

Pokolenia – co się zmienia?

Kompendium
zarządzania
multigeneracyjnego

Justyna Wiktorowicz, Izabela Warwas
Magdalena Kuba, Ewa Staszewska
Patrycja Woszczyk, Aleksandra Stankiewicz
Justyna Kliombka-Jarzyna



Wolters Kluwer

Pokolenia – co się zmienia?

Kompendium
zarządzania
multigeneracyjnego

Justyna Wiktorowicz, Izabela Warwas

Magdalena Kuba, Ewa Staszewska

Patrycja Woszczyk, Aleksandra Stankiewicz

Justyna Kliombka-Jarzyna

Stan prawny na 1 października 2016 r.

Recenzenci

Prof. dr hab. Marta Juchnowicz

Dr hab. Krzysztof Walczak

Wydawca

Agata Jędrasik

Redaktor prowadzący

Ewa Fonkowicz

Opracowanie redakcyjne

Ewa Adamska

Łamanie

Violet Design Wioletta Kowalska

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni


SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by

Wolters Kluwer SA, 2016

ISBN: 978-83-8092-513-7

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów 11

Wprowadzenie 13

Część I

Rozdział 1

Pokolenia na rynku pracy (Justyna Wiktorowicz, Izabela Warwas) 19

Pokolenie, czyli... 19

Pokolenia – jakie ramy czasowe przyjąć? 21

Pokolenia na rynku pracy w Polsce – garść faktów 22

Jaki jest kapitał ludzki pokoleń – po co nam ta wiedza? 24

Co wyróżnia poszczególne pokolenia? 27

Na zakończenie 34

Dlaczego przyszłość jest jeszcze większym wyzwaniem? 35

Czy może być jeszcze trudniej? 35

Bibliografia 35

Rozdział 2

Od zarządzania wiekiem do zarządzania międzypokoleniowego

– **ujęcie strategiczne** (Patrycja Woszczyk, Izabela Warwas) 38

Zarządzanie wiekiem, zarządzanie międzypokoleniowe 39

Obszary zarządzania międzygeneracyjnego 42

Korzyści z zarządzania międzygeneracyjnego 43

Zarządzanie wiekiem – w kierunku zarządzania międzygeneracyjnego? 44

Wizje zarządzania międzygeneracyjnego – możliwe obszary działań 47

Jak promować zarządzanie międzygeneracyjne? 54

Na zakończenie 54

Bibliografia 55

Rozdział 3

Stereotypy. Młodszy czy starszy – kogo lubimy, a kogo nie?

(Aleksandra Stankiewicz) 56

Skąd się biorą stereotypy? 56

O co chodzi z tym wiekiem? 61

Stereotypy wieku w organizacji	65
Stereotypy czy nie – jak widzimy różne pokolenia?	66
Dobre praktyki przedsiębiorstwa w niwelowaniu stereotypów	72
Na zakończenie	73
Bibliografia	74

Rozdział 4

Nabór pracowników otwarty na różnorodność – rekrutacja, selekcja, adaptacja

(Izabela Warwas, Justyna Wiktorowicz)	75
Czym jest rekrutacja?	75
Rekrutacja pracowników z perspektywy pokoleń	76
Źródła rekrutacji z punktu widzenia różnych generacji	81
Selekcja i adaptacja pracowników z perspektywy pokoleń	91
Na zakończenie	95
Bibliografia	95

Rozdział 5

Motywowanie zróżnicowanych zespołów pracowniczych

(Izabela Warwas, Justyna Wiktorowicz)	97
Czym jest motywacja, a czym motywowanie?	97
Rozpoznawanie potrzeb, wartości i oczekiwań pracowniczych warunkiem koniecznym skutecznego motywowania	99
Skoro znamy już oczekiwania i potrzeby, to co dalej?	105
Na zakończenie	115
Bibliografia	116

Rozdział 6

Zaangażowanie w zespole multigeneracyjnym

(Izabela Warwas, Justyna Wiktorowicz)	117
Czym jest zaangażowanie?	117
Systemy kreujące zaangażowanie pracowników	123
Na zakończenie	128
Bibliografia	128

Rozdział 7

Różnorodny rozwój i ścieżki kariery w organizacji (Patrycja Woszczyk) 130 |

Zmiany na rynku pracy a współczesna kariera zawodowa	130
Kariera i działania rozwojowe z perspektywy pokoleń	132
Jakie działania rozwojowe proponować?	138
W jaki sposób stworzyć system rozwojowy, aby odpowiadał zróżnicowanym potrzebom pracowników?	140

Propozycja dodatkowych rozwiązań mających wpływ na rozwój zawodowy pracowników	144
Na zakończenie	149
Bibliografia	150

Rozdział 8

Rozwiązania wspierające transfer wiedzy w organizacji

– czego możemy nauczyć się od siebie?

(Partycja Woszczyk, Justyna Wiktorowicz)	151
Zróznicowane doświadczenia i kompetencje.	
Jak efektywnie uczyć się od siebie?	151
Transfer wiedzy a generacje – kilka najważniejszych pojęć	152
Dlaczego dzielenie się wiedzą przez pracowników jest tak ważne?	153
Jak się uczymy?	154
Kiedy pracownicy chcą się uczyć i przekazywać wiedzę?	157
Przewodnik po metodach transferu wiedzy	162
W jaki sposób można monitorować transfer wiedzy w organizacji i jego efektywność?	172
Na zakończenie	173
Bibliografia	174

Rozdział 9

Zbudować zespół z tygła pokoleń, czyli jak z pojedynczych liter

zbudować alfabet (Justyna Kliombka-Jarzyna)	176
Co daje praca zespołowa?	176
Pracuję z grupą czy zespołem?	177
Czym są zespoły multigeneracyjne i dlaczego warto je budować?	178
Tworzenie się zespołu	181
Budowanie zespołu multigeneracyjnego	183
Jaki jest mój zespół?	191
Młody lider w dojrzałym zespole	194
Dojrzały lider w młodym zespole	195
Na zakończenie	195
Bibliografia	196

Rozdział 10

Konflikty w zespołach zróżnicowanych pokoleniowo i efektywne sposoby

zarządzania nimi (Aleksandra Stankiewicz)	197
Dlaczego ludzie kłócą się ze sobą?	199
Przejawy konfliktu	207
Sposoby rozwiązywania konfliktów	211

Na zakończenie	217
Bibliografia	218

Rozdział 11

Wolontariat pracowniczy z perspektywy zarządzania multigeneracyjnego

(Justyna Wiktorowicz, Izabela Warwas)	219
Czy przedsiębiorstwo może odegrać ważną rolę w krzewieniu wolontariatu?	219
Dla kogo wolontariat pracowniczy? Czy pokolenie ma znaczenie?	220
W jaki sposób można realizować wolontariat pracowniczy?	
Spojrzenie z perspektywy pokoleń	222
Czemu służy wolontariat?	228
Jak zacząć?	228
Na zakończenie	231
Bibliografia	231

Podsumowanie

Organizacja procesu zarządzania multigeneracyjnego	233
--	-----

Część II

Wprowadzenie	243
--------------------	-----

Rozdział 1

Wiek jako przesłanka zdolności do bycia pracownikiem (Ewa Staszewska)	245
1. Uwagi wstępne	245
2. Pojęcie pracownika	247
3. Dopuszczalność zatrudniania młodocianych (osób w przedziale wiekowym 16–18)	249
4. Dopuszczalność zatrudniania osób niemających 16 lat	253
5. Dopuszczalność wykonywania pracy lub innych zajęć zarobkowych przez dzieci do lat 16	254
Bibliografia	257

Rozdział 2

Finansowe wspieranie pracodawców zatrudniających osoby bezrobotne

wyodrębnione ze względu na wiek (Ewa Staszewska)	258
1. Osoby bezrobotne wyodrębnione ze względu na wiek	258
2. Instrumenty rynku pracy dla osób bezrobotnych do 30. roku życia	264
3. Instrumenty rynku pracy dla osób bezrobotnych powyżej 50. roku życia	277
Bibliografia	282

Rozdział 3

Wiek jako wymóg kwalifikacyjny w procesie rekrutacji (Magdalena Kuba)	285
1. Uwagi wstępne	285
2. Informacje o wieku kandydata do pracy jako dane osobowe	286
3. Wiek – kryterium zabronione (dyskryminacyjne) czy obiektywny wymóg kwalifikacyjny	290
4. Dyskryminacja pozytywna kandydata do pracy lub pracownika ze względu na wiek	297
Bibliografia	301

Rozdział 4

Wiek pracownika jako kryterium różnicowania jego sytuacji prawnej w zakresie warunków zatrudnienia oraz zasad ustania stosunku pracy (Magdalena Kuba)	302
1. Uwagi wstępne	302
2. Zasady wynagradzania za pracę	303
3. Zasady dostępu do szkoleń i awansów	310
4. Przeciwdziałanie molestowaniu ze względu na wiek i mobbingowi	313
5. Wiek pracownika jako przesłanka rozwiązania lub wygaśnięcia stosunku pracy – obiektywna przyczyna czy kryterium dyskryminacyjne	316
Bibliografia	325
Zakończenie	327
Spis tabel i rysunków	329
O autorkach	331

WYKAZ SKRÓTÓW

Część I

AC	– ośrodek oceny (<i>assessment center</i>)
AIDAS	– uwaga (<i>attention</i>), zainteresowanie (<i>interest</i>), pożądanie (<i>desire</i>), działanie (<i>action</i>), satysfakcja (<i>satisfaction</i>)
AL	– <i>action learning</i>
BB	– <i>baby boomers</i>
BHP	– bezpieczeństwo i higiena pracy
CBOS	– Centrum Badania Opinii Społecznej
CRM	– <i>customer relationship management</i>
CV	– życiorys (<i>curriculum vitae</i>)
HIWP	– systemy lub też praktyki oparte na wysokim zaangażowaniu (<i>high involvement work systems/practice</i>)
HPWS	– koncepcja wysoko efektywnych systemów pracy (<i>high performance work system</i>)
HR	– zasoby ludzkie (<i>human resources</i>)
k.p.	– ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 z późn. zm.)
NSN	– Nokia Siemens Networks
ONZ	– Organizacja Narodów Zjednoczonych
RSS	– <i>really simple syndication</i>
UE	– Unia Europejska
u.o.d.o.	– ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (tekst jedn.: Dz. U. z 2016 r. poz. 922)
WAI	– <i>work ability index</i>
WLB	– równowaga praca-życie (<i>work-life balance</i>)
ZZL	– zarządzanie zasobami ludzkimi

Część II

ALMP	– aktywna polityka rynku pracy (<i>active labour market policy</i>)
Apel.-W-wa dyrektywa 2000/78/WE	– Apelacja. Orzecznictwo Sądu Apelacyjnego w Warszawie – dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dz. Urz. WE L 303 z 02.12.2000, s. 16)

Dz. U.	– Dziennik Ustaw
Dz. Urz.	– Dziennik Urzędowy
k.c.	– ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (tekst jedn.: Dz. U. z 2016 r. poz. 380 z późn. zm.)
k.p.	– ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 z późn. zm.)
Konstytucja RP	– Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.)
LEX	– system informacji prawnej wydawnictwa Wolters Kluwer
M.P.	– Monitor Polski
M.P.Pr.	– Monitor Prawa Pracy
OSA	– Orzecznictwo Sądów Apelacyjnych
OSNP	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych
POSAG	– Przegląd Orzecznictwa Sądu Apelacyjnego w Gdańsku
r.o.p.i.	– rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 24 czerwca 2014 r. w sprawie organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne (Dz. U. poz. 864)
r.w.o.s.b.	– rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 20 sierpnia 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu przez bezrobotnych (Dz. U. poz. 1160)
u.o.d.o.	– ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (tekst jedn.: Dz. U. z 2016 r. poz. 922)
u.p.z.	– ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 2016 r. poz. 645 z późn. zm.)
u.w.p.r.t.	– ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania (Dz. U. Nr 254, poz. 1700 z późn. zm.)

WPROWADZENIE

Otoczająca nas rzeczywistość jest coraz bardziej złożona i zróżnicowana. Dynamiczne zmiany otoczenia oddziałują na funkcjonowanie organizacji, w coraz większym stopniu plasując kapitał ludzki jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu w biznesie. Firmy jak nigdy wcześniej potrzebują pracowników, którzy są zmotywowani i zaangażowani, dysponują odpowiednimi i zróżnicowanymi kompetencjami, wyciągają wnioski z otaczającej rzeczywistości, potrafią dostosować się do zmian, kreować innowacje, a nade wszystko tworzyć produkty i usługi, które będą odpowiadać coraz bardziej zróżnicowanym, wymagającym i świadomym klientom. Sprostaniu tym wyzwaniom może pomóc koncepcja zarządzania multigeneracyjnego¹, która pokazuje, jak czerpać korzyści z różnorodności pracowników wynikających z przynależności pokoleniowej, pomnażać kapitał ludzki i czynić z niego dźwignię rozwoju. Na dzisiejszym rynku pracy funkcjonują bowiem zasadniczo cztery pokolenia: *baby boomers*, X, Y, C (weterani stanowią zaledwie 0,2% aktywnych zawodowo). Mają one różne podejście do pracy, inaczej rozumieją rozwój, lojalność, poświęcenie pracy i organizacji. Zarządzanie odmiennymi oczekiwaniami pracowników może sprawiać trudność i stanowić wyzwanie. Jako szczególnie „problematyczne” uważa się pokolenie *baby boomers* (określane jako „niereformowalne”), jak również najmłodsze – ostatnie roczniki pokolenia Y („nielojalne”) oraz dopiero co wchodzące na rynek pracy – pokolenie C („roszczeniowe”). Z braku zrozumienia potrzeb, podobieństw oraz różnic między pracownikami w firmach dochodzi często do konfliktów, nieporozumień, niepotrzebnych rezygnacji z pracy czy demotywowania cennych dla organizacji pracowników, frustracji zarówno po stronie załogi, jak i osób zarządzających. Jednocześnie zespół zróżnicowany pod względem wieku, obejmujący reprezentantów różnych pokoleń, daje dostęp do szerokiej puli kompetencji i doświadczeń, zwiększa kreatywność i pomnaża metody rozwiązywania problemów.

Obserwując tę zmieniającą się rzeczywistość we własnych miejscach pracy, zapoznając się z wynikami badań i wstuchując w opinie praktyków biznesu – przedstawicieli zarówno mniejszych, lokalnych firm, jak i globalnych korporacji – nabrałyśmy przekonania, że potrzebne jest opracowanie książki, która stanowiłaby kompendium wiedzy z zakresu zarządzania generacjami. Przygotowując tę książkę, jako główny cel

¹ W celu ujednoczenia terminologicznego Autorki poszczególnych rozdziałów, omawiając zagadnienia związane z zarządzaniem i jego obszarami w ujęciu pokoleń, zwykle używają określenia „multigeneracyjne”. W nielicznych przypadkach termin ten jest stosowany zamiennie z określeniami: „międzypokoleniowe”, „międzygeneracyjne” czy „multipokoleniowe”.

postawiliśmy sobie zachęcenie do budowania środowiska organizacyjnego otwartego na różnorodność pokoleniową i wiekową.

Książka łączy wiedzę naukową z obszaru zarządzania i prawa z doświadczeniem płynącym z praktyki doradczej, trenerskiej, coachingowej i prawniczej. Książka zawiera:

- zestawienia rozwiązań dedykowanych poszczególnym pokoleniom,
- opis działań do podjęcia i przykłady dobrych praktyk,
- wyjaśnienie rozwiązań legislacyjnych w kontekście funkcjonowania na rynku pracy najstarszych i najmłodszych grup wieku,
- pytania do przemyślenia i zaczerpnięcia dalszych inspiracji,
- symulacje sytuacji problemowych wraz z komentarzem prawnika,
- dane statystyczne nakreślające kontekst przemian generacyjnych w miejscu pracy.

Publikacja podzielona jest na dwie części: pierwsza dotyczy rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, druga – rozwiązań prawnych uwzględniających wiek zatrudnionych. Zostały one zaprezentowane w dwóch ujęciach – wieku oraz przynależności pokoleniowej. Spojrzenie na pracowników (niezależnie od formy ich zatrudnienia) z tych dwóch perspektyw ułatwia codzienne zarządzanie i projektowanie działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Perspektywa pokoleniowa wyznacza określone tendencje do planowania i realizowania określonych inicjatyw, a z kolei wiek pozwala nam na lepsze zrozumienie potrzeb i etapu zawodowego, w którym znajduje się pracownik. Co istotne, połączenie tych dwóch punktów widzenia nie zamyka Czytelników na indywidualne traktowanie pracownika. Wręcz przeciwnie, poszerza spektrum rozwiązań, uwrażliwiając na źródła pewnych zachowań, pojawiających się oczekiwań, zmieniających się postaw. Omawiając rozwiązania legislacyjne w tym obszarze, nie sposób zresztą trzymać się ujęcia generacyjnego. Dotyczące funkcjonowania na rynku pracy akty prawne, o ile w ogóle uwzględniają wiek, ograniczają się wyłącznie do wieku chronologicznego, wyodrębniając kategorię osób młodych (przed 30. rokiem życia) i „starszych” (mających przynajmniej 50 lat). O ile w przypadku osób w wieku 50+ granica ta pokrywa się mniej więcej z ramami czasowymi pokolenia *baby boomers*, o tyle w przypadku osób młodych pokrywa się mniej więcej z granicami wskazanymi dla pokolenia C (plus najmłodsze roczniki pokolenia Y). Oznacza to, że ujęcie przez prawo wieku aktywnych zawodowo (do 30 lat i 50+) – w momencie przygotowania niniejszej publikacji – w dużym stopniu jest tożsame z podejściem generacyjnym.

Oddając w Państwa ręce tę pozycję, mamy nadzieję, że uda nam się zachęcić do refleksji specjalistów HR, menedżerów i liderów, którzy pracują w zespołach zarówno jednorodnych, jak i zróżnicowanych pod względem wieku i pokoleń. Chcemy zaprosić do przemyślenia stosowanych wobec pracowników indywidualnych praktyk menedżerskich oraz istniejących już rozwiązań organizacyjnych. Pragniemy zmobilizować

do zastanowienia się, czy w roli liderów, specjalistów i kierowników podejmują Państwo działania będące odpowiedzią na możliwości i potrzeby pracowników, którzy pochodzą z różnych pokoleń – są w innym wieku, ale też wychowywali się, dorastali i wchodzili na rynek pracy w odmiennych warunkach ekonomicznych, społecznych i kulturowych. Czy firma dysponuje rozwiązaniami, w których każdy pracownik znajdzie coś dla siebie w obszarze rozwoju, motywowania, atmosfery pracy, mając dzięki temu poczucie, że organizacja potrafi skorzystać z jego potencjału? Taka autodiagnoza stanowi zawsze istotny punkt wyjścia do podjęcia właściwych działań. Żywimy nadzieję, że menedżerowie i specjaliści HR znajdą tu wskazówki co do kierunku i form zmian.

Część I

Rozdział 1

POKOLENIA NA RYNKU PRACY

Justyna Wiktorowicz, Izabela Warwas

Każda epoka ma swe własne cele i zapomina o wczorajszych snach...

Adam Asnyk

Dlaczego dla współczesnych menedżerów, właścicieli przedsiębiorstw i pracowników interesujące są zagadnienia związane z zarządzaniem multigeneracyjnym? Czy pracując w organizacji, zetknąłeś się z konfliktem między starszymi wiekiem a młodszymi pracownikami? Czy słyszałeś, jak kierownik jednego z działów Twojej firmy rozpacza po stracie specjalisty, który odchodząc na emeryturę, nie zdążył przekazać wiedzy płynącej z wielu lat doświadczeń zawodowych? Czy nie umiałeś zatrzymać młodej absolwentki, zdemotywowanej brakiem informacji zwrotnej dotyczącej perspektyw kariery, zdecydowanej odejść zaledwie po sześciu miesiącach pracy? A czy przeczytane na forum pracowniczym sygnalizujące wypalenie zawodowe wypowiedzi menedżerów w średnim wieku nie są Ci całkiem obce i obojętne?

Obecnie na świecie i w Polsce menedżerowie mają coraz większą świadomość tego, że w wielopokoleniowych miejscach pracy konieczne jest budowanie wizji, wdrażanie i stałe monitorowanie spójnych pakietów instrumentów zarządzania generacjami. Pierwszym krokiem w tym procesie wydaje się zrozumienie podobieństw i różnic między pokoleniami.

Pokolenie, czyli...

Pokolenie, generacja – co faktycznie mamy na myśli, używając tych określeń? I czy można używać ich zamiennie?

Podejść w definiowaniu pokolenia jest kilka (Mannheim, 1928, 1992/1993; Szukalski, 2012, s. 12–13; Wrzesień, 2000; Klimczuk, 2010):

- Pokolenie to ogół spokrewnionych jednostek, posiadających wspólnego przodka, o tym samym dla wszystkich statusie rodzinnym (podejście stosowane w antropologii).

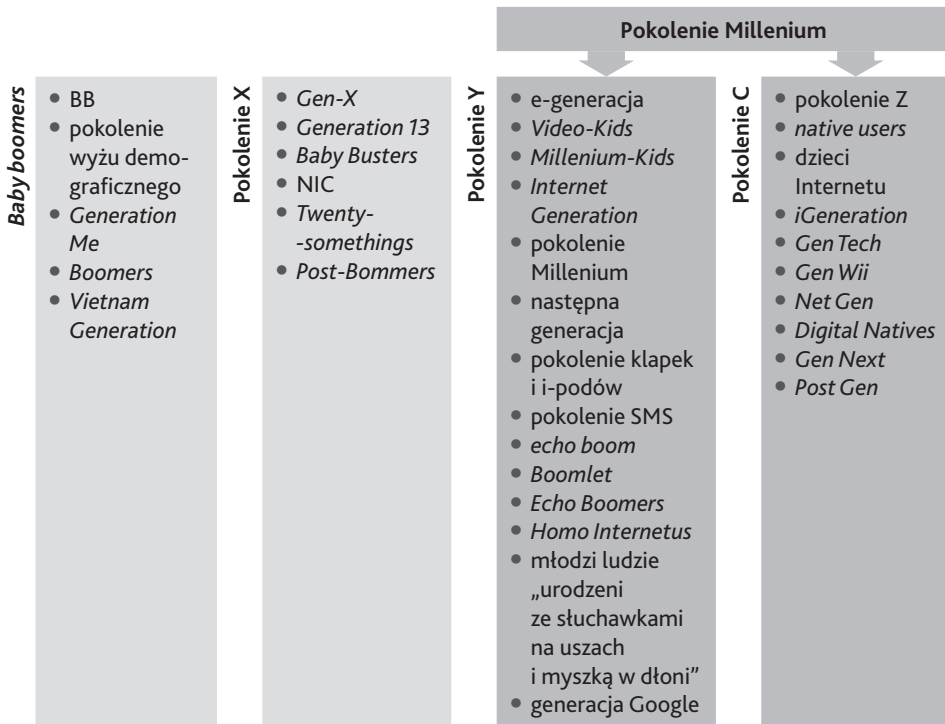
- Pokolenie to grupa osób wyróżnionych na podstawie podobieństwa fazy cyklu życia, a tym samym sytuacji życiowej (podejście stosowane w polityce społecznej, odwołujące się do aktywności zawodowej).
- Pokolenie to grupa osób w zbliżonym wieku, urodzonych w tym samym okresie, analizowanym zwykle z punktu widzenia roku lub pięciu lat (podejście bliskie analizom demograficznym i ekonomicznym).
- Pokolenie to grupa osób o wspólnym systemie wartości i światopoglądzie, ukształtowanych przez społeczno-polityczny kontekst, w którym jednostki wychowywały się w młodości (podejście odwołujące się do podobieństwa kulturowego).

Współcześnie używane definicje pokolenia integrują omawiane podejścia i zwykle używa się tego pojęcia zamiennie z generacją. W socjologii jako pokolenie traktuje się ogół wszystkich należących do danego kręgu kulturowego osób w mniej więcej równym wieku, które na podstawie wspólnej sytuacji historyczno-społecznej mają podobne postawy, motywacje, oczekiwania, nastawienie do świata i systemy wartości. Z perspektywy relacji między pracownikami w miejscu pracy najbardziej adekwatna jest definicja pokolenia zaproponowana przez Giddensa (2012, s. 1084) i tą definicją będziemy się tu postugiwać:

Pokolenie to ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo.

Większość żyjących Polaków należy do jednej z pięciu generacji. Są to: tradycjoniści, *baby boomers*, X, Y i C. Na rynku pracy funkcjonują obecnie cztery ostatnie z wymienionych. Podane określenia są przeważnie używane do zdefiniowania poszczególnych generacji, choć równoległe można się spotkać z nazwami wymienionymi na rys. 1.1.

Osoby pochodzące z innych pokoleń zwykle inaczej interpretują te same zdarzenia, patrząc na nie z własnego punktu widzenia, z perspektywy własnych doświadczeń (Śledzińska, 2014, s. 27). Sytuację komplikować może fakt, że współczesne pokolenia zmieniają się znacznie szybciej niż dawniej – wcześniej ta nowa identyfikacja następowała co 25–30 lat, obecnie – nawet co 10 lat (Kowalczyk-Anioł, Szafranśka, Włodarczyk, 2014, s. 42). Powoduje to, że obok siebie żyją przedstawiciele nie dwóch do trzech, ale nawet pięciu do sześciu pokoleń. Ma to swoje przełożenie również na sytuację w miejscach pracy, w których spotykają się reprezentanci wielu generacji. Powoduje to konieczność modyfikacji podejścia do zasobów ludzkich i zarządzania nimi.

Rysunek 1.1. Określenia stosowane w odniesieniu do pokoleń na rynku pracy

Źródło: opracowanie własne.

Pokolenia – jakie ramy czasowe przyjmą?

Skoro pokolenie wyznacza wspólny kontekst społeczny, kulturowy, ekonomiczny i polityczny, jaką chronologię należy przyjąć w polskich realiach? Z pewnością chronologia będzie nieco inna niż stosowana w krajach zachodnioeuropejskich czy Stanach Zjednoczonych. Starsze roczniki z pewnością różniły się od siebie znacznie bardziej. Wcześniejsza transformacja społeczno-ekonomiczna naszego kraju, a teraz globalizacja i powszechny dostęp do Internetu sprawiają, że młodsze pokolenia stają się coraz bardziej podobne. Unifikują się wzorce konsumpcji, styl życia, moda, trendy. Najbardziej adekwatny do polskich warunków wydaje się podział zaprezentowany w tab. 1.1.

Tabela 1.1. Pokolenia w miejscu pracy

Pokolenie	Rok urodzenia	Wiek w 2016 r.	Wiek w 2026 r.
Tradycjoniści	1922–1945	Powyżej 70 lat	Powyżej 80 lat
<i>Baby boomers</i> (BB)	1946–1964	52–70 lat	62–80 lat
Generacja X	1965–1979	37–51 lat	47–61 lat
Generacja Y	1980–1989	27–36 lat	37–46 lat
Generacja C	1990–	Poniżej 27 lat	Poniżej 37 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie HRP, 2013; Kołodziejczyk-Olczak, 2014b, s. 80; Urbaniak, 2015; Wiktorowicz, 2016.

Zaznaczyć przy tym należy, że w polskich warunkach w przypadku *baby boomers* demografowie przyjmują nieco inne granice niż podane w tab. 1.1, tj. lata 1945–1960 lub 1946–1961.

➤ DZIAŁANIA

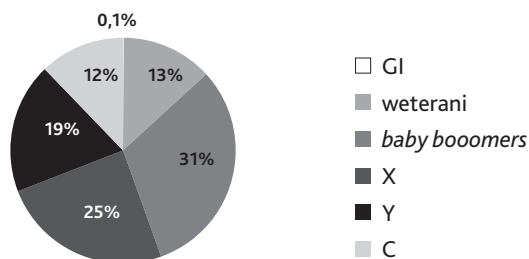
Dysponując danymi dotyczącymi daty urodzenia wszystkich pracowników, wykonaj proste obliczenia i odpowiedz na pytania:

- Czy masz w swojej firmie tradycjonalistów? W jakich działach?
- Czy pracują u Ciebie BB, reprezentanci generacji X i Y?
- Czy masz wśród pracowników osoby z pokolenia C?
- Czy wewnątrz każdej grupy wiekowej są kobiety i mężczyźni?

Pokolenia na rynku pracy w Polsce

– garść faktów

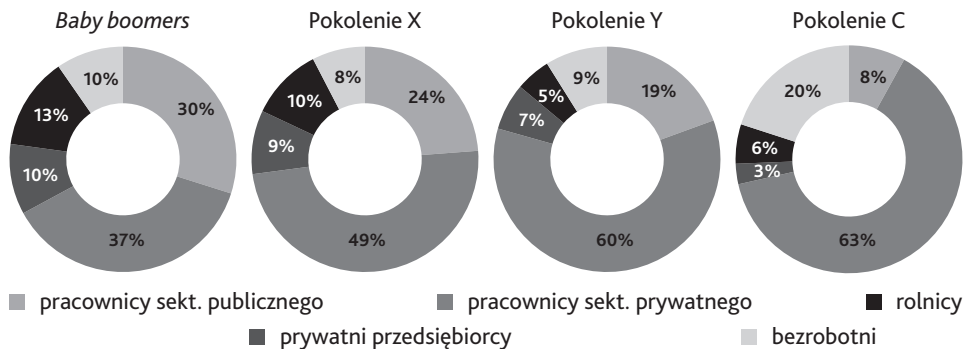
Biorąc pod uwagę realia polskiego rynku pracy, w tym zwłaszcza wczesne przechodzenie na emeryturę i późne podejmowanie pracy związane z kontynuowaniem kształcenia, obecnie w Polsce cały czas spotykają się na rynku pracy cztery pokolenia, ale ich **proporcje wyraźnie się w ostatnich latach zmieniły**. Do niedawna na rynku pracy przeważało pokolenie *baby boomers*. Obecnie jego przedstawiciele stanowią nadal najliczniejszą generację Polaków, niemniej wielu z nich jest już nieaktywnych zawodowo (rys. 1.2).

Rysunek 1.2. Pokolenia w populacji Polaków w wieku 15+ (w %)

Wśród Polaków w wieku powyżej 15 lat (a więc wśród potencjalnych pracowników) najliczniejsi są przedstawiciele pokolenia *baby boomers* oraz pokolenia X. Dość liczne jest też pokolenie weteranów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Diagnoza Społeczna 2015.

Biorąc pod uwagę aktywnych zawodowo, wyraźnie widać, że sektor publiczny stanowi „ostoję” dla *baby boomers* (znajduje w nim pracę co trzecia osoba z tej generacji), podczas gdy pozostałe pokolenia pracują przede wszystkim w sektorze prywatnym (rys. 1.3).

Rysunek 1.3. Aktywni zawodowo według statusu na rynku pracy (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Diagnoza Społeczna 2015.

W przypadku pokolenia C mamy do czynienia z dużą skalą bezrobocia (nie należy jednak zapominać, że w 2013 r. na rynku pracy byli przede wszystkim słabiej wykształceni przedstawiciele tej generacji).

Jaki jest kapitał ludzki pokoleń – po co nam ta wiedza?

Według G.S. Beckera, twórcy teorii kapitału ludzkiego, każdy człowiek wyposażony jest przez naturę, wychowanie i wykształcenie w określone kwalifikacje, które rosną wraz ze wzrostem nakładów na wykształcenie formalne. Im wyższy poziom wykształcenia, tym większe umiejętności zawodowe i możliwość zarobkowania (Becker, 1964; Cichy, Malaga, 2007, s. 22–23). Jak zatem można scharakteryzować kapitał ludzki pokoleń? Często mówi się o tym, że starsze pokolenia są słabiej wykształcone i nie chcą się uczyć. Jakie są fakty?

FAKT Kolejne pokolenia są coraz lepiej wykształcone – **poziom wykształcenia** jest zdecydowanie wyższy w przypadku pokolenia Y niż X, a tym bardziej *baby boomers*. Udział osób z wykształceniem wyższym jest coraz większy w kolejnych pokoleniach: 14% – BB, 27% – X, 45% – Y i 11% – C. W przypadku pracujących jest to – odpowiednio – 20%, 31%, 51% i 21%, zaś wśród pracowników (zatrudnionych) – 23%, 35%, 52% i 21%.

ALE... Pokolenie C obejmuje osoby, które w 2015 r. miały co najwyżej 25 lat, a więc często kontynuowały jeszcze naukę (głównie na studiach wyższych), co rzutuje na znaczny udział osób z wykształceniem średnim. *Baby boomers* wyróżnia natomiast wyższy niż dla innych pokoleń odsetek osób z wykształceniem podstawowym lub niższym (wśród pracujących jest to aż 8%). Jest to bardzo istotne z punktu widzenia oceny kapitału ludzkiego, bowiem im wyższy poziom wykształcenia, tym wyższa ocena innych komponentów kapitału ludzkiego – kompetencji, kwalifikacji, ale tym wyższa również skłonność do dalszego rozwijania własnego kapitału.

Pokolenie *baby boomers* rzadziej niż X i Y posiada **prawo jazdy** (56% wobec 76–78%), choć w przypadku mających wykształcenie wyższe różnice są mniejsze (prawo jazdy ma 80% BB wobec ok. 90% X i Y).

Baby boomers **słabiej komunikują się w językach obcych** – językiem angielskim czynnie posługuje się 5% BB wobec 19% X, 42% Y i 55% C, językiem niemieckim – odpowiednio – 4%, 6%, 10% i 22%; lepsza niż innych pokoleń jest natomiast znajomość języka rosyjskiego – czynnie posługuje się nim 9% BB i 7% X wobec 4% Y i 2% C. W przypadku legitymujących się dyplomem wyższej uczelni sytuacja w tym zakresie wygląda najlepiej, również w przypadku *baby boomers*. Znajomość innych języków obcych we wszystkich generacjach jest znikoma.

Z punktu widzenia pracodawców istotna jest samoocena kompetencji pracowniczych. Ogólnie rzecz biorąc, **osoby z pokolenia *baby boomers* oceniają swoje kompetencje**

najniższej na tle pozostałych generacji, zaś najwyższą ocenę odnotowuje się zwykle w przypadku Y, a czasem również pokolenia C. Pracujący Polacy ze wszystkich pokoleń najwyższej oceniają kompetencje interpersonalne oraz dyspozycyjne, natomiast najstąbiej – techniczne, biurowe i kierownicze (tab. 1.2). Szczególnie duże różnice między pokoleniami obserwuje się w przypadku kompetencji komputerowych, wyraźnie niższych w przypadku BB niż Y i C. Prawie wszystkie osoby z pokolenia C (97%) korzystają z komputera i Internetu. Pokolenie Y również jest dobrze zaznajomione z komputerem – prawie 90% osób z niego korzysta. Dla porównania, skala wykluczenia cyfrowego wśród *baby boomers* sięga ok. 55% (ponad połowa nie korzysta ani z Internetu, ani w ogóle z komputera). Skala wykluczenia cyfrowego jest tym mniejsza, im wyższy poziom wykształcenia – z komputera i z Internetu korzysta ok. 90% BB z wykształceniem wyższym i ok. 60% z wykształceniem średnim wobec zaledwie 10% tych z wykształceniem gimnazjalnym lub niższym i ok. 25% z zasadniczym zawodowym.

Tabela 1.2. Samoocena ogólnych kompetencji pracujących Polaków w wieku produkcyjnym według pokoleń w 2013 r. (średnia, w pkt)*

Kompetencje	BB	X	Y	C
K1 Kognitywne: wyszukiwanie i analiza informacji, wyciąganie wniosków	3,33	3,52	3,68	3,47
K2 Techniczne: obsługa, montowanie i naprawa urządzeń technicznych	3,13	3,15	3,17	3,08
K3 Matematyczne: wykonywanie obliczeń	3,32	3,47	3,56	3,25
K4 Komputerowe: obsługa komputera i wykorzystanie Internetu	2,77	3,37	3,86	3,86
K5 Artystyczne: zdolności artystyczne i twórcze	2,46	2,73	2,80	2,72
K6 Fizyczne: sprawność fizyczna	3,32	3,69	3,93	3,98
K7 Samoorganizacyjne: samoorganizacja pracy i przejawianie inicjatywy	3,55	3,76	3,87	3,67
K8 Interpersonalne: kontakty z innymi ludźmi	3,94	4,01	4,03	3,99
K9 Biurowe: organizowanie i prowadzenie prac biurowych	2,94	3,11	3,32	2,96
K10 Kierownicze: zdolności kierownicze i organizacja pracy innych	3,16	3,31	3,36	3,07
K11 Dyspozycyjne: dyspozycyjność	3,79	3,77	3,9	3,88
K12 Językowe: biegłe posługiwanie się językiem polskim w mowie i piśmie	3,57	3,74	3,86	3,72

* Samoocena na skali od 1 (bardzo niska) do 5 (bardzo wysoka). Im ciemniejszy kolor tła, tym wyższa ocena.

Ocena wybranych kompetencji interpersonalnych sięga ok. 4 pkt (tab. 1.2), przy czym pokolenie X jest pod tym względem podobne do Y, zaś BB – do generacji C. Zarówno współpraca w grupie, łatwe nawiązywanie kontaktów ze współpracownikami, jak i bycie komunikatywnym oceniane są wysoko niezależnie od przynależności generacyjnej. To niezwykle istotne, biorąc pod uwagę zarządzanie międzygeneracyjne i dużą uniwersalność kompetencji z tej grupy ułatwiających adaptacyjność w miejscu pracy, a tym samym zwiększających szanse na mobilność zawodową.

Nieco niżej oceniane są kompetencje w zakresie rozwiązywania konfliktów, choć w tym przypadku pokolenie *baby boomers* wypada podobnie do X i Y, a lepiej niż pokolenie C. Podobnie można ocenić kompetencje kierownicze, jak również samodzielność *baby boomers*. Jeśli jednak przyrzeć się kompetencjom Polaków, rozróżniając ich poziom wykształcenia, to widać wyraźnie, że ta niska ocena *baby boomers* jest w dużej mierze pochodną ich niższego wykształcenia.

Jeśli porównamy kompetencje osób z wykształceniem wyższym, różnice między pokoleniami znacznie się zacierają, a w przypadku niektórych kompetencji (zwłaszcza dyspozycyjnych, kierowniczych i technicznych) pokolenie *baby boomers* wypada lepiej niż młodsze generacje.

➤ DZIAŁANIA

Do czego wyniki badań dotyczące pokoleń są przydatne pracodawcom?

Na kompetencjach interpersonalnych można bazować, tworząc zintegrowane, współpracujące zespoły.

Umiejętności związanych z obsługą komputera mogą uczyć młodszy pracownicy.

Pokolenie *baby boomers* wyróżnia się mniejszą od pozostałych skłonnością do rozwijania własnych kompetencji. Kompetencja „ciągłe uczenie się nowych rzeczy” jest w przypadku pokolenia BB niższa niż w przypadku pozostałych generacji (najwyższa ocena dotyczy pokolenia Y). Nowe kwalifikacje lub umiejętności zdobył co dwudziesty BB, prawie co piąty X i C oraz co czwarty Y. Zainteresowanie dalszym kształceniem jest najwyższe wśród mających wykształcenie wyższe – dla BB odsetek sięga 17%. Najchętniej poszerzają swoje kompetencje Y i X z wykształceniem wyższym (39%) oraz C z wykształceniem średnim (30%).

Jeśli porównać osoby z wykształceniem przynajmniej średnim, a zwłaszcza wyższym, kompetencje Polaków z różnych pokoleń są równie wysokie.

Co wyróżnia poszczególne pokolenia?²

Pokolenie *baby boomers*: 1946–1964

Jest to generacja urodzona po II wojnie światowej, w okresie dynamicznej odbudowy gospodarki, pełnym nadziei na lepszą przyszłość, jednak w Polsce również z balastem wszystkich ciemnych stron socjalizmu i gospodarki centralnie planowanej.

„Pracuję,
aby przetrwać”

Osoby z pokolenia wyżu demograficznego chętnie organizowały się wokół idei i problemów ważnych dla jednostek i całych społeczeństw. Za ich młodości rodziła się świadomość w dziedzinie ekologii, poszanowania praw człowieka i równości, ruch pacyfistyczny. Powstała pierwsza elektrownia atomowa, rozpoczął się podbój kosmosu, dokonano pierwszej transplantacji serca. Z drugiej strony rosły w siłę ruchy feministyczne, w muzyce popularność zdobył rock'n'roll, odbył się kultowy festiwal Woodstock. Światowego formatu bohaterami tego okresu byli Gandhi, Martin Luther King Jr., John Kennedy. Kobiety znacznie bardziej angażowały się w pracę zawodową niż wcześniejsze pokolenia. Osoby z tej generacji są też w lepszej kondycji zdrowotnej i lepiej wyedukowane niż ich rodzice.

W Polsce, kraju socjalistycznym, kraju deficytów, dzieci wychowywały się w odmiennych warunkach niż np. w Stanach Zjednoczonych. Podczas gdy w USA mottem było *be optimistic*, w Polsce nowego znaczenia nabrało określenie „przedsiębiorczość”. W Polsce to ludzie, którzy traktują pracę jako obowiązek – najpierw pracowali w czasach socjalizmu, potem uczestniczyli w transformacji ustrojowej – budowali gospodarkę wolnorynkową. Jednocześnie są znacznie słabiej zaznajomieni z technologiami informatycznymi niż późniejsze pokolenia, a tym samym również rzadziej wykorzystują media jako narzędzie komunikacji. Określani są jako *sandwich generation*, opiekując się zarówno swoimi dziećmi, jak i starzejącymi się rodzicami.

MOCNE STRONY Pokolenie wyżu demograficznego ceni sobie takie wartości jak: niezależność, zaangażowanie, optymizm, myślenie w kategoriach globalnych. Rzadko zmieniają miejsce i stanowisko pracy (wielu z nich miało tylko jednego pracodawcę). Reprezentanci tego pokolenia poszukują pracodawców, którzy zaoferują im możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, jasne

² Opracowano na podstawie: Adecco, 2007; Baran, Kłós, 2014; Boni, 2011; Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2009, s. 241–245; Bursch, Kelly, 2014; Cwalina, 2001; Friedrich, Le Merle, Peterson, Koster, 2010; Goban-Klas, 2003, s. 103; Hannam, Yordi, 2011; *How to Recruit...*, 2012; Juchnowicz, 2009; Kołodziejczyk-Olczak, 2014a, 2014b; Lyons, Kuron, 2013; Miś, 2011; Murphy, 2007; Murzyn, Nogiej, 2015; Phillips, Addicks, 2010; Ropes, 2013; SHRM, 2009; Smolbik-Jęczmień, 2013a, 2013b; Stanley, 2010; Weroniczak, 2010; Wiktorowicz, 2016; Woszczyk, Czernecka, 2013, s. 42–45; Zemke, Raines, Filipczak, 2013; Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014.

reguły zarządzania, długoterminowe bezpieczeństwo i stabilność. Chcą pracować po osiągnięciu wieku emerytalnego i ponieważ ciężko pracowali dla osiągnięcia sukcesu, chcą podzielić się swoimi doświadczeniami z młodszymi pokoleniami. Chcą być postrzegani jako osoby niezależne, zainteresowane samorealizacją i rozwojem osobistym, które na emeryturze mają czas i środki na spełnianie własnych marzeń. Od pracodawcy oczekują stylu kooperatywnego, ale jako przyzwyczajeni do pracy w hierarchicznych strukturach szanują przełożonych, są zdyscyplinowani i lojalni wobec organizacji.

Jako ich główne atuty wskazuje się cierpliwość, odpowiedzialność, komunikatywność, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Cechuje ich autonomia i samowystarczalność, są cierpliwi, odpowiedzialni i umiejący radzić sobie w sytuacjach trudnych. Są skłonni do poświęceń, a ich atutem jest duża wiedza życiowa i doświadczenie.

SŁABE STRONY Czują się niekomfortowo w sytuacji konfliktu, są niechętni wobec swoich rówieśników, na pierwszym planie stawiają sam proces, a nie rezultat, niekoniecznie są *budget minded*. Defensywnie odnoszą się do informacji zwrotnej, osądzają tych, którzy myślą inaczej.

Pokolenie X: 1965–1979

Pokolenie X dorastało w okresie kryzysu gospodarczego lat 70. XX w. W Polsce to pokolenie osób „biegających z kluczem na szyi”, wychowujących się na miejskich blokowiskach. Jednocześnie to generacja wychowująca się w cieniu strajków, łamania autorytetów, obalania dotychczasowego porządku rzeczy.

„Żyję,
aby pracować”

Pokolenie X to „naoczni” świadkowie narodzin takich gwiazd muzyki jak U2, Michael Jackson czy Aerosmith, a z drugiej strony końca pewnej epoki wraz z zabięciem Johna Lennona. Ruchy feministyczne rosły w siłę, a kobiety zyskiwały coraz większy wpływ na różne dziedziny życia, w tym politykę – po raz pierwszy urząd premiera objęła kobieta – Margaret Thatcher. W okresie ich młodości zidentyfikowano AIDS, zarażone wirusem HIV osoby publiczne otwarcie zaczęły mówić o swojej chorobie. Czas ich młodości to również okres, gdy runął mur berliński, a w Polsce zaczęła się transformacja systemowa. Ogromne zmiany przyniosło wprowadzenie na rynek w połowie lat 70. XX w. pierwszych komputerów osobistych. Jednocześnie w końcu lat 70. XX w. korporacje amerykańskie rozpoczęły swoją ekspansję, uruchamiając procesy globalizacyjne. Towarzyszył temu coraz bardziej intensywny rozwój sklepów wielkopowierzchniowych, który jednak Polacy mogli oglądać jedynie na ekranie telewizora. Nie mając w dzieciństwie dostępu do różnych dóbr, swoje niedobory chcieli i chcą zrekompensować swoim dzieciom.

Towarzyszyła im niepewność, trudności ze stałym zatrudnieniem oraz brak punktów oparcia. Okazało się, że dobry dyplom to nie wszystko, by mieć dobrą pracę. Brak dostępu do dobrej pracy nie zniechęcił ich jednak, tylko stał się bodźcem do walki o własne miejsce w świecie. Oddali się pracy, niemniej zachowali wysoką etykę zawodową.

MOCNE STRONY Aktualnie to dojrzałe pokolenie osób aktywnych zawodowo, lojalnych wobec pracodawcy i godnych zaufania. Najważniejsze są dla nich takie wartości jak: rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość, elastyczność, przedsiębiorczość. Sukces zawodowy oznacza dla nich ciężką pracę prowadzącą do celu, dlatego potrafią poświęcić się pracy, rzetelnie wykonując swoje obowiązki i podporządkowując pracy swoje życie prywatne. Są ukierunkowani na rezultaty. Planują z „tradycyjnym” kalendarzem. Choć dobrze radzą sobie z techniką elektroniczną, nie wierzą zasobom sieci. Bazują raczej na kontaktach *face to face* i „papierowym archiwum”. To jednak często opóźnia ich działanie, często podnosi poziom stresu. Aby utrzymać ich zaangażowanie, menedżerowie powinni oferować im takie rozwiązania, które dadzą im poczucie wolności i mobilności. Są zainteresowani innowacyjnością i wyzwaniem przedsiębiorstwa, ale na bazie twardych danych. Bezpieczeństwo i stabilność pracy są dla nich ważniejsze niż dla następnych pokoleń, a awans pionowy jest ważniejszy niż poziomy. Pragną autonomii, stawiania im jasnych, wymiernych celów. Do efektywnej pracy potrzebują wsparcia zespołu i poczucia przydatności. Cenią zarówno pozytywną, jak i negatywną informację zwrotną. Są bardziej „włączeni”, elastyczni i mają lepsze umiejętności komunikacyjne niż Y. Swoją motywację czerpią z zadowolenia z pracy. Uważają, że delegowanie zadań i uprawnień jest podstawą relacji pracowniczych. Cenią sobie zdobywanie nowych umiejętności i doświadczeń. Jako ich atuty wskazuje się adaptacyjność, technoalfabetyzację, samodzielność, kreatywność, globalne myślenie, pragmatyzm, równowagę i różnorodność.

SŁABE STRONY Często są sceptykami, pesymistami pozbawionymi złudzeń, są nieufni wobec władzy, bardzo czujni, jeśli chodzi o niekompetencję i brak konsekwencji u otaczających ich ludzi. Pojawienie się błędu uważają za osobistą porażkę. Są mniej oddani organizacji niż *baby boomers*, ale bardziej lojalni niż kolejne pokolenia. Nie lubią hierarchii, ale uznają autorytet szefów. Są niecierpliwi, nieudolni „politycznie”, a jednocześnie mniej zainteresowani przywództwem. Nie są wielozadaniowi, lubią skończyć jedną pracę, zanim zaczną drugą. Obawiają się utraty pracy, są mniej mobilni. Szkolenia traktują jako kotwicę zatrudnienia.

Pokolenie Millenium: 1980–

Kolejne dwa pokolenia bardzo często określa się wspólnym mianem pokolenia Millenium, w ramach którego dopiero wyodrębnia się generacje Y i C (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014).

„Pracuję, aby żyć”

Oba te pokolenia to ludzie wychowani „w lepszych czasach”. Ich dzieciństwo i młodość to czasy globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu. Są bardziej świadomi własnej wartości. Nie zamierzają się „bić się o swoje”, bo im się to należy z racji wykształcenia. Praca to dla nich dodatek do życia, w którym bardziej liczy się dobra zabawa niż ciągła gonitwa za bliżej nieokreślonymi pragnieniami. Równowaga praca-życie jest dla nich znacznie ważniejsza niż dla starszych pokoleń.

Problem traktują zwykle jako kolejną grę strategiczną. Nie lubią marnować czasu, o wszystko starają się wypytać na początku. Prawdopodobnie wynika to z innego modelu edukacji – są przyzwyczajani do testów, uczeni skrótowego, logicznego myślenia.

MOCNE STRONY Są wielozadaniowi, potrafią szybko przeskakiwać między zadaniami. Są też zaawansowani technologicznie. Ich atutem jest optymizm, działanie grupowe. Kształcenie ustawiczne jest dla nich sposobem na życie. Są otwarci na zmiany, łatwo się adaptują. Są bardziej mobilni zawodowo niż starsze generacje, co jednak często oznacza również znacznie mniejszą lojalność, skutkującą większą rotacją kadr w organizacjach ich zatrudniających. Częściej niż starsze pokolenia myślą o wyjeździe za granicę – w najbliższych dwóch latach planowało go prawie 20% osób z pokolenia C i ok. 15% Y (wobec zaledwie 3% BB i 8% X). Chętnie pracują zespołowo, również w zespołach wielokulturowych, tworzą społeczności i często się ze sobą komunikują. Łącząc to z dobrą znajomością języków obcych, łatwo nawiązują relacje globalne. Jak pokazuje część badań, preferują jednak komunikację elektroniczną, mają natomiast trudności w kontaktach bezpośrednich.

SŁABE STRONY Ich słabe strony to w szczególności potrzeba nadzoru i ustrukturyzowania pracy, jak również brak doświadczenia, zwłaszcza w pracy z trudnym klientem. Często zamykają się w świecie różnych mediów i eksperymentalnego uczenia się. Oczekują szybkiej kariery. Ich mankamentem w pracy jest niecierpliwość (wyrastali w środowisku, w którym każde działanie było natychmiast wynagradzane). Mają trudność z podejmowaniem decyzji. Ponieważ rodzice przeważnie planowali im życie w drobnych szczegółach, również od pracodawcy oczekują precyzyjnego wyznaczania celów i pomocy w rozwoju zawodowym. Z drugiej strony, cenią sobie niezależność, nie lubią ograniczeń, mogą mieć niską etykę pracy. Brak im konsekwencji, uporów, samodyscypliny.

Pomimo wielu podobieństw warto wskazać również na różnice, o których poniżej.

Pokolenie Y: 1980–1989

Jest to pierwsza generacja, która dorastała w wolnej Polsce. Osoby te w dorosłe życie wkraczały w nowym tysiącleciu. Ich wspólne doświadczenia to przede wszystkim dorastanie w gospodarce wolnorynkowej, obcowanie z nowoczesnymi technologiami oraz większa swoboda w przemieszczaniu się poza granice kraju. Pokolenie to jest bardzo dobrze wykształcone, z wielostronnymi zainteresowaniami.

Dorastając w dobie dynamicznych zmian, są często bardziej innowacyjni niż starsze pokolenia. Ich główne wartości to: optymizm, idealizacja, różnorodność, ambicje, kreatywność, inicjatywa, innowacyjność, edukacja i kształcenie. Jest to generacja „ja, dla mnie”, poszukująca stawy i fortuny.

Pokolenie Y charakteryzuje się większą wielozadaniowością niż C. Wprawy nabrali, będąc nastolatkami, dzieląc swoją uwagę między płynącą muzyką, pisaniem SMS-ów i odrabianiem lekcji. Chętniej podejmują nowe wyzwania, nie lubią nudzić się w pracy. Ważna jest dla nich elastyczność czasu pracy. Jeśli praca ich interesuje i daje im satysfakcję, silnie się w nią angażują. Jeśli jest inaczej, szukają lepszej. Oczekują od pracodawcy odpowiednich warunków płacowych i inwestowania w ich dalszy rozwój zawodowy. Autorytetem może być dla nich tylko osoba wyróżniająca się kompetencjami, a nie zajmowanym stanowiskiem. W zakresie edukacji pokolenie Y nie utożsamia się ze swoją szkołą, a z szanowanymi i lubianymi ludźmi. Od pracodawcy oczekują bliskich kontaktów z przełożonymi, płaskiej struktury organizacyjnej, otwartości na dyskusje. Duże znaczenie ma dla nich reputacja firmy i dobra atmosfera w pracy, dokładają więc starań, by je zachować.

SŁABE STRONY Często mają nierealistyczne oczekiwania (uważają, że mogą zmienić cały świat, jednak nie są świadomi odpowiedzialności związanej z wykonywanymi zadaniami). Własny komfort i wygodę cenią sobie bardziej niż spełnianie oczekiwań pracodawcy. Wskazuje się również na ich słabe umiejętności interpersonalne, szczególnie uwidaczniające się w zespołach zróżnicowanych wiekowo. Mogą mieć trudności z rozwiązywaniem pojawiających się konfliktów.

Preferują kierowników mających podejście edukacyjne, będących ich coachami, zorientowanych pozytywnie, motywacyjnie, nastawionych na osiągnięcia i współpracę. Aby utrzymać ich zaangażowanie, menedżerowie powinni powierzać im odpowiedzialne zadania, wzmacniające poczucie przyczyniania się do realizacji ważniejszej misji. Poszukują też możliwości „odwdzięczenia się” przez wolontariat i działalność filantropijną. Generacja ta dostrzega problemy społecznej odpowiedzialności biznesu. Akceptuje odmiennność, niezależność i sceptycyzm w sposobie myślenia i działania. Zarówno w pracy, jak i w oficjalnych sytuacjach osobistych pokolenie Y nie przywiązuje takiej wagi do konwenansów, w tym np. odpowiedniego ubioru.

Przedstawiciele tej generacji przyzwyczaili się do natychmiastowego otrzymywania informacji zwrotnej, potrzebują stałego dostępu do nowych informacji. Prowadzą konsumpcyjny styl życia.

Pokolenie C: 1990–

Jest to generacja wychowana wśród telefonów komórkowych, laptopów, Internetu, gier komputerowych i innych zdobyczy techniki. Jej nazwa wywodzi się od tego, że reprezentanci pokolenia C są: *connect, communicate, change, connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking*. Ci młodzi ludzie właściwie nie pamiętają czasów „poza Unią Europejską”, a ich życie koncentruje się wokół nowych technologii. Co więcej, dużo sprawniej niż ich starsi koledzy komunikują się za pośrednictwem mediów społecznościowych. Nie znają świata bez komputera, telefonu, Internetu, elektronicznych gadżetów. Łatwo przechodzą między światem rzeczywistym i wirtualnym, ich zdaniem oba te światy się uzupełniają.

Osoby z pokolenia C mają problemy z koncentracją, ich uwaga jest rozproszona, a analiza i ocena informacji bardzo powierzchowne. Bardziej realistycznie i ostrożnie, materialistycznie podchodzą do życia. Są pełni obaw o przyszłość. Pokolenie to obejmuje osoby, które motywują się wzajemnie, ale z drugiej strony bywają często leniwe, niechętnie do usamodzielnienia się, uzależnione od poszukiwania rozwiązań przez Internet. Różnorodność jest dla nich sprawą oczywistą (sami jako generacja są wewnętrznie bardzo zróżnicowani). W przeciwieństwie do Y są społecznie zorientowani (generacja „my”). Są otwarci na nowe doświadczenia, twórczy i innowacyjni. Nauka, zdobywanie wiedzy, rozwój następują zgodnie z zasadą *just in time*, chcą wszystko wiedzieć i mieć natychmiast, najlepiej on-line. Nie są zwolennikami wizji długotrwałego, szczebel po szczeblu, budowania kariery zawodowej. W życiu zawodowym chcą kierować się tymi samymi wartościami co w życiu prywatnym – obie kariery stanowią dla nich całość. Dorastając przy łatwym dostępie do różnorodnej informacji, stymulowani przez rodziców, nauczycieli i wychowawców poprzez różne materiały wspierające ich rozwój, bardzo szybko i wcześnie rozwijali u siebie różnorodne, cenione na rynku pracy kompetencje. Nie boją się ryzyka i błyskawicznie podejmują decyzje. W kontekście swojej aktywności zawodowej boją się jednak o swoją przyszłość. Od pracodawców oczekują przede wszystkim szacunku do własnej osoby, dobrej atmosfery w pracy, możliwości rozwoju, godziwego wynagrodzenia oraz innych pozafinansowych motywatorów, wykorzystania ich potencjału.

Generacja NEET **(not in education, employment or training)**

Pojęcie generacja NEET jest używane do opisu osób w wieku 15–24 lat, które przez co najmniej sześć miesięcy nie uczyły się, nie pracowały i nie uczestniczyły w kursach doszkalających. Zostało po raz pierwszy użyte w 1999 r. w Wielkiej Brytanii do przedstawienia sytuacji młodzieży w wieku 16–18 lat. Od tego czasu OECD realizuje regularne badania na temat młodzieży, przedstawiając odsetek NEET wśród osób w wieku 15–19 oraz 20–24 lat. W 2013 r. Polska należała do krajów o najniższym odsetku młodzieży nieuczącej się i niepracującej w grupie wiekowej 15–19 lat (3%). Taki sam wynik osiągnęły Czechy i Niemcy (OECD, 2014). Najgorszą sytuację miała Turcja (23%), a z krajów europejskich Włochy (11%). Mniej optymistycznie wygląda kwestia młodych w wieku 20–24 lat. Na pierwszym miejscu wśród członków UE znalazły się Włochy – 34%. Na kolejnych pozycjach uplasowały się: Grecja – 33%, Hiszpania – 32%, Węgry – 26%, Portugalia – 22%, Irlandia – 22%, Słowacja – 21% oraz Polska – 20% (OECD, 2014). Najgorszy wynik wśród krajów członkowskich OECD odnotowała Turcja (36%), najlepszy zaś Luksemburg (8%).

Genezy NEET upatruje się najczęściej w:

- globalnym kryzysie ekonomicznym, którego negatywne konsekwencje dotknęły młode osoby zaczynające swoją karierę zawodową;
- negatywnej sytuacji na lokalnym rynku pracy – podejmowane próby znalezienia pracy nie przynoszą rezultatu, co prowadzi do zniechęcenia, poddania się, utraty nadziei, że poszukiwanie zatrudnienia ma sens i wreszcie zakończy się sukcesem;
- niezadowoleniu ze szkoły, co powoduje opuszczanie zajęć, a to z kolei generuje zaległości w nauce, trudności z zaliczeniem egzaminów, sprawdzianów i prowadzi do dalszego zniechęcenia i rezygnacji z nauki;
- postawie osób młodych – niskiej motywacji, chęci natychmiastowej gratyfikacji, nieumiejętności dostosowania się do zasad obowiązujących w szkole, pracy, braku pomysłów na wykorzystanie swoich kompetencji;
- niskiej samoocenie – badania pokazują, że przedstawiciele generacji NEET w porównaniu ze swoimi rówieśnikami mają niższe poczucie własnej wartości, mniejszą skuteczność działania, nie dostrzegają swoich mocnych stron, bardzo obawiają się porażki.