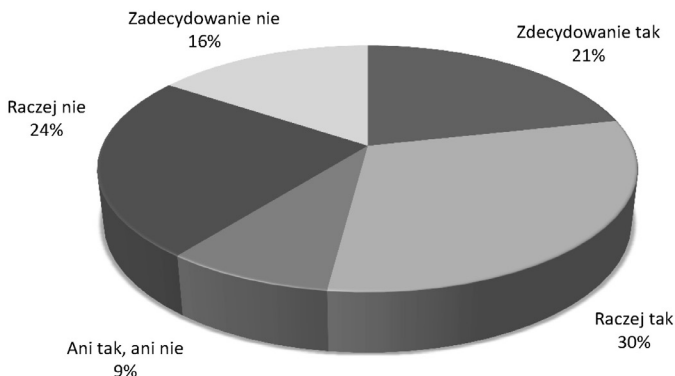
Za najbardziej lojalnych uchodzą przedstawiciele 50-latków (54,7%). Duży odsetek respondentów uważał za takie osoby przedstawicieli kadry pomiędzy 30. i 50. rokiem życia (40,3%). Bardzo rzadko, jako najbardziej lojalnych, wskazywano pracowników przed 30. rokiem życia – odpowiedź tę podało tylko 3,1% respondentów.

Jeśli zaś chodzi o poziom zaangażowania pracowników, również większość kadry kierowniczej (70,5%) była zdania, że różni się ono w zależności od wieku zatrud-

nionych. Najwyżej oceniono zaangażowanie osób od 30 do 50 lat – ponad połowa badanych (57,4%) była tego zdania. Co piąty respondent (21,3%) za najbardziej zaangażowanych uznał pracowników do 30. roku życia. Najrzadziej zaś podawano w tym kontekście pracowników 50+ – 16,3% wskazań.

Jeśli chodzi o kwestię trudności w zespołach, to 41,3% kierowników uznało, że różnicowanie wiekowe w zespole sprzyja sytuacjom konfliktowym. Perspektywy takiej współpracy wydają się jednak owocne, ponieważ według 61,1% respondentów w zespole zróżnicowanym wiekowo ludzie potrafią ze sobą współpracować. Tylko 17,7% kierowników uznało, że zróżnicowane wiekowo środowisko nie sprzyja współpracy. Co trzeci przedstawiciel kadry menedżerskiej (33,7%) uważał, że w zespole zróżnicowanym wiekowo łatwiej dochodzi do konfliktów. Ponad połowa menedżerów (53%) dostrzega w pracy konflikty i trudności wynikające z różnic wieku pomiędzy pracownikami. Istotną kwestią w zarządzaniu międzypokoleniowym jest różnicowanie motywatorów ze względu na przynależność pokoleniową. Nieco ponad połowa kierowników (52%) jest zdania, że podejście do motywowania pracowników należy różnicować ze względu na ich wiek. Przeciwną opinię wyraziło 39,5% badanych, a 8,5% nie odniosło się jednoznacznie do tej kwestii.

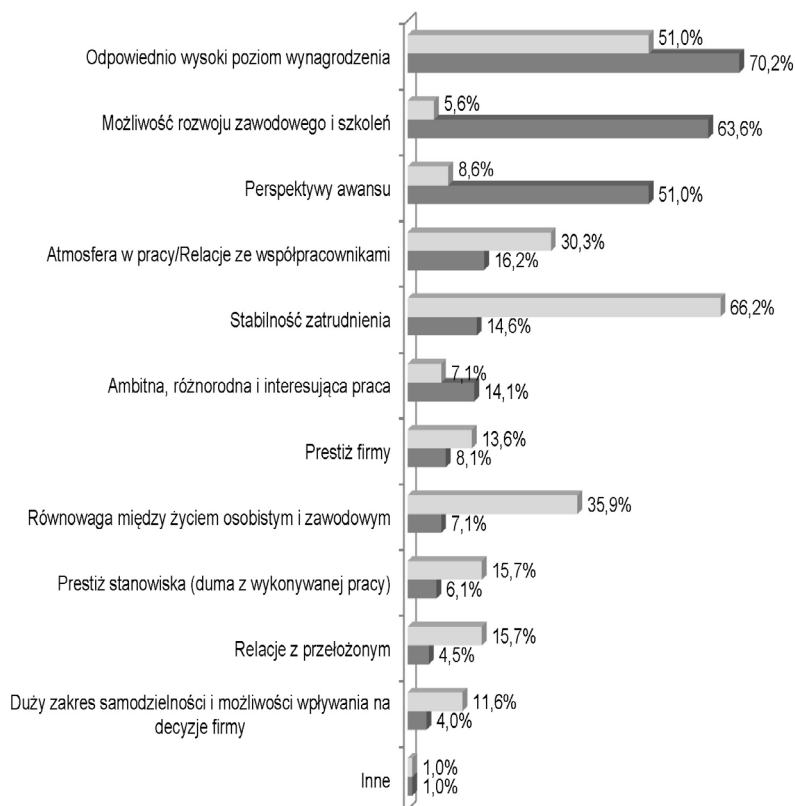
Wykres 7. Jak Pan/i uważa, czy podejście do motywowania pracowników należy różnicować ze względu na ich wiek? (N=200)



Źródło: opracowanie własne

W dalszej części badania zapytano kierowników, jakie motywatory – według nich – są najbardziej efektywne dla przedstawicieli najmłodszego i najstarszego pokolenia na rynku pracy. W przypadku 20-latków najczęściej stosowane są zachęty finansowe (70,2% wskazań), szkolenia i możliwości rozwoju zawodowego (63,6% odpowiedzi), perspektywa awansu (51%). Według kierowników, dla pracowników młodych mniej ważne są takie aspekty, jak: dobra atmosfera w pracy (16,2%), relacje z przełożonym (4,5%) czy równowaga pomiędzy życiem osobistym i zawodowym (7,1%).

Wykres 8. Czynniki motywacji dla 20- i 50-latków według kierowników



Uwaga: Na wykresie przedstawiono odsetki odpowiedzi pozytywnych.

Źródło: opracowanie własne

Z kolei osoby po 50. roku życia – według kadry menedżerskiej – najłatwiej zmotywować, zapewniając stabilność zatrudnienia (66,2% wskazań). Drugim istotnym czynnikiem jest wynagradzanie na odpowiednim poziomie (51% odpowiedzi). Do znaczących aspektów należy też zapewnienie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym (35,9%) oraz odpowiedniej atmosfery w pracy (30,3%). Według kierowników, przedstawicieli tego pokolenia najmniej interesowałaby możliwość rozwoju zawodowego i szkolenia (5,6%) oraz ambitna i różnorodna praca (7,1%).

Czy wyobrażenia kierowników na temat czynników motywujących w miejscu pracy pokrywają się z potrzebami pracowników? Analiza odpowiedzi udzielonych przez pracowników wskazuje, że występują znaczne rozbieżności w tym zakresie – szczególnie w odniesieniu do pracowników z pokolenia 50+. Kadrze 50+ zależy na odpowiednio wysokim poziomie wynagrodzenia, atmosferze w pracy i dobrych relacjach ze współpracownikami, wykonywaniu ambitnych i różnorodnych zadań oraz stabilności zatrudnienia. Na dalszych miejscach wskazywano, jako istotne, relacje z przełożonym, duży zakres samodzielności, wpływanie na decyzje firmy. Z kolei pracownikom z pokolenia dwudziestolatków zależy przede wszystkim na odpowiednio wysokim poziomie wynagrodzenia, rozwoju zawodowym, uczestniczeniu w szkoleniach, dobrych relacjach ze współpracownikami, wykonywaniu różnorodnych zadań, koleżeńskich relacjach z przełożonym. Na dalszych miejscach wymieniano stabilność zatrudnienia oraz perspektywę awansu.

Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że zainteresowanie tematyką zarządzania wielopokoleniowego funkcjonuje w polskich przedsiębiorstwach zazwyczaj w wyższym stopniu na poziomie deklaracyjnym, aniżeli w realnych warunkach organizacji. W kontekście zmian demograficznych, które warunkują strukturę organizacji oraz klientów, niezwykle istotne jest zatem, aby podnosić świadomość specjalistów HR oraz przedstawicieli kadry zarządzającej, którzy w najwyższym stopniu wpływają na rozwiązania ZZL funkcjonujące w firmie. Wiedza o tym, co zwiększa motywację i zaangażowanie poszczególnych generacji w miejscu pracy, może okazać się cenna z punktu widzenia integrowania załogi i podnoszenia efektywności zespołów, a także coraz lepszego dopasowywania oferty firmy do potrzeb i oczekiwań klientów.

Tabela 1. Charakterystyka pokoleń

	Pokolenie BB	Pokolenie X	Pokolenie Y
Wydarzenia historyczne, które ukształtowały pokolenie	<p>Dojrzewali w czasach socjalizmu. W dorosłe życie wchodził w latach 70. i 80. Byli świadkami robotniczych protestów, „Solidarności”, stanu wojennego, zmiany systemu polityczno-gospodarczego. Doświadczali masowych zwolnień, prywatyzacji, bezrobocia, „wypychania” z rynku pracy osób w wieku okołocemerytalnym.</p> <p>Przykłady wydarzeń: protesty polityczne 1970, 1976, 1980; stan wojenny; zależność od ZSRR; „Gierkowski”; dobrobyt; kryzys gospodarczy lat 80.; sukcesy polskich sportowców; kino moralnego niepokoju; polski fiat 126p; maszyna do pisania; telefon w domu jako rzadkość.</p>	<p>Dorastali i wchodzili w dorosłe życie w czasie przemian polityczno-gospodarczych. Byli świadkami galopującej inflacji, dużego bezrobocia, niestabilnego zatrudnienia, podejmowania prac poniżej kwalifikacji. Wyrosł w przekonaniu, że warto postawić na maksymalne zaangażowanie w pracę.</p> <p>Przykłady wydarzeń: demokryzacja kraju; suwerenna Polska; wstąpienie Polski do NATO; „eksplozja” bezrobocia; rozwój prywatnej przedsiębiorczości; pierwsze „afery” gospodarcze; seriale telewizyjne; pełne otwarcie na kulturę masową Zachodu; komputer; video, telewizja satelitarna, pager.</p>	<p>Pierwsza generacja Polaków wychowana w warunkach kapitalizmu. Dorastali w czasie powszechnej komputeryzacji, rozwoju internetu, wolności słowa, otwartych granic, możliwości kształcenia się poza granicami kraju, podejmowania emigracji zarobkowej. Wyrosł w przekonaniu, że poczucie bezpieczeństwa trzeba budować poza środowiskiem pracy, nie ma sensu poświęcać się bezgranicznie pracy.</p> <p>Przykłady wydarzeń: wstąpienie Polski do UE; wojna z terroryzmem; projekty unijne; nauka i praca za granicą; globalizacja; światowy kryzys gospodarczy; śmierć polskiego papieża; wielkie telewizyjne show; internet; telefon komórkowy; ruch „oburzonych”; portale społecznościowe.</p>
Charakterystyka etapu rozwojowego	<p>Pełna dorosłość” – czas największej niezależności, osiągnięcie zawodowych. Pracownicy 50+ są bardzo różnicowaną grupą pod względem sytuacji zawodowej, osobistej. Wśród pokolenia 50+ znajdziemy osoby, które świetnie funkcjonują zawodowo, radzą sobie z nowymi technologiemi. Z drugiej strony znajdziemy pracowników, których kompetencje nie odpowiadają potrzebom rynku pracy.</p>	<p>Przedstawiciele pokolenia X są w trakcie wypracowywania swojej pozycji zawodowej lub są na szczycie swojej kariery, indywidualnych osiągnięć. Wiele z nich pragnie innowacji, aby zapobiec stagnacji zawodowej. Bardzo często lokują swoje poczucie bezpieczeństwa w pracy zawodowej. Są dobrymi organizatorami, mają wysoką odporność na stres, skupiają się na celu.</p>	<p>Rozwój własny, budowanie poczucia niezależności, realizacja własnych planów, budowanie życia osobistego i zawodowego w oderwaniu od lojalności wobec organizacji.</p>

	Pokolenie BB	Pokolenie X	Pokolenie Y
Główne potrzeby zawodowe	Bardzo często wspierają swoje dorosłe dzieci, troszczą się o wnuki i opiekują starzejącymi się rodzicami. Niejednokrotnie więcej dają innym, niż sami otrzymują. Mogą mieć trudności z przejawieniem inicjatywy, autoprezentacją. Wśród cech pracownika 50+ wymienia się: odpowiedzialność, przewidywalność, lojalność, odporność na stres, dyspozycyjność. Wspieranie rozwoju innych osób, chęć zostawienia po sobie pewnych wartości, wskazówek. Troska o innych, opiekuńczość, chęć do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem – działania te stają się źródłem satysfakcji, poczucia bycia potrzebnym, samorealizacji. Pracownicy 50+ mają, bardziej wyraźną niż inne pokolenia, potrzebę uznania, docenienia ich dokonań i wysiłku.	Chcą, aby delegować im odpowiedzialność, preferują bardziej samodzielne formy pracy, chcą realizować własne cele zawodowe, zdobywać niezależność finansową. Pragną podnosić swoją kreatywność, kompetencje interpersonalne. Cenią informację zwrotną.	Podjmowanie różnorodnych wyzwań, rozwój potencjału osobistego. Należy ich wzmacniać w konsekwencji w działaniu, organizacji i planowaniu, promowaniu postawy akceptacji i zrozumienia wobec sposobów funkcjonowania innych niż otwarty, asertywna komunikacja i artykulowanie swoich potrzeb.
Główne cele życiowe (źródło: CBOS)	Zdrowie własne i najbliższych; odpowiednie warunki materialno-bytowe; stabilizacja polityczna, gospodarza i społeczna; pomaganie, wspieranie dzieci; spokojne życie oraz dobra i godna emerytura.	Odpowiednie warunki materialno-bytowe, zdrowie własne i najbliższych, dobre wykształcenie dzieci, plany mieszkaniowe, wspieranie dzieci oraz praca – ogólnie.	Wykształcenie, znalezienie pracy oraz plany mieszkaniowe, założenie rodziny, praca – ogólnie, szczęście rodzinne.

Źródło: opracowanie własne

Literatura

- Baluch W. (2010), Dramatyzacja „pokolenia X”, w Zajac J., *Pokolenie – kategoria historyczna czy współczesna?*, Kraków, Księgarnia Akademicka.
- Bruce S., Yearley S. (2006), *The Sage Dictionary of Sociology*, London, Sage Publications.
- Harrington A., Marshall B.I., Muller H.P. (2006), *Encyclopedia of social theory*, NY, Routledge.
- Johnson A.G. (1995), *The Blackwell Dictionary of Sociology – A user's guide to sociological language*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd.
- Jordan-Evans S., Kaye B. (2012), *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Warszawa, Wolters Kluwer.
- Woszczyk P., Czernecka M. (2013), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź, HRP Group.
- Zajac J. (2010), Generowanie pokolenia: dynamika stwarzania i unieważniania kategorii, w Zajac J., *Pokolenie – kategoria historyczna czy współczesna?*, Kraków, Księgarnia Akademicka.
- Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka* (2011). Raport przygotowany w ramach projektu „Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+”, Łódź, HRP Group.
- Raport z analizy danych zastanych i danych wywołanych przeprowadzonej na potrzeby diagnozy i analizy problemu w ramach projektu „PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie”* (2013), realizowanego w ramach Poddziałania 2.1.1 PO KL, Materiał wewnętrzny, Łódź, HRP Group.

New Trends, Old Habits: Multigenerational Management in Polish Companies

Summary

According to predictions by the Central Statistical Office of Poland, the number of people in the mobility age group (18–44) in Poland will be slightly more than 30 percent by 2035, where the figure for 2011 was about 40 percent of the Polish population. Employees will be more and more difficult to find and potential employment reserves shall be found among the population of people in the post–mobility age group. This is why it is so important to take into consideration the age of workers when developing human resource management policy. Research shows that interest in the diversity management function in Polish enterprises is usually higher at the declarative level than in the real–world organization. However, HR professionals and managers are sure about the fact that the issue of employee age is important in the functioning of the organization as well as for them. Research has also quantified the manner in which HR professionals and leaders perceive diversity in terms of age groups and has verified whether they see benefits to their organization resulting

from the merging of different generations in the workplace. Also investigated was knowledge on factors motivating individual generations. These results demonstrate just how necessary this is in view of the changes that will soon confront each and every employer.

P a t r y c j a W o s z c z y k – ekspert, HRP Perspective, trenerka umiejętności psychospołecznych. Od 10 lat zajmuje się tematyką zarządzania różnorodnością w organizacjach. Manager innowacyjnych projektów szkoleniowo-badawczych i kompleksowych rozwiązań związanych z rozwojem potencjału pracowników. Pomysłodawczyni ogólnopolskiego badania na temat zarządzania międzypokoleniowego. Autorka i współautorka ponad 30 publikacji tematycznych. Interesuje się społeczno-ekonomicznymi konsekwencjami starzenia się społeczeństw, kształceniem ustawicznym, ewaluacją programów rozwojowych.

M a l w i n a G a w r o n – specjalistka w zakresie ewaluacji procesów rozwojowych w organizacji, HRP Perspective. W swojej pracy zawodowej koncentruje się na ocenie kompetencji pracowników oraz badaniach marketingowych w kontekście multigeneracji. Autorka artykułów na temat zarządzania wielopokoleniowego, wieloaspektowych raportów i analiz w obszarze HR. Współautorka opracowania „Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach”. Trener w zakresie prowadzenia badań satysfakcji klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Pasjonatka tematyki motywowania i angażowania pracowników do osiągnięcia celów firmy.