



ALEKSANDRA EWA KRAWCZYK

Academy of Applied Sciences
The Academy of Management and
Administration in Opole, Poland

ORCID iD: orcid.org/0000-0002-0509-7759

**ZARZĄDZANIE
WIELOPOKOLEŃIOWYM KAPITAŁEM
LUDZKIM**

**MULTIGENERATIONAL HUMAN
RESOURCES' MANAGEMENT**

ZARZĄDZANIU WIELOPOKOLENIOWYM KAPITAŁEM LUDZKIM

ABSTRACT

This paper indicates significance of generational diversity management in modern business. Due to certain social, political and economic circumstances each generation is specific, with its own skills, interactions and expectations. What is common for all of them is the willingness to find the right employer. The one open to human needs and aware of their work commitment; the one to offer appropriate work surroundings, self – development and adequate gratification.

Awareness of differences between generations is crucial in efficient human resources management. Paper's main aim is to define them.

STRESZCZENIE

W artykule wskazano na znaczenie zarządzania różnorodnością pokoleniową w współczesnych przedsiębiorstwach. Każda generacja posiada swoją specyfikę, różne umiejętności, preferencje, oczekiwania, postawy czy sposoby komunikowania, ponieważ każda z nich została ukształtowana przez inne wydarzenia społeczne i kulturowe, gospodarcze czy polityczne. Łączy ich jednak poszukiwanie pracodawcy, który zrozumie ich indywidualne potrzeby, doceni wkład pracy i zagwarantuje adekwatne warunki pracy, rozwój oraz wynagrodzenie.

Celem artykułu jest zaprezentowanie odmienności poszczególnych grup pokoleniowych, gdyż zrozumienie ich stanowi warunek konieczny skutecznego zarządzania wielopokoleniowym kapitałem ludzkim.

Jako metodę badawczą wykorzystano *analizę dostępczej literatury*, badań i publikacji naukowych.

KEYWORDS: *human capital management, age management, generation baby boomers, X, Y, Z, intermentoring*

SŁOWA KLUCZOWE: *zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie wiekiem, zarządzanie różnorodnością pokoleniową, pokolenie baby boomers, X, Y, Z, intermentoring*

WSTĘP

Ludzie stanowią najistotniejszy zasób strategiczny każdego przedsiębiorstwa, dzięki któremu staje się dynamiczne i innowacyjne, a co za tym idzie konkurencyjne. Podczas gdy inne aktywa z czasem ulegają deprecjacji, ludzie posiadają szczególną zdolność do samoistnego rozwijania się i szybkiego pomnażania swojej wartości poprzez proces uczenia się (Jasińska, 2010). W znacznie większym stopniu, niż pozostałe zasoby przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej (Rokita, 2015). W swojej istocie pracownicy nie są jedynie zasobem umożliwiającym powiększenie kapitału ekonomicznego, ale również sami w sobie stanowią kapitał. Ludzie mogą stać się źródłem trwałej i unikatowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ale też mogą stanowić element zawodny, jeśli nie będzie się nimi efektywnie zarządzać.

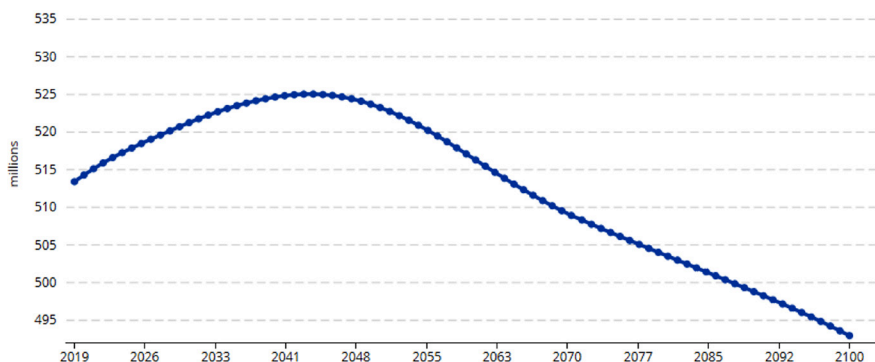
Warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw to przede wszystkim dynamicznie zmieniające się otoczenie, globalizacja działalności, narastająca konkurencja, dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii oraz wielopokoleniowość zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach i na rynku pracy. Różnorodność pokoleniowa w przedsiębiorstwach stanowi ogromne wyzwanie dla pracodawców (Lissowska, 2020), którzy muszą umieć odczytywać i rozumieć potrzeby i oczekiwania ludzi z różnych pokoleń, Menedżerowie, w bezpośrednich kontaktach z pracownikami, powinni dostosowywać metody zarządzania, szczególnie motywowania (Paździor, 2017) do różnych grup wiekowych, co nie jest zadaniem łatwym, ponieważ każde pokolenie różni się od siebie pod wieloma względami. To, co jest dobrym motywatorem dla jednego pokolenia, nie musi być atrakcyjne dla innego (Szydło, Szpilko, Glińska, Kobylińska, Rollnik-Sadowska, Ryciuk, 2022).

WPLYW ZMIAN DEMOGRAFICZNYCH NA ZMNIJSZENIE ZASOBÓW PRACY W WIEKU PRODUKCYJNYM

Współcześnie, coraz częściej przedsiębiorstwa borykają się z trudnościami dotyczącymi pozyskiwania pracowników, co jest wynikiem procesu starzenia się społeczeństwa (w wyniku rozwoju medycyny oraz spadku liczby urodzeń), a w rezultacie pogłębiania się niekorzystnej relacji liczby ludności w wieku nieprodukcyjnym do liczby ludności aktywnej zawodowo.

Przewidywania demograficzne Eurostatu dla Unii Europejskiej nie są optymistyczne. Aktualnie populacja Wspólnoty stanowi 6,7 % ludności świata, lecz w 2030 roku będzie to już tylko 6,1 %, a w 2050 roku – 5,4 % (Raport Eurostatu).

Rysunek 1. Przewidywania Eurostatu dotyczące zmniejszenia się populacja Unii Europejskiej o prawie 4%, czyli 20 milionów ludzi, między 2019 rokiem, a 2100 rokiem



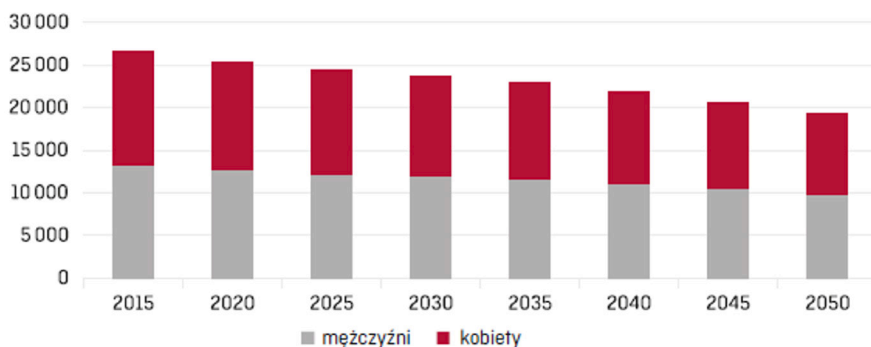
Źródło: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190710-1>, dostęp: 06.02.2024

Jednocześnie, systematycznie maleje współczynnik dzietności, czyli stosunek liczby urodzeń do liczby kobiet w wieku rozrodczym. Do połowy lat 70. przekraczał 2,1, tj. 210 urodzeń żywych na 100 kobiet w wieku 15-49 lat; obecnie wynosi 1,57. Tymczasem próg odnowy pokoleń wynosi 2,1 (Raport ośrodka analitycznego Parlamentu Europejskiego EPRS).

Na tle kontynentu europejskiego, w Polsce – starzenie się społeczeństwa – jest szczególnie wyraźne (Defratyka, Morawski, 2019). Notujemy jeden

z najniższych wskaźników dzietności przy równoczesnym wydłużaniu się średniego wieku Polaków. Prognozy demograficzne przewidują spadek liczby ludności Polski o 4,5 mln do 2050 roku, przy jednoczesnym systematycznym wzroście liczby ludności w wieku 60 lat i więcej. Odsetek osób w tym wieku wzrośnie do ponad 40% ogółu ludności w 2050 roku (Raport GUS). W 2050 roku podaż pracy w Polsce będzie o ok. 30% mniejsza niż obecnie (Kiełczewska, Lewandowski, 2020).

Rysunek 2. *Zmniejszanie się populacji w wieku produkcyjnym w Polsce, tj. 15-64 lat, w ciągu najbliższych kilku dekad. Prognoza liczby ludności w wieku 15 – 65 lat (w tys. osób)*



Źródło: Kiełczewska, A., Lewandowski, P.(2020). Starzenie się ludności a podaż pracy w Polsce w horyzoncie roku 2050, W: P. Lewandowski, J. Rutkowski (red.), Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce (2-16). Przedstawicielstwo Unii Europejskiej w Polsce

Zmieniająca się struktura oraz wielkość zasobów pracy prowadzi do stopniowego powstawania niedoborów na rynku pracy, na początku najczęściej przybierając charakter jakościowych niedoborów, które polegają na braku możliwości znalezienia odpowiednio wykwalifikowanych pracowników (Drela, 2017). Wraz z pogłębianiem się niekorzystnych tendencji demograficznych obserwowane są także niedobory ilościowe, jako ogólny brak wystarczająco licznej grupy ludzi chętnych oraz zdolnych do podejmowania zatrudnienia, niezależnie od dopasowania podaży pod względem poszukiwanej wiedzy i umiejętności.

WYKORZYSTANIE ZAWODOWEGO POTENCJAŁU DOJRZAŁYCH PRACOWNIKÓW

Niedobór odpowiednich kandydatów, a w niektórych branżach – wręcz ich brak, staje się kluczową barierą w rozwoju przedsiębiorstw. Oznacza to konieczność otwierania się pracodawców na starszych pracownikach, u których widoczny jest największy, niewykorzystany potencjał. Trend zachęcania do pozostania w pracy pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego jest coraz bardziej widoczny na rynku europejskim. W wielu krajach wskaźnik zatrudnienia starszych pracowników wzrasta w wyniku reform mających na celu przedłużenie okresu aktywności zawodowej (Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego).

W Polsce nadal istnieje przekonanie, że ludzie po osiągnięciu pewnego wieku stają się nieproduktywni, mniej użyteczni w pracy, gorzej radzą sobie z wykorzystaniem technologii i trudniej odnajdują się w zmieniającym się środowisku (Kryńska, 2007). W rzeczywistości wykonują swoje obowiązki nie gorzej, a czasami lepiej, niż ich młodszy koledzy (Anisiewicz, 2022). Dojrzały pracownicy mogą być nie tylko zmotywowani i zaangażowani do pracy, ale też dyspozycyjni, ponieważ ich prywatne życie zazwyczaj jest już ułożone, dzięki czemu bardziej przewidywalne. Jednak, aby osoby w wieku emerytalnym mogły dalej realizować się zawodowo, konieczne jest, z jednej strony zachowanie sprawności i aktywnego stylu życia, natomiast z drugiej – adekwatna oferta pracodawców. Ważne jest wydłużenie ścieżek karier, ale również zapewnienie dojrzałym pracownikom warunków zatrudnienia dostosowanych do ich potrzeb, jak praca w krótszym wymiarze czasowym, w nieregularnych godzinach lub poza biurem. Warto też zadbać o dostęp do kursów i szkoleń. Wielu pracowników zbliżających się do wieku emerytalnego z niechęcią myśli o zakończeniu kariery zawodowej. Szczególnie jeżeli mają dobre relacje ze współpracownikami i przełożonymi, a wykonywana praca jest źródłem samorealizacji i satysfakcji.

Jednocześnie należy mieć na uwadze, iż na rynek pracy wchodzi coraz młodsze pokolenia, wychowane w świecie nowoczesnych technologii (smartfonów, tabletów i kanałów społecznościowych), dorastające w dobrych warunkach społecznych i raczej nie obciążone trudnymi sytuacjami

społeczno-gospodarczymi. W konsekwencji mamy obecnie do czynienia z silnie zróżnicowanymi grupami wiekowymi, mającymi odmienny stosunek do pracy, inaczej rozumiejącymi własny rozwój, poświęcenie na rzecz pracodawcy czy lojalność wobec niego. Wykorzystanie tej różnorodności wiekowej oraz stworzenie warunków zapewniających efektywną współpracę pomiędzy przedstawicielami różnych generacji stanowi dla pracodawców istotne wyzwanie zarządcze.

RÓŻNICE I PODOBIENSTWA PRACOWNIKÓW RÓŻNYCH POKOLEŃ

Świadomość jakie uwarunkowania demograficzne, historyczne i gospodarcze kształtują polski rynek pracy oraz jakie cechy posiadają przedstawiciele poszczególnych pokoleń, stanowi punkt wyjścia dla zrozumienia istoty zarządzania wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Każda z tych grup niesie za sobą inny bagaż doświadczeń i aspiracji związanych z życiem zawodowym, co wyraża się odmiennymi systemami wartości, podejściem do pracy i hierarchią potrzeb. Każda generacja wymaga zatem odmiennego podejścia (Chabowska-Litka, 2020), jeśli organizacja chce w pełni wykorzystać potencjał ich wiedzy i umiejętności.

BABY BOOMERS – ZAANGAŻOWANI I LOJALNI PRACOWNICY

Aktualnie wchodzący w wiek emerytalny to ludzie urodzeni w latach 1946 – 1964, z pokolenia wyżu demograficznego, który miał miejsce po zakończeniu II Wojny Światowej, zwanego baby boomers. Przedstawiciele najstarszego pokolenia mają większą skłonność do akceptowania reguł narzuconych przez pracodawcę i bardziej przywiązują się do miejsca zatrudnienia, niż młodsze pokolenia, albowiem praca odgrywa w ich życiu priorytetową rolę (Woszczyk, 2013). Mówi się, że *żyją, aby pracować*. Poczucie własnej wartości budują w oparciu o sukcesy zawodowe, na które są skłonni czekać

latami, systematycznie osiągając kolejne szczeble awansu zawodowego. Świat rozumieją poprzez strukturę pionową, która nakazuje wspinanie się po drabinie kariery zawodowej. Dla generacji baby boomers najważniejszymi wartościami – w kontekście pracy – są zaangażowanie, lojalność względem pracodawcy, uznanie hierarchii oraz stabilność zawodowa. Niechętnie zmieniają miejsce zatrudnienia czy stanowisko, natomiast w procesie wprowadzania zmian organizacyjnych zazwyczaj potrzebują wsparcia.

Dla przedstawicieli pokolenia baby boomers dobra atmosfera w pracy ważniejsza jest, niż wysokość wynagrodzenia. Potrafią pracować zarówno indywidualnie, jak i współpracować w zespole, jednak przeciwni są rywalizacji. Pomimo starszego wieku wciąż mają w sobie dużo energii i doświadczenia, bezcennego dla pracodawców. Wielu przedstawicieli tej generacji cieszy się udaną karierą i bardzo sprawnie radzi sobie w wirtualnej przestrzeni i nowoczesnych technologiach (Rosa, 2013). Od przełożonego oczekują docenienia raz na rok.

POKOLENIE X – PRACOHOLICY O WYSOKICH STANDARDACH PRACY

Z kolei ludzie urodzeni pomiędzy latami 1965 – 1980, zwani pokoleniem X, to potomkowie zapracowanych i często nieobecnych w domu baby boomers. Zaznali realnego socjalizmu i ludzkich niewygód z tym związanych, doświadczyli również starego sposobu edukacji oraz posiadali ograniczony dostęp do dóbr kultury zachodniej (Rzechowska, Garbacz, Kajda, Zaborek, 2011). Pokora oraz szacunek do pracy czynią z nich – podobnie jak ich rodziców – sumiennych pracowników, aczkolwiek mniej oddanych pracodawcy niż baby boomers, jednakże bardziej lojalnych, niż generacje Y i Z. Osoby z pokolenia X przywiązują się do zastałych reguł i porządku, potrafią cierpliwie latami czekać na podwyżkę lub awans. Zmiana pracy wydaje się im być koniecznością, a szkolenia pełnią funkcję stabilizacji ich pozycji w przedsiębiorstwie. Lubią sekwencyjność działań, porządek, ustaloną kolej rzeczy, natomiast niechętni są wykonywaniu wielu czynności jednocześnie. Ikisy wchodziły na rynek pracy w niepewnych czasach zmiany ustrojowej, dlatego cenią renomowanych pracodawców, zatrudnienie u których odbierają jako nobilitację. W zamian skłonni są godzić się na niekorzystne warunki współpracy,

jednocześnie zabiegając o dobre wynagrodzenie, gdyż swój status definiują wysokością zarobków. Reprezentanci tego pokolenia są mocno zorientowani na sukces, samodzielni w podejmowaniu decyzji, aktywni, sumienni oraz uznający autorytet szefów (Stosik, Leśniewska, 2015), dlatego często określani są jako pracoholicy o wysokich standardach pracy (Szynal, 2013). Wysokie wymagania wobec siebie często przekładają na swoich współpracowników, przez co zauważalna jest u osób generacji X czujność na brak kompetencji. Są mało asertywni, drażni ich pewność siebie przedstawicieli młodszych pokoleń.

Przedstawiciele pokolenia X od przełożonego oczekują corocznej rozmowy oceniającej, której wynik wpływa na premię, podwyżkę czy awans.

Obecnie rynek pracy zdominowany jest przez pokolenie X, wspieranych jeszcze przedstawicielami baby boomers, których wyróżnia kult pracy. Co jednak się stanie, gdy ich rolę przejmą osoby z pokolenia Y i Z, dla których ważniejsze od pracy jest życie osobiste oraz własne ambicje.

POKOLENIE Y – PROMOTORZY ZMIAN I SZYBKIEGO DZIAŁANIA

Pokolenie Y to pokolenie wyżu demograficznego, jaki miał miejsce w latach 1980-1995 XX wieku. Wkraczali w dorosłość na przełomie wieków, dlatego nazywa się ich pokoleniem millenijnym (Barszcz, 2020). Ich start w dorosłość był łatwiejszy, niż w przypadku poprzednich pokoleń. Dorastali w innym ustroju, zreformowano system edukacji, Polska weszła w struktury Unii Europejskiej, co otworzyło wiele możliwości w ramach studiów, pracy i podróży (Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009). Dobrze wykształceni i wychowywani w trosce o poczucie własnej wartości, często posiadają wygórowane oczekiwania, ponieważ brakuje im cierpliwości i pokory. W wyniku globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu posiadli biegłą znajomość i umiejętność wykorzystania nowoczesnych technologii, dzięki czemu potrafią pracować z dowolnego miejsca na świecie, kwestionując konieczność pracy w biurze w określonych godzinach. Jest to pierwsze pokolenie, którego przedstawiciele są do siebie podobni w obrębie różnych krajów, głównie za sprawą Internetu, ale też łatwego podróżowania (Dobraczyńska, 2012). Przywiązują ogromną wagę do wartości kulturowych

przedsiębiorstwa. Szczególnie cenią sobie przyjazną atmosferę miejsca pracy, możliwość szkoleń i rozwoju, a najbardziej zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym, a zawodowym (Welsing, 2011). Nauczeni doświadczeniem swoich rodziców, którzy większość czasu poświęcali karierze zawodowej, nie akceptują pracy w nadgodzinach, ostrej rywalizacji czy *wysścigu szczurów*. Żyją nie po to by ciężko pracować, ale *pracują, aby żyć*. Przyzwyczajeni do odbierania wielu bodźców jednocześnie, odczuwają silną potrzebę realizacji kilku zadań w tym samym czasie, co bezpośrednio przekłada się na tempo pracy i wysoką efektywność (Popiel, 2013). To urodzeni promotorzy zmian i szybkiego działania. Niekomfortowo natomiast czuć się w mogą w sekwencyjnych i powtarzalnych czynnościach, bez możliwości samodzielnego działania i podejmowania decyzji. Są świadomi swoich wysokich kompetencji i dalekie jest im poczucie niższości czy przytłoczenia wobec stażu czy wieku kolegów. W związku z czym bez skrępowania kwestionują autorytety wynikające z pozycji lub stanowiska, jeżeli nie są poparte naturalną charyzmą i wysokim poziomem kompetencji (Kopertyńska, Kmiotek, 2014). Są bezpośredni i pewni siebie, nie poddają się bezrefleksyjnie zastanym regułom i zasadom. W poszukiwaniu najlepszej dla siebie drogi rozwoju, bez oporu zmieniają miejsce zatrudnienia lub zamieszkania, uznając zmianę za nieodłączny element życia (Iwanowska-Polkowska, 2013). Niejednokrotnie posiadają doświadczenie w realizacji międzynarodowych projektów, dlatego od przełożonych oczekują swobodnych, bezpośrednich relacji opartych na wzajemnym zaufaniu. Pozyskanie lojalności i zatrzymanie wartościowego pracownika spod znaku Y nie jest proste, gdyż przedstawiciele tego pokolenia nie przywiązują wagi do długoterminowych umów, a nieufni stają się słysząc o lojalności wobec pracodawcy. W pracy szukają przede wszystkim możliwości rozwoju, realizacji ciekawych i fascynujących projektów, zdobywania nowych doświadczeń, a także realizacji swoich pasji i zainteresowań (Boni, 2011). Jeżeli pracodawca poświęci Igrekowi więcej uwagi, doceni potrzebę samorealizacji i rozwoju, pozwoli mu poczuć się ważnym ogniwem przedsiębiorstwa oraz zastosuje w stosunku do niego elastyczność w postaci ruchomego czasu pracy czy też możliwości pracy z domu, ma szansę pozyskać wartościowego, oddanego i zaangażowanego pracownika.

Przedstawiciele pokolenia Y oczekują bieżącej informacji zwrotnej – *ro-bisz to dobrze/źle*. Przekazanie mu informacji po upływie kilku miesięcy

lub przydzielenie premii na koniec roku będzie dla niego mało zrozumiałe, ponieważ oczekuje informacji w czasie rzeczywistym.

POKOLENIE Z – PRACOWNICY WIELOZADANIOWI, O WYSOKICH WYMAGANIACH WOBEC PRACODAWCY

Pokolenie Z to osoby urodzone po 1995 roku, wchodzące na rynek pracy. Dlatego wszystkie konkluzje na temat charakterystyki tego pokolenia w miejscu pracy na razie należy traktować bardziej jako prognozę, niż obserwację, dzięki której można nieco lepiej poznać generację Z i ich prawdopodobny stosunek do pracy. Dla pokolenia Z, często określanego również jako pokolenie C (od angielskiego słowa *connected*, czyli podłączony do sieci), dla którego granica między światem wirtualnym i realnym zaciera się, równie wysoko cenią bliskie grono przyjaciół, jak i znajomych z mediów społecznościowych. Nie potrafią funkcjonować bez Internetu i mediów elektronicznych, stąd coraz częściej określa się ich, jako *digital natives* (Prensky, 2001). Nowe media są dla nich naturalnym środowiskiem egzystowania. Zdecydowanie bardziej preferują hipertekst, grafikę, obraz w komputerze czy w innych urządzeniach multimedialnych, niż słowo pisane, dlatego rzadko korzystają z bibliotek. Wiadomości poszukują za pomocą Internetu, ale ponieważ codziennie przyjmują ogromne ilości informacji, które trudno jest im przetworzyć i przeanalizować, ich ocena bywa bardzo powierzchowna. Nazywani są również pokoleniem multitasking (Wziątek-Staśko, 2015), nie mającym trudności z wielozadaniowością. Nie zależy im na stabilności w pracy, szukają różnorodności, uciekają od rutyny (Bessant, 2018). Chcieliby osiągnąć oszałamiającą karierę zawodową natychmiast, bez wysiłku. Trudno jest im pogodzić się z wizją długotrwałego budowania kariery zawodowej za pomocą małych kroków (Dusseau, 2019). Szukają pracy nie tylko w najbliższej okolicy, lecz na całym świecie, gdyż cechuje ich mobilność i znajomość języków obcych. Chętnie komunikują się z innymi kulturami, chcą wyjeżdżać na zagraniczne staże, stale zmieniać i doskonalić ustalone procesy oraz próbować nowych metod pracy. Cenią sobie swobodę i możliwości, które niesie ze sobą świat online, więc przewiduje się, że większość z nich w przyszłości zatrudniona będzie w formie pracy zdalnej (Kostro, 2022).

Pokolenie Z, najmłodsze z analizowanych, wykazuje zdecydowane pragnienie elastyczności. Dla nich możliwość dostosowywania czasu pracy do indywidualnych potrzeb jest kluczowa, co odzwierciedla ich dążenie do równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym. Pracownicy generacji Z cenią sobie godne i komfortowe życie, w którym praca będzie stanowić dla nich źródło satysfakcji i dobrych doświadczeń, a życie osobiste nie będzie zaniedbane na jej rzecz. W pracy oczekują częstych i konsekwentnych feedbacków udzielanych przez przełożonego.

ŻYCIE OSOBISTE I WŁASNE AMBICJE WARTOŚCIAMI MŁODYCH POKOLEŃ

Współczesnych pracowników z pokoleń Y i Z (Żarczyńska-Dobiesz, Chomętowska, 2014) łączy wiele podobieństw. Zasadniczo różnią się od wcześniejszych generacji pod względem mentalności, spojrzenia na świat, postrzegania samego siebie, wyrażania własnych ambicji i odmiennego podejścia do poczucia lojalności. Wyraźnie widoczna jest u nich koncentracja na sobie, swoich potrzebach, korzyściach, komforcie i wygodzie. Są dobrze wykształceni, znają języki obce, a przede wszystkim doskonale odnajdują się w cyfrowym świecie multimediiów i nowoczesnych środków komunikacji. W dobrym lub bardzo dobrym stopniu wykorzystują narzędzia i technologie multimedialne w zarządzaniu współczesnymi organizacjami (Kiełtyka, 2017). Reprezentantów obu pokoleń cechuje otwartość na zmiany oraz łatwość adaptowania się do niestałych warunków pracy, a nade wszystko wielozadaniowość. Są bardziej mobilni zawodowo, niż pozostałe generacje, co jednak koreluje z mniejszą lojalnością, skutkującą większą rotacją kadr w przedsiębiorstwach ich zatrudniających. Chętnie uczestniczą w pracy zespołowej, również w ramach zespołów wielokulturowych. Preferują komunikację elektroniczną, mają natomiast trudności w kontaktach bezpośrednich (Kopertyńska, 2012).

Przedstawiciele generacji Y i Z bardzo cenią sobie wolny czas i nie wyobrażają sobie pracować tak ciężko, jak starsze pokolenia. Na szczycie ich wartości znajdują się: szczęśliwe życie rodzinne oraz rozwój własnych pasji i zamiłowań. Praca i kariera nie stanowią dla nich priorytetu i celu samego w sobie, są

natomiast środkiem do urzeczywistniania celów i wartości pozazawodowych, istotnych w życiu prywatnym (Chomicka, Cież, 2022).

OCZEKIWANIA ZRÓŻNICOWANYCH WIEKOWO PRACOWNIKÓW

W kontekście problemów, z którymi mierzą się dziś przedsiębiorstwa, wydaje się, że przyszłość będzie polegać na podejmowaniu wspólnych działań ponad podziałami pokoleniowymi. Pokoleniowe zmiany są więc ogromnym wyzwaniem, ale jednocześnie – ogromną nadzieją. Każde pokolenie wnosi do organizacji inne umiejętności, oczekiwania, preferencje, postawy czy sposoby komunikowania (Stiller, 2020). Dla menedżerów jest to bardzo trudny i pełen wyzwań temat, bowiem zarządzanie tak różnorodnym zespołem może stwarzać trudności na wielu płaszczyznach. Przełożony musi mieć świadomość dostosowania komunikacji, jak i systemu motywacyjnego (Pietroni-Pyszczyk, 2021) do potrzeb i oczekiwań różniących się wiekiem pracowników.

Młody podwładny doceni karnet do siłowni, ale starszy chętniej skorzysta z biletu do teatru lub filharmonii. Przedstawicielowi baby boomers wystarczy *dobre słowo raz na rok*, ale osoba z pokolenia X oczekuje corocznej rozmowy oceniającej, której wynik wpływa na premię, podwyżkę czy awans, natomiast osoba z generacji Y lub Z, przyzwyczajona do szybkiego działania, wymaga codziennej informacji zwrotnej (Hysa, 2016).

Pracownicy pokolenia Y częściej szukają płaskich, niehierarchicznych struktur zarządzania, uważając przełożonych za partnerów, z którymi nie dzielą ich odległe dystanse społeczne czy osobiste. Pokolenie Z preferuje komunikację elektroniczną od kontaktu bezpośredniego i dlatego irytuje ich tradycyjna forma współpracy (Nieżurawska-Zajac, 2020). Nie potrzebują bezpośredniego kontaktu z przełożonym, pragną swobody, najchętniej dostrzaliłyby do emerytury pracując w systemie home office (Raport Pracuj.pl).

Niezależnie od daty urodzenia, wszyscy kompetentni i ambitni pracownicy oczekują partnerskiego traktowania przez pracodawcę (Espinoza, Schwarzbart, 2018), opartego o wzajemne zaufanie i szacunek. Pragną dobrych relacji z przełożonym, który wsłuchuje się w ich opinie, a także rozumie ich indywidualne

potrzeby i oczekiwania, związane nie tylko z wynagrodzeniem, ale przede wszystkim z samorealizacją i satysfakcją z wykonywanej pracy (Paliga, 2021).

INTERMENTORING METODĄ NA EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE ZALET RÓŻNYCH GRUP POKOLENIOWYCH

Warto zauważyć, że wiedzę i umiejętności dotyczące komunikacji międzypokoleniowej powinni posiadać nie tylko menedżerowie, ale także pracownicy. Podstawę szkoleń pracowników powinno stanowić wypracowanie umiejętności *miękkich*, takich jak: życzliwość, cierpliwość, wyrozumiałość, okazywanie zrozumienia i wsparcia, spokój, opanowanie, gotowość niesienia pomocy, a ponadto mądra stanowczość, optymizm i poczucie humoru. Cechy te potrzebne są każdemu człowiekowi, nie tylko w miejscu pracy. Międzypokoleniowy zespół pracowników może zrobić dla przedsiębiorstwa wiele dobrego, jeśli jego członkom uda się nawzajem zrozumieć i zaakceptować. Ważne jest więc pokazanie pracownikom pokoleniowych różnic w zachowaniach i stylu myślenia oraz uświadomienie im korzyści płynących z posiadania odmiennych umiejętności i doświadczeń. Odpowiednie zarządzanie możliwościami i ograniczeniami każdej ze stron może stanowić ważny element wypracowywania efektywnego intermentoringu. Intermentoring (Baran, 2013) jest skutecznym narzędziem zarządzania kapitałem ludzkim, pozwalającym wykorzystywać wiedzę, umiejętności i doświadczenie pracowników przedsiębiorstwa w różnym wieku, zapewniając tym samym efektywny transfer wiedzy i doświadczenia z pokolenia na pokolenie. W intermentoringu pracownicy młodszy bywają mentorami dla swych starszych kolegów z zakresie obsługi nowych urządzeń, programów i technologii, natomiast wcześniej urodzeni dzielą się profesjonalnym doświadczeniem, ale przede wszystkim przekazują debiutującym w zawodzie tradycję i kulturę przedsiębiorstwa oraz etos zawodowy. Taka kooperacja międzypokoleniowa tworzy wartość dodaną, zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracowników. W kontekście problemów personalnych, z którymi mierzą się dziś przedsiębiorstwa, wydaje się, że przyszłość będzie polegać na podejmowaniu wspólnych działań ponad podziałami

pokoleniowymi. Pokoleniowe różnice są więc ogromnym wyzwaniem, ale jednocześnie – wielką nadzieją dla pracodawców. Rolą przedsiębiorstwa jest opracowanie polityki zarządzania różnorodnością pokoleniową (Bombiak, 2014), w taki sposób, aby usatysfakcjonować pracowników w różnym wieku: dojrzałych, w środkowym etapie kariery i młodych, w celu efektywnego wykorzystania zróżnicowanego ich potencjału.

Warto zwrócić uwagę, iż ze względu na globalizację, różnic w otoczeniu będzie przybywać. Współczesne środowisko, staje się coraz bardziej zróżnicowane, nie tylko ze względu na wiek czy płeć, ale także światopoglądowo i kulturowo (Sznajder, 2013). Dowiedziono, że różnorodność w miejscu pracy przynosi więcej kreatywności i innowacyjności oraz lepsze efekty biznesowe. Przełamując jednorodność miejsca pracy, można sprawić, że połączy się ludzie o rozmaitych stylach myślenia, nawykach i perspektywach. Burza mózgów i żywa wymiana różnorodnych pomysłów łączy alternatywne perspektywy i częściej prowadzi do optymalnego rozwiązania.

ZAKOŃCZENIE

Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami złożonym z przedstawicieli generacji baby boomers, X, Y, Z to nie tylko nowy trend i ogromne wyzwanie, ale też szansa dla wielu współczesnych przedsiębiorstw. Zdywersyfikowane wiekowo środowisko pracy jest korzystne również dla pracowników.

Pracownicy pokolenia Y i Z są kreatywni, ale brakuje im doświadczenia. Rozpoczynając karierę zawodową, czują się pewniej mogąc korzystać z wiedzy i wsparcia starszych współpracowników, co przekłada się na szybsze wdrożenie w nowe obowiązki oraz środowisko pracy. Z kolei przedstawiciele pokolenia baby boomers i X mają ogromne doświadczenie, ale mniej swobodnie posługują się nowoczesnymi technologiami i niejednokrotnie brakuje im kompetencji językowych, potrzebnych w otoczeniu międzynarodowym, jak również otwartości na zmiany.

Umiejętne zachęcenie pracowników różniących się wiekiem do wymiany doświadczeń oraz wzajemne uczenie się od siebie, przyczynia się do wzrostu najbardziej wartościowego kapitału, jakim dysponują współczesne przedsiębiorstwa – kapitału ludzkiego. Zrozumienie odmienności i potrzeb poszczególnych grup pokoleniowych jest warunkiem niezbędnym dopasowania instrumentów zarządzania tak, by możliwe było wykorzystanie ich talentów i mocnych stron.

BIBLIOGRAFIA

- Anisiewicz, U. (2023). Elastyczny wymiar czasu pracy a zaangażowanie i kreatywność pracowników różnych pokoleń [w:] *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Kreatywność w kulturze*, s. 99.
- Baran, M. (2013). Intermentoring – korzyści zastosowania w firmie. *Organizacja i Zarządzanie*, (51), 268-274.
- Barszcz, P. (2020). Pokolenie Millenialsów na rynku pracy w Polsce. Generacja work-life-balance? *Studia z Teorii Wychowania*, (1), s. 42.
- Bessant, J. (2018). Young Precariat and a New Work Order? A Case for Historical Sociology. *Journal of Youth Studies*, (21/6), 780-798.
- Bombiak, E. (2014). Zarządzanie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menedżerów. *Administracja i Zarządzanie*, (102), 109-122.
- Boni, M. (2011). Raport Młodzi 2011. Wydawnictwo Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.
- Cewińska, J., Striker, M., Wojtaszczyk, K. (2009). Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim* (118 – 134). Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Chabowska-Litka, A., Werner, J. (2020). Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie* 2(31), 13-34.
- Chomicka, A., Cież M. (2022). Psychologiczna charakterystyka pokolenia Z. Przegląd badań, Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie, 93-99.
- Defratyka, A., Morawski, I. (2019). Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy. Jak pokolenia Z, X i Y różnią się w świetle danych i badań, Spotdata. Dostęp z 22.02.2024 <https://media.spotdata.pl/aktualnosci/pr/444122/pokolenie-z-w-finansach-i-na-ryнку-pracy>
- Dobraczyńska, N. (2012). Generacja X, Y, C. Jak zarządzać reprezentantami różnych pokoleń? *Personel i Zarządzanie*, (12/273), 58-62.
- Drela, K. (2017). Zmiany demograficzne a rynek pracy w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (489), 78 – 89.
- Dusseau, M. (2019). Motivation and Learning for the Generation Z Learner in Higher Education, ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Capella University. Dostęp z 22.02.2024 <https://eric.ed.gov/?q=motivation+generation+z&tid=ED618613>
- Espinoza, C., Schwarzbart, J. (2018). *Millenials Zarządzają*. Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa, 84.
- Hysa, B. (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. *Organizacja i Zarządzanie*, (1964), 386-398.
- Iwanowska-Polkowska, M. (2013). Jak dostosować warsztat pracy trenera do potrzeb uczestników z pokolenia Y? *Personel i Zarządzanie*, (3/276), 70-72.
- Jasińska, J. (2010). Planowanie kadr, W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (61-62). Wydawnictwo C.H. Beck.

- Kiełczewska, A., Lewandowski, P. (2020). Starzenie się ludności a podaż pracy w Polsce w horyzoncie roku 2050, W: P. Lewandowski, J. Rutkowski (red.), *Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce (12-16)*. Przedstawicielstwo Unii Europejskiej w Polsce.
- Kiełtyka, L. (2017). Narzędzia i technologie multimedialne wspomagające pracę menedżerów we współczesnych organizacjach. *Przegląd Organizacji*, (8), 33 – 42.
- Kopertyńska, M.W. (2012). Czynniki determinujące motywację pracowników pokolenia Y. *Organizacja i Kierowanie* (149), 297.
- Kopertyńska, M.W., Kmiotek K. (2014). Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y. W: G. Bełz, A. Barabasz (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (358), 39-48.
- Kostro, P. (2022). Jak angażować pokolenie Z w pracę? *ICAN Managment Review*. Dostęp 22.02.2024 z <https://www.ican.pl/b/jak-angazowac-pokolenie-z-w-prace/PeFiLeOzx>
- Kryńska, E. (2007). Otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – determinanty wykorzystania kompetencji ICT. W: E. Kryńska (red.), *Inicjatywa Wspólnotowa Equal Partnerstwo na rzecz rozwoju kompetencji informatycznych w Polsce*, (72).
- Lissowska, E. (2020). Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania. *Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, 21-22.
- Nieżurawska-Zajac, J. (2020). Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo. *Wydawnictwo CeDeWu*, 179.
- Paliga, M. (2021). Satysfakcja z pracy i wydajność pracowników. *Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach*, 13.
- Paździor, A., Twardowska S. (2017). Wpływ czynników niematerialnych na wartość przedsiębiorstwa na przykładzie spółek publicznych z indeksu WIG-Informatyka, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej* (26), 41.
- Pietroń-Pyszczyk, A. (2021). Motywowanie pracowników. *Wskazówki dla menedżerów*. Wydawnictwo Marina, Wrocław, 9.
- Popiel, S. (2013). Generacja a rekrutacja. *Personel i Zarządzanie*, (1/274), 72-75.
- Prensky, M. (2005). Digital Natives, Digital Immigrants. *From On the Horizon* (9/5). Dostęp z 23.02.2024 z <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
- Rokita, J. (2015). Zarządzanie strategiczne: tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. *PWE.*, 139.
- Rosa, G. (2013). Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń y, x i baby boomers. W: G. Rosa G (red.), *Problemy i przeobrażenia w zachowaniach współczesnych organizacji i konsumentów*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* (75/29), 135-145.
- Rzechowska, E., Garbacz, A., Kajda, M., Zaborek, K. (2011). Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej. *Wydawnictwo Lubelskiej Szkoły Biznesu.*, 11-12.
- Stiller Rikleen, L. (2020). What your youngest employees need most right no. *Harvard Business Review* 6. Dostęp z 23.02.2024 <https://hbr.org/2020/06/what-your-youngest-employees-need-most-right-now>

- Stosik, A., Leśniewska, A. (2015). Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi –perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, (39/3), 183-196.
- Sznajder, A. (2013). *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, W&B, 6.
- Szydło, J., Szpilko, D., Glińska E., Kobylińska, U., Rollnik-Sadowska, E., Ryciuk, U. (2022). *Theoretical and practical aspects of business activity. Starting a business.*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Szynał, J. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu*, (1), 94.
- Welsing, K. (2011). *HR Marketing. Nowe spojrzenie na rolę HR-u w firmie*. Wolters Kluwer, 48.
- Woszczyk, P. (2013). Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji. W: P. Woszczyk, M. Czernecka (red), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, (33-54). HRP Group.
- Wziątek-Staśko, A. (2015). Wiek kluczowym wyróżnikiem różnorodności pracowników – implikacje dla motywowania. *Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, (1), 52.
- Żarczyńska-Dobiesz, A., Chomątowska, B. (2014). Pokolenie Z na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. W: M. Stor., A. Fornalczyk (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego*, (350), 405-415.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno – Społecznego i Komitetu Regionów, Sprostanie wyzwaniom związanym ze skutkami starzenia się społeczeństwa w UE (Sprawozdanie na temat starzenia się społeczeństwa, 2009) (KOM(2009) 180). Dostęp z 07.02.2023 z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52009DC0180>
- Raport Eurostatu: EU Population up to over 513 million on 1 January 2019. Dostęp z 07.02.2023 <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9967985/3-10072019-BP-EN.pdf/e152399b-cb9e-4a42-a155-c5de6dfe25d1>
- Raport GUS, Informacja o sytuacji osób starszych na podstawie badań Głównego Urzędu Statystycznego. Dostęp z 12.02.2023 <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/osoby-starsze/osoby-starsze/informacja-o-sytuacji-osob-starszych-na-podstawie-badan-glownego-urzedu-statystycznego,1,2.html>
- Raport ośrodka analitycznego Parlamentu Europejskiego EPRS, Europa dramatycznie się starzeje, najstarsi za 30 lat będą Portugalczycy. Dostęp z 07.02.2023 <https://europaparlament.pap.pl/raport-pe-europa-dramatycznie-sie-starzeje-najstarsi-za-30-lat-beda-portugalczycy> Raport Pracuj.pl, Generacja dobrej kariery. Pokolenia o pracy w Polsce. Dostęp z 07.02.2023 <https://media.pracuj.pl/74764-generacje-w-obliczu-technologii-badanie-pracujpl>