

Edyta Bombiak

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych menedżerów

The management of generational challenge for modern managers

Streszczenie: Na rynku pracy mamy obecnie do czynienia z wieloma pokoleniami pracowników aktywnych zawodowo. Każda generacja posiada swoją specyfikę, odmienne cele, sposoby ich osiągania oraz podejście do pracy. Współpraca międzypokoleniowa pozwala na wymianę doświadczeń oraz wzajemne uczenie się od siebie, a zatem przyczynia się do wzrostu wartości kapitału ludzkiego organizacji. Jednak konieczne jest dostrzeżenie i zrozumienie odmienności poszczególnych grup pokoleniowych. Stanowi to warunek konieczny skutecznego nimi zarządzania.

Słowa kluczowe: zarządzanie, pokolenie X, Y, Z, zarządzanie „wiekiem”

Abstract: On the labor market we are now dealing with multiple generations of employees active. Each generation has its own characteristics, different objectives, ways of achieving them, and approach to work. Intergenerational cooperation allows for the exchange of experiences and mutual learning from each other, and thus contributes to the increase in the value of the human capital of the organization. However, it is necessary to see and understand the differences in the various generational groups. This is a prerequisite for efficient management.

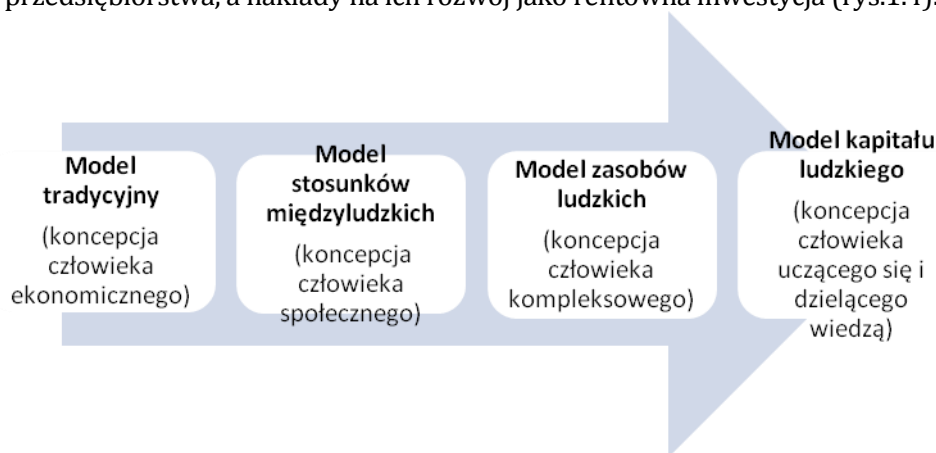
Keywords: management, generation X, Y, Z, age management

Wprowadzenie

W gospodarce opartej na wiedzy szczególnego znaczenia nabiera kapitał ludzki oraz pracownicy będący jego nośnikami, generatorami, właścicielami i dysponentami. Rozwój tej gospodarki w głównej mierze uzależniony jest bowiem od potencjału intelektualnego zatrudnionych oraz efektywności jego wykorzystania. Priorytetowe znaczenie zasobów ludzkich wynika z faktu, że to ludzie decydują o wykorzystaniu pozostałych materialnych i niematerialnych aktywów firmy. Od ich efektywności zależy sukces organizacji. Efektywność tę kształtują elementy kapitału ludzkiego tj. zdolności, wiedza, doświadczenie, postawy i zachowania, cele i wartości, cechy osobowości oraz

motywacja do pracy, ale także kondycja fizyczna i psychiczna jednostki. Zasoby ludzkie mogą stać się źródłem trwałej i unikatowej przewagi konkurencyjnej organizacji, ale też mogą stanowić element zawodny, jeśli nie będzie się nimi efektywnie zarządzać.

Warunki funkcjonowania współczesnych organizacji to przede wszystkim burzliwe i turbulentne otoczenie, globalizacja działalności i rozwój nowoczesnych technologii oraz intelektualizacja pracy. Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi musi odpowiadać wyzwaniom wynikającym z tych zmian i skutkuje modyfikacją podejścia do pracowników. Na sposób realizacji funkcji personalnej mają wpływ trendy demograficzne, zmiany w nastawieniu osób funkcjonujących na rynku pracy oraz oczekiwania jednostek, które na rynek pracy dopiero wkraczają. Dlatego też zarządzanie zasobami ludzkimi przeszło daleko idącą ewolucję - od dominującego na przełomie XIX i XX wieku instrumentalnego podejścia do pracowników, charakterystycznego dla modelu tradycyjnego, aż po współczesną koncepcję zarządzania kapitałem ludzki, w którym pracownicy traktowani są jako główny składnik aktywów przedsiębiorstwa, a nakłady na ich rozwój jako rentowna inwestycja (rys.1.4).



Rysunek 1.4. Ewolucja podejścia do czynnika ludzkiego w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Kapitał ludzki firmy tworzą ludzie o kreatywnych postawach i wysokim poziomie kompetencji na trwale z nią związani i umiejący współpracować¹. Współczesne zarządzanie kapitałem ludzkim jest ukierunkowane na maksymalne wykorzystanie ich zasobów wiedzy, umiejętności i zdolności w bieżącej i długookresowej działalności. Zarządzanie kapitałem ludzkimi wspiera całą

¹ A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltex, Warszawa 2000, s. 17.

łańcuch tworzenia wartości dodanej w organizacji poprzez procesy kadrowe², zaś profesjonalizacja działań w tym obszarze wpływa na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Obecnie w przedsiębiorstwach spotykają się cztery generacje pracowników tworzących kapitał ludzki:

- pokolenie baby-boomers - osoby urodzone w latach 1949–1963,
- pokolenie X - osoby urodzone między 1964 a 1979 rokiem,
- pokolenie Y – osoby urodzone w okresie pomiędzy rokiem 1980 a 1994,
- pokolenie Z – generacja najmłodsza obejmujące osoby urodzone po 1995 roku, dopiero wkraczająca na rynek pracy³.

Współcześni menedżerowie stają zatem przed problemem zarządzania organizacją wielopokoleniową. Wykorzystanie tej różnorodności wiekowej oraz stworzenie warunków zapewniających efektywną współpracę pomiędzy przedstawicielami różnych generacji stanowi nie tylko istotne wyzwanie zarządcze, ale także wysoce pożądaną kompetencję współczesnego menedżera. Każda z tych grup różni się bowiem systemem wartości, podejściem do pracy i hierarchią potrzeb. Każda wymaga zatem odmiennego podejścia, jeśli organizacja chce w pełni wykorzystać potencjał ich wiedzy i umiejętności. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie specyfiki poszczególnych generacji pracowników oraz głównych implikacji z tego wynikających dla procesu zarządzania. Dla realizacji przyjętego celu badawczego zastosowano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa.

Zarządzanie pokoleniami Y i Z

Generacja Y i Z to pokolenia znacznie różniące się od swoich starszych poprzedników. Do pokolenia Y – zalicza się osoby wchodzące na rynek pracy na przełomie XX i XXI wieku, które kierują się mottem "pracujemy po to, żeby żyć"⁴. Z kolei pokolenie Z to generacja najmłodsza, zwana również pokoleniem C od angielskiego słowa „connected”, czy podłączony do sieci. Obie generacje tworzą ludzie wychowani w kontakcie z nowoczesną technologią, dość dobrze wykształceni i mających wysokie wymagania względem pracodawców.

² J. Dziwulski, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej*, [w:] W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 74.

³ M. Hardey, *Generation C content, creation, connections and choice*, "International Journal of Market Research", vol. 53, no. 6/2011, s. 749–751, Ch. Shih Yung (2012), *Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles*, "International Journal of Human Resource Studies", vol. 2, no. 2/2012, s. 72, T.H. Reisenwitz, R. Iyer, *Differences in generation x and generation y: Implications for the organization and marketers*, "Marketing Management Journal", vol. 19/2009, s. 91-103.

⁴ W. Szewko, *Pokolenie Y*, „Gazeta Finansowa”, <http://m.onet.pl/biznes/prasa,k37ck> (27.04.2015).

Dla pokolenia Y praca nie jest najważniejszą wartością. Jego przedstawiciele nie żyją po to, by pracować, lecz pracują, aby żyć na satysfakcjonującym ich poziomie, który jest zdecydowanie wyższy niż ten preferowany przez pokolenia X i baby boomers. Generację Y postrzegana jest niejednokrotnie jako pokolenie ludzi sprytnych i zuchwałych. Dzięki dostępowi do Internetu i znajomościom w różnych zakątkach świata żyją w „globalnej wiosce” – są tolerancyjni i otwarci na to, co nowe i nieznanne. Niechętnie podporządkowują się jednak panującym w firmie regułom⁵, brakuje im pokory i szacunku dla hierarchii służbowej, lojalności oraz etyki pracy⁶. Nie umieją też przyjmować krytyki. Stosunek do pracy przedstawicieli tego pokolenia to koncentracja na sobie i życiu prywatnym, niechęć do zatrudnienia w normowanych godzinach oraz krytyka tradycyjnych jej form. Często określa się ich postawę jako roszczeniową. Oczekują szybkiego awansu oraz możliwości podejmowania decyzji mimo, że nie zawsze są przygotowani na związaną tym odpowiedzialność⁷. Ich postawa może stanowić poważne wyzwania w konfrontacji z mentalnością konserwatywnych menedżerów będących przedstawicielami pokolenia X.

Wiele cech pokolenia Y może być jednak przydatnych dla współczesnych pracodawców. Przedstawiciele pokolenia Y to niecierpliwi wielozadaniowcy, łatwo przystosowujący się do zmian, co wydaje się być istotnym atutem w kontekście burzliwego otoczenia i ciągłego redefiniowania oraz podwyższania standardów pracy, a także stawiania przed pracownikom coraz to nowszych wyzwań. Generacja Y to ludzie sprytni i kreatywni, nastawieni na natychmiastowe rezultaty. Pokolenie to bardzo dobrze radzi sobie w wielokulturowym środowisku pracy, stąd z łatwością przychodzi mu współpraca w wielonarodowych zespołach zadaniowych. Jego przedstawiciele są ambitni i zorientowani na rozwój. Potrafią realizować kilka zadań jednocześnie, dzięki czemu pracują szybciej i efektywniej. Mają też praktyczną wiedzę z zakresu nowych technologii⁸. Zdecydowanie mocną stroną tych pracowników jest myślenie poza schematami i odważne podejmowanie nowych wyzwań, umiejętność współpracy oraz gotowość do dzielenia się wiedzą. Reprezentanci tego pokolenia potrafią szybko uczyć się wykorzystując do tego nowoczesne środki przekazu. Biorąc pod uwagę fakt, iż komunikacja oraz współpraca stanowią jedno z ważniejszych ogniw rozwoju organizacji uczących się, ciągle

⁵ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa 2009, s. 242-243.

⁶ A. Mikoś, *Gen Y na rynku pracy*, <http://hrstandard.pl/2011/11/14/gen-y-na-ryнку-pracy/> (23.12.2014). Por. J.A. Flazlagic, *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor”, nr 3 (25)/2008.

⁷ A. Pstrągowska, *Motywowanie pokolenia X i Y jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów*, [w:] J.S. Kardas, E. Bombiak (red.), *Funkcja motywowania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2014, s. 29-31.

⁸ Por. M. Baran, M. Kłos, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” Nr 5/2014, s. 925.

gotowość młodego pokolenia do wymiany informacji jest istotną zaletą ułatwiającą budowanie przedsiębiorstw inteligentnych.

Pokolenie Y ma wiele cech wspólnych z najmłodszą grupą pokoleniową, która obecnie studiuje i zaczyna wkraczać na rynek pracy. Są to przedstawiciele pokolenia Z. Grupa ta jeszcze bardziej pogłębia przepaść pokoleniową w miejscu pracy. Niektóre cechy poprzedników przyjmują u nich jeszcze większe natężenie. Zmiana to stan, który najbardziej lubią przedstawiciele tego pokolenia, gdyż ciągłe eksperymentowanie umożliwia im rozwój oraz dostarcza nowych wrażeń. Pokolenie Y sprawnie posługuje się nowymi technologiami i lubi je stosować, natomiast reprezentanci pokolenia Z są podłączeni do sieci 24h na dobę, 7 dni w tygodniu⁹. Przywiązani do nowych technologii, oczekują dobrej płacy oraz dostosowania miejsca i sposobu jej wykonywania do ich życiowych przyzwyczajeń. To, co dla starszych pokoleń stanowi zagrożenie, dla przedstawicieli generacji Z jest polem do doświadczeń. Nie zależy im na stabilnej pracy, szukają różnorodności i stronią od rutyny. Chętnie komunikują się z innymi kulturami i chcą wyjeżdżać na zagraniczne staże. Bardziej niż pracę samodzielną, cenią sobie pracę w grupie¹⁰.

Rekrutując przedstawicieli młodego pokolenia pracodawcy zyskują otwartość na rozwój i szybkość uczenia się, ale z drugiej strony wysokie oczekiwania, co do szybkiego awansu i zarobków, a do tego małą lojalność i niewielkie przywiązanie do miejsca pracy. Przedstawiciele generacji Y i Z to zdolni, ale wymagający pracownicy, stąd zatrzymanie ich na dłużej w organizacji i zdobycie ich lojalności wymaga odmiennego podejścia niż w stosunku do przedstawicieli starszych generacji. Nie wystarczy zastosowanie klasycznych narzędzi motywowania tj. podwyżki, premie czy awans. Dla najmłodszych pokoleń ważne są wyzwania, których osiągnięcie wiąże się z prestiżem oraz świadomość nieustannego rozwoju. Żeby zmotywować te pokolenia trzeba dać im możliwość wykazania się kreatywnością oraz nagradzać za innowacyjne osiągnięcia. Przedstawiciele młodych pokoleń lubią pracę w zespołach, jednak ze względu na słabo rozwinięte umiejętności komunikacji interpersonalnej, preferowaną formą współpracy wydają się być zespoły wirtualne wykorzystujące zaawansowane technologie komunikacyjne. Sprzyjają one dzieleniu się wiedzą, wzajemnemu uczeniu oraz uzyskiwaniu synergii wynikającej z pracy w grupie. Młodzi pracownicy poszukują ciągłej stymulacji, przeżyć i doznań, dlatego pasjonują się sportami ekstremalnymi, preferują aktywny wypoczynek, gry video i portale społecznościowe. Podobnych doznań musi dostarczać im pracodawca, jeśli chce pozyskać ich zaangażowanie. To pracownicy oczekujący zadań ambitnych i szybkiej informacji zwrotnej na temat uzyskanych rezultatów. W wykształceniu wzajemnej współpracy i sil-

⁹ K. Bodzioch, *Pokolenie C- nowa odłona pokolenia Y*,

<http://hrstandard.pl/2012/01/04/pokolenie-c-nowa-odslona-pokolenia-y/> (29.12.2014).

¹⁰ <http://kariera.pracuj.pl> (23.01.2015).

nego zaangażowania pokoleń Y i Z pomocny może być częsty feedback. Stanowi on sposobność nie tylko do korygowania niewłaściwych zachowań, ale przede wszystkim do osobistej interakcji oraz wzajemnego, lepszego poznania. Feedback jest niedocenianym narzędziem zarządzania pracownikami, które sprawia, że czują się oni dostrzeżeni. Ważne, aby miał on charakter dwustronny. Będzie wówczas sprzyjał dzieleniu się pomysłami, co niewątpliwie wpłynie pozytywnie na wzmożony transfer wiedzy i innowacyjność w całej organizacji. Ponadto feedback to źródło wartościowych informacji zwrotnych na wszystkich poziomach organizacji, które powinna docenić każda osoba pracującą w firmie niezależnie od stanowiska i pokolenia.

Nowe pokolenie jest zorientowane na rozwój i realizację swoich życiowych pasji. Aktywnie poszukują przestrzeni, która pomoże im w pełni wykorzystać ich potencjał oraz go rozwijać. Nie odpowiada im praca w firmie, w której nie ma polityki elastyczności. Aby ich zachęcić konieczna jest zatem elastyczna polityka personalna. Jeden z jej wymiarów stanowi uelastycznienie czasu wykonywania pracy poprzez jego skracanie w wymiarze dziennym, tygodniowym i rocznym. Elastyczne (atypowe) formy zatrudnienia cechuje to, że praca nie ma charakteru stałego, a pracownik sam decyduje, gdzie i kiedy będzie ją świadczył. Do najpopularniejszych form należą: praca w niepełnym wymiarze np. na pół etatu, praca na zastępstwo, telepraca, work-sharing; praca tymczasowa; leasing pracowników, praca na wezwanie oraz samozatrudnienie. Dogodne organizacyjne warunki pracy towarzyszące różnym formom uelastycznienia czasu jej wykonywania dają możliwość decydowania przez pracownika o okresach wykonywania pracy, momentach jej podejmowania i kończenia, sprzyjają poprawie jej jakości i wydajności oraz niosą ze sobą ułatwienia dotyczące godzenia obowiązków zawodowych i rodzinnych¹¹. Nietypowe formy zatrudnienia sprzyjają też gromadzeniu doświadczenia zawodowego, co jest szczególnie cenne dla przedstawicieli młodych pokoleń oraz umożliwiają jednoczesną pracę dla różnych pracodawców.

Możliwość pełnego wykorzystania potencjału intelektualnego przedstawicieli pokolenia Y i Z zależy w dużym stopniu od ich zaangażowania i otwartości. Wymaga to odpowiedniego podejścia współpracowników oraz przełożonych, a przede wszystkim odpowiedniej kultury organizacyjnej. Strategia zarządzania kulturą organizacyjną musi zmieniać się wraz ze zmianami pokoleniowymi. Nowe generacje pracowników cenią bowiem inne wartości niż ich poprzednicy. Zmniejszenie dystansu władzy i ograniczenie formalności w relacjach przełożony-podwładny nie musi oznaczać zmniejszenia autorytetu kierownika, a niewątpliwie sprzyjać będzie wzmocnieniu relacji w zespole.

Młode pokolenia pracowników to osoby ceniące sobie możliwości rozwoju kariery, zgodność pracy z własnymi zainteresowaniami, prestiż praco-

¹¹ C. Sadowska-Snarka (red.), *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2008, s. 61-66.

dawcy, samodzielność oraz dobrą atmosferę. Nie obawiają się zmiany pracodawcy, jeśli nie jest on w stanie zapewnić im satysfakcjonujących warunków zatrudnienia. Dlatego sukces współczesnych organizacji w coraz większym stopniu zależeć będzie od zdolności efektywnej rekrutacji i selekcji, rozwoju i zatrzymania najlepszych przedstawicieli pokolenia Y i Z. Dla menedżerów, którzy pragną przyciągnąć i zatrzymać na dłużej przedstawicieli młodego pokolenia, inspirację mogą stanowić rozwiązania motywacyjne stosowane w firmie Google, znanej z innowacyjnych projektów i doskonałych warunków stwarzanych pracownikom. W głównej siedzibie Google w Mountain View w Kalifornii pracownicy mają dostęp do szeregu bezpłatnych benefitów:

- restauracji oferujących dania ze wszystkich stron świata,
- automatów do lodów, popcornu, gofrów i kawy,
- lodówek pełnych soków ze świeżo wyciskanych owoców,
- basenu,
- boiska sportowego,
- gabinetu masażu,
- siłowni,
- pralni,
- przedszkola.

W lobby poszczególnych budynków ustawione są stoły bilardowe do gry w ping-ponga oraz szachownice z pionkami. W siedzibie znajdują się też specjalne kabiny z podwieszanymi łózkami w rodzaju kołysek. W ciągu dnia można tam przyjąć, założyć na uszy słuchawki z muzyką i ustawić budzik na godzinną drzemkę. Wśród dodatkowych bonusów motywacyjnych, które przyznawane są pracownikom wszystkich szczebli można wyróżnić: wyprawy weekendowe luksusową łodzią, wejściówki na lekcje salsy, karnety na laserowy paintball czy tory gokartowe. Dzień pracy w Google jest nienormowany. Osoby pracują tam tyle, ile mają pomysłów i ochoty w danym dniu. Zatrudnieni rozliczani są za to, co osiągnęli samodzielnie jak i zespołowo. Ocenia się także ich wkład w uczenie innych osób¹². W ten sposób firma Google dba o dobre samopoczucie i wysoki poziom kreatywności swoich pracowników.

Pracodawcy niewątpliwie potrzebują generacji Y i Z, aby nadażyć za zmieniającą się rzeczywistością biznesową. Wiele cech młodych pokoleń, które pozornie wydają się negatywne, można „przekuć” w korzyści, jeśli stworzy się im odpowiednie warunki pracy. Jednak nie tylko najmłodszy pracownicy wymagają specyficznego podejścia do zarządzania nimi. Równie poważnym wyzwaniem, stojącym przed menedżerami, są procesy starzenia się populacji oraz wydłużanie wieku emerytalnego. Trendy te skłaniają zarządzających do zwrócenia uwagi na doświadczonych pracowników w wieku 50+, dotychczas

¹² J. Jałowiec, *W Google od kuchni*, www.gazetapraca.pl (31.12.2015).

niejednokrotnie pomijanych w procesach rekrutacji. Wykorzystanie potencjału tej grupy zatrudnionych wymaga modyfikacji polityki zarządzania zasobami ludzkimi poprzez wdrożenie koncepcji zarządzania „wiekiem”.

Zarządzanie „wiekiem”

Zarządzanie „wiekiem” to koncepcja dostosowywana do potrzeb pracowników starszych tj. osób w wieku 50+. Swoim zasięgiem obejmuje ona zatem wszystkich przedstawicieli pokolenia wyżu demograficznego (baby-boomers) oraz najstarszych przedstawicieli pokolenia X. Pracownicy w wieku 50+, których coraz więcej jest we współczesnych organizacjach, mogą być cennym kapitałem dla każdej z nich. To dojrzałe pokolenie osób aktywnych zawodowo preferuje stabilizację, spokojną i pewną pracę, nie wymagającą nowych wyzwań. Są to pracownicy lojalni wobec jednego pracodawcy i godni zaufania. Sukces zawodowy to w ich rozumieniu ciężka praca prowadząca do określonego celu. Pracownicy ci są przyzwyczajeni do zhierarchizowanych struktur, stabilnych zadań, kooperacji i konsensusu. Ważne są dla nich: rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość¹³. Poświęcają się obowiązkom zawodowym, rzetelnie je wykonują i podporządkowują pracy swoje życie prywatne¹⁴. Posiadają oni kompetencje poparte wieloletnim doświadczeniem, a także zdobyte przez lata kontakty, które w firmie mogą okazać się bardzo przydatne. Pracownik dojrzały to pracownik zaangażowany w wykonywaną pracę i ceniący jej wartość, bardziej lojalny wobec pracodawcy niż przedstawiciel młodszego pokolenia oraz dyspozycyjny, gdyż nie ma zobowiązań rodzinnych. Charakteryzuje go dojrzałość psychiczna i życiowa – umiejętność zachowania dystansu i adekwatnej oceny sytuacji trudnych lub konfliktowych. Jego unikatową wartością może być także wiarygodność, cenniona szczególnie na stanowiskach i w zawodach, w których wiek jest atutem. W kontekście przedstawionych zalet pracowników w wieku 50+ zarządzanie „wiekiem” może stanowić dla organizacji ogromną szansę.

W myśl tej koncepcji zatrudnianie osób starszych oraz korzystanie z ich potencjału, wiedzy, doświadczenia i umiejętności, może stanowić potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej. Wymaga to jednak dostosowania instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystywanych na różnych etapach procesu kadrowego (od rekrutacji po odejście z pracy) do potrzeb osób starszych. W zarządzaniu „wiekiem” zawiera się zatem planowanie zatrudnienia, dobór pracowników i form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy, kształtowanie wynagrodzeń, ocenianie i motywowanie oraz zarządzanie roz-

¹³ P. Woszczyk, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Wydawnictwo HRP Group, Łódź 2013, s. 44.

¹⁴ P. Rusak, X, Y, Z: *Pokoleniowa bitwa biurowa*, [w:] *Raport Rynek pracy. Przewodnik pracodawcy* 2013/2014, s. 11-12.

wojem i karierą zawodową z uwzględnieniem wieku pracowników. Działania podejmowane w tym obszarze dotyczą zarówno samego pracownika (jego zdolności do wykonywania pracy), jak również jego otoczenia, kształtowane przez pracodawcę, np. organizacji pracy¹⁵ i najczęściej dotyczą:

- pozyskiwania pracowników w wieku 50+,
- kształcenie ustawiczne i rozwoju ich kariery zawodowej,
- organizacji warunków pracy (projektowania stanowisk pracy, wewnętrznych przesunięć pomiędzy stanowiskami, elastycznych formy zatrudnienia i czasu pracy);
- ochrony i promocji zdrowia;
- odejścia na emeryturę.

Korzyści, jakie są potencjalnie możliwe do osiągnięcia dzięki implementacji koncepcji zarządzania „wiekiem” (tab. 1.12), zarówno na poziomie mikroekonomicznym jak i makroekonomicznym, wskazują na znaczenie problemu oraz wyznaczają nowy kierunek rozwoju polityki personalnej. Zarządzanie „wiekiem” pozwala bowiem racjonalnie i efektywnie wykorzystać potencjał tkwiący w pracownikach starszych oraz wykorzystać szanse związane z ich obecnością w organizacji. Chodzi o zapewnienie największej możliwej rentowności tej grupy zatrudnionych dzięki wykorzystaniu ich atutów. Jednocześnie, jak każda koncepcja, również ta nie jest pozbawiona wad. Należy pamiętać, iż podejmowane w jej ramach działania obarczone są pewnym ryzykiem, a sam fakt jej wdrożenia nie stanowi gwarancji osiągnięcia przewidywanych korzyści. Należy mieć świadomość, że uwzględnienie możliwości zatrudnienia osób starszych jest równoznaczne z istotną zmianą sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, co przekłada się na szereg przekształceń organizacyjnych, będących konsekwencją wdrożenia koncepcji. Jak wynika jednak z przedstawionego bilansu korzyści i zagrożeń tych pierwszych jest zdecydowanie więcej, co przemawia za popularyzacją omawianej koncepcji we współczesnych organizacjach.

Na szczególną uwagę w kontekście wykorzystania potencjału pracowników w wieku 50+ oraz przełamywania barier międzypokoleniowych, jak również podwyższania zdolności adaptacyjnych organizacji w burzliwym otoczeniu zasługuje sprzyjający rozwojowi kompetencji mentoring. Narzędzie to oparte na wsparciu pracownika mniej doświadczonego przez kolegę o dłuższym stażu pracy, stwarza okazję do uczenia i rozwoju dla obydwu stron, dlatego jest atrakcyjne dla zatrudnionych bez względu na generację, do której należą. Jest to forma motywowania pozafinansowego, gdyż stanowi ona z jednej strony metodę podwyższania kompetencji pracowników mniej doświadczonych, z drugiej zaś jest wyrazem uznania dla osób o wysokich kom-

¹⁵ J. Litwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. <http://www.parp.gov.pl> (27.03.2014).

petencji, którym powierza się rolę mentora. Obie strony są dla siebie partnerami. Ich relacja opiera się na wzajemnej empatii, zrozumieniu i zaufaniu. Szacunek w mentoringu jest podstawą współpracy, co ułatwia pokonywanie występujących często stereotypów międzypokoleniowych. Z punktu widzenia organizacji jest to także sposób na ograniczenie ryzyka utraty cennego kapitału ludzkiego będącego w dyspozycji pracownika doświadczonego i budowania kapitału intelektualnego.

Tabela 1.12. Korzyści i zagrożenia związane z wdrożeniem koncepcji zarządzania „wiekiem”

Korzyści	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • ograniczenie kosztów rekrutacji i selekcji; • efektywniejsze wykorzystanie potencjału starszych pracowników i zwiększenie ich motywacji do pracy; • możliwość korzystania z wiedzy i doświadczenia starszych osób przez młodszych pracowników; • mniejsza fluktuacja kadr; • zmniejszenie kosztów pracy dzięki dofinansowaniu wdrożenia zarządzania wiekiem z funduszy europejskich; • budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy i zaufania do niego wśród interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych; • przełamanie negatywnych stereotypów dotyczących osób w wieku 50+; • przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek; • zwiększanie siły nabywczej osób w wieku 50+ dzięki dochodom z pracy, zmniejszanie kosztów świadczeń społecznych oraz ograniczanie skali społecznego wykluczenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • problemy zdrowotne pracowników starszych i związane z nimi absencje; • preferowanie stabilizacji i rutyny w pracy, co może stanowić źródło oporu wobec zmian; • niechęć do podnoszenia kwalifikacji skutkująca ich niedopasowaniem do potrzeb firmy; • odtwórcze podejści do pracy pracowników wieku 50+; • brak zainteresowania kontynuowaniem zatrudnienia w momencie nabycia praw emerytalnych; • koszty odpraw.

Źródło: opracowano na podstawie *Miniprzewodnik zarządzania wiekiem*, s. 3-4, www.zysk50plus.pl (25.05.2015).

Podsumowanie

Niestabilność oraz towarzysząca jej nieprzewidywalność warunków otoczenia powodują, iż charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki opartej na wiedzy są zmiany. Mają one bezpośredni wpływ na działania i przeobrażenia dokonywane w różnych sferach zarządzania, w tym również w sferze personalnej. Wzrastająca zmienność staje się ważną przesłanką weryfikowania zakresu oraz rodzaju działań podejmowanych w obszarze zarzą-

dzania kapitałem ludzkim. Obecna sytuacja na rynku pracy powinna skutkować w przedsiębiorstwach zmianą polityki zatrudniania. Zmiany te są konieczne w celu pełnego wykorzystania potencjału różnych pokoleń pracowników.

Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami złożonym z przedstawicieli generacji X, Y, Z i 50+ to nie tylko nowy trend i ogromne wyzwanie, ale też szansa dla wielu współczesnych organizacji. Współpraca międzypokoleniowa pozwala bowiem na wymianę doświadczeń oraz wzajemne uczenie się od siebie, a zatem przyczynia się do wzrostu potencjału najbardziej wartościowego kapitału, jakim dysponują współczesnej przedsiębiorstwa – kapitału ludzkiego. Pracownicy pokolenia Y i Z są kreatywni, ale brakuje im doświadczenia. Z kolei pokolenie X i baby-boomers ma ogromne doświadczenie, ale mniej swobodnie posługuje się nowoczesną technologią i niejednokrotnie brakuje mu znajomości językowych potrzebnych w otoczeniu międzynarodowym a także otwartości na zmiany. Organizacje tworzące zespoły składające z ludzi o tak różnym potencjale i podejściu do pracy mają niewątpliwie szanse na osiągnięcie efektu synergii i wytworzenie wartości dodanej. Jednak zrozumienie odmienności i potrzeb poszczególnych grup pokoleniowych jest warunkiem niezbędnym dopasowania instrumentów zarządzania tak, by możliwe było wykorzystanie ich talentów i mocnych strony.

Bibliografia

- Baran M., Kłos M., *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek”, Nr 5/2014.
- Bodzioch K., *Pokolenie C- nowa odsłona pokolenia Y*.
<http://hrstandard.pl/2012/01/04/pokolenie-c-nowa-odslona-pokolenia-y/> (29.12.2014).
- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa 2009.
- Brzozowska B., *Gen X: Pokolenie konsumentów*, Rabid, Kraków 2005.
- Dziwulski J., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej*, [w:] W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
<http://kariera.pracuj.pl/porady/czy-nalezyc-bac-sie-pokolenia-z> (31.12.2014).
- Flazlagic J.A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor”, nr 3 (25)/2008.
- Hardey M., *Generation C content, creation, connections and choice*. “International Journal of Market Research”, vol. 53, no. /2011.
- Jałowicz J., *W Google od kuchni*, www.gazetapraca.pl (31.12.2014).
- Listwan T., *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalskiego (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. <http://www.parp.gov.pl> (27.03.2014).

- Mikoś A., *Gen Y na rynku pracy*, <http://hrstandard.pl/2011/11/14/gen-y-na-ryнку-pracy/> (23.12.2014).
- Pstrągowska A., *Motywowanie pokolenia X i Y jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów*, [w:] J.S. Kardas, E. Bombiak (red.), *Funkcja motywowania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2014.
- Reisenwitz T.H., Iyer R., *Differences in generation x and generation y: Implications for the organization and marketers*, "Marketing Management Journal", vol. 19/2009.
- Rusak P., X, Y, Z: *Pokoleniowa bitwa biurowa*, [w:] *Raport Rynek pracy. Przewodnik pracodawcy 2013/2014*.
- Sadowska-Snarka C. (red.), *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2008.
- Sajkiewicz J. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltex, Warszawa 2000.
- Shih Yung Ch., *Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles*, "International Journal of Human Resource Studies", vol. 2, no. 2/2012.
- Szewko W., *Pokolenie Y*, „Gazeta Finansowa”, <http://m.onet.pl/biznes/prasa,k37ck> (27.04.2015).
- Woszczyk P., *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Wydawnictwo HRP Group, Łódź 2013.
- www.zysk50plus.pl