

Justyna Kliombka-Jarzyna
Patrycja Woszczyk

Rozdział 10

Zarządzanie wiekiem,
zarządzanie pokoleniami –
czyli jak efektywnie kierować
zespołem
wielopokoleniowym



Justyna Kliombka-Jarzyna. Trenerka, *coach*, menedżer. Zrealizowała ponad 18 000 godzin szkoleniowych. Głównym obszarem jej specjalizacji jest rozwijanie kompetencji menedżerów wysokiego i średniego szczebla w obszarze skuteczności osobistej i przywództwa oraz ich wspieranie w przezwyciężaniu wewnętrznych barier i ograniczeń. W praktyce trenerskiej wykorzystuje doświadczenie terapeutyczne w nurcie psychodynamicznym. Zarządza zespołem 14 trenerów. Od 13 lat jest związana z Wydziałem Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, gdzie jako praktyk prowadzi zajęcia w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.



Patrycja Woszczyk. Trenerka, specjalistka ds. różnorodności i projektów hr. Menedżerka projektów szkoleniowo-badawczych i kompleksowych rozwiązań związanych z rozwojem potencjału pracowników. Kierownik merytoryczny projektów z zakresu zarządzania wiekiem. Specjalizuje się w szkoleniach dotyczących zarządzania różnorodnością, tworzenia zespołów i zaangażowania pracowników, pobudzania kreatywności. Autorka i współautorka ponad 40 publikacji tematycznych. Interesuje się społeczno-ekonomicznymi konsekwencjami starzenia się społeczeństw, kształceniem ustawicznym, ewaluacją programów rozwojowych.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Jaka sytuacja demograficzna czeka nas w Polsce i jakie są jej skutki dla firm
- Jakie pokolenia są dziś obecne na rynku pracy
- Na jakim etapie rozwoju kariery jesteś?
- W jaki sposób praktycznie wykorzystać wiedzę o pokoleniach i jak dbać o rozwój na każdym etapie życia zawodowego?
- Jak budować kulturę zaangażowania wśród pracowników z różnych pokoleń?

Wprowadzenie

W 2014 r. firma doradcza Hay Group opublikowała raport pt. *Leadreship 2030*, przedstawiła w nim sześć megatrendów, które jej zdaniem znacząco wpłyną na przywództwo i organizacje¹. Do głównych trendów kształtujących styl zarządzania współczesnych organizacji zaliczono: globalizację 2.0, indywidualizm i wielość systemów wartości, zmiany klimatyczne, cyfrowy styl życia i pracy, integrację technologiczną oraz zmiany demograficzne. Zmiany demograficzne coraz częściej będą kształtowały rynek pracy, bo światowa, ale i polska populacja starzeje się. To, co wydawało się odległą przyszłością możemy obserwować już teraz, gdyż zmieniają się proporcje pomiędzy poszczególnymi grupami wiekowymi. Odpływ roczników z powojennego wyżu może doprowadzić do zjawiska braku rąk do pracy czy braku pewnych kompetencji na lokalnym rynku. Konsekwencją zmian demograficznych będzie m.in. intensyfikacja walki o talenty. Zmieniać się będzie również rola lidera, bo na znaczeniu zyska umiejętność zarządzania różnorodnością, przyciągania, motywowania i integrowania zróżnicowanych zespołów i osób, kreowania ścieżek rozwojowych, budowania przestrzeni do wymiany wiedzy i doświadczeń oraz promowania postawy otwartości i poszanowania różnic wśród pracowników.

Trendy, które wpływają na zarządzanie w wieku XXI: globalizacja 2.0; indywidualizm i wielość systemów wartości; zmiany klimatyczne; cyfrowy styl życia i pracy; integracja technologiczna; zmiany demograficzne

Jaka sytuacja demograficzna czeka nas w Polsce i jakie są skutki dla firm?

Prognoza demograficzna wskazuje, że kurczyć się będzie ogólna liczba ludności. W 2013 r. Polska liczyła 38 496 tys. mieszkańców, do 2020 r. ubędzie 357 864 Polaków, w roku 2030 r. kraj będzie liczył 37 185 tys. obywateli². W 2020 r. połowa Polaków będzie mieć ponad 42 lata (41,9), w 2035 r., co drugi Polak będzie miał więcej niż 48 lat (48,6 – w 2013 r. mediana wynosiła 39,1 lat). Zmniejszać się będzie grupa w wieku mobilnym – z poziomu 39,8% (2013 r.) do 29,4% (2035 r.). Do roku 2020 w porównaniu z rokiem bazowym (2013 r.) skurczy się ona o ponad milion osób (1119 tys.), a do 2025 r. zmniejszy się o kolejne 1277 tys. Wzrastać za to będzie udział osób w wieku niemobilnym oraz poprodukcyjnym. W roku 2013 grupa niemobilna stanowiła 23,9% społeczeństwa, w 2035 r. stanowić będzie 32,5%. Do 2025 r. w porównaniu z rokiem 2013 grupa niemobilna zwiększy się niemal o milion (940 tys.), a do 2030 r. o kolejne 982 tys. Udział grupy w wieku poprodukcyjnym w 2013 r. w ogólnej liczbie ludności Polski wynosił 18,1%, a w 2035 r. sięgnie 22,9%.

1 Hay Group, *Building leader. Leadership challenges of the future revealed*, http://www.hay-group.com/downloads/MicroSites/L2030/Hay_Group_Leadership_2030%20whitepaper_2014.pdf [dostęp: 20.11.2014].

2 *Prognoza demograficzna ludności Polski*, GUS 2014, Warszawa 2014.

W 2030 r. Polska będzie mieć 8 358 920 emerytów (wzrost o 1406 tys. w porównaniu z rokiem 2013 r.).

Co to oznacza dla firm?

Firmy nasilą nie tylko walkę o pozyskiwanie, ale i o utrzymanie talentów. Ze względu na podwyższenie wieku uprawniającego do przejścia na emeryturę i niższe niż obecnie emerytury, zwiększać się będzie liczba osób, które będą chciały lub będą zmuszone pozostawać na rynku pracy jak najdłużej. Coraz częściej w jednym zespole pracować będą osoby zarówno dwudziesto-, jak i sześćdziesięcio- czy nawet siedemdziesięcioletnie. Zespoły międzypokoleniowe mogą stanowić dla firm źródło niekwestionowanych korzyści, bo zróżnicowanie pracowników sprzyja rozwiązywaniu złożonych problemów, podejmowaniu trafniejszych decyzji, wypracowaniu lepszych rozwiązań. Zespoły zróżnicowane mają szerszy zakres wiedzy, doświadczenia i punktów widzenia, osiągają lepsze wyniki w przypadku zadań skomplikowanych, wymagających spojrzenia z różnych perspektyw. Dzięki zespołom zróżnicowanym organizacja zyskuje lepsze zrozumienie potrzeb klientów, większą kreatywność i zdolność rozwiązywania problemów. Dywersyfikacja pracowników pod względem wieku pozwala mieć dostęp do zróżnicowanych kompetencji. Z drugiej strony zespół składający się z przedstawicieli różnych pokoleń stanowi wyzwanie dla liderów i organizacji, bo oznacza konieczność opracowania nowych ról i ścieżek kariery, przygotowania liderów do zarządzania pracownikami 50+, zadbania o transfer wiedzy między starszą a młodą kadrą, przeanalizowania strategii HR pod kątem stosowanych rozwiązań, rozwoju kompetencji liderów związanych z zarządzaniem różnorodnością, uwrażliwienia pracowników na kwestie różnorodności, poszanowanie różnic³. Pomocne w stworzeniu firmy, która potrafi wykorzystać potencjał pracowników będących na różnych etapach rozwoju kariery, jest spojrzenie na kadrę z perspektywy pokoleń i wieku pracownika.

Różnorodność się opłaca!
Zespoły zróżnicowane to szersza pula kompetencji, lepsze zrozumienie klientów, większe bezpieczeństwo dla firmy (m.in. z powodu mniejszego prawdopodobieństwa wystąpienia w tym samym czasie zwolnień chorobowych, urlopów rodzicielskich, odejść z pracy itp.).

Jakie pokolenia są dziś obecne na rynku pracy?⁴

Pokolenie to kategoria rówieśnicza, która „w okresie dojrzewania psychicznego przeżyła pewne wydarzenia historyczne lub przeszła przez wspólne warunki,

3 S. Jordan-Evans, B. Kaye, *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

4 Ten fragment opracowania powstał na podstawie materiałów opracowanych podczas projektu innowacyjnego „Dialog Generacji-efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie”, www.dialoggeneracji.pl.

które obiektywnie kształtowały ich życie”⁵. Pokolenie to osoby w zbliżonym wieku, należące do danego kręgu kulturowego, które dzięki wspólnej sytuacji historyczno-społecznej wykazują podobieństwo postaw, motywacji, nastawień i systemów wartości⁶. Osoby urodzone w podobnym czasie doświadczają m.in. tych samych wydarzeń historycznych, zmian cywilizacyjnych, technologicznych, ekonomicznych oraz edukacyjnych (związanych z programem nauczania). Każde pokolenie jest zatem kształtowane w odmiennych warunkach społeczno-polityczno-instytucjonalnych i „ta odmienność implikuje różnice międzypokoleniowe, ujawniające się w systemach wartości, postawach wobec polityki, rządu, rynku...”⁷

Pokolenia są istotnym nośnikiem informacji o zmianie społecznej. Zmiana pokoleń oznacza nie tylko ich następstwo, ale również zmianę w podziale ról społecznych, redefiniowanie systemów norm i wartości oraz zmiany obowiązujących wzorów zachowań. Gwałtowne zmiany społeczne powodują przyspieszenie w pojawianiu się nowych generacji. E. Karmolińska-Jagodzik zwraca uwagę, że „pomiędzy pokoleniami zauważana jest coraz bardziej znacząca różnica kulturowa, na którą składa się kompleks

Ważny problem: Generacja NEET, czyli pokolenie nieuczących się, niepracujących i nieuczestniczących w kursach dokształcających (od ang. *Not in Education, Employment or Training*)

OECD prowadzi badania na temat młodzieży w wieku 15–24 lata, która nie uczy się i nie pracuje. Polska należy do krajów o jednym z najniższych odsetków osób w wieku 15–19 lat będących NEET – w 2013 r. wynosił on 3% (niechlubnym liderem była Turcja, z wynikiem 22%). Gorzej wyglądają wyniki dla grupy wiekowej 20–24 lata – sięgają 20%. Nasz kraj należy do grupy o wysokim odsetku młodych niepracujących i nieuczących się (OECD 2014). Pierwsze miejsce wśród członków UE zajmowały Włochy – 34%, a najgorszy wynik wśród krajów członkowskich OECD ponownie miała Turcja (36%). Najniższe indeksy NEET wśród młodzieży w wieku 20–24 lata miały Luksemburg (8%), Islandia (9%) i Holandia (9%).

Źródło: OECD Data, *Youth not in education or employment* (NEET), 2014.

5 J. Mikułowski-Pomorski, *Pokolenie jako pojęcie socjologiczne*, „Studia Socjologiczne” 1968, nr 3–4, s. 269.

6 Griese 1996, za: W. Wrzesień 2004, *Jednostka – rodzina – pokolenie: studium relacji międzypokoleniowych w rodzinie*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2004, s. 14.

7 M. Zielińska, D. Szaban, *Metodologiczne problemy w badaniach pokoleń. Wybrane zagadnienia*, „Rocznik Lubuski” 2011, t. 37, cz. 2, s. 36.

wyobrażeń religijnych, wiedzy, wartości, moralności, obyczajów, wzorców zachowań, idei itp.”⁸ Należy jednak pamiętać, że żadne pokolenie nie stanowi jednorodnej kategorii, co wynika m.in. z różnorodności rodzin i systemów wychowania, stykania się ze zróżnicowanymi grupami rówieśniczymi. Powoduje to, że te same doświadczenia mogą być odmiennie interpretowane, przeżywane i utrwalane⁹.

Literatura przedmiotu oraz raporty firm konsultingowych zawierają różnorodne propozycje typologii pokoleń obecnych na rynku pracy. Już pobieżna analiza opracowań pokazuje, że autorzy różnią się zarówno w zakresie stosowanych nazw dla poszczególnych pokoleń, jak i dat granicznych rozpoczynających i kończących dane pokolenie. Na przykład pokolenie obecnych 20–30-latków, określane było mianem The Next Generation, Hip Hop Generation, Google Generation, Generation Next, Millenials, MyPod Generation. Co do odstępów i granic między pokoleniami, to niektórzy badacze uważają, że nie da się ich określić precyzyjnie, a zaproponowane rozgraniczenia należy traktować umownie. W tabeli poniżej (tab. 1) zaprezentowano przykładowy przegląd zaproponowanych granic czasowych narodzin poszczególnych generacji. W zależności od podejścia występują w tym zakresie różnice ± 5 lat.

Świat przyspiesza i pokolenia również, z powodu szybkich zmian technologicznych przewiduje się, że nowe pokolenia będą pojawiać się nie co 20–25, ale co 5 lat

Tabela 1. Granice czasowe dla poszczególnych generacji

Pokolenie	Data urodzenia			
	Koncepcja			
	AchieveGlobal	Deloitte	Kelly Global Workforce Index	Gen up
Seniorzy	Przed 1947	przed 1947	–	1939–1947
Baby Boomers	1947–1964	1947–1967	1946–1963	1948–1963
Pokolenie X	1965–1980	1967–1982	1964–1981	1964–1978
Pokolenie Y	Po 1980	po 1982	1982–1993	1979–1991

Źródło: opracowanie własne na podstawie: AchieveGlobal, Deloitte, Kelly Global Workforce Index, *Gen up – How the four generations work; Understanding Generations*.

Tocząc dyskusje o pokoleniach należy także pamiętać, że data urodzenia nie jest czynnikiem rozstrzygającym o przynależności do danego pokolenia.

8 E. Karmolińska-Jagodzińska, *Komunikacja międzypokoleniowa – rozważania wokół różnic kulturowych*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 21.

9 W. Wrzesień, *Jednostka – rodzina – pokolenie: studium...*, s. 23.

Fakt, że ktoś urodził się w danym roku nie przesądza o tym, że należy do określonej generacji.

Pokolenie metrykalne, a mentalne i behawioralne

Podziały na poszczególne pokolenia są m.in. wypadkową zdarzeń historycznych, kulturowych i technologicznych, ale data urodzenia nie musi powodować, że będziemy czuć się przedstawicielami danego pokolenia. Przy wyodrębnianiu pokoleń stosuje się również, zamiast kryteriów demograficznych, kryteria mentalne czy behawioralne. Możemy np. pod względem daty urodzenia przynależeć do pokolenia X, ale pod względem postaw i poglądów możemy identyfikować się z pokoleniem Y. Mówimy wtedy o pokoleniu mentalnym. Na podstawie analiz zachowań wyodrębniono np. pokolenie L, które charakteryzuje się transmisją swojego życia za pomocą serwisów społecznościowych, poprzestawianiem na czytaniu krótkich newsów, klikaniem w „lubię to”, które często zastępuje działanie i włączenie się w prawdziwą aktywność.

Kogo zatem mamy na rynku pracy? Najczęściej wymienia się cztery generacje:

- **Pokolenie Baby-Boomers** – urodzone w latach 1946–1964¹⁰;
- **Pokolenie X** – urodzone w latach 1965–1979;
- **Pokolenie Y** – urodzone po roku 1980;
- **Pokolenie C** – coraz częściej mówi się o pokoleniu Click, zwanym również **pokoleniem Z** – osób urodzonych po 1990 r. Spotkać się można z opiniami, że pokolenie C/Z, to swego rodzaju odmiana generacji Y, jedna z jej podgrup.

Spojrzenie na pracowników z perspektywy pokoleniowej daje nam możliwość przyjrzenia się m.in., jakie wartości obowiązywały w określonym czasie, jaki był styl życia, system edukacyjny, autorytety, problemy, sukcesy itp. Znajomość wydarzeń społeczno-ekonomicznych, które towarzyszyły poszczególnym pokoleniom, pozwala lepiej zrozumieć sposób funkcjonowania w miejscu pracy, oczekiwania wobec pracy i lidera, mocne strony i zachowania, które można odbierać jako problematyczne (np. osławiona już „roszczeniowość” przedstawicieli pokolenia Y i C).

W tabeli 2 przedstawiono przykładowe wydarzenia, których świadkami byli przedstawiciele poszczególnych pokoleń.

10 Mówiąc o pokoleniach nie należy zapominać o **pokoleniu seniorów**, zwanym również weteranami, tradycjonalistami. Pokolenie to tworzą osoby urodzone przed 1945 r., które w większości przypadków już nie pracują z racji osiągnięcia wieku emerytalnego. Ze względu na ten fakt w artykule pominięto charakterystyki tej grupy.

Tabela 2. Wydarzenia charakterystyczne dla pokoleń

Nazwa pokolenia	Przykładowe zdarzenia, których byli świadkami
Baby Boomers	• 1955 r. otwarcie Stadionu Dziesięciolecia i Pałacu Kultury i Nauki • 1960 r. zaczął istnieć klub studencki Pod Jaszczurami w Krakowie • w 1970 r. rozpoczął nadawanie Program 2 Polskiej Telewizji • w 1970 r. Kazimierz Górski został selekcjonerem reprezentacji narodowej • w grudniu 1970 r. rozpoczęły się strajki robotnicze w Gdyni, Gdańsku i Szczecinie • w 1975 r. oddano do użytku Dworzec Centralny w Warszawie, uruchomiono produkcję Fiata 126p • w 1980 r. rozpoczęły się strajki na Wybrzeżu, powstał ogólnopolski związek zawodowy NSZZ „Solidarność” • w 1981 r. wprowadzony został stan wojenny • w 1989 r. nastąpiła zmiana systemu polityczno-gospodarczego • od 1989 r. rozpoczęto prywatyzację państwowych przedsiębiorstw • w 1990 r. pojawił się problem bezrobocia • w 1995 r. przeprowadzono denominację złotego o cztery zera
X	• w 1967 r. wyemitowano w TVP pierwszy odcinek serialu Reksio • w latach 1975–1987 triumfy święcił Miś Uszatek • w 1978 r. rozpoczęła się zima stulecia • w 1978 r. kardynał Karol Wojtyła został obrany papieżem • w 1980 r. rozpoczął się pierwszy festiwal w Jarocinie • w 1985 r. odbył się pierwszy koncert Depeche Mode w Polsce • w 1985 r. zniesiono reglamentację cukru, a Zbigniew Religa dokonał pierwszej w Polsce udanej transplantacji serca • w 1990 r. Polska stała się państwem demokratycznym i suwerennym • w 1990 r. uchylono ustawę o cenzurze • w 1995 r. w wyborach prezydenckich wygrał Aleksander Kwaśniewski. • w 1995 r. Marek Kamiński i Wojciech Moskal jako pierwsi Polacy dotarli do bieguna północnego
Y	• w 1988 r. otwarto Instytut Centrum Zdrowia Matki Polki w Łodzi. • w 1989 r. Tadeusz Mazowiecki otrzymał misję tworzenia rządu. • w 1989 r. Sejm przyjął tzw. plan Balcerowicza, Polska i NATO nawiązały stosunki dyplomatyczne • w 1990 r. podjęto decyzję o wprowadzeniu lekcji religii do szkół • w 1990 r. rozpoczęło się wycofywanie wojsk radzieckich stacjonujących w Polsce • w 1991 r. otwarto w Polsce pierwszą restaurację McDonald's. • w 1992 r. nastąpiła premiera teleturnieju Koło Fortuny w Polsce

Y	• w 1992 r. zaczęła emisję pierwsza prywatna polska stacja telewizyjna Polsat, odbył się pierwszy koncert Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy • w 1996 r. Polska została członkiem OECD • w 2001 r. zakończyła się pierwsza polska edycja show Big Brother, wystartowała polska Wikipedia • w 2002 r. Adam Małysz po raz drugi z rzędu zdobył Kryształową Kulę • w 2004 r. Polska została oficjalnie przyjęta do Unii Europejskiej
C	• w 2005 r. zmarł Jan Paweł II • w 2006 r. do Polski przyleciały pierwsze samoloty F-16 dla armii • w 2007 r. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej przyjął ustawę o ratyfikacji Traktatu Lizbońskiego • w 2010 r. doszło do katastrofy polskiego samolotu Tu-154 w Smoleńsku • w 2011 r. papież Jan Paweł II został beatyfikowany • w 2004 r. powstał Facebook • w 2004 r. na kolejną kadencję wybrany został Władimir Putin • w 2007 r. zaprzysiężenie na prezydenta Francji Nicolasa Sarkozy'ego • w 2007 r. odbyła się premiera iPhone'a • w 2008 r. odbyła się Olimpiada w Pekinie • w 2008 r. w New Delhi rozpoczął się pierwszy szczyt Indie – Afryka • w 2008 r. Barack Obama jako pierwszy czarnoskóry został wybrany prezydentem USA

Źródło: dialoggeneracji.pl.

Na jakim etapie rozwoju kariery jesteś?

Wiek obok płci, rasy i klasy społecznej jest podstawową cechą jednostki i traktowany jest jako cecha obiektywna, niezależna od człowieka i mierzalna¹¹. Najczęściej posługujemy się trzema kategoriami wieku: osoby młode, wiek średni, seniorzy. Osoby wchodzące w skład każdej z wymienionych powyżej grup różnią się etapem życia, doświadczeniami życiowymi, które zostały zdeteterminowane wydarzeniami historycznymi, w których przyszło im żyć¹². Jak zauważa P. Szukalski „przejście przez szczególne doświadczenia okresu, gdy kształtuje się świadomość jednostki, jej system wartości, oczekiwania co do przyszłego sposobu życia sprawia, iż dzisiejsze osoby w danym wieku różnią się od swoich rówieśników z przeszłości i przyszłości, są pod wieloma względami niepowtarzalne”¹³.

11 P. Szukalski, *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 141.

12 *Ibidem*.

13 *Ibidem*.

Zrób rachunek sumienia: kogo lubisz bardziej – młodszego czy starszego?

W zarządzaniu międzypokoleniowym punktem wyjścia do dalszej pracy powinna być refleksja nad postawami wobec osób w różnym wieku. Warto zadać sobie serię pytań i szczerze na nie odpowiedzieć: Czy są grupy wiekowe, które preferuję/których nie lubię? Jakież są to grupy? Jak oceniane byłyby dokumenty aplikacyjne

Zadaniem menedżera jest zrozumieć motywacje, dążenia pracowników i na ich podstawie tworzyć plany działania umożliwiające zaspokojenie potrzeb kadry i osiągnięcie celów organizacji. Pomocna w tym może być wiedza na temat etapu rozwojowego, która może ułatwić dobieranie pracowników do określonych zadań, przygotowanie się do rozmowy rozwojowej, zrozumienia zachowań.

W tabeli 3 przedstawiono etapy rozwojowe wraz z krótką ich charakterystyką.

kandydatów, gdyby nie było dostępu do tzw. danych wrażliwych, np. płci, wieku, stanu cywilnego, narodowości? Jeśli miałbym do wyboru pracownika młodszego i starszego o podobnych

Tabela 3. Etapy rozwojowe

Wiek (w latach)	Nazwa etapu	Charakterystyka
20–29	Etap eksperymentowania	Etap podejmowania pierwszej pracy, angażowania się w zajęcia dorywcze i stopniowego wchodzenia w rolę pracownika. Nierzadko praca może mieć charakter przypadkowy i być traktowana w sposób instrumentalny. Jest to czas wypróbowywania różnych ról zawodowych, testowania odmiennych miejsc pracy, odkrywania swoich mocnych stron, ale i zadań, które nie sprawiają satysfakcji. Podejmowanym działaniom może towarzyszyć lęk, wątpliwości, czy dokonywane wybory są słuszne. Na tym etapie następuje koncentracja na teraźniejszości, celach krótkoterminowych.
30–39	Etap zajmowania pozycji	Etap budowania profesjonalizmu, stopniowego definiowania obszaru swojej specjalizacji. Jest to okres rozwoju zawodowego, awansów, wykrywania się profilu i sylwetki zawodowej, koncentracji na zdobywaniu coraz lepszej pozycji w organizacji, stabilizacji. Może pojawić się zmęczenie, kryzys, negacja wcześniejszych osiągnięć. Pojawia się świadomość, że taryfa ulgowa, która przysługiwała młodym pracownikom skończyła się. Głównym celem staje się chęć zdobycia pozycji w zawodzie, prestiżu i zdobycie uznania.
40–49	Etap integracji tożsamości	Etap uznawany za apogeum twórczych, energetycznych i intelektualnych możliwości. Zmniejsza się częstotliwość zmiany miejsc pracy. Na tym etapie można mieć poczucie, że jest to najlepszy okres w życiu, szczyt kariery zawodowej. Pojawia się refleksja nad sobą, docenienie odniesionych sukcesów, uniezależnienie się od wpływu otoczenia. Ważne staje się zaangażowanie społeczne, samodzielność oraz bezpieczeństwo. Jest to czas podsumowań, zadawania sobie pytań, analizowania, dlaczego pewnych rzeczy nie udało się nam osiągnąć. Może pojawić się chęć wykorzystania <i>ostatniej szansy</i> na zdobycie lepszej pozycji zawodowej, podejmowania spontanicznej decyzji o zmianie, myślenia <i>jak nie teraz, to kiedy?</i>

50–59	Etap stabilizacji	Etap koncentracji na rzeczach ważnych, akceptacji własnych ograniczeń, tego co zostało osiągnięte. Podejmowane są starania, aby utrzymać swoje ustabilizowane miejsce w świecie pracy. Następuje skupienie się na obecnie wykonywanych obowiązkach, może pojawić się niechęć do podejmowania nowych wyzwań i zadań. Na tym etapie bardzo często poprzez pracę definiujemy siebie. Z racji skumulowanego doświadczenia pojawiają się predyspozycje do obejmowania ról o strategicznym charakterze, odpowiedniego kalkulowania ryzyka, przewidywania konsekwencji podjętych działań. Stosunki z ludźmi stają się coraz bardziej życzliwe, mniej napięte. Zwiększają się potrzeby dzielenia wiedzą, refleksjami oraz zdobytym doświadczeniem, a także stabilizacji.
60 lat i więcej	Etap wychodzenia z rynku	W wieku 60+ wzrasta zdolność rozwiązywania realnych problemów życiowych, co jest wynikiem przyrostu wiedzy, doświadczenia i mądrości. Rosną kompetencje radzenia sobie ze stresem i z sytuacjami trudnymi, ale spada odporność na stres. Zwiększa się świadomość ograniczonego wpływu na bieg wielu zdarzeń. Może pojawić się chęć znalezienia nowych źródeł satysfakcji i rozwijania się w kierunkach, na które wcześniej nie było czasu. Może nadjeść lęk przed niedołężnością. Pojawia się refleksja nad tym, jak najlepiej wykorzystać dany nam czas. Szukana jest nowa formuła na istnienie w świecie zawodowym.

Źródło: P. Woszczyk, M. Gawron, *Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie multigeneracyjne w polskich przedsiębiorstwach*, ZZL, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2014.

W jaki sposób praktycznie wykorzystać wiedzę o pokoleniach i jak dbać o rozwój na każdym etapie życia zawodowego?

Niedostateczne możliwości awansu i rozwoju zawodowego znajdują się nieustannie w ścisłej czołówce powodów skłaniających pracowników do zmiany miejsca pracy. A firmy bez względu na swą wielkość coraz częściej stoją przed wyzwaniem konstruowania ścieżek rozwoju w **strukturach płaskich**, w których nie ma możliwości zastosowania tradycyjnego awansu pionowego. Co w takiej sytuacji oferować pracownikom, którzy chcą się rozwijać, szukają nowych wyzwań, marzą o pokonywaniu kolejnych szczebli kariery?

Nie bój się zatrudniać osób w wieku dojrzałym, bo możesz przeoczyć diament o wartości KFC

Utrata pracy po 50. roku życia jest traktowana jako ogromny dramat, bo znalezienie nowej przekreśla bardzo często „nieodpowiedni” wiek pracownika. Mało jest firm, które chcą dać szansę kandydatom 50+, a tymczasem... Istnieje grupa

kompetencjach, komu dałbym szansę? Dlaczego? Czy, żeby awansować, kierować ludźmi pracownik powinien być w określonym wieku? Jakim? Kiedy jest się za młodym/ za starym na awans? Jaki jest odpowiedni wiek, aby wycofać się z rynku pracy? Czy starsza kadra powinna ustąpić miejsca młodym? Czy młoda kadra powinna czekać cierpliwie, aby „zająć” miejsce starszych kolegów? Czy w awansach powinno brać się pod

pracowników 50+, u których kariery rozkwitają dopiero w późniejszym wieku, tzw. *late bloomers*. Historie ich kariery zawodowej odbiegają od ogólnie przyjętego schematu. Dobrym przykładem „*late bloomers*” jest kariera założyciela KFC, zwanego Pułkownikiem Sandersem. Sukces zawodowy i finansowy odniósł on dopiero w wieku dojrzałym. U niektórych osób talenty nie są zauważane, bo na przykład nie potrafiły „zawalczyć o swoje”, nie miały możliwości zaprezentowania swoich kompetencji. Co zrobić, aby nie odrzucić kandydata z potencjałem Sandersa? Rozwiązanie jest zarówno proste, jak i bardzo trudne, bo wystarczy przestać schematycznie klasyfikować ludzi według wcześniejszych niepowodzeń i szablonych ścieżek kariery. Warto doceniać zróżnicowane doświadczenia w dziedzinach, które pozornie są nieistotne dla danej działalności i dać szansę osobie, której ścieżka kariery odbiega od standardowej. Warto zadać sobie pytania: Dlaczego mamy zakładać, że pracownik 50+, który zajmował się dotychczas innymi obowiązkami będzie wykonywał swoje zadania gorzej, uczył wolniej niż absolwent? Czy posiadanie doświadczenia jest czymś gorszym niż jego brak?

uwagę kryterium wieku, stażu pracownika? Dlaczego?

Pracownicy z pokolenia **Baby Boomers** mają często ustabilizowane życie prywatne, mogą, i bardzo często chcą, koncentrować się na wykonywaniu obowiązków zawodowych. Cenią stabilizację, relacje z ludźmi, zdrowie, ale również możliwość przekazywania swojej wiedzy, doświadczenia. Często bywają bardzo lojalni, charakteryzują się przywiązaniem do tradycji i poszanowaniem hierarchii. Śmiało mogą być uznani za nośnik wartości i kultury organizacyjnej. Lubią być postrzegani jako eksperci. W kontekście działań rozwojowych warto proponować im możliwość bycia mentorem, trenerem wewnętrznym, uczestniczenia w rekrutacji nowych pracowników, przyznać im funkcję osoby pomagającej w adaptacji nowo zatrudnionych pracowników. Pracownicy BB sprawdzą się również w zadaniach związanych z tworzeniem wewnętrznych zasobów wiedzy w organizacji, spisywaniem procedur, tworzeniem przewodników, instrukcji, katalogów dobrych praktyk.

Mogą pełnić funkcje doradcze dla zarządu, kadry menedżerskiej. Ich doświadczenie będzie przydatne podczas podejmowania istotnych dla organizacji decyzji.

Dobrym przykładem działań, których celem było stworzenie pracownikom dojrzałym nowych możliwości rozwojowych i zadbanie o kompetencje, które są kluczowe dla firmy i trudne do pozyskania z rynku, było stworzenie w jednej z dużych firm logistycznych Szkoły Mentorów. W trakcie trzymiesięcznego kursu przygotowano 16 osób do odgrywania roli mentorów w organizacji. Absolwenci szkoły prowadzą sesje, w trakcie których dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem z pracownikami z mniejszymi kompetencjami. Pierwszą grupą, z którą mentorzy odbywali sesje, byli absolwenci Szkoły Młodych, która była prowadzona w firmie. Sesje mentorskie mają objąć również przyszłych liderów, a następnie resztę pracowników.

Korzyści z tego działania odnoszą zarówno jego uczestnicy, jak i cała organizacja (tab. 4).

Tabela 4. Korzyści z rozwoju mentoringu w firmie

Korzyści z perspektywy mentora	Korzyści z perspektywy organizacji
• Wzrost zaangażowania, energii do pracy • Poczucie docenienia, bycia dostrzeżonym i ważnym • Wpływ na kształtowanie wiedzy i kultury organizacyjnej • Prestiż	• Zdobycie nowej formy rozwojowej dla każdej grupy pracowników, uatrakcyjnienie systemu motywacyjnego • Zadbanie o know-how organizacji. Przygotowywanie pracowników do pracy w zgodzie ze standardami organizacji • Podniesienie poziomu motywacji mentorów

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie ciekawym pomysłem jest projekt sukcesji wdrażany przez jedną z polskich firm produkujących meble. Kadra zarządzająca jest w wieku okołoemerytalnym i na ich zastępców, tj. dyrektorów zakładów i dyrektorów produkcji awansowane zostały osoby, które nie przekroczyły trzydziestu lat. Przez kolejne cztery–pięć lat przygotowywane one będą do przejścia roli swoich opiekunów.

Z kolei pracownicy z **pokolenia X** cenią prestiż oraz bezpieczeństwo, także w wymiarze finansowym. Ważne są dla nich odpowiednie warunki materialno-bytowe, zdrowie własne i najbliższych, dobre wykształcenie dzieci, plany mieszkaniowe, wspieranie dzieci oraz praca – ogólnie. Dążą do tego, aby być ekspertami w swojej dziedzinie, mierzą się z coraz wyższymi wymaganiami, jakie stawia im otoczenie. Ikсы charakteryzują się zazwyczaj odpowiedzialnością, skłonnością do poświęcenia się pracy, szacunkiem wobec przełożonych. Z chęcią podejmą się zadań, w których będą mieli zagwarantowany duży zakres odpowiedzialności i swobody w zakresie sposobu ich realizacji. Przedstawiciel pokolenia X doceni niezależność w realizowaniu zadań, dużą decyzyjność, precyzyjnie wyznaczone cele zawodowe, możliwość promowania swojego autorytetu w środowisku zawodowym, np. prezentowania się na konferencjach, elastyczne podejście do miejsca wykonywania obowiązków, uczestnictwo w *coachingu*, mentoringu.

Pracownicy **pokoleń Y** oraz **C** to osoby dobrze wykształcone, lubiące szybkie tempo życia. Są nastawione na realizację swoich pasji. Szczególną wartością jest dla nich równowaga między życiem osobistym i zawodowym. Od pracodawcy oczekują dużej otwartości. Często szukają firmy idealnej i gotowi są zmieniać firmy z większą częstotliwością niż ich starsi koledzy. Deklarują

zazwyczaj wysokie poczucie własnej wartości. To pokolenie osób przyzwyczajonych do nowoczesnych technologii, sprawnie się nimi posługujących również w celach zawodowych. Dla przedstawicieli pokolenia Y i ich następców ważna jest przekazywana na bieżąco informacja zwrotna, jasno określona ścieżka kariery. Istotnym elementem rozwojowym będzie możliwość angażowania się pod szyldem pracodawcy w działania społeczne związane z wolontariatem i ekologią. Cechuje ich niski próg znużenia, dlatego docenią możliwość angażowania się w różnorodne zadania i projekty (warto pomyśleć o rotacji zadań i obowiązków).

Proponując działania rozwojowe przedstawicielom pokolenia Y i C warto pamiętać o tym, że są to prawdziwi konsumenci, przyzwyczajeni do tego, że zabiega się o ich uwagę, czas i zaangażowanie. To „podejście konsumenckie” warto wykorzystywać w promowaniu działań, które dzieją się w organizacji. Jedna z firm, chcąc zachęcić do korzystania ze szkoleń e-learningowych przygotowała całą kampanię promocyjną poprzedzającą projekt. Składały się na nią: akcja mailingowa, plakaty, reklama viralowa w intranecie, gadżety w postaci koszulek i zabawnych przypinek. Korzystając z e-szkoleń pracownicy zbierali również punkty, które mogli wymieniać na nagrody

Jak możesz przygotować się na potrzeby pracowników z pokolenia Y i ich następców?

- Wyjaśniać zależności przyczynowo-skutkowe, bo system edukacyjny pokolenia Y skupia się na umiejętności rozwiązywania standardowych zadań testowych;
- Przygotować liderów do udzielania informacji zwrotnej, ewaluacji pracy – pokolenie Y, wychowane na grach i testach, od otoczenia oczekuje szybkiej informacji zwrotnej;
- Skupić się na rozliczaniu z osiągniętych wyników;
- Zapewnić stymulację i rozwój – w pracy zawsze powinno się coś dziać;
- Przyzwyczaić się do tego, że dla Y praca jest tak samo ważna, jak inne aspekty życia, tj. rodzina, przyjaciele, pasja.

Na koniec rozważań o możliwościach rozwojowych warto także wspomnieć o pewnym paradoksie – istnieje wiele organizacji, które mają rozbudowane ścieżki rozwoju i awansu, a mimo to ich pracownicy są rozczarowani zbyt małymi szansami w tym obszarze. Dlaczego tak się dzieje? Okazuje się, że zarówno kadra menedżerska, jak i pracownicy często mają niską świadomość istniejących w firmie możliwości rozwojowych, wolnych wakatów. Coraz rzadziej sprawdza się polityka awansowania polegająca na wskazaniu minimalnych okresów, po których możliwy jest awans (dotyczy to szczególnie młodego pokolenia) czy obejmowania szkoleniami tylko wybranych grup pracowników. Pracownicy frustrują się, kiedy na atrakcyjne stanowiska zatrudniani są kandydaci z rekrutacji zewnętrznej, którzy są mniej kompetentni

niż kadra firmy. Niezadowolenie powodują także szkolenia niskiej jakości i programy rozwojowe o niskiej efektywności. Firmy nie powinny odmawiać szkoleń, które pozwoliłyby przygotować się pracownikowi do objęcia innego stanowiska lub poszerzyć jego zakres uprawnień. Problemem jest również to, że menedżerowie nie dają wsparcia tym przedstawicielom kadry, którzy szukają swojej ścieżki zawodowej, nie pomagają w odkrywaniu mocnych stron. Często nie znają możliwości członków swojego zespołu i przydzielają zadania nie uwzględniając ich preferencji i uzdolnień. Brak tych działań powoduje, że pracownicy mogą szukać nowego miejsca pracy.

Jak budować kulturę zaangażowania wśród pracowników z różnych pokoleń?

Po czym można rozpoznać **zaangażowanego pracownika**?

- *Entuzjazmie;*
- *Pozytywnym nastawieniu;*
- *Energii i wytrwałości;*
- *Skupieniu;*
- *Oddaniu pracy;*
- *Posiadaniu przez niego poczucia wpływu na to, co dzieje się w firmie;*
- *Przejmowaniu aktywności;*
- *Inicjatywie;*
- *Robieniu więcej niż od niego wymagamy.*

Cechy zaangażowanego pracownika

Zaangażowany pracownik, jak pokazują badania, rzadziej i słabiej doświadcza stresu zawodowego oraz jego fizycznych i psychicznych skutków.

Wiedza o pokoleniach, tj. o tym, czego potrzebują ich przedstawiciele, pomaga w budowaniu angażującego miejsca pracy. Przyjrzenie się temu, co charakteryzuje każdą z generacji i co jest dla nich ważne może ułatwić pracę menedżera. I tak na przykład projektując system benefitów, będący jednym z czynników motywowania pracowników, warto uwzględnić potrzeby pokoleniowe (tab. 5).

Budowanie zaangażowania pracowników łączy się również z budowaniem klimatu organizacji. Czym jest ów klimat? To atmosfera, która oddziałuje na ludzi, która wpływa na ich nastój, nastawienie do współpracowników, pracodawcy, ale i do samego siebie. Każda osoba odczuwa ją i definiuje na swój własny indywidualny sposób, określając atmosferę jako przyjazną albo wrogą, ciepłą albo zimną, otwartą lub przesyconą nieufnością, dającą wsparcie bądź podcinającą skrzydła, rozwojową lub zastałą.

Na klimat organizacyjny, ową odczuwaną przez pracowników atmosferę, składają się wszelkie działania podejmowane przez pracodawcę w obrębie firmy, ale i poza nią, w komunikacji zewnętrznej, relacjach z wykonawcami,

Tabela 5. Przykłady benefitów dla osób w różnym wieku

Przykładowe benefity dla osób	Do 200 zł – co miesiąc	Od 200 do 500 zł – co miesiąc/kwartał	Od 500 zł do 1000 zł – co rok	Od 1000 do 2000 zł – co rok
Poniżej 25. roku życia	• bilety miesięczne w komunikacji miejskiej, • bilety do kina, • płatne dni wolne, wejściówki na koncerty	• dofinansowanie kursów językowych, • szkolenia hobby-styczne, • bony do sklepów z odzieżą	• bony na sprzęt RTV i AGD, dofinansowanie remontu, wynajmu mieszkania	• dofinansowanie studiów podyplomowych, szkoleń specjalistycznych
Od 25 do 35 lat	• bony do restauracji, muzeów, teatrów, • bilety na festiwale i imprezy kulturalne	• karnet sportowy, • bony na usługi fryzjerskie i kosmetyczne	• dodatkowe ubezpieczenia na życie, nieruchomości, od nieszczęśliwych wypadków	• dofinansowanie kupna samochodu, nieruchomości
Od 35 do 50 lat	• opłata abonamentów telefonii komórkowej, telewizji satelitarnej, Internetu	• dofinansowanie do żłobków, przedszkoli, kursów edukacyjnych dla dzieci pracowników	• bony na paliwo i serwis samochodowy, • dofinansowanie <i>coachingu</i> personalnego	• płatne urlopy typu <i>sabbatical</i>, • wyjazdy edukacyjne
50 +	• bony na usługi związane z pielęgnacją zdrowia i urody, uprawą roślin, aranżacją wnętrz	• rozszerzony pakiet opieki medycznej, • dodatkowe składki emerytalne	• dofinansowanie sanatorium, leków, suplementów diety i okularów, porad dietetyka oraz konsultacji doradcy	• dofinansowanie odpoczynku, • akcje firmy

Źródło: *Recognize the Different Generations of Workers in Benefits and Communications*; Ronald S. Leopold, *What each generation wants and needs from benefits.*

klientami i firmami współpracującymi. To jak inni mówią o firmie, to czy pracownik może mówić o tym, że pracuje dla tej właśnie organizacji, daje poczucie dumy i buduje zaangażowanie pracowników. Pracownicy firm, które angażują się w działania na rzecz innych, pomagają, wspierają, dają możliwość bycia wolontariuszami, są dużo bardziej zaangażowani. Wewnątrz organizacji **czynnikami budującymi zaangażowanie pracowników** są:

- **Komunikowanie** w zakresie wizji, misji organizacji, wyznaczonych celów, realizowanych zadań, ale również jasne komunikowanie się w zespołach, między pracownikami, otwartość komunikacyjna. Zaangażowaniu sprzyja kultura otwartości komunikacyjnej, jasnego formułowania oczekiwań i przekazywania pełnych informacji. Jednocześnie ogromne znaczenie ma poszanowanie odmienności i praw, a także potrzeb poszczególnych pracowników. Warto tutaj pamiętać o specyficznych potrzebach komunikacyjnych przedstawicieli różnych pokoleń, zwłaszcza w relacjach przełożony – pracownik. I tak przedstawiciele Baby Boomers czy pokolenia X będą raczej czekać na zaproszenie do rozmowy ze strony przełożonego, natomiast przedstawiciele pokolenia Y i C wykazą się dużo większą odwagą i asertywnością w relacjach z przełożonym. Przedstawiciele młodszych pokoleń byli wychowani na testach i grach komputerowych, więc potrzebują częstego i szybkiego *feedbacku*, tuż po wykonaniu zadania. Czekanie pół roku czy rok na ocenę okresową, aby dowiedzieć się, jak im idzie, nie spełnia ich oczekiwań.
- **Jasno określone i skomunikowane standardy**, które obejmują znaczenie, jakie organizacja przywiązuje do sposobu wykonywania zadań – ich jakości, a także to, jak pracownicy mają się rozwijać, doskonalić. Na przykład koncern P&G bardzo dokładnie opisuje na swojej stronie cele, wartości i zasady, które obowiązują w organizacji – mają być one sygnałem dla przyszłych pracowników, co jest ważne dla firmy. Odwołania do standardów pracownicy znajdują później w procedurach, codziennych działaniach i relacjach z przełożonymi i współpracownikami.
- **Mówienie po co i dlaczego** – pracownicy, którzy wiedzą dlaczego coś robią i jak to wpływa na innych, na firmę, są gotowi silniej i bardziej świadomie angażować się w podejmowane działania. Co ważne, ten komunikat ma takie samo znaczenie dla przedstawicieli różnych pokoleń. Rozumienie sensu wykonywanych poleceń i zadań wpływa na jakość ich wykonywania. Jednak, o ile przedstawiciele Baby Boomers i pokolenia X potrafią działać bez wyjaśnienia po co i dlaczego, o tyle dla pokolenia C te komunikaty są kluczowe.
- **Dawanie autonomii** – gdy pracownicy czują zaufanie ze strony przełożonych są również bardziej gotowi im ufać, a przez to mocniej angażują się w wykonywane zadania, nie tracą bowiem czasu na szukanie podtekstów, ukrytych informacji czy podstępów.
- **Elastyczność**, czyli swoboda działania wynikająca z zasad i procedur przyjętych w organizacji, w tym stopnia zbiurokratyzowania firmy, otwartości na kreatywność pracowników. Ogromne znaczenie w budowaniu zaangażowania ma sposób zakomunikowania i realnego egzekwowania tej elastyczności.

- **Odpowiedzialność**, która wyznacza zakres kompetencji pracowników – ich **niezależność**, autonomia w podejmowaniu decyzji, ryzyka, eksperymentowania.
- **Zespołowość**, czyli dzielenie się wiedzą, podejmowanie współpracy, dodatkowych zadań, gdy wymaga tego sytuacja, stopień osiąganej satysfakcji. Ważne są również nieformalne spotkania ze współpracownikami, które tworzą wyjątkową więź i silne związki w grupie. Dbając o ten wymiar zaangażowania warto pamiętać o tym, że budowanie multigeneracyjnych zespołów przynosi firmie i pracownikom wiele korzyści. Zaliczyć do nich możemy: wymianę wiedzy i doświadczeń; wzajemne uzupełnianie braków kompetencyjnych; wzajemne motywowanie do działania; wzajemna pomoc; różne perspektywy postrzegania; wyrwanie z utartych schematów działania i myślenia; dyscyplinę (często stymulowaną przez starsze pokolenia); świeżość pomysłów; kreatywność; synergię; pozyskiwanie nowych klientów, rynków zbytu; większą motywację i zaangażowanie; wizerunek dobrego pracodawcy.
- **Podejście do sytuacji konfliktowych**, które obejmuje otwartość na odmienne opinie, gotowość do ich rozwiązania lub przemilczania i ignorowania.
- **Gotowość do dawania wsparcia**, udzielanie pozostałym członkom zespołu pomocy, nastawienie na „my”, nie „ja”. Tworzenie kultury kolektywizmu.
- **Tożsamość** odzwierciedlająca przynależność do zespołu oraz poczucie bycia ważną osobą w nim i/lub w organizacji. Możliwość identyfikowania się z wartościami, ale również z osobą lidera jako autorytetem.

Jeśli spojrzymy na wszystkie grupy działań tworzących klimat organizacyjny i budujących zaangażowanie pracowników, to możemy być pewni, że oddziałują one na pracowników, bez względu na ich wiek, staż pracy, wykształcenie czy rodzaj pracy, którą wykonują. Jednak siła ich oddziaływania jest różna wobec różnych pokoleń. Warto pamiętać też, że na różnice pokoleniowe nakładają się dodatkowo różne etapy rozwoju kariery, które to definiują potrzeby pracowników, wpływające na to, co najsilniej wpływa na budowanie w nich zaangażowania.

W budowaniu zaangażowania pracowników z pokolenia Y i C bardzo ważne są relacje zarówno z przełożonym, jak i współpracownikami. Przełożony przez przedstawicieli tego pokolenia jest postrzegany jak ktoś kto jest do nich podobny, jest przełożonym, bo dłużej pracuje w firmie. Aby stał się dla nich liderem, powinien zbudować autorytet – poprzez pokazanie profesjonalizmu, ale także okazanie, że rozumie ich świat – technologie, *social media*, nowe sposoby budowania relacji i wyszukiwania informacji.

„Warta podkreślenia jest także nieformalna komunikacja z resztą pracowników, która pomaga się otworzyć na wiele spraw i zachować przyjacielskie

relacje” mówi Ewa lat 24. *Bycie blisko, bycie razem też poza firmą buduje to zaangażowanie. „Ważne są również nieformalne spotkania ze współpracownikami, które tworzą wyjątkową więź i silne związki w grupie”, zwraca uwagę Filip lat 24. Pracownicy z pokolenia Y i C to często generacja jedynaków, przyzwyczajonych do ciągłej uwagi i zainteresowania otoczenia. Dostrzeganie ich indywidualności, dawanie częstej informacji zwrotnej, wpływa silnie na budowanie ich zaangażowania. Agnieszka lat 24, mówi: „Największy wpływ na to, czy angażuję się w pracę ma to, czy efekty mojej wcześniejszej pracy były zauważane i docenione. Nie chodzi o nagrody, lecz o czas i uwagę, którą poświęca mi osoba zlecająca wykonanie pracy”.*

Pracując z pracownikami z pokolenia X warto pamiętać, że znajdują się w newralgicznym momencie swojej kariery zawodowej – konfrontacji z tym, czy to, co do tej pory robili miało sens, czy to jest to, czym chcą się zajmować do końca życia. Brak wrażliwości organizacji na ten fakt często skutkuje odejściami pracowników z dużym doświadczeniem i wiedzą, doskonale rozumiejących organizację. Jeśli jednak firma zapewni im przestrzeń i możliwości, ich zaangażowanie może stać się jeszcze silniejsze. Przedstawiciele tego pokolenia chcą swobody, samodzielności i jednoczesnego dostrzegania wyników ich pracy. Informacja zwrotna nie musi być natychmiastowa, ale jej brak będzie powodował poczucie bezsensu wykonywania pracy.

Witek, lat 36, stwierdza: *„dla mnie zaangażowanie w to, co robię buduje się w oparciu o takie małe elemenciki składowe, które nazywam dostrzeganiem – ludzie z którymi pracuję widzą co robię, doceniają wyniki mojej pracy i dają mi jasny feedback oparty na faktach i solidnie uargumentowany. Zależy mi również na poczuciu sprawstwa. Gdy jeden z tych czynników nie działa, zaczynam się natychmiast zastanawiać co jest nie tak i moje zaangażowanie spada”.* Również poziom skomplikowania i ważności zadań ma znaczenie, Ewa, lat 37, mówi: *„lubię zadania, w których mogę samodzielnie podejmować decyzje i wykazywać się kreatywnością. Nie przepadam za zadaniami, w których jestem uzależniona od opinii innych osób i wymuszają na mnie podporządkowanie autorytetowi. Lubię też zadania, które kończą się konkretnym efektem”.* Ela, lat 38, dodaje: *„angażują mnie wyzwania, wyzwaniem jest dla mnie praca w nowych obszarach i zadania, w których mogę udowodnić swój potencjał”.*

Wbrew częstym stereotypom pracownicy z najstarszego pokolenia będącego obecnie na rynku pracy, czyli pokolenia BB są najbardziej lojalni i zaangażowani w swoją pracę, a działania przełożonych powinny być nakierowane na utrzymanie tego stanu. Czego potrzebują pracownicy z pokolenia BB? Jak wspomniano wcześniej pracownicy 50+ są na tym etapie kariery, kiedy chcą dzielić się wiedzą i doświadczeniem i być za to doceniani. To również taki moment w życiu, że ogromne znaczenie ma bycie słuchanym i zauważanym.

Liderzy, którzy o tym zapomną osłabiają albo zniszczą zaangażowanie pracowników z tego pokolenia.

Gdy patrzę na młodszych, to zazdroszczę im przebojowości i tego jak potrafią walczyć o uwagę szefa, ja wciąż liczę na to, że usłyszysz, co do niego mówię, Basia lat 60.

Podsumowanie

W kontekście zmieniającego się otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego firm (na które składają się już wspomniana globalizacja, indywidualizm, cyfrowy styl życia, technologia, demografia), coraz większego znaczenia będzie nabierać kwestia związana z zarządzaniem różnorodnością wiekową pracowników. Organizacje stają się nie tylko wielopokoleniowe, ale również wielokulturowe, międzynarodowe i rozproszone, co wymaga wypracowania odmiennych instrumentów zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, gospodarowania *know-how*. Idea zarządzania międzypokoleniowego w organizacji może pomóc w odnalezieniu się w tej złożonej rzeczywistości, wprowadza bowiem nowe punkty widzenia, pozwala zidentyfikować istniejące luki w systemach, lepiej zrozumieć klientów i może stać się impulsem do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Zarządzanie międzygeneracyjne umożliwia lepsze zrozumienie i rozpoznanie umiejętności pracowników, pokazuje, w jaki sposób wykorzystać potencjał zróżnicowanej kadry. Ważnym elementem programów zarządzania różnorodnością pokoleniową jest promowanie wśród kadry menedżerskiej, tak istotnego jak nigdy wcześniej, indywidualnego traktowania pracowników przez liderów. Z kolei szerzenie idei zarządzania pokoleniowego wśród pracowników przyczynia się do lepszej współpracy, tworzenia prawdziwych zespołów, wymiany kompetencji. Działania podejmowane w firmach mogą służyć budowaniu efektywniejszych systemów rozwojowych i motywacyjnych, programów zarządzania wiedzą, tworzeniu zaangażowania, dostosowania systemu rekrutacji i oceny do potrzeb współczesnych kadr. Umiejętne wykorzystanie potencjału pracowników w różnym wieku może stać się istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

- Griese [cyt. za:] Wrzesień W., *Jednostka – rodzina – pokolenie: studium relacji międzypokoleniowych w rodzinie*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2011.
- Hay Group, *Building leader. Leadership challenges of the future revealed*, http://www.haygroup.com/downloads/MicroSites/L2030/Hay_Group_Leadership_2030%20whitepaper_2014.pdf [dostęp: 20.11.2014].

- Jordan-Evans S., Kaye B., *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Karmolińska-Jagodzik E., *Komunikacja międzypokoleniowa – rozważania wokół różnic kulturowych*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 21.
- Mikułowski-Pomorski J., *Pokolenie jako pojęcie socjologiczne*, „Studia Socjologiczne” 1968, nr 3–4.
- Prognoza demograficzna ludności Polski*, GUS 2014, Warszawa.
- Szukalski P., *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Wrzesień W., *Jednostka – rodzina – pokolenie: studium relacji międzypokoleniowych w rodzinie*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2004.
- Zielińska M., Szaban D., *Metodologiczne problemy w badaniach pokoleń. Wybrane zagadnienia*, „Rocznik Lubuski” 2011, t. 37, cz. 2.
- http://www.dbc.wroc.pl/Content/26373/Kopertynska_Budowanie_zaangazowania_pracownikow_pokolenia_Y.pdf inspirujący artykuł o pokoleniu Y na rynku pracy.
- <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>, krótki artykuł opublikowany przez „Harvard Business Review”.
- www.dialoggeneracji.pl Portal dedykowany liderom, działom HR i pracownikom zainteresowanym multigeneracyjnym podejściem do zarządzania.

Warto przeczytać:

- Wojtaszczyk K., *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, [w:] e-mentor (2), SGH, Warszawa 2013, ss. 22–28.