

Kamil Matuszczyk

**Cztery pokolenia
w jednej firmie.
Źródło konfliktu
czy wulkan
wiedzy?**

Uniwersytet Warszawski

Warszawa, wrzesień 2020

Spis treści

Wprowadzenie

Rozdział I Zmiany pokoleniowe na rynku pracy – czy starczy miejsca dla wszystkich?

Rozdział II Mix żywiołów, czyli pokolenia spotykają się w pracy

Rozdział III Zderzenie totalne? Konsekwencje funkcjonowania kilku pokoleń w jednej organizacji

Rozdział IV Łagodzenie konfliktów czy tworzenie przestrzeni do rywalizacji? Zarządzanie wiekiem/pokoleniami w organizacjach

Rozdział V Zamiast zakończenia – w jaki sposób pandemia COVID-19 wpłynie na pracowników w różnym wieku?

Bibliografia

Wprowadzenie

Podczas szkolenia „Zarządzanie zespołem – pokolenie X, Y, Z” dowiesz się, jak zarządzać zespołem różnorodnym, jak uwalniać potencjał tkwiący w każdym pracowniku, jak wielopokoleniowy zespół motywować do współpracy, jak minimalizować konflikty wynikające z różnic generacji?¹

To jacy są millenialsi? Przede wszystkim są. Są w firmach, instytucjach, fundacjach. A to stanowi często wyzwanie dla ich szefów, często pochodzących z pokolenia X. Jak zarządzać tym pokoleniem? Czego oczekuje? Jak ich zatrzymać w pracy i wykorzystać ich potencjał? Jak ich motywować?²

Jak należy zmieniać nasze miejsca pracy, by były atrakcyjne dla nowego pokolenia? Czy komunikacja i zarządzanie, wymaga już teraz od menedżerów innego podejścia? Czy grozi nam już niedługo, zwłaszcza w niektórych obszarach, permanentny brak pracowników?³

Tak postawione pytania, które odnaleźć można w dziesiątkach ofert kursów i szkoleń, mają zachęcać kadrę menadżerską i osoby odpowiadające za zarządzanie zasobami ludzkimi zmagające się z wyzwaniami kryjącymi się za przemianami pokoleniowymi na rynku pracy. Jest to przykład reakcji rynku na rosnące potrzeby gotowych i sprawdzonych scenariuszy oraz instrumentów wobec konieczności zarządzania różnorodnością wiekową pracowników. Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat pojawiły się wyspecjalizowane firmy zakładane przez specjalistów HR oferujące, oprócz szerokiej gamy szkoleń, pomoc w tworzeniu i wdrażaniu strategii w dziedzinie zarządzania kadrami ('people and culture'). Pracodawcy

¹ <https://effect.edu.pl/szkolenia-dla-menedzerow/szkolenie-zarzadzanie-zespolem-roznice-pokoleniowe>

² <https://www.brainstorm.biz.pl/szkolenia/szkolenia-otwarte/jak-pracowac-z-millenialsami>

³ <https://4value.com.pl/szkolenia/programy-szkolen/komunikacja-xyz/>

poszukując odpowiedzi na pytania o wpływ różnic pokoleniowych na funkcjonowanie firmy, mogą skorzystać także z szerokiej oferty pism specjalistycznych, poradników czy portali internetowych⁴. Równolegle, zagadnieniami multigeneracyjności na rynku pracy i wynikającymi z tego nowymi zadaniami dla organizacji interesują się także badacze na całym świecie oraz firmy konsultingowe przygotowujące obszerne raporty na ten temat. Co więcej, również branża kultury coraz chętniej szuka inspiracji wśród przemian we współczesnych korporacjach. Dobrą ilustracją może być komedia 'Praktykant' (reżyseria Nancy Meyers, 2015 rok), w której opierając się na stereotypach oraz kontrastach (70-letni przedstawiciel pokolenia Baby Boomers szkolony jest przez przedstawicielkę pokolenia Y w nowoczesnej organizacji działającej w branży modowej), twórcy pokazują przestrzenie zarówno do pojawienia się konfliktów międzypokoleniowych, jak również wzajemnej współpracy.

Mając powyższe na uwadze, warto zadać sobie pytanie - skąd bierze się tak duże zainteresowanie problematyką różnych pokoleń na rynku pracy? Dlaczego rośnie podaż i popyt na wszelkiego rodzaju usługi doradcze, ekspertyzy, wyniki badań naukowych w tym obszarze? Jak poważne są zmiany na rynku pracy, których wszyscy jesteśmy obecnie świadkami?

Odpowiedź na tak postawione pytania nie jest jednoznaczna. To przede wszystkim współwystępowanie kilku procesów o charakterze ilościowym i jakościowym, które zmieniają funkcjonowanie świata pracy, jego uczestników i samych organizacji. Obok nieustającego unowocześniania gospodarki, szczególne znaczenie mają takie procesy, jak starzenie się ludności, rewolucja technologiczna czy postęp społeczny. Choć problematyka pokoleń nie jest nowym zagadnieniem w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi, skala i kierunki zmian wymuszają ciągłe poszukiwanie skutecznych rozwiązań problemów, które z tej różnorodności mogą wynikać. Dotychczas wypracowane i realizowane z powodzeniem praktyki rekrutacji czy szkolenia pracowników tracą na znaczeniu i wymagają gruntownego przemodelowania, dopasowanego do

⁴ M.in. <https://hrbusinesspartner.pl/kategoria/artykuly-z-czasopisma>, Magazyn Rekruter, e-Mentor i wiele innych.

heterogenicznych zasobów pracy⁵. O ile zróżnicowanie pracowników według płci czy pochodzenia stanowi temat opracowań i w przedsiębiorstwach wprowadzono już wiele rozwiązań w tym zakresie, o tyle kwestia wieku pracowników wciąż rodzi więcej pytań niż odpowiedzi⁶.

Demograficzna różnorodność (*demographic diversity*), choć niesie ze sobą wiele wymiernych korzyści dla organizacji, to brak odpowiednich działań wobec tego wyzwania może prowadzić do nieporozumień pomiędzy pracownikami z różnych pokoleń, a w konsekwencji do konfliktów czy napięć⁷. Badania dla Society for Human Resource Management z początku XXI wieku potwierdzają, że w analizowanych organizacjach zatrudniających 500 lub więcej pracowników, aż w 58% przypadkach osoby odpowiadające za zarządzanie zasobami ludzkimi odnotowały występowanie konfliktów pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami⁸. W rzeczywistości, jedynie pewna część firm jest przygotowana na skuteczne działania w tego typu sytuacjach, które w przyszłości będą się intensyfikować. Poważnym ograniczeniem pozostaje także dyskryminacja pracowników ze względu na ich wiek, co dotyczy zarówno najmłodszych, jak i najstarszych osób. Z reprezentatywnych badań w Polsce, zrealizowanych w 2011 roku wynika, że jedynie w co szóstej badanej firmie była wyznaczona specjalna struktura wewnątrz organizacji, odpowiadająca za interweniowanie w sytuacji pojawienia się przejawów dyskryminowania pracowników. Te same badania pokazują, że jedynie około 20% firm ma wskazane w dokumentach działania rozwiązania odnoszące się do zarządzania różnorodnością⁹.

Celem analiz, zwartych w niniejszym raporcie, jest uchwycenie znaczenia dla rynku pracy funkcjonowania jednocześnie (tj. obok siebie) kilku pokoleń pracowników. Uwaga koncentruje się zatem na istocie różnorodności wiekowej w organizacjach, szczególnie zaś na tych obszarach ich działalności, w których mogą występować konflikty o charakterze międzypokoleniowym. Badania skupiają się przede wszystkim na

⁵ William G. (2020). Management Millennialism: Designing the New Generation of Employee, *Work, Employment and Society*, 34: 371–387.

⁶ North M. S. & Fiske S. T. (2015). Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: Individual, interpersonal, institutional, international, *Research in Organizational Behavior*, 35: 159-179.

⁷ Ibidem.

⁸ Burke M. E. (2005). SHRM Generational Differences Survey Report: A Study by the Society for Human Resource Management, Alexandria: Society for Human Resource Management.

⁹ Bojanowska A. (2019). Zarządzanie różnorodnością jako odpowiedź na potrzeby zróżnicowanego zespołu, ze szczególnym uwzględnieniem problemu różnego wieku pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(126): 61-72.

perspektywie organizacji z sektora zaawansowanych usług (m.in. informatyka, telekomunikacja, media, finanse i ubezpieczenia, usługi konsultingowe), w mniejszym stopniu uwzględniają również specyfikę firm sprzedażowych czy produkcyjnych. Przedstawione w dalszych częściach analizy mają odpowiadać na kilka pytań:

1. Które uwarunkowania w największym stopniu wpływają na utrwalanie się zjawiska multigeneracyjności na rynku pracy w XXI wieku?
2. W których obszarach funkcjonowania w organizacjach dostrzec można różnice pomiędzy pracownikami reprezentującymi różne pokolenia?
3. W jakim stopniu organizacje podchodzą do kwestii zarządzania wiekiem pracowników?
4. Jakie instrumenty stosują poszczególne firmy, aby integrować pracowników z różnych pokoleń?
5. Jakie konsekwencje dla organizacji niesie duża różnorodność demograficzna pracowników?

Dodatkowo, jedno z ważniejszych pytań w całej pracy dotyczy potencjalnego wpływu kryzysu gospodarczego, wywołanego pandemią COVID-19 na aktywnych zawodowo przedstawicieli kilku pokoleń. Zaplanowane badania empiryczne, choć pierwotnie nie uwzględniały tej nadzwyczajnej sytuacji, zostały rozszerzone o nadprogramowy punkt. Warto podkreślić w tym miejscu, że tego typu kontekst stanowi niepowtarzalny moment do nowego spojrzenia na model zatrudniania pracowników i zmiany relacji pomiędzy uczestnikami na rynku pracy. Ponadto, w roku 2020 swoje pierwsze kroki na rynku pracy stawiają kolejni przedstawiciele zupełnie nowej, nieznannej dokładnie generacji Z. Jest to zatem doskonały czas na podsumowanie dotychczasowych rozważań i praktyk, jak również postawienie pytań o możliwe scenariusze na przyszłość.

Praca wpisuje się w rozwijany na całym świecie nurt badań nad pokoleniami, funkcjonowaniem organizacji w rzeczywistości gospodarki 4.0,

jak również praktykami zarządzania zasobami ludzkimi i rynkiem pracy w XXI wieku. Omawiane zmiany pokoleniowe, choć dotyczą konkretnych aspektów funkcjonowania organizacji i pracowników, obejmują także takie kwestie, jak retencję pracowników czy problemy w komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Treści zawarte w prezentowanym raporcie powinny zainteresować zarówno teoretyków zajmujących się studiami nad procesami zarządzania zasobami ludzkimi, jak również praktyków, którzy na co dzień borykają z wyzwaniami wokół kierowania różnorodnymi zespołami pracowników. Również analitycy rynku pracy, trendsetterzy oraz gerontolodzy społeczni mogą znaleźć dla siebie klarowne wyjaśnienie istoty przemian w strukturach nowoczesnych organizacji.

Słowa kluczowe: pokolenia, starzenie się pracowników, Mileniałsi, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem, rynek pracy, ageism, konflikt międzypokoleniowy, pandemia COVID-19.

Rozdział I

Zmiany pokoleniowe na rynku pracy – czy starczy miejsca dla wszystkich?

Pomimo że występowanie różnic pokoleniowych i ścieranie się wartości czy postaw osób młodszych ze starszymi jest bardzo dobrze rozpoznane, współcześnie nabierają one jednak nowego wymiaru i strategicznego znaczenia dla zarządzających przedsiębiorstwami. Łączenie kilku pokoleń pracowników w jednej organizacji wciąż stanowi, zwłaszcza w niektórych branżach czy sektorach (np. ICT), wyjątek niż regułę. Wynika to przede wszystkim z uwarunkowań demograficznych, ale także poważnej zmiany w postrzeganiu kim jest lider, a kim szeregowy pracownik. Pracownicy urodzeni w różnym okresie, jak pokazuje dotychczasowe doświadczenie, zwykle byli odseparowani od siebie, ponieważ wykonywali odmienne zadania w danej organizacji. Stanowiska menadżerskie czy zarządcze były piastowane jeszcze do niedawna przede wszystkim przez osoby starsze, z wieloletnim doświadczeniem, podczas gdy osoby dopiero wchodzące do danej organizacji (a przy okazji i na rynek pracy) zajmowały mniej prestiżowe i wymagające stanowiska¹⁰. Reguły funkcjonowania społeczeństwa, z jakimi mamy do czynienia w ostatnich kilku dekadach, kształtują na nowo relacje międzyludzkie, a utrzymanie solidarności pokoleniowej staje się w tym kontekście szczególnym wyzwaniem¹¹.

Rozdział pierwszy został pomyślany jako podsumowanie toczącego się dyskursu wokół koncepcji pokoleniowości, ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy rynku pracy. Uwaga zwrócona została także na możliwe konsekwencje, jakie wynikają z koegzystencji różnych generacji na rynku pracy. Rozdział ma zatem charakter wprowadzający i wyjaśniający stosowane w kolejnych częściach główne pojęcia. Najważniejsze, w kontekście całości pracy, jest opisanie uwarunkowań demograficznych,

¹⁰ Hatipoglu B. & Inelmen K. (2018). Demographic diversity in the workplace and its impact on employee voice: the role of trust in the employer, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5): 970-994.

¹¹ Szukalski P. (2014). Wprowadzenie, w: P. Szukalski (red.), *Starzenie się ludności a solidarność międzypokoleniowa*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 8.

które wpłynęły na intensywnie toczące się dyskusje wokół zagadnień różnorodności wieku pracowników w organizacjach i konieczności działania strategicznego w tym obszarze. W tym celu przywołuję myśli badaczy oraz obserwatorów życia społeczno-gospodarczego, jak również dane statystyczne, obrazujące znaczenie zidentyfikowanych zjawisk i procesów.

Pokolenie – znane i nieznane fakty

Pokolenie choć nie jest nowym zagadnieniem, coraz wyraźniej podkreślany jest toczący się od kilku dekad spór wśród badaczy na temat zmienności znaczenia i definiowania tego pojęcia. Związane jest to przede wszystkim z powszechnym akcentowaniem podobnego wieku – w ujęciu demograficznym, jak i biologicznym – który przyjmuje się w dookreślaniu poszczególnych generacji. Najczęściej przyjmowana definicja, podobna do tej w Słowniku socjologii i nauk społecznych Oxford University, określa pokolenie jako grupę wiekową złożoną z osób urodzonych w zbliżonym czasie¹². Tak definiowane pokolenie będą zatem tworzyły osoby urodzone np. w tej samej dekadzie lub przedstawiciele tego samego rocznika. Przyjęto się jednak, że kolejne pokolenia, w ujęciu demograficznym, pojawiają się średnio co 20 lat¹³. Współcześnie podkreśla się ogólne przyspieszenie zmian społecznych, które prowadzą do sytuacji, że kolejne pokolenia pojawiają się w odstępach 10 lat¹⁴.

Większe znaczenie, oprócz podobnej metryki, ma kontekst społeczno-historyczny, kształtujący warunki, w których dorastają młode osoby urodzone w podobnym czasie. Piotr Sztompka, jeden z najwybitniejszych polskich socjologów, definiując pokolenie, zwraca uwagę na istotę wspólnego doświadczenia przemian, które wpłynęły na poszczególne jednostki należące do większej zbiorowości:

Pokolenie to zbiorowość ludzi, którzy doświadczyli takich samych, ważnych wydarzeń historycznych, przeżyli te same sytuacje,

¹² T. Marshall (red.) (2006). *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 240.

¹³ William G. (2020). Op. cit.

¹⁴ Ibidem.

reagowali na te same wyzwania. Ale doświadczali tego wszystkiego osobno, każdy nieco inaczej. (...) To podobieństwo biografii, ten paralelizm przeżyć, mimo że doznawanych w różnych miejscach, różnych momentach i z różną intensywnością, są ważne także dlatego, że trwale kształtują mentalność, postawy, hierarchię wartości uczestników¹⁵.

Jak pokazują liczne badania, największy wpływ na wyodrębnianie się pokoleń mają wszelkiego rodzaju punkty zwrotne w życiu społecznym, gospodarczym, politycznym czy kulturowym¹⁶. Będą to zarówno konflikty zbrojne, w tym wojny totalne, wszelkiego rodzaju kryzysy humanitarne czy gospodarcze, ale także wydarzenia ze sfery kultury, rewolucjonizujące dotychczasowy sposób myślenia i działania znacznej części społeczeństwa. Mogą to być również negatywne przeżycia i doświadczenia czy pozytywne zmiany, jakie dokonały się na oczach osób dorastających w podobnym czasie. Co istotne, wydarzenia te powinny mieć charakter powszechny a swoim zasięgiem obejmować poziom kraju lub międzynarodowy. Coraz większe znaczenie mają także, na co uwaga zostanie zwrócona w następnych rozdziałach, pojawianie się i udoskonalanie kolejnych zdobyczy technologicznych, wyłanianie się mód na określone zachowania konsumpcyjne czy związane z aktywnością społeczno-polityczną. Oczywiście, nie oznacza to, że pojedyncze zdarzenie wyznacza granicę pokoleń, że osoby urodzone przed czy po nim stanowią odrębną grupę, wyróżniającą się na tle pozostałych. To raczej seria wydarzeń o różnym znaczeniu i zasięgu, które miały miejsce w czasie dorastania osób będących ich świadkami (pośrednio lub bezpośrednio)¹⁷.

Badacze problematyki pokoleń są zgodni, że osoby dorastające w okresie wojny bądź dużego zagrożenia dla życia czy zdrowia uczą się przetrwania i wartości, takich jak ekonomiczny determinizm, racjonalność, materializm oraz poszanowanie dla autorytetu. Z drugiej zaś strony, osoby, których okres dorastania przypada na czas dobrobytu oraz społeczno-

¹⁵ Sztompka P. (2012). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak, s. 207-208.

¹⁶ Rogozińska-Pawełczyk A., Cewińska J., Lubrańska A., Oleksiak P. & Striker M. (2019). *Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

¹⁷ Ibidem, s. 15-22.

gospodarczego bezpieczeństwa, w większym stopniu przyswajają sobie takie wartości, jak egalitaryzm czy tolerancja dla różnorodności¹⁸. Nie bez znaczenia jest środowisko, w którym dana zbiorowość osób się wychowała. Badacze amerykańscy podkreślają m.in. znaczenie czynnika rodzinnego, szczególnie zaś zmieniający się model rodziny na przestrzeni XX wieku¹⁹. Obcowanie z kilkoma pokoleniami w jednym gospodarstwie domowym a następnie przejście do modelu rodziny nuklearnej (tj. dwoje rodziców i jedno dziecko) wpłynęło na kształt relacji międzypokoleniowych. Nie bez znaczenia będzie także ogólna koniunktura gospodarcza, która silnie wpływa na zachowania konsumpcyjne czy gromadzenie oszczędności.

Plastyczność kategorii pokolenie, z którą mamy współcześnie do czynienia, wyraża się także w możliwości zaliczania osób do kilku pokoleń równocześnie. Można sobie wyobrazić sytuację, w której dana osoba jednocześnie zaliczana jest do pokolenia Jana Pawła II, pokolenia korzystającego na co dzień z osobistych komputerów czy pokolenia serii filmów o Władcy Pierścieni. Przynależność do konkretnej generacji może być częściowo dobrowolna (tj. wynikać z własnej autoidentyfikacji), częściowo zaś wynika z określonej metryki. Urodzenie się jednak w danym roku nie musi oznaczać utożsamiania się z daną generacją. Ponadto należy pamiętać, że konkretne pokolenie, ukonstytuowane podobnym okresem wchodzenia w dorosłość czy wydarzeniami o rewolucyjnym znaczeniu, podlega wewnętrznym zmianom w czasie. Przykładowo, może to oznaczać sytuację, w której dzisiejsi dwudziestolatkowie, pomimo że nie przywiązują szczególnej wagi do posiadania rodziny i dzieci, za kilkanaście lat mogą zmienić swoje preferencje odnośnie prokreacji i przez to stać podobnymi do pokolenia swoich rodziców czy dziadków. Ponadto unifikacja zachowań osób urodzonych w różnym okresie prowadzi do stopniowego zacierania się granic pomiędzy poszczególnymi pokoleniami. Nazywanie pokoleń według jakiegoś klucza nie musi oznaczać, że wszystkie osoby utożsamiają się z charakterystyką, jaka jest im przypisywana. Wyraźnie potwierdzają to badania nad subiektywnym znaczeniem pokoleniowości dla badanych osób, jak również nad akceptacją przynależności do określonej metryką

¹⁸ Cogin J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11): 2268-2294.

¹⁹ Ibidem.

generacji²⁰. Widać to wyraźnie wśród szerokiego przekroju wiekowego pracowników, gdzie osoby starsze przypisują swojemu pokoleniu większe znaczenie (w kategorii budowniczych, osób, które czegoś istotnego dokonały), w odróżnieniu od młodszych generacji, dopiero się uczących i stawiających wysokie wymagania i oczekiwania wobec rozwoju własnej kariery.

Wszystkiemu winna jest demografia? Starzenie się zasobów pracy

Pierwszoplanową rolę w toczącej się dyskusji nad istotą koncepcji pokoleniowości na rynku pracy odgrywają przemiany demograficzne rozpoczęte jeszcze w pierwszej połowie XX wieku. Współwystępowanie obok siebie kilku pokoleń jest bezpośrednią konsekwencją procesu starzenia się ludności, który przyspieszył w ostatnich kilku dekadach. Choć samo zjawisko nie jest nowym faktem społecznym, rewolucyjne znaczenie przyniosły zmiany w strukturze wieku ludności. Należy z całą mocą podkreślić, że średnia długość życia jeszcze w XIX wieku wynosiła około 40 lat, co oznacza, że możliwość współpracy w jednej fabryce pokolenia młodych osób z pokoleniem ich dziadków czy nawet pradiadków była w praktyce niemożliwa. Dopiero wraz z poprawą stanu zdrowia ludności, doskonaleniem służby zdrowia, metod leczenia chorób i zmianą stylu życia możliwe było wydłużenie trwania ludzkiego życia. W przeciągu około 150 lat wartość ta podwoiła się i obecnie osoby dożywają średnio 80 lat i więcej. Konsekwencje zmian, jakie rozpoczęły się na szeroką skalę w XX wieku przyniosły niespotykane wcześniej wyzwania, ale i szanse dla całych społeczeństw.

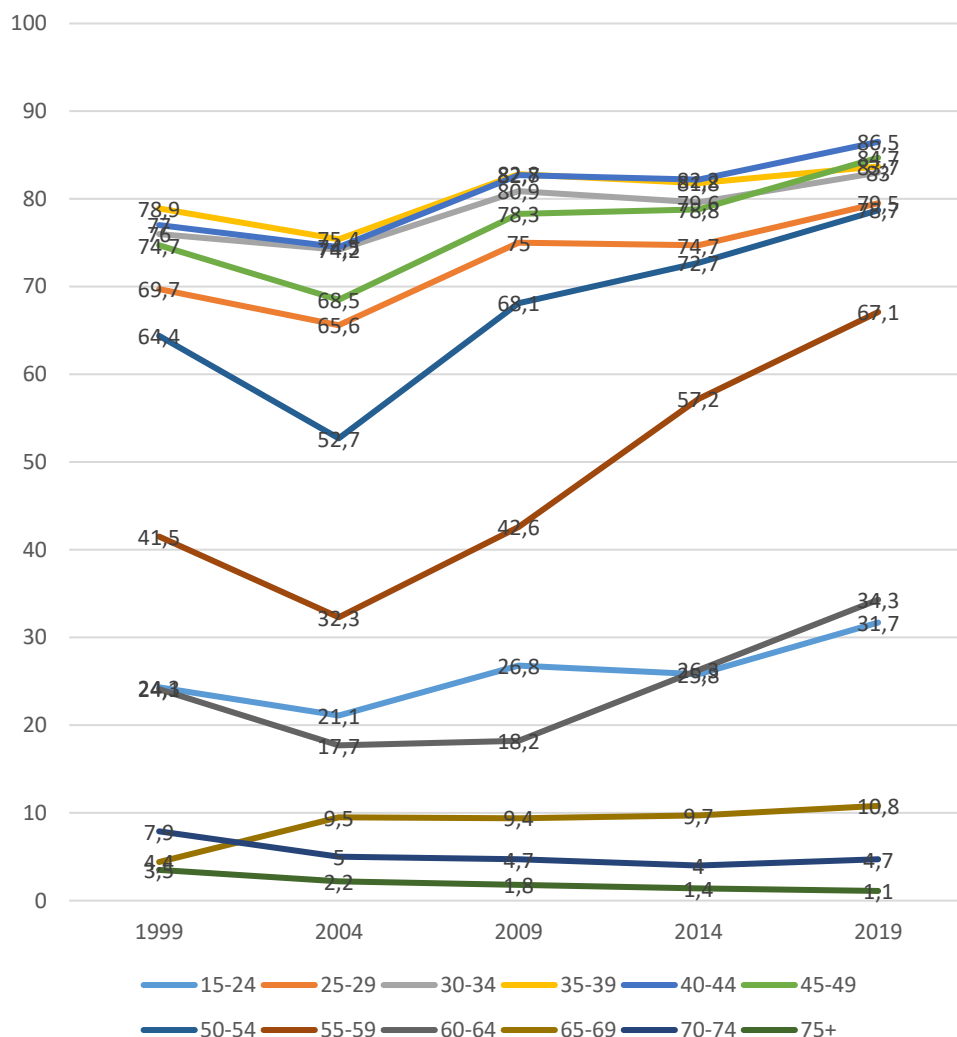
Niezaprzeczalnym faktem jest, że ludność w Polsce, podobnie jak w innych krajach wysoko rozwiniętych, starzeje się. Nadal jesteśmy stosunkowo młodym społeczeństwem, jednak każda kolejna dekada przyniesie zauważalne zmiany i w połowie stulecia polskie społeczeństwo znajdzie się w pierwszej trójce najstarszych państw OECD. Proces starzenia się ludności oznacza zarówno wzrost populacji osób starszych (tj. 60 lat

²⁰ Urick M. J., Hollensbe E. C. & Fairhurst G. T. (2017). Differences in Understanding Generation in the Workforce, *Journal of Intergenerational Relationships*, 15(3): 221-240.

i więcej), które żyją coraz dłużej, jak również trwałe zmiany w strukturze wieku ludności. Proces ten potęgują przede wszystkim zmiany modelu rodzin (przejście z rodziny tradycyjnej, wielopokoleniowej do rodziny z jednym dzieckiem czy związków kohabitacyjnych), co prowadzi w konsekwencji do zmniejszania się wskaźnika płodności. O ile wiek XX określany był stuleciem dzieci czy osób młodych, o tyle kolejny wiek już zyskał miano stulecia osób starych. Ogólnie mówiąc, z każdą kolejną dekadą będzie coraz więcej osób starszych i jednocześnie coraz mniej osób w wieku 0-14 lat oraz w wieku produkcyjnym.

Z perspektywy funkcjonowania rynku pracy, najważniejszą konsekwencją zarysowanych powyżej przemian jest liczbowy i procentowy wzrost populacji starszych pracowników. Najczęściej w analizach wskazuje się ogólnie na kategorię osób 50 lat i więcej, choć należy patrzeć na to zjawisko szerzej i wyszczególniać osoby, które pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego (60/65 lat) nadal pozostają aktywne zawodowo. Dobry stan zdrowia, ale także gorsza sytuacja finansowa na emeryturze czy chęć bycia potrzebnym innym powodują, że pracownicy coraz częściej decydują się kontynuować zatrudnienie w wieku 70, 80 czy nawet 90 lat. Charakter tych przemian w ostatnich 20 latach w Polsce oddaje poniższy wykres ukazujący zmiany w poziomie zatrudnienia osób w różnym wieku. Niezmiennie, najwyższy wskaźnik zatrudnienia pracowników w Polsce cechuje osoby w przedziale 30-44 lat. Większe znaczenie ma jednak zauważalny wzrost tego wskaźnika wśród osób, które w 2019 roku osiągnęły 55-59 lat – na przestrzeni dwudziestu lat nastąpiła zmiana z 41,5% do 67,1%. Istotny wzrost zatrudnienia obserwować można także wśród populacji osób 50-54 lata, jak również wśród osób w wieku 65-69 – w przypadku tej drugiej grupy wskaźnik zatrudnienia wrósł blisko 2,5-krotnie. Choć maleje udział osób najstarszych, tj. powyżej 75. roku życia, w 2019 roku było zatrudnionych około 160-200 tysięcy osób w tym wieku.

Wykres Wskaźnik zatrudnienia w Polsce według wieku w okresie 1999-2019

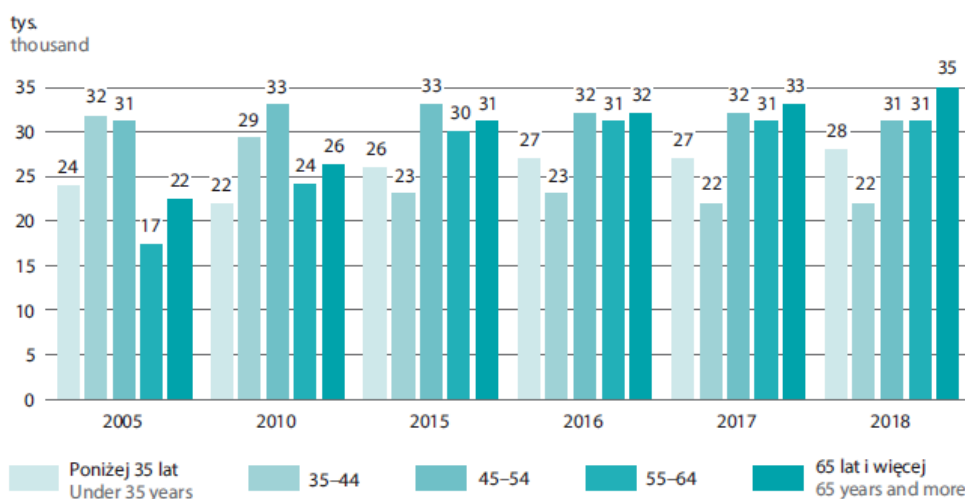


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (2020), Employment rates by sex, age and citizenship (%) [lfsa_organ].

Fenomen rosnącej długowieczności pracowników w różnych branżach staje się w ostatnich latach tematem cieszącym się coraz większym zainteresowaniem mediów. Opisywane historie pracowników 80- czy 90-letnich ukazują nie tylko efekty przemian demograficznych na rynku pracy, ale także kondycję osób, możliwości i skłonność do coraz dłuższego pozostania aktywnym zawodowo. Doskonałą ilustracją tych przemian jest obserwowany w ostatnich latach wzrost liczby lekarzy uprawnionych do wykonywania zawodu, którzy przekroczyli 65. rok życia. Poniższy wykres pokazuje skalę tych zmian oraz ogólną, dużą różnorodność wiekową

pracowników, którzy, obok pielęgniarek, są jedną z najszybciej starzejących się grup zawodowych w Polsce. W 2018 roku, wśród wszystkich lekarzy w Polsce, osoby 65 lat i więcej były najbardziej liczną grupą wiekową. Wykres ten doskonale oddaje znaczenie współwystępowania jednocześnie kilku pokoleń na rynku pracy. Pomimo że dotyczy to tylko jednej, specyficznej grupy zawodowej, pokazuje kierunki zmian, które są wspólne dla wielu branż, zarówno pracowników wysoko, jak i nisko wykwalifikowanych.

Wykres Lekarze uprawnieni do wykonywania zawodu według wieku



Źródło: GUS (2020). Zdrowie i służba zdrowia w 2018 roku.

W minionych dekadach aktywność zawodowa najczęściej kończyła się około 60. roku życia, a nawet wcześniej²¹. Miało to służyć „uwolnieniu” miejsc pracy dla młodszych pokoleń, które w pierwszych kilkunastu latach transformacji zmagają się z licznymi trudnościami w znalezieniu zatrudnienia. Politycy wspierali tego typu rozwiązania, które w konsekwencji pogłębiły w kolejnych latach, nie tylko deficyt finansów publicznych, ale także deficyt dostępnych pracowników na rynku pracy²². Tego typu działania zbiegły się w czasie z malejącym wskaźnikiem

²¹ Król M. (2019). *Gospodarowanie czasem pracy jako stymulator aktywności zawodowej osób starszych*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

²² Duszczyk M., Lesińska M. & Matuszczyk K. (2019). *Upolitycznienie problemu starzenia się społeczeństwa w Polsce. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

przyrostu naturalnego, który wzmacnia proces depopulacji osób w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym. Na wskutek mniejszej liczby urodzeń, zachwiane zostają proporcje pomiędzy najmłodszymi i najstarszymi uczestnikami rynku pracy. Proces ten potęgują także masowe emigracje Polaków, szczególnie po 2004 roku, które doprowadziły do znacznego odpływu kapitału ludzkiego z rynku pracy. Dostępne prognozy demograficzne nie pozostawiają złudzeń – nie da się skutecznie i szybko odwrócić tych zmian. Z autorskiej prognozy przygotowanej przez zespół badaczy z Ośrodka Badań nad Migracjami Uniwersytetu Warszawskiego jasno wynika, że w najbliższych kilku dekadach będziemy mieli do czynienia w Polsce z dynamicznym przyrostem osób starszych i najstarszych (tj. powyżej 80. roku życia) i kurczeniem się populacji osób aktywnych zawodowo. Niezależnie od przyjętego wariantu scenariusza, populacja osób w wieku 15-74 zmniejszy się co najmniej o 3,6 miliona lub nawet do 5 milionów osób w 2060 roku (w porównaniu z 2015)²³.

Polska nie jest wyjątkiem, podobne tendencje obserwować można w większości innych państw wysoko rozwiniętych. Przykładowo, w Stanach Zjednoczonych osoby 55 lat i więcej, zgodnie z prognozami, stanowią jedyną populację, która będzie systematycznie rosła na rynku pracy w najbliższych latach²⁴. Z kolei w Wielkiej Brytanii, pomiędzy 2001 i 2014 rokiem liczba pracujących osób w wieku 65-69 lat podwoiła się i oczekuje się dalszego wzrostu starzenia się zasobów pracy, przy jednoczesnym utrzymywaniu się niedoborów młodszych pracowników²⁵. Wyzwania w tym obszarze dotyczą zarówno państw z ponad stu milionową rzeszą osób aktywnych zawodowo, jak również małych państw, gdzie pracownicy nie przekraczają miliona mieszkańców danego kraju. Zmiany w strukturze wieku pracowników stały się uniwersalne, niezależne od szerokości geograficznej czy kondycji rynku pracy. Zadaniem, które stoi przed rządami tych państw jest utrzymanie możliwie długo osób na rynku pracy, tworzenie

²³ Janicka A. & Kaczmarczyk P. (2018). Wybrane problemy rynku pracy starego społeczeństwa w przyszłości, w: M Okólski (red.), *Wyzwania starzejącego się społeczeństwa. Polska dziś i jutro*, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

²⁴ North M. S. & Fiske S. T. (2015). Op cit.

²⁵ Lain D. & Loretto W. (2016). Managing employees beyond age 65: from the margins to the mainstream?, *Employee Relations*, 38(5): 646-664.

warunków sprzyjających opóźnieniu przechodzenia na emeryturę oraz niwelowanie negatywnych praktyk, z jakimi spotykają najstarsi pracownicy.

Eskalacja różnorodności pracowników – współpraca i dialog versus dyskryminacja i konflikty

Opisane powyżej przekształcenia prowadzą przede wszystkim do jednej, poważnej zmiany – następuje istotne i widoczne na wielu płaszczyznach zróżnicowane zasobów pracy. Wiek pracowników, jak pokazują wcześniejsze badania, staje się coraz ważniejszą przesłanką, warunkującą sposób działania firm, niezależnie od ich wielkości, branży czy położenia geograficznego. Spośród wielu wymiarów różnorodności pracowników (m.in. płeć, pochodzenie etniczne, religia czy stan zdrowia), to właśnie wiek jest wskazywany jako coraz ważniejsza zmienna warunkująca realizację celów i zadań w dużych organizacjach²⁶. To z kolei oznacza, że wspólna praca z osobami z różnym doświadczeniem zawodowym, sukcesami i porażkami oraz oczekiwaniami czy wyzwaniem w zakresie równowagi praca-rodzina może prowadzić zarówno do pozytywnych, wymiernych korzyści, jak i negatywnych, destrukcyjnych zjawisk w miejscu pracy. Jednak sam wiek pracowników nie powinien być priorytetową cechą, na podstawie której ocenia się potencjał i możliwości danego kandydata na określone stanowisko czy osoby już zatrudnionej. Badacze od dawna spierają się, jak duży wpływ na efektywność, wydajność czy poziom kreatywności zespołów ma wiek poszczególnych ich członków²⁷. Bronią jednak tezy, że osoby starsze (zarówno 40, 50, jak i 60-letnie) są pełnowartościowymi pracownikami dla firm.

Panuje powszechna zgoda, że sama różnorodność demograficzna w danej organizacji przynosi szereg pozytywnych konsekwencji w wymiarze osobowym, organizacyjnym i biznesowym. Funkcjonowanie pracowników reprezentujących odmienne generacje, a co za tym idzie – różne idee, poziom zaangażowania czy kreatywność – jest wartością samą w sobie. Takie zespoły są cennym kapitałem, zarówno w mniejszych, jak i większych

²⁶ North M. S. & Fiske S. T. (2015). Op cit.

²⁷ Turek K. & Perek-Białas J. (2013). The role of employers opinions about skills and productivity of older workers: example of Poland, *Employee Relations*, 35(6): 648-664.

organizacjach, działających na krajowych czy międzynarodowych rynkach. To nie tylko możliwość wzajemnego uczenia się od siebie osób w różnym wieku, to także cenna lekcja pokory dla pracowników z silnie ukształtowanym podejściem do obowiązków zawodowych, które są konfrontowane z przeciwnymi opcjami. Młodszy pracownicy mogą czerpać z wiedzy i doświadczenia starszych kolegów, a starsi pracownicy mogą otrzymać wsparcie w postaci podnoszenia kompetencji cyfrowych²⁸. Każde z pokoleń posiada cenne, unikatowe zdolności, które podczas wzajemnej wymiany mogą pomóc osiągnąć sukces w realizacji codziennych zadań. Homogeniczne pod względem wieku zespoły, jak ma to miejsce przykładowo w środowisku startupów, wielokrotnie są zamknięte na inne grupy docelowe klientów czy konsumentów. Prowadzi to wówczas do ograniczenia możliwości dotarcia z produktem czy usługą do szerszej zbiorowości osób zainteresowanych, niezależnie od ich wieku.

Dotychczasowa praktyka, zwłaszcza w firmach w Polsce, pokazuje jednak, że przedstawione wyżej pozytywne cechy wielopokoleniowych zespołów mają charakter idealny i zdarzają się rzadko. Osiągnięcie stanu wzajemnej współpracy, poszanowania i prawidłowego dialogu pomiędzy wszystkimi pracownikami jest trudne do osiągnięcia i utrzymania. Nie chodzi jednak o sytuację, w której wszyscy są dla siebie przesadnie mili i uprzejmi, raczej chodzi o zdroworozsądkową atmosferę w zespole, gdzie każdy czuje się szanowany i doceniany za swoją pracę. Można wskazać kilka przejawów sytuacji, w których wiek pracowników i zróżnicowanie demograficzne kadry będzie prowadziło do powstawania napięć czy w skrajnych sytuacjach – konfliktów pokoleniowych w firmach.

Warto w pierwszej kolejności podkreślić fakt, że pracodawcy nadal przywiązują zbyt dużą wagę do wieku, jednocześnie nie dostrzegając innych wartości, jakie kryją się za konkretnym pracownikiem czy kandydatem do pracy. Według autorów analizujących kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach w Polsce, częstą praktyką wśród menadżerów jest ignorowanie 80-90% zdolności, predyspozycji swoich pracowników, które są niewidoczne „na pierwszy rzut oka”, a decyzje podejmowane wobec nich

²⁸ Smentek D. (2007). *Management of an ageing workforce. How employers can deals with related challenges*, Saarbrücken, VDM Verlag Dr. Müller.

opierają się tylko w oparciu o widoczne elementy, np. wiek czy płeć²⁹. Tego typu postawy przełożonych, ale także innych pracowników tworzą przestrzeń do pojawiania się lekceważenia i niedoceniań doświadczenia, umiejętności czy predyspozycji do realizacji określonych zadań i projektów. Problem ten dotyczy szczególnie przedstawicieli skrajnych pokoleń w miejscu pracy, choć najwięcej problemów na tym tle obserwuje się w przypadku najstarszych pracowników.

W najtrudniejszej sytuacji, pomimo zapotrzebowania w organizacjach na wiedzę i doświadczenie starszych pracowników, paradoksalnie są osoby powyżej 50. roku życia. Upowszechniło się zaliczanie tej kategorii pracowników jako osób defaworyzowanych na rynku pracy³⁰. Niezależnie od szerokości geograficznej, przeobrażeniom ulega pozycja osób starszych i ich roli oraz miejsca w postnowoczesnych społeczeństwach, w których kierunki transformacji wyznaczają coraz młodsze generacje. Widać to wyraźnie między innymi w Hong Kongu, gdzie osoby starsze, z bagażem doświadczeń i wiedzy, były przez dziesiątki wieków cenione i szanowane przez młodsze pokolenia. Współcześnie perspektywa ulega poważnej zmianie, a rynek pracy, szczególnie zaś zachowania pracodawców pokazują, że najstarsi pracownicy stają się obiektem powszechnej i wielowymiarowej dyskryminacji ze względu na swój wiek. Przyczyną dyskryminowania starszych pracowników jest postrzeganie starości i starzenia się w kategoriach ubytku, utraty dotychczasowego stanu, zmian na niekorzyść³¹. Tego typu postawy mogą być urzeczywistniane na wielu płaszczyznach. Po pierwsze, brak zainteresowania zatrudnianiem starszych pracowników w organizacjach do 50 osób wynika z postrzegania tej grupy jako mniej potrafiących zaadaptować się do nowych technologii, mniej zainteresowanych zmianami w tym obszarze, mniej ambitnych czy kreatywnych³². Dotychczasowe badania pokazują jednak, że pomimo częściowych ograniczeń związanych z pogorszeniem szybkości, siły, wzroku, tempa reakcji wśród najstarszych pracowników, mankamenty te rekompensowane są ich lojalnością wobec pracodawcy, sumiennością oraz

²⁹ Gross-Gołacka E., Jefmański B. & Spałek P. (2019). Kapitał intelektualny przedsiębiorstw w Polsce – wybrane aspekty teoretyczne i praktyczne, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 140.

³⁰ Męcina J. (2013). *Niewykorzystane zasoby: nowa polityka rynku pracy*, Warszawa: ASPRA-JR.

³¹ Lain D. & Loretto W. (2016). Op cit.

³² Martin G., Dymock D., Billett S. & Johnson G. (2014). In the name of meritocracy: managers' perceptions of policies and practices for training older workers, *Aging & Society*, 34: 992-1018.

wiedzą³³. Ignorowanie czy pomijanie osób starszych w rozdzielaniu priorytetowych zadań jest przykładem bezpośredniej lub ukrytej dyskryminacji, co jednak wielokrotnie jest trudne do udowodnienia³⁴.

Obok stereotypowego patrzenia przez pracodawców na pracowników w różnym wieku, również same codzienne relacje pomiędzy pracownikami mogą być punktem zapalnym do napięć oraz dyskomfortu po stronie starszych osób. Relacje ze współpracownikami w miejscu zatrudnienia są bowiem jednym z czynników wpływających na strategię przechodzenia na wcześniejszą emeryturę. W badaniu dotyczącym sytuacji młodych emerytów w Polsce, zauważa się, że ostry, widoczny konflikt międzypokoleniowy w miejscu pracy nie jest powszechnym zjawiskiem. Nie oznacza to jednak, że nie pojawiają się problemy czy spięcia pomiędzy pracownikami w różnym wieku. Najpoważniejsze jest występowanie wśród młodszej kadry stereotypów wobec osób starszych, dotyczących głównie mniejszej wydajności, częstszego korzystania ze zwolnień lekarskich, braku zainteresowania uczeniem się nowych rzeczy czy nastawienie na zachowanie statusu quo³⁵. Jednocześnie, gorsze położenie dojrzałych pracowników potęguje zjawisko autostygmatyzacji, czyli przekonanie o samoograniczeniu, wzmocnione przez utrzymujące się stereotypy w środowisku pracy³⁶. Wpisuje się to także w zjawisko sukcesji międzygeneracyjnej, zgodnie z którym osoby starsze utwierdzają się w społecznym oczekiwaniu, że w pewnym momencie życia powinny skupić się na innych celach i zadaniach, np. o charakterze opiekuńczych i tym samym „zwolnić miejsce młodym”.

Należy pamiętać, że konflikty (czy raczej właściwe powinno być mówienie o codziennych spięciach lub wzajemnych konfrontowaniu się) o których tu mowa nie muszą pojawiać się tylko pomiędzy skrajnymi grupami wieku (np. osoby 20 i 60-letnie), mogą mieć miejsce także pomiędzy 30 i 40-latkami. Wynika to przede wszystkim z faktu, jak zauważają autorzy amerykańskiego poradnika do niwelowania różnic pokoleniowych, tłem dla konfliktu

³³ Edgell V., Fuertes V., Tjandra N. C., Chen T. (2019). Employers Policy and Practice Toward Older Workers in Hong Kong: The Role of Shifting Intergenerational Dynamics, *Journal of Aging & Social Policy*, 31(5): 445-466.

³⁴ Martin G., Dymock D., Billett S. & Johnson G. (2014). Op cit.

³⁵ Krzyżowski Ł., Kowalik W., Suwada K. & Pawlina A. (2014). *Młodzi emeryci w Polsce. Między biernością a aktywnością*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s 94.

³⁶ Ibidem.

w przeważającej mierze są różnicujące perspektywy postrzegania etyki pracy i równowagi pomiędzy życiem i pracą³⁷. Dlatego też, z obiektywnego punktu widzenia, sama metryka nie ma większego znaczenia, większą rolę odgrywają uwarunkowane kulturowo postawy i zachowania poszczególnych pracowników.

Kiedy wiek pracowników nabiera nowego znaczenia - zarządzanie wiekiem i różnorodnością

Różnorodność wiekowa, jak zostało pokazane wcześniej, ma wiele twarzy. Spektrum konsekwencji, jakie mogą pojawiać się podczas wzajemnej współpracy osób pochodzących z różnych pokoleń, wpływa na funkcjonowanie struktur administracyjnych organizacji, jak również ma znaczenie na osiągnięcie korzyści ekonomicznych. W zależności jednak od skali tego zróżnicowania, możliwe jest wdrażanie odpowiednich polityk i strategii wewnętrznych, które będą zmierzały do niwelowania negatywnych zjawisk na tym podłożu i czerpania korzyści z potencjału demograficznego zróżnicowania pracowników. Już w latach 80. XX wieku potwierdzono, że pomimo różnorodności zasobów ludzkich i powstających na tym tle konfliktów w organizacjach, dobre zarządzanie może doprowadzić do efektu synergii, ponieważ rezultaty wspólnej pracy są większe niż suma indywidualnych działań³⁸.

Odpowiedzią ma być koncepcja zarządzania wiekiem pracowników, która jest jednym z wymiarów strategicznego podejścia do kwestii rosnącej różnorodności w organizacjach (płeć, pochodzenie etniczne). Realizacja tego typu strategii z reguły przypisana jest do zespołów odpowiadających za zarządzanie zasobami ludzkimi, nie zawsze jednak jest ona wyartykułowana wprost i zawarta w ogólnej wizji rozwoju danej firmy. Przegląd dotychczasowych rozwiązań i wprowadzanych instrumentów dowodzi, że na zarządzanie wiekiem składają się przede wszystkim te działania, które odpowiadają cyklowi od wejścia pracownika do organizacji

³⁷ Gravett L. & Throckmorton R. (2007). *Bridging the Generation Gap. How to Get Radio Babies, Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to Work Together and Achieve More*, Franklin Lakes, The Career Press, s. 116.

³⁸ Belbin M. (2009). *Zespoły zarządzające, sekrety ich sukcesów i porażek*, Kraków: Wolters Kluwer Business.

aż po jego wyjście, czyli z reguły przejście na emeryturę. Zestaw tych funkcji i praktyk obejmuje zatem rekrutację i odejścia z pracy, szkolenia, rozwój, mentoring, organizację pracy czy ochronę zdrowia³⁹. Badaczki zajmujące się tą problematyką w Polsce zwracają uwagę także na szeroki katalog strategii i podejść do zarządzania wiekiem w poszczególnych organizacjach, które mogą, w uproszczeniu, mieć charakter aktywny lub reaktywny. Zasięg podejmowanych działań zależy jednak od wielu czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych, a najważniejszym krokiem jest uświadomienie sobie przez kierownictwo i zarząd, że problematyka ta jest istotnym obszarem strategicznym dla funkcjonowania całej organizacji. Tym samym, wdrażanie tego typu działań nie wymaga od organizacji wielkich nakładów finansowych, priorytetowe powinno być kształtowanie kultury organizacyjnej neutralnej wiekowo⁴⁰.

Choć znacznie częściej świadomość i prowadzenie działań przypisywanych jest największym korporacjom i dużym przedsiębiorstwom, także w mniejszym, zwłaszcza rodzinnym biznesie, dostrzega się znaczenie zróżnicowania wśród pracowników. Temat ten pojawił się relatywnie niedawno, część badaczy wskazuje na lata 90. XX wieku. Zajęcie się problematyką różnorodności w organizacjach wynikało raczej z pobudek finansowych i innowacji, niż strachu czy konieczności przestrzegania prawa i respektowania wartości etycznych⁴¹. Współcześnie tematykę tę postrzega się w odmienny sposób:

„Dzisiaj zarządzanie różnorodnością nie oznacza zmiany obowiązujących oczekiwań i standardów np. dla kobiet i mniejszości. To po prostu uznanie faktu, że niektóre grupy różnie reagują na różne sytuacje i należy starać się zmniejszać ewentualne tarcia, które mogą powstać w organizacji”⁴².

³⁹ Warwas I. & Sołtys A. (2018). Koncepcje i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(121): 9-22.

⁴⁰ Bartkowiak G. (2016). *Zatrudnianie pracowników wiedzy 65 plus. Perspektywa pracowników i organizacji*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, s. 112.

⁴¹ Gross-Gołacka E., Jefmański B. & Spałek P. (2019). Op cit.

⁴² Ibidem.

Tak zdefiniowanej koncepcji zarządzania wiekiem czy różnorodnością demograficzną w organizacjach mają służyć działania, zarówno te obejmujące jednorazowe akcje informacyjne, szkoleniowe czy integracyjne, jak również codzienna kultura organizacyjna. Część pracodawców w ramach wewnętrznych struktur wprowadza specjalne jednostki dedykowane procesowi mentoringu i coachingu. W ten sposób organizacje, zwłaszcza w kulturze zachodniej, dążą do wykorzystania potencjału bardziej doświadczonych pracowników, jak również emerytowanych ekspertów, którzy są zaangażowani w proces transferu wiedzy do młodszych kolegów po fachu. Przykładowo, Massachusetts Institute of Technology (MIT) prowadzi grupę dla milenialsów i Weteranów a American Express stworzył specjalny zespół dla pracowników powyżej 40. roku życia. Celem tego typu struktur jest dzielenie się informacjami jej członków, prowadzenie nieformalnego mentoringu, tworzenie poczucie przynależności i pozostawania w dobrych relacjach z organizacją⁴³.

Niewątpliwie, wszelkiego rodzaju działania, nawet okazjonalne, mogą przynosić wiele korzyści. Badania zrealizowane w Polsce wśród dużych przedsiębiorstw (od 250 do 999 pracowników) potwierdzają to stanowisko. Poniższa lista prezentuje znaczenie poszczególnych efektów, które przynosi wprowadzanie ustrukturyzowanych interwencji:

1. Wzrost motywacji
2. Poprawa jakości i efektywności pracy zespołowej,
3. Poprawa komunikacji między pracownikami,
4. Wzrost zaangażowania
5. Zdobywanie i utrzymywanie talentów
6. Mniejsza liczba konfliktów
7. Redukcja stresu
8. Wzrost retencji pracowników⁴⁴.

⁴³ Hatipoglu B. & Inelmen K. (2018). Op cit.

⁴⁴ Gross-Gołacka E., Jefmański B. & Spałek P. (2019). Op cit, s. 150.

Podsumowanie:

1. Pokoleniowość to koncepcja, która doskonale wpisuje się w analizy współczesnych przemian na rynku pracy. Pomimo że istnieje wiele wątpliwości terminologicznych czy znaczeniowych, przyjęcie perspektywy generacji umożliwia zrozumienie procesu różnicowania się zasobów pracy.
2. Rosnące znaczenie wielopokoleniowości wynika przede wszystkim z obserwowanych w ostatnich dekadach przemian demograficznych. Przemiany w strukturze wieku ludności, w tym przede wszystkim rosnąca liczba osób starszych prowadzą do sytuacji, w której na rynku pracy oraz w organizacjach spotykają się przedstawiciele różnych generacji.
3. Współwystępowanie pracowników w różnym wieku, oprócz wielu korzyści, oznacza także potencjalne zagrożenia, z których najpoważniejszym może być konflikt w miejscu zatrudnienia. Dotychczasowe badania pokazują również nierówne szanse starszych i młodszych pracowników na rynku pracy.
4. Pomimo występujących różnic pomiędzy pracownikami w różnym wieku, nie są one bezpośrednim efektem metryki poszczególnych osób. Na owe odmienności składa się szereg innych czynników, wynikających m.in. z procesu wychowania, poziomu kultury osobistej czy wiedzy na temat różnorodności.
5. Rozwiązaniem negatywnych zjawisk i strategią prowadzącą do wykorzystania potencjału różnorodności demograficznej jest zarządzanie wiekiem w organizacjach. Skala i zakres działań w tym obszarze jest jednak bardzo zróżnicowany.

Rozdział II

Mix żywiołów, czyli pokolenia spotykają się w pracy

Nie tylko większa obecność starszych i starych pracowników, ale także przeobrażenia w modelach zatrudniania pracowników i przestrzeniach świadczenia pracy prowadzą do rosnącej różnorodności uczestników na rynku pracy. Sama praca, jak i jej otoczenie przechodzą głęboką transformację w ostatnich dekadach. Diametralnej zmianie ulegają postawy i wartości, jakimi kierują się pracownicy (czy raczej zleceniobiorcy lub kontrahenci) oraz pracodawcy. Rosnąca w wymiarze globalnym niepewność, w tym szczególnie dotycząca zatrudnienia i przebiegu kariery zawodowej, jak również wymóg wielowymiarowej elastyczności i konieczności szybkiej adaptacji do nowych warunków (np. technologicznych) powodują, że pracownicy w różnym wieku stają przed całkowicie nowymi wyzwaniami i zadaniami. Dotychczas utarte ścieżki rozwoju zawodowego czy wspinania się po szczeblach kariery tracą na znaczeniu. W skutek dynamicznych zmian, szczególnie zaś ogromnego przyspieszenia technologicznego, uczestnicy rynku pracy urodzeni w różnym czasie, są mniej lub bardziej przygotowani i skłonni dostosować się do w nowych wymogów. Dlatego też można mówić o intensyfikacji różnicowania się zasobów pracy, co widać na przykładzie podejścia do samej aktywności zawodowej, realizacji powierzonych obowiązków czy relacji podczas codziennych interakcji w przestrzeni organizacji. W konsekwencji tych zmian, niektórym pokoleniom przypisuje się dzisiaj rolę rewolucjonistów, którzy swoimi codziennymi zachowaniami zmieniają świat pracy, stawiając przez pracodawcami nieznanie dotychczas oczekiwania⁴⁵. Inne zaś, głównie starsze pokolenia pracowników, utożsamiane są z mniejszą skłonnością do innowacji i ogólnych zmian.

Rozdział ten ma dwa zasadnicze cele: ujednoznacznienie pokoleń obecnych na rynku pracy w Polsce wraz z określeniem ich szacunkowego udziału w społeczeństwie. Pozwoli to w dalszej kolejności podsumować dotychczas

⁴⁵ PWC (2011). Millennials at work: Reshaping the workplace, <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf>

przypisywane im wartości czy strategii, zarówno w organizacjach, jak i na rynku pracy. Aby lepiej zrozumieć odmienności, które charakteryzują kolejne pokolenia, uwagę zwrócono także na uwarunkowania, które umożliwiają wyodrębnienie kilku pokoleń pracowników w Polsce. W tym celu przywołano przede wszystkim wyniki badań polskich w zakresie zjawiska multigeneracyjności na rynku pracy. Przyjęte kryterium kilku zmiennych związanych z pracą pozwala odejść od dominującego podejścia do opisywania poszczególnych pokoleń na rzecz ukazania tych obszarów, które pozwalają lepiej poznać DNA poszczególnych generacji.

Ile jest pokoleń pracowników w Polsce?

Jak zostało wyjaśnione wcześniej, na rynku pracy obok siebie funkcjonuje kilka pokoleń, jednak ich proporcje zmieniają się w czasie i zależą od poszczególnych branż i sektorów gospodarki. Precyzyjne określenie i oszacowanie liczebności tych pokoleń nie jest łatwym zadaniem, gdyż wiąże się m.in. z tym, że istnieje wiele sposobów definiowania poszczególnych generacji⁴⁶. Problematiczny jest także brak zgody wśród badaczy i analityków, co do okresu czasu, który wyznacza granice występowania kolejnych pokoleń po sobie. Na potrzeby dalszych analiz przyjmuję definiowanie generacji, które wciąż można spotkać na rynkach pracy w Polsce i za granicą, zgodnie z rekomendacjami badaczy specjalizujących się w psychologii biznesu⁴⁷:

1. Ciche pokolenie (tzw. Tradycjonałiści) – osoby urodzone w okresie 1925-1945;
2. Baby Boomers – osoby urodzone w okresie 1946 – 1964;
3. Pokolenie X – osoby urodzone w okresie 1965-1981;
4. Pokolenie Y (czy milenialsi) – osoby urodzone w okresie 1981-2000;
5. Pokolenie Z (określane również jako pokolenie C) – osoby urodzone po 2000 roku.

⁴⁶ Wiktorowicz J. & Warwas I. (2016). Pokolenia na rynku pracy, w: J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna (red.), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Warszawa: Wolters Kluwer, s. 19-37.

⁴⁷ North M. S. & Fiske S. T. (2015). Op cit.

Należy w tym miejscu zwrócić szczególną uwagę na szeroki katalog stosowanych nazw, jakimi określa się osoby urodzone w podobnym czasie, i które cechują się wspólnymi wartościami czy postawami wobec pracy. W wielu analizach możemy spotkać się z innymi tytułami, które oprócz emocjonalnego nacechowania, przypisują konkretne atrybuty czy specyficzne zachowania przedstawicielom poszczególnych generacji. Sprawę komplikuje także tworzenie autorskich określeń, jak np. stosowane przez trendsetterkę Natalię Hatałską określenie Pokolenie L, czyli osób leniwych⁴⁸. Tego typu praktyki wynikają zarówno z kreatywności autorów stosujących te pojęcia, a przede wszystkim z łączenia pewnych zjawisk czy postaw z określonym wiekiem. Próba uchwycenia tej różnorodności, spotykanej zarówno w polskiej, jak i anglojęzycznej literaturze, została podsumowana w tabeli poniżej.

Tabela Wybrane określenia charakteryzujące cztery pokolenia obecne na rynku pracy

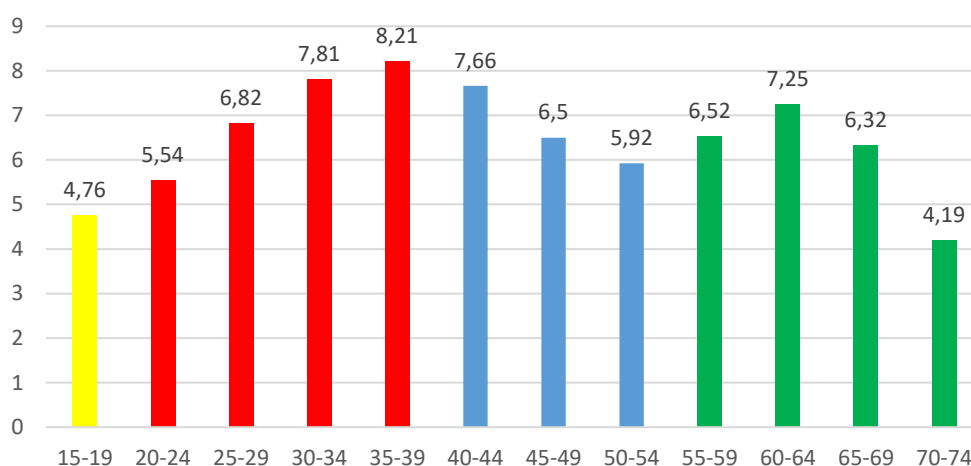
Baby Boomers	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
pokolenie wyżu demograficznego	Generation 12	władcy Internetu i komputerów osobistych	Generation C (Content, Creation, Connections, Choice)
Generation Me	Baby Busters	niepokorne pokolenie	
Vietnam Generation	NIC	Pokolenie www	native users
	Twenty-somethings	Thumb Generation	Gen Tech
	Post-Boomers	Nothing-Is-Sacred Generation	Gen Next
		pokolenie kłapek i iPodów	dzieci Internetu
		Feel Good Generation	
		Do-or-Die Generation	
		Homo Internetus	
		pokolenie Google	
		niepokorne pokolenie	

⁴⁸ Hatałska.com (2011). Pokolenie L, <https://hatalska.com/2011/12/09/generacja-l-infografika/>

Źródło: Wojtaszczyk (2012), Wiktorowicz i Warwas (2016), Maciołek (2019).

Przyjęcie powyższej klasyfikacji pozwala określić wielkość każdej z generacji obecnych i aktywnych na rynku pracy w Polsce (tj. osoby w wieku 15-74 lata). Zakładając, że wciąż można spotkać nieliczne roczniki osób urodzonych jeszcze przed zakończeniem drugiej wojny światowej, w 2019 roku w Polsce można było wyróżnić pięć pokoleń. Jednocześnie, proporcje pomiędzy poszczególnymi generacjami różnią się, co nie zmienia faktu, że w ostatnich latach wzmacnia się znaczenie różnorodności, głównie na wskutek wzrostu aktywności zawodowej osób starszych. Najbardziej licznym pokoleniem, co zaobserwować można także w innych krajach wysoko rozwiniętych, pozostają milleniarsi, którzy w Polsce stanowią 28% ludności aktywnej zawodowo. Choć osoby przynależące do pokolenia Baby Boomers stanowią dużą część ludności, ich obecność na rynku pracy pozostaje znacznie mniejsza niż pokolenia X. Niespełna co dwudziesta osoba w Polsce należy do najmłodszego pokolenia Z. Dostępne prognozy demograficzne zakładają nierównomierny wzrost pracowników ze starszych roczników (Baby Boomers, pokolenie X), którzy w najbliższych dekadach będą stanowili zdecydowaną większość na rynku pracy.

Wykres Szacunkowy udział (w %) pięciu pokoleń w polskim społeczeństwie w 2019 roku



Legenda: kolor żółty – pokolenie Z, czerwony – Y, niebieski – X, zielony – Baby Boomers

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (2020), Population on 1 January by age group, sex and citizenship [migr_pop1ctz].

Zróżnicowanie zasobów pracy – prawda czy mit?

Niezależnie od przyjętego nazewnictwa poszczególnych generacji, osobom urodzonym w podobnym okresie można przypisać wspólne postawy i zachowania związane z aktywnością na rynku pracy. W odniesieniu do powyższych uwag, w dalszej części przyjmuję perspektywę ośmiu wymiarów związanych z funkcjonowaniem w miejscu zatrudnienia oraz szerzej – na rynku pracy. Pozwalają one najlepiej uchwycić skalę odmienności, którą przypisuje się współcześnie kilku generacjom pracowników. Przedstawione poniżej wnioski stanowią podsumowanie dotychczasowych rozważań i badań empirycznych na temat różnorodności demograficznej na rynku pracy.

1. Work-life balance

Równowaga pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym jest tym obszarem, w którym najlepiej uwidacznia się priorytetyzacja tego, co jest najważniejsze dla pracowników pochodzących z różnych pokoleń. Trafnie podsumowują to badaczki multigeneracyjności, które przypisują motto dla przedstawicieli poszczególnych generacji. I tak dla Baby Boomers będzie to „pracuję, aby przetrwać”, dla pokolenia X „żyję, aby pracować”, natomiast pokolenie Y definiuje się poprzez określenie „pracuję, aby żyć”⁴⁹.

Międzynarodowe badania porównawcze na temat wartości pracowników reprezentujących cztery różne pokolenia potwierdzają, że dla najstarszych osób najważniejsza jest pracowitość, podczas gdy dla pokolenia Y będzie to czas wolny⁵⁰. Zbiorcze wnioski z badań realizowanych wśród Polaków pokazują, że pokolenie Y, podobnie jak pokolenie Z, wysoko ceni sobie równowagę pomiędzy pracą a sferą prywatną⁵¹. Wyniki badania Deloitte pokazują z kolei, że rodzina jako wartość, jest najczęściej wskazywana wśród mileniśców jako ważna, a praca znalazła się dopiero na czwartej pozycji (za zdrowiem i własnym rozwojem). Zarówno reprezentanci pokolenia Y jak i Z deklarują wysokie przywiązanie do pracy bez

⁴⁹ Wiktrowicz J. & Warwas I. (2016). Op cit.

⁵⁰ Cogin J. (2012). Op cit.

⁵¹ Rogozińska-Pawełczyk A., Cewińska J., Lubrańska A., Oleksiak P. & Striker M. (2019). Op cit, s. 24.

poświęceń⁵². Jak zauważają Chip Espinoza i Mick Ukleja, specjaliści od tematyki pokolenia Y na amerykańskim rynku pracy:

„nie mają [oni – przyp. KM] nic przeciwko pracy w czasie wolnym, ale chcą też mieć dostęp do życia prywatnego w pracy. (...) I to nie znaczy, że są leniwi. I to nie znaczy, że nie chcą pracować. Chcą pracy, która ma znaczenie. Chcą pracy, która jest wyzwaniem. I chcą jej na własnych warunkach”⁵³.

Co istotne, podobna percepcja charakteryzuje starszych pracowników, którzy często w badaniach oceniają swoich młodszych kolegów. Według nich, jak pokazują badania zrealizowane w Kanadzie, młodsze generacje oczekują ambicji, kończą jednak pracę punktualnie i ‘uciekają’ do swoich domów. Praca nie jest dla nich sensem życia. Młodszy pracownicy, w opinii ich starszych kolegów, jasno rozgraniczają sferę zawodową od życia prywatnego. Równowaga na tym tle jest priorytetowa dla młodszych pokoleń, w odróżnieniu od pracowników powyżej 50. roku życia, którzy mają z tym większy problem⁵⁴.

2. Stabilność zatrudnienia i przywiązanie do pracodawcy

Rosnąca niepewność zatrudnienia, przerwy w karierze zawodowej spowodowane okresami pozostawania bez pracy czy problem ze znalezieniem adekwatnego zatrudnienia do kwalifikacji i doświadczenia sprawiają, że bezpieczeństwo na rynku pracy nabiera nowego znaczenia. Pracownicy różnią się pomiędzy sobą w poziomie postrzegania poszczególnych wymiarów bezpieczeństwa (bezpieczeństwo pracy, zatrudnienia, dochodów), co wiąże się również ze stopniem przywiązania do danej organizacji. Co ciekawe, programiści reprezentujący pokolenie X i Y z branży high-tech, określane jako tzw. złote kołnierzyki, oczekują od

⁵² Ibidem.

⁵³ Espinoza C. & Ukleja M. (2018). *Zarządzanie Milenialsami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 100.

⁵⁴ Foster K. (2013). Generation and discourse in working life stories, *The British Journal of Sociology*, 64(2): 195-215.

organizacji poczucia bezpieczeństwa, a stabilność zatrudnienia jest pożądanym elementem, zwłaszcza wśród pracowników powyżej 40. roku życia⁵⁵. Również nowsze badania kwestionariuszowe potwierdzają, że poczucie bezpieczeństwa wynikającego z pewności utrzymania danego stanowiska w pracy jest priorytetowo traktowane przez pracowników, niezależnie od ich wieku. Mniejsze znaczenie ma to dla pracowników w wieku 46-55 lat, a dużo większe, co może być zaskoczeniem – dla pracowników poniżej 35 lat (86,3% respondentów wskazało na tę preferencję)⁵⁶.

Choć bezpieczeństwo pracy jest wysoko cenione przez pracowników w różnym wieku, różnią się oni w zakresie pożądanej formy i sposobu jego osiągnięcia. Jak zauważa Peter Vogel, dyrektor IMD Global Family Business Center, milenialsi są przystosowani do niepewności w pracy i oczekują budowania kariery poprzez częste zmiany pracy. Bycie bez zatrudnienia w ich przypadku nabiera nowego znaczenia, może być bowiem świadomą strategią związaną z przemodelowaniem własnego rozwoju zawodowego⁵⁷. Podobnie o tym pokoleniu piszą autorzy raportu KPMG, że jest ono 'głodne następnych wyzwań'⁵⁸. Dla pracowników z pokolenia Y i prawdopodobnie dla następnego pokolenia, tj. Z, zmiana zatrudnienia i mobilność zawodowa wpisane są w przebieg kariery. Wcześniejsze badania pokazują, że osoby młode, dopiero rozpoczynające aktywność zawodową, w przeciągu pierwszych 10 lat na rynku pracy, zmieniają pracodawcę średnio 7 razy⁵⁹. Deklarowana długookresowa praca w jednej organizacji dla przedstawiciela pokolenia Y oznacza średnio rok czasu.

Starsze pokolenie wyróżnia przywiązanie do konkretnego stanowiska pracy w danej organizacji. Przykładowo, w badaniu z 2010 roku w Stanach Zjednoczonych zaobserwowano, że najstarsi pracownicy znacznie niżej określili prawdopodobieństwo odejścia z firmy w przeciągu następnych

⁵⁵ Jemielniak D. (2008). *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji hi-tech*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, s. 138.

⁵⁶ Warwas I., Wiktorowicz J. & Jawor-Joniewicz A. (2018). *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 154.

⁵⁷ Vogel P. (2015). *Generation Jobless? Turning the Youth Unemployment Crisis into Opportunity*, Palgrave Macmillan UK, s. 49.

⁵⁸ KPMG (2017). *Meet the Millennials*, <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf>

⁵⁹ Cogin J. (2012). Op cit.

12 miesięcy niż ich dużo młodszy koledzy⁶⁰. Charakteryzując pokolenie osób urodzonych w czasie powojennego wyżu demograficznego, Justyna Wiktorowicz i Izabela Warwas zauważają, że „reprezentanci tego pokolenia poszukują pracodawców, którzy zaoferują im możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, jasne reguły zarządzania, długoterminowe bezpieczeństwo i stabilność”⁶¹. Pracownicy odchodzącego z rynku pokolenia Boomersów, jak pokazuje analiza Johna Bensona i Michelle Brown, są znacznie bardziej usatysfakcjonowani swoją pracą i mniej skłonni do jej opuszczenia niż pokolenie X⁶². Bezpieczeństwo pracy oraz wsparcie współpracowników okazało się znacznie ważniejsze dla Boomersów niż dla pracowników z pokolenia X. Osoby urodzone w latach 70 i 80. XX wieku (pokolenie X), jak zauważa Magdalena Łuźniak-Piecha, „wychodzą z założenia, że żadna relacja z pracodawcą nie jest wieczna i gwarantowana, więc raczej inwestują w siebie, niż w pracodawcę”⁶³.

3. Korzystanie z nowych technologii

Analizując zjawisko multigeneracyjności na rynku pracy w XXI wieku nie sposób nie zwrócić uwagi na stopień wykorzystywania przez pracowników nowych technologii oraz poziom ich kompetencji cyfrowych. Obsługa komputera i wykorzystywanie Internetu to jedna z kompetencji, w przypadku której pracujący Polacy z różnymi pokoleniami charakteryzowali się największym zróżnicowaniem w poziomie samooceny. Wyniki badania Bilansu Kapitału Ludzkiego z 2013 roku, gdzie zastosowano skalę oceny od 1 (bardzo niska) do 5 (bardzo wysoka) potwierdziły, że aktywni zawodowo Baby Boomers ocenili je na 2.77, podczas gdy w przypadku pokolenia Y i Z kompetencje te zostały ocenione na 3.86⁶⁴. Co ciekawe, w przypadku pracowników z dwóch najmłodszych pokoleń, wyżej oceniono kompetencje

⁶⁰ Fazlagić J. (2016). Pracownicy 65 plus – nowe szanse dla pracodawców, w: G. Bartkowiak (red.), *Pracownicy 65 plus – perspektywa pracowników i pracodawców. Korzyści i zagrożenia, podstawy i dobre praktyki w ich zatrudnianiu*, Warszawa, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, s. 57-74.

⁶¹ Wiktorowicz J. & Warwas I. (2016). Op cit.

⁶² Benson J. & Brown M. (2011). Generation at work: are there differences and do they matter?, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9): 1843-1865.

⁶³ Łuźniak-Piecha M. (2016). Praca w różnych stadiach rozwoju kariery, w kontekście przedłużonej aktywności zawodowej. Szanse i zagrożenia dla członków organizacji, w: G. Bartkowiak (red.), *Pracownicy 65 plus – perspektywa pracowników i pracodawców. Korzyści i zagrożenia, podstawy i dobre praktyki w ich zatrudnianiu*, Warszawa, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, s. 38-39.

⁶⁴ Wiktorowicz J. (2016). *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 91.

fizyczne (sprawność fizyczna – 3,98) czy interpersonalne (kontakty z ludźmi – 3,99) oraz dyspozycyjność (3,88). Rozbieżności dostrzec można także w stopniu, w jakim pracownicy w określonym wieku na co dzień korzystają w pracy z komputera, laptopa, telefonu, tabletu czy innych urządzeń. Według danych Eurostat, im starsze pokolenie, tym udział pracowników korzystających z tego typu urządzeń jest niższy. Najwyższy stopień korzystania obserwować można było w 2018 roku wśród pracowników w wieku 35-44 lata (50%) oraz 25-34 lata (48%). W przypadku pracowników w przedziale 45-54 lata udział ten wynosił 37%, pracownicy w wieku okołoemerytalnym (18%) i jedynie 3% pracowników w wieku 65-74 lat w swojej codziennej pracy miało do czynienia z urządzeniami cyfrowymi⁶⁵.

Nie zmienia to jednak faktu, że panuje powszechna zgoda, co do postrzegania najmłodszych pracowników w kategorii „digital natives”, głównie ze względu na szybkość w adaptacji do pracy z nowymi technologiami czy poczuciem dużego komfortu z wpływu nowych technologii na codzienne życie i relacje społeczne⁶⁶. Jednocześnie brak przywiązania do konkretnego miejsca oraz ciągłe podłączenie do sieci sprawiają, że pokolenie millenium oraz tzw. zetki tworzą rosnącą zbiorowość pracowników, określaną mianem cyfrowych nomadów⁶⁷. Jan Fazlagić zauważył już w 2008 roku, że jest to ogromna przewaga pokolenia Y, w odróżnieniu do innych pokoleń. Jednocześnie wskazywał, że „potrafią oni odnaleźć informacje, o których istnieniu początkowo nawet nie wiedzą (inna sprawa, że często nie mają pojęcia, co z tymi informacjami zrobić)”⁶⁸. Co istotne, wyniki badań sondażowych pokazują jednak systematycznie zmniejszanie dystansu w poziomie kompetencji cyfrowych pomiędzy generacjami pracowników.

⁶⁵ Eurostat (2020), Use of ICT at work and activities performed [isoc_iw_ap].

⁶⁶ Foster K. (2013). Generation and discourse in working life stories, *The British Journal of Sociology*, 64(2): 195-215.

⁶⁷ Matuszczyk K. (2019). Niepoważne kariery za poważne pieniądze? Blaski i cienie kariery w startupach – przełomowe zmiany na rynku pracy w Polsce, <https://bi.im-g.pl/im/7/24793/m24793457,RAPORT.pdf>

⁶⁸ Fazlagić J. (2008). Charakterystyka pokolenia Y, e-Mentor, <http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/arttykul/index/numer/25/id/549>

4. **Uczenie się, zdobywanie wiedzy, rozwój zawodowy**

Wyznacznikiem organizacji, w których kapitał ludzki stanowi podstawowy zasób, jest wspieranie i motywowanie pracowników do podnoszenia swoich kwalifikacji i wiedzy związanych z wykonywanymi zadaniami. Pracodawcy w Polsce wciąż nie przykładają szczególnej uwagi do działań w obszarze life-long learning, co pokazują m.in. dane Eurostat. Przykładowo, w 2019 roku, jedynie 11,9% pracowników w wieku 20-34 lata uczestniczyło w szkoleniu czy treningu, a odsetek ten wśród najstarszej grupy pracowników wynosił 3,2% i był kilkakrotnie niższy niż w innych krajach UE⁶⁹. Podobnym problemem jest także słabe wykorzystanie potencjału bardziej doświadczonych pracowników, którzy mogliby uczyć młodszych kolegów. Pomimo że bardziej doświadczeni i dojrzaali pracownicy są chętni dzielić się swoją wiedzą, nie upowszechniły się strategie mentoringu i coachingu wobec nowych i młodszych pracowników⁷⁰.

Przedstawione wyżej dane nie odzwierciedlają jednak stopnia przywiązania pracowników do możliwości rozwoju zawodowego. Analizy porównawcze w tym zakresie pokazują pewne różnice, jednak dla pracowników wysoko wykwalifikowanych, pracujących w organizacjach wiedzy, rozwój osobisty jest ważny, niezależnie od ich metryki. Błędne jest traktowanie starszych pracowników, jako tych, którzy nie wykazują inicjatyw do rozwoju w danej organizacji. Warto w tym miejscu podkreślić, że dzisiejsi 55-latkowie różnią się od tej samej kategorii pracowników sprzed 10 lat. Przywołując wyniki międzynarodowego badania porównawczego Global Workforce Study 2012, Jan Fazlagić zauważa pewien paradoks, który charakteryzuje starszych pracowników:

„Starsi pracownicy przywiązują relatywnie mniejszą wagę do rozwoju zawodowego (kariery), lecz za to bardziej cenią sobie satysfakcję osób, z którymi pracują, przede wszystkim klientów. Jednocześnie starsi pracownicy narzekają, że mają mniejsze

⁶⁹ Eurostat (2020), Participation rate in education and training (last 4 weeks) by sex, age and occupation [trng_lfs_04]

⁷⁰ Bartkowiak G. (2016). op cit., s. 148.

szanse rozwoju zawodowego, ponieważ są pomijani przez pracodawców przy proponowaniu szkoleń⁷¹.

O tym, jak ważne dla milenialsów jest przywiązanie do rozwoju w miejscu pracy, pokazują badania francuskie, z których wynika, że mogą oni zostać przyciągnięci do danej organizacji, jeśli mają poczucie, że uzyskają w niej możliwość rozwoju i dostęp do środków na edukację i szkolenia zawodowe.⁷² Przywoływane wcześniej wyniki polskich badań ilościowych dają klarowny wniosek, zgodnie z którymi, aż dla 82% pracowników do 35. roku życia ważna jest możliwość stałego rozwoju swoich kompetencji i łatwego dostępu do programów rozwojowych. Im starsi pracownicy, tym przywiązane do możliwości rozwojowych jest mniejsze (63,8% pracowników powyżej 56 lat)⁷³, co nie oznacza jednak, że jest bez znaczenia. Co ciekawe, mniejsze rozbieżności pomiędzy najstarszymi i najmłodszymi pracownikami dotyczą możliwości udziału w atrakcyjnym szkoleniu/konferencji – jest to ważne dla 76,5% osób do 35. roku życia oraz 71,2% dla osób 56 lat i więcej.

Katarzyna Wojtaszczyk zauważa, że osobom z pokolenia Y przez całe życie mówiono i tłumaczono, że mogą robić co chcą oraz, że są wyjątkowi. Dodatkowo wskazuje, że jest to najlepiej wykształcone pokolenie, co jest konsekwencją boomu edukacyjnego, rozpoczętego w latach 90. XX wieku w Polsce. Nie oznacza to jednak, że ich wiedza jest od razu wykorzystywana i doceniana. Analizując firmy z branży high-tech w Polsce i Stanach Zjednoczonych, Dariusz Jemielniak zauważył, że osoby, które dopiero rozpoczynają przygodę z daną firmą, napotykają na trudności i bariery. Związane są one przede wszystkim z koniecznością wypracowania własnej marki, udowodnienia całemu zespołowi co, oprócz formalnego wykształcenia, potrafi się zrobić i w jaki sposób⁷⁴. Tworzy do przestrzeń do potencjalnych napięć pomiędzy chcącymi wszystkich uczyć starszymi

⁷¹ Fazlagić J. (2016). Pracownicy 65 plus – nowe szanse dla pracodawców, w: G. Bartkowiak (red.), *Pracownicy 65 plus – perspektywa pracowników i pracodawców. Korzyści i zagrożenia, podstawy i dobre praktyki w ich zatrudnianiu*, Warszawa, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, s. 69.

⁷² Guillot-Soulez C. & Soulez S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences, *Employee Relations*, 36(4): 319-332.

⁷³ Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A. (2018). Op cit.

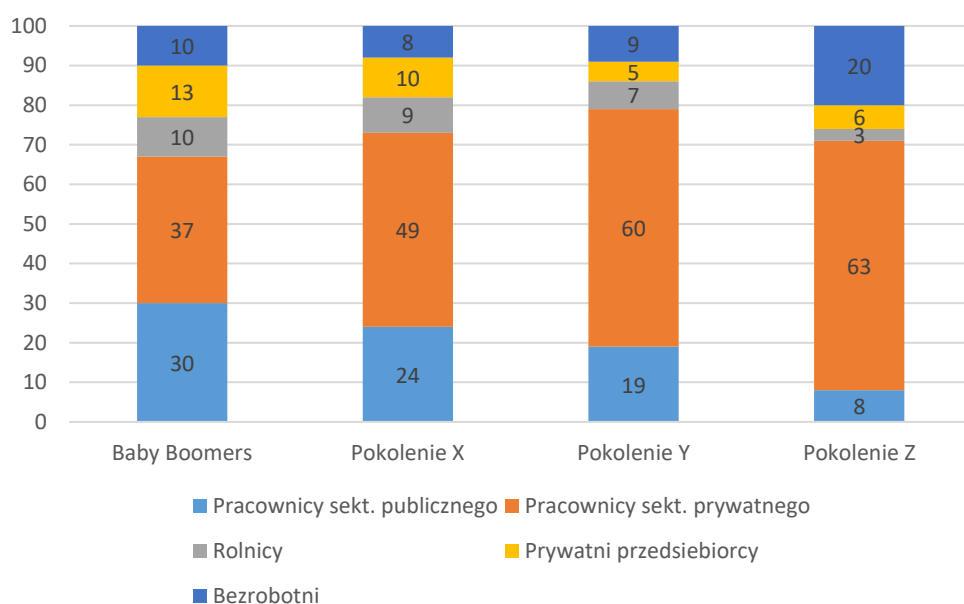
⁷⁴ Jemielniak D. (2008). Op cit., s. 144.

rocznikami a młodymi pracownikami, przeświadczonymi o swojej wyjątkowości.

5. Warunki zatrudnienia

Z perspektywy dalszych analiz, warto zwrócić uwagę na statusy czterech generacji na rynku pracy, które w oparciu o wyniki Diagnozy Społecznej z 2015 roku przywołują Justyna Wiktorowicz i Izabela Warwas. Na pierwszy rzut oka można dostrzec, że największą różnicę widać wśród pracowników sektora prywatnego. O ile jedynie co trzeci Baby Boomers pracował w 2015 roku w tzw. budżetówce, o tyle w przypadku pracowników z pokolenia Y czy Z jest to 60% i więcej. Pracownicy z młodszych pokoleń znacznie rzadziej są rolnikami czy prywatnymi przedsiębiorcami. Dane zawarte na poniższym wykresie potwierdzają wcześniejsze ustalenia, zgodnie z którymi osoby dopiero rozpoczynające praktykę na rynku pracy muszą liczyć się z bezrobociem, które w przypadku pokolenia Z w 2015 roku wynosiło 20%. Wyraźnie zatem widać, że status na rynku pracy będzie implikował różnice w warunkach zatrudnienia, na jakie mogą liczyć poszczególni pracownicy.

Wykres Aktywni zawodowo według statusu na rynku pracy (w %)



Źródło: Wiktorowicz, Warwas (2016: 23).

Dostrzegalny rozdźwięk pomiędzy czterema pokoleniami w zatrudnieniu w sektorze prywatnym i publicznym niesie za sobą konsekwencje w możliwościach zarobkowych, na jakie mogą liczyć pracownicy z poszczególnych roczników. Choć nadal osoby starsze, z wieloletnim doświadczeniem w danej branży, otrzymują wyższe pensje, młodsze roczniki w nowoczesnych korporacjach czy startupach mogą liczyć na inne formy wynagradzania, w tym szczególnie akcje danej firmy. Paradoksalnie, jednak dla najmłodszych pracowników wysokie zarobki nie stanowią głównego celu, dla którego podejmują zatrudnienie w korporacjach czy firmach z sektora high-tech. Jeden z badaczy tej problematyki zauważył:

„Relacje międzyludzkie to nowa waluta, a wysokość wynagrodzenia nie jest już głównym wskaźnikiem awansu społecznego. Charakterystyczne dla dawnego modelu rozwoju kariery uzależnienie od rzeczy materialnych (pieniądze, władza, dobra materialne) zastąpione zostaje potrzebą osiągnięcia korzyści zarówno materialnych, jak i niematerialnych”⁷⁵.

Przedstawiciele młodszych generacji cechuje duże przywiązanie do określonego stylu konsumpcji, podróżowanie po wszystkich kontynentach jest dla nich normą, a korzystanie z najnowszych zdobyczy technologicznych wyznacza w danym środowisku pewien status. Wiąże się to jednak z koniecznością uzyskania określonego poziomu płac, który może być dla nich ważny już od pierwszych miesięcy w pracy. Starsi pracownicy częściej wskazują, że wyższe wynagrodzenie za pracę przychodzi z latami doświadczenia, którego brakuje ich młodszymi kolegom.

Z warunkami finansowymi ściśle związana jest także forma umowy. Badania POLPAN z lat 2008 i 2013 pokazują wzrost zatrudnienia na podstawie umów cywilno-prawnych, jak również pracy bez umowy czy wykonywania prac dorywczych wśród pracowników w wieku 21-30 lat. Blisko 30% osób w wieku 21-25 lat wykonywało tego typu prace, które jednocześnie

⁷⁵ Sanders D. J. (2008). *Stworzeni, aby służyć. Jak wpływać na wyniki firmy, pamiętając o potrzebach pracowników*, Warszawa: Wolters Kluwer, s. 57.

ograniczają dostęp do praw pracowniczych. Wraz z wiekiem rośnie udział zatrudnienia w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony, choć występowanie tego typu umów zmniejszyło się w analizowanym okresie⁷⁶. Nowsze dane na temat rynku pracy w Polsce pokazują poprawę sytuacji osób najmłodszych, które od wielu lat zmagają się z licznymi problemami na początku aktywności zawodowej. Co istotne, na relatywnie wysokim poziomie (6-14%) utrzymuje się zagrożenie ubóstwem wśród pracowników w wieku 20-29 lat⁷⁷.

Od pracowników, niezależnie od ich wieku, wymaga się współcześnie dużej elastyczności w wielu obszarach funkcjonowania organizacji. Obserwować można wzrost zatrudnienia starszych pracowników, np. po przejściu na emeryturę w oparciu o umowy cywilno-prawne. Może to wynikać z osiągnięcia określonego dobrobytu i braku zobowiązań finansowych wśród pokolenia tradycjonalistów i Boomersów, którzy godzą się na elastyczne formy zatrudnienia i elastyczny czas pracy⁷⁸.

6. Przestrzeń biurowa

Zmieniająca się filozofia tworzenia przestrzeni biurowej jest papierkiem lakmusowym szerszych przemian, jakie zachodzą w ostatnich dekadach w środowisku pracy. Jest to także wymiar, który może powodować szczególnie wiele napięć w codziennej współpracy pracowników z różnych pokoleń. Zwłaszcza, że to osoby młode przywiązują dużą wagę i są adresatami wprowadzanych modernizacji w tym obszarze, które mają służyć większej efektywności w pracy i pobudzaniu kreatywności. Przywiązanie do stabilności w zatrudnieniu wśród najstarszych pracowników oznacza również mniejszą przychylność wobec zmian w otoczeniu pracy. Przypisanie do konkretnego stanowiska pracy jest ważną wartością dla tradycjonalistów, ale również dla pokolenia X, które pierwsze kroki stawiało w biurach, gdzie każdy pracownik miał jasno

⁷⁶ Kiersztyn A. (2017). Zatrudnienie na czas określony a struktura społeczna: nowe tendencje, w: A. Kiersztyn, D. Życzyńska-Ciołek, K. M. Słomczyński (red.), *Rozwarstwienie społeczne. Zasoby, szanse i bariery*, Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, s. 57

⁷⁷ Karolak M. (2019). Społeczno-ekonomiczne konteksty prekaryzacji pracy młodych w Polsce, w: A. Mrozowicki, J. Czarzasty (red.), *Oswajanie niepewności. Studia społeczno-ekonomiczne nad młodymi pracownikami sprekaryzowanymi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

⁷⁸ Hennekam S. (2011). Work Values of Various Generations in France and the Netherlands: A Pilot Study, *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, 11(3): 37-55.

określone miejsce (np. poprzez przydzielenie do jednego biurka). Wraz z pojawieniem się międzynarodowych korporacji i przeszklonych biurowców, na popularności zyskały przestrzenie typu open space czy tzw. hot deski, w których praca może drażnić najstarszych pracowników biura⁷⁹.

Charakteryzując milenialsów, zwraca się uwagę, że „miejsce pracy powinno być według nich interesujące i przyjemne – nie wahają się zatem opuścić pracodawcy, gdy uznają, że kultura pracy im nie odpowiada”⁸⁰. Zauważalnym zachowaniem w przedsiębiorstwach wiedzy, zwłaszcza w firmach technologicznych, jest przywiązanie do rozrywki w miejscu pracy. Krążą legendy na temat pomysłowości w niektórych korporacjach (np. Google czy Facebook), gdzie pracownicy z pokolenia Z czy Y mogą czuć się jak dorosłe dzieci. Spotkać można, oprócz rozpowszechnionych stref rozrywki, darmowe posiłki kuchni z całego świata, strefy wellness i medytacji oraz wiele innych udogodnień, mających pomóc rozwijać kreatywność pracowników⁸¹. Tego typu dedykowane przestrzenie wpływają także na poziom zadowolenia z pracy i chęć spędzania w niej czasu, ponieważ praca w takich organizacjach ma sprawiać przyjemność. Dominika Maciołek podkreśla jak ważne dla pokolenia Y jest przywiązanie dla estetyki i filozofii miejsca, w którym pracują na co dzień. Cytując autorkę: „komfort i wygoda są bardzo ważne dla pokolenia milenium, a w takich warunkach po prostu pracuje ono efektywnie”. Współczesne organizacje, w których pracują milenialsi przypominają bardziej dom niż typowy biurowiec⁸².

Pomimo że celem dostosowywania przestrzeni do młodszych pracowników jest chęć zwiększenia wydajności ich pracy, zbyt luźne podejście do pracy biurowej może prowadzić do marnotrawstwa czasu. Jan Fazlagić przywołuje wyniki amerykańskich badań, z których wynika, że im młodsze pokolenie, tym więcej czasu tracą podczas realizacji codziennych obowiązków. Poniżej przedstawione zostały wyniki, pokazujące ile

⁷⁹ Dymarczyk W. (2018). *Przestrzenny wymiar karier menedżerów i przedsiębiorców. Analiza socjologiczna*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

⁸⁰ Łuźniak-Piecha M. (2016). *Op cit.*, s. 39.

⁸¹ Jemielniak D. (2008). *Op cit.*, s. 131-132.

⁸² Maciołek D. (2019). *Niepokorne pokolenie Milenium. Czego pragnie na rynku pracy*, Warszawa: Engram, s. 193.

dokładnie czasu tracą każdego dnia osoby urodzone w poszczególnych okresach:

*1930-1949: 0,5 godziny,

*1950-1959: 0,68 godziny,

*1960-1969: 1,19 godziny,

*1970-1979: 1,61 godziny

*1980-1985: 1,95 godziny.⁸³

7. Relacje z pracowników z przełożonymi/pracodawcą

Obszarem, w którym następują szczególnie zauważalne przemiany w ostatnich dekadach, są relacje pomiędzy pracownikami i szefostwem. Anna Pawłowska, analizując formy elastycznego zarządzania ludźmi i ich zatrudnialności, formułuje koncepcję pracobiorcy o Zatrudnieniowej Orientacji Rynkowej, która trafnie oddaje podejście młodszych pracowników do obecności na rynku pracy i przywiązania do pracodawców. Zgodnie z tą perspektywą, pracobiorca traktuje siebie jako mikroprzedsiębiorstwo, które oferuje usługi podlegające wymianie na rynku. Tego typu postawa oznacza przede wszystkim głęboką transformację relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Pracobiorca nie stanowi już „własności” pracodawcy, wykonując pracę dla danej organizacji, pozostaje on aktywnym graczem na rynku pracy. Na znaczeniu traci lojalność pracowników względem organizacji, podmioty dające zatrudnienie stoją przed licznymi wyzwaniami w sytuacji utraty kontroli nad zatrudnianą kadrą⁸⁴.

Dużo większa lojalność i przywiązanie do pracownika charakteryzuje najstarszych pracowników. Analizując postawy i strategie pracowników wiedzy 65 plus w Polsce, Grażyna Bartkowiak zauważa, że cechuje ich proaktywne podejście do planowania własnej przyszłości pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego. Równocześnie dodaje, że pracownicy

⁸³ Fazłagić J. (2016). Op cit. s. 70.

⁸⁴ Pawłowska A. (2017). Zatrudnialność pracobiorcy w elastycznym zarządzaniu ludźmi, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 173.

z tego pokolenia „oczekują otwartych, opartych o zasady etyki i zaufanie relacji z kadrą kierowniczą, dotrzymywania zobowiązań, okazywania formalnych przejawów władzy kierowniczej”⁸⁵. Milenialsi z kolei preferują nieformalne kontakty, co oznacza m.in. pomijanie etykiety biznesowej w codziennym funkcjonowaniu firm czy korporacji, co widać m.in. w sposobie komunikacji (bezpośredniość). Pomimo luźnego podejścia do relacji z pracodawcą, wymagają oni ‘wspaniałego’ przewodzenia, nie boją się głośno krytykować złego szefa, a dobrego przywódcę wspierać i szanować. Ważny jest dla nich interpersonalny kontakt z kadrą menadżerską, nie boją się rozmawiać i forsować własne zdanie przy realizowanych projektach. Należy obalić mit, że młodsze generacje pracowników nie przywiązują wagi do tego, u kogo pracują. W badaniach PWC silnie akcentuje się, że milenialsi poszukują pracodawców odpowiedzialnych społecznie, co wiąże się z dużą świadomością i wrażliwością tego pokolenia na sprawy społeczne czy klimatyczne⁸⁶.

Wbrew powszechnym przekonaniom, milenialsi nie chcą łamać zasad wyznaczonych przez starsze pokolenia, chcą jednak, aby ich przełożeni z pokolenia X czy Baby Boomers właściwie je respektowali i postępowali zgodnie z akceptowalnymi dla wszystkich zasadami⁸⁷.

⁸⁵ Bartkowiak G. (2016). Op cit., s. 150-190

⁸⁶ PWC (2011). Millennials at work. Reshaping the workplace, <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf>

⁸⁷ William G. (2020). Op cit.

Podsumowanie

1. W Polsce można wskazać pięć pokoleń, które nadal są aktywne na rynku pracy. Proporcje pomiędzy nimi są nierówne, dominują obecnie pracownicy z generacji Y, następną pozycję zajmują przedstawiciele generacji X. Za kilka lat wzrośnie znaczenie najmłodszego pokolenia Z, zaś pokolenie X zajmie miejsce schodzących z rynku pracy Baby Boomersów.
2. Przedstawiciele poszczególnych generacji różnią w zakresie wartości, postaw, zachowań oraz oczekiwań względem pracodawcy czy zatrudnienia. Wyniki dotychczasowych badań empirycznych nie pozwalają jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, jak duże są różnice pomiędzy pracownikami w różnym wieku. Obszarami, w którym najbardziej uwidaczniają się te odmienności są poziom pracowitości, przywiązanie do miejsca pracy czy stopień korzystania z nowych technologii.
3. Warto podkreślić także rosnącą unifikację zachowań pracowników w badanych organizacjach. Widać to m.in. na przykładzie wykorzystywania i otwartości na nowe technologie czy przywiązania do poczucia bezpieczeństwa. Stwarza to przestrzeń do nowych obszarów badawczych w przyszłości, szczególnie zaś nad zasadnością traktowania pokoleń jako odrębnych i zamkniętych kategorii analitycznych.

Rozdział III

Zderzenie totalne? Konsekwencje funkcjonowania kilku pokoleń w jednej organizacji

Dotychczas wiele napisano na temat konfliktów międzypokoleniowych, które mają miejsce niezależnie od branży czy wielkości organizacji, natomiast relatywnie mniej wiadomo jak wygląda ich przebieg i jakie skutki ze sobą niosą. Rywalizacja na rynku pracy oraz wewnątrz organizacji jest zjawiskiem powszechnym i globalnym. Przedmiotem owej konkurencji mogą być stanowiska, przywileje, wartości materialne czy możliwości rozwoju. Walka ta nie jest równa i może przybierać różne postaci, trudno jednak jednoznacznie wskazać wygranych i przegranych. Choć przyjęło się postrzeganie pracowników 50+ jako bardziej narażonych na porażkę i ograniczanych w możliwościach rozwoju czy awansu ze względu na ich wiek, również najmłodszy pracownicy muszą mierzyć się z licznymi barierami, jakie są stawiane im w pierwszej pracy. Dlatego też konsekwencje interakcji pomiędzy pracownikami w różnym wieku, zwłaszcza w sytuacjach poważnym sporów czy napięć, oddziałują zarówno na ich bezpośrednich uczestników, jak również na struktury wewnętrzne danej organizacji.

Celem tego rozdziału jest odpowiedź na podstawowe pytanie o najpoważniejsze konsekwencje wynikające z jednoczesnego funkcjonowania obok siebie w nowoczesnych organizacjach kilku pokoleń jednocześnie. Przywołane wcześniej wyniki badań empirycznych nie dają jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie. Aby wypełnić tę lukę, zrealizowane zostały badania empiryczne, które pozwalają nakreślić obraz funkcjonowania różnych pokoleń w organizacjach funkcjonujących w sektorze zaawansowanych usług.

Metodologia badania

Badanie empiryczne, które stanowi trzon dalszych analiz, zostało pomyślane jako próba wglądu w praktyki organizacji, które w różnym

stopniu mierzą się z wyzwaniem, jakim jest wielopokoleniowość na rynku pracy. Brakuje tego typu badań we wcześniejszych publikacjach, zwłaszcza ukazujących specyfikę relacji pracowniczych w Polsce. Prezentowany raport z badań jakościowych wnosi zatem nową wiedzę oraz rzuca światło na polityki i działania firm zmagających się z wielowymiarowymi konsekwencjami przemian demograficznych.

Kluczowym założeniem w badaniu było dotarcie do osób piastujących pozycje menedżerskie, zarządzających zespołami, którzy jednocześnie reprezentują różne pokolenia. Dlatego też wśród rozmówców znalazły się osoby przed 30. rokiem życia, jak również osoby reprezentujące pokolenie Baby Boomers, tj. osoby będące obecnie w wieku 55 lat i więcej. Większość badanych pełni funkcje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (dyrektorzy HR, doświadczeni rekruterzy, HR twardy i miękki). Wśród uczestników badania znaleźli się executive directors, CEO i top management, reprezentujący zarówno kilkutyśne, międzynarodowe korporacjach czy firmy konsultingowe, jak również mniejsze, kilkunastu osobowe firmy z sektora ICT. Jeden z rozmówców - dyrektor spółki produkcyjnej, w momencie badania ukończony 60 lat, posiada bogate i unikatowe doświadczenia z pracy w Polsce oraz w wielkich korporacjach na całym świecie. Do grona rozmówców zostały zaproszone także osoby odpowiadające za employer branding, członkowie rad nadzorczych i szefowie renomowanych agencji rekrutujących wysokiej klasy menedżerów. Nie mniej ważny głos prezentują zaproszeni do badania eksperci zajmujący się rynkiem pracy, prawem pracy czy doradztwem firmom w zakresie praktyk dotyczących zarządzania wiekiem pracowników. Firmy macierzyste respondentów zlokalizowane są głównie w Warszawie i na Mazowszu, w mniejszym stopniu rozmówcy pracują w innych miastach Polski (Gdańsk czy Kraków). Co istotne, w przeważającej większości rozmówcy mieli co najmniej kilkuletnie doświadczenie pracy w danej organizacji. Zachowano także podział badanych ze względu na ich płeć. Warto także podkreślić, że część badanych osób miała doświadczenie pracy za granicą, co stanowiło ważny punkt porównania dla praktyk w obszarze zarządzania wiekiem w organizacjach. Osiągnięcie tak zróżnicowanej grupy rozmówców było możliwe dzięki wykorzystaniu metody kuli śnieżnej, która w uproszczeniu polega na uzyskiwaniu

kontaktów do kolejnych badanych od poprzednich rozmówców, którzy poznali szczegółowo tematykę badania. Przyjęcie perspektywy pracodawców, menadżerów oraz specjalistów HR pozwala na nowo spojrzeć na pokolenia w organizacjach. Rozmówcy byli proszeni o odniesienie się do swoich doświadczeń, stosowanych praktyk i obserwacji dotyczących tego, w jaki sposób funkcjonują osoby w różnym wieku w organizacji, którą reprezentują. Oprócz perspektywy indywidualnej rozmówców, stawiane pytania odnosiły się także do organizacji, które reprezentują.

Ze względu na pełnione funkcje i najwyższe standardy badań jakościowych, przywoływane w dalszej części fragmenty wypowiedzi rozmówców zostały zanonimizowane. Cytowane stwierdzenia zostały opisane poprzez branże, zajmowane obecnie stanowisko lub przynależność pokoleniową wynikającą z daty urodzenia. Zdecydowana większość badanych wyraziła zgodę na nagrywanie rozmowy.

Badanie zrealizowane zostało w okresie marzec-kwiecień 2020, czyli w początkowym etapie rozwoju pandemii COVID-19. Wprowadzone ogólnokrajowe obostrzenia w przemieszczaniu się i wprowadzenie pracy zdalnej w dużej części firmy wymusiły, aby badania zostały zrealizowane z wykorzystaniem technik online. Dlatego też wszystkie wywiady zostały przeprowadzone przez telefon lub aplikacje do wideo konferencji (ZOOM oraz MS Teams).

Doszukując się różnorodności, czyli czy wiek różnicuje pracowników?

To, co szczególnie dało się zauważyć w trakcie zrealizowanych rozmów, to brak jednomyślności odnośnie występowania wyraźnych różnic pomiędzy pracownikami urodzonymi w innych czasach i ich wpływu na organizacje. Co istotne, różnice te, według badanych, dostrzegalne są w codziennym funkcjonowaniu firm, choć nie stanowią rewolucyjnych przesłanek dla działania danej firmy. Wnioski z badania pokazują, że nie jest to jednak pierwszoplanowa zmienna, która warunkuje zachowania, postawy czy preferencje wobec środowiska pracy czy warunków zatrudnienia. Różnice

wiekowe nie są aż tak istotne, jak wieszczą eksperci i praktycy organizujący szkolenia na temat zarządzania zasobami ludzkimi, w tym szczególnie generacją millenium. Badani krytycznie ocenili usilne podkreślanie odmienności pokolenia milenialsów czy traktowania pracowników 50+ w kategorii problematycznego wyzwania. Według członka zarządu, reprezentującego pokolenie millenium, różnice te mają raczej subtelny charakter:

Te priorytety z generacji na generację się zmieniają. Te osoby, które przychodziły 5 lat temu są inne niż podobne osoby, to się zmienia. To są raczej subtelne różnice, nie mają charakteru rewolucyjnego.

Choć postrzeganie odmienności często może opierać się na stereotypach czy generalizacji, rozmówcy dostrzegli jednak obszary, w których najbardziej widać punkty różnicujące kolejne pokolenia pracowników. Co ciekawe, w czasie rozmów można było poznać spostrzeżenia o charakterze neutralnym lub nawet doceniające odmienne podejścia do pracy wynikające z wieku pracownika. Przykładowo, osoby z dłuższym doświadczeniem na rynku pracy (w wieku 45 lat i więcej) mieli ambiwalentne oceny na temat młodszych pracowników, z którymi spotykali się na co dzień lub których rekrutowali do swoich zespołów. Wskazywali zarówno te cechy, które widać w pracy, jak również w mniej oficjalnych relacjach.

Sam etap rekrutacji, na co szczególnie zwracały uwagę osoby odpowiadające za HR w badanych organizacjach, może uwidoczniać odmienne oczekiwania pracowników w różnym wieku. Panuje zgoda, że osoby podejmujące pierwsze lub drugie zatrudnienie stawiają jasne oczekiwania, często trudne do spełnienia przez daną firmę. Rozmówcy tłumaczyli to, m.in. świadomością pracowników w konkretnych branżach (np. sektor IT) odnośnie luk na rynku pracy i oczekiwaniami rekrutowanych w okolicznościach tzw. rynku pracy pracownika. Warta przywołania w tym kontekście jest wypowiedź właścicielki (pokolenie X) firmy eventowej, która

spotkała się z przykładem, kiedy niedoświadczony student oferował, że nauczy ją, w jaki sposób powinna realizować konkretne zadania, postawi jej firmę na nogi i zmieni cały model funkcjonowania. Jest to przykład nowego podejścia do pozycjonowania się młodych pracowników w organizacjach, jak również bezpośrednio wobec starszych wiekiem i dużo bardziej doświadczonych przełożonych czy pracodawców.

Niezależnie od powyższego, na podkreślenie zasługuje pozytywna ocena starszych pracowników wobec młodych kolegów, którzy potrafią stawiać wyraźną granicę pomiędzy czasem pracy a czasem dla rodziny i bliskich. Trafnie ujął to członek zarządu dużej spółki akcyjnej, reprezentujący pokolenie Y:

To nowe pokolenie, bazując na moim doświadczeniu, to nie lubi się przepracowywać. Są to osoby, które starają się nie pracować po godzinie 18, a osoby w wieku 40 lat i więcej są around the clock. I czasem to powoduje delikatne dyskusje, ale nie należy tego traktować jako szerszego problemu.

Pozytywnym zaskoczeniem może być głos dyrektorów i menedżerów broniących i doceniających postawy najmłodszych pracowników. Jedna z dyrektorek HR, odnosząc się do sytuacji własnych dzieci, krytycznie oceniła praktyki stosowane przez wiele firm, które zlecają robić młodym 'głupie rzeczy', jednocześnie dając za to najniższe wynagrodzenie. Za taką pracą otrzymują najniższe wynagrodzenie, dlatego też rozmówczyni nie dziwi się powszechnemu zjawisku retencji pracowników ('skakaniu z kwiatka na kwiatek'). Milenialsi w dużo większym stopniu zwracają uwagę na swoje prawa pracownicze, co niekoniecznie musi podobać się pracodawcom. Dyrektor (pokolenie X) odpowiadający za zarządzanie zasobami ludzkimi w dużym banku wprost wskazał:

Jak miałbym dzieciom sugerować któryś wzorzec zachowań, to ja bym im sugerował bycie milenialsem, czyli osobą, która realizuje swoje pasje zawodowe, ale szukają też czegoś więcej poza pracą.

To właśnie podejście do czasu pracy, szczególnie zaś łączenie życia zawodowego z rodzinnym, pozytywnie wyróżnia pokolenie Y na tle innych generacji w organizacjach. Pomimo że rozmówcy z wieloletnim stażem skarżyli się na pracowników z tego pokolenia, równocześnie podkreślali, że ich pokoleniu (czyli X czy Baby Boomers) brakuje takiego podejścia. Dwie poniższe wypowiedzi trafnie oddają to przekonanie:

Dla młodego pokolenia bardzo ważny jest czas pracy – od do, zamykam drzwi, reszta to moja prywatność, czas wolny, nie będę tego nadużywał. Oddzielają pracę od życia prywatnego, to są dwie części, nie ma być nic kosztem drugiego. Ja nie potrafiłam postawić takiej granicy, a to jest dobre
– właścicielka firmy, branża ubezpieczeniowa, pokolenie X.

Natomiast młode pokolenie, co ja cenię, bo to jest słuszne, ma podejście takie, że są rzeczy ważniejsze niż praca. Inne wartości są dla nich cenniejsze, satysfakcja w pracy, relacje w pracy. Oni potrafią otwarcie mówić, że praca za 12 złotych na godzinę jest uwłaczająca. Ja to cenię, tak powinno się podchodzić do pracy
– szefowa firmy eventowej, pokolenie X.

Paradoksalnie, rozmówcy z pokolenia Y znacznie rzadziej doceniali zachowania czy wartości, którymi charakteryzują się starsi pracownicy czy ich przełożeni. Również reprezentanci pokolenia X czy Baby Boomers kierowali zarzuty wobec swoich rówieśników. Wobec osób starszych w miejscu pracy kieruje się oceny odnoszące się do mniejszego poziomu zaangażowania w dodatkowe inicjatywy organizowane w trakcie bądź po pracy. Dostrzegły to osoby odpowiadające za HR czy employer branding

w danej organizacji. Jak wskazała dyrektora HR w jednej z firm farmaceutycznych:

Różnica jest także w korzystaniu z tego, co oferuje firma. Np. oglądanie wspólnie meczu w firmie albo jak organizowaliśmy coś w ciągu dnia, to wszyscy młodzi byli super radośni, była potrzeba współpracy, tworzenia społeczności. Te starsze pokolenia, starsi pracownicy, w ogóle nie brali udziału w eventach, z założenia, niezależnie co to były za wydarzenia. Młodzi odwrotnie, popierali, chętnie się angażowali. Starszych trzeba było wyciągać, prawie jak za karę by szli. (...) te osoby nie mają szansy się poznać, ten podział się pogłębia, ale nie ma wrogości między nimi.

Inny rozmówca, reprezentujący pokolenie X i odpowiadający za zarządzanie zasobami ludzkimi w banku, podkreślił, że wśród starszych pracowników w jego branży dominuje perspektywa, którą on określa jako „starych drzew się nie przesadza”. Dodał, że wiek dla tej kategorii pracowników stał się w pewnym momencie usprawiedliwianiem, że nie robią lub nie chcą nic robić więcej, niż się od nich oczekuje. W podobnym tonie wypowiadała się specjalistka od HR w dużej korporacji międzynarodowej, która mówiła o zjawisku niskiego zainteresowania wśród starszych osób integrowaniem się z zespołem. Wypunktowała, że osoby powyżej 50. czy 60. roku życia nie chcą się otwierać i angażować w relacje w innych, jednocześnie sama rozmówczyni ma dobre relacje z kilkoma najstarszymi pracownikami. Paradoksalnie, zauważyła, że cechą osób starszych w jej organizacji jest gadulstwo, zwłaszcza wśród najstarszego, ponad 70-letniego pracownika. Według niej osoby te mają silną potrzebę bycia mentorem dla wiele młodszych kolegów, ale raczej na zasadzie mistrz i uczeń, z wyraźnym zaznaczeniem granicy siły niż w oparciu o model partnerskich relacji oraz interakcji.

Wiele hałasu o nic? Konflikty i napięcia w pracy

W jaki sposób te 'subtelne' różnice, które utrzymują się od wielu lat w organizacjach, wpływają na codziennie relacje pomiędzy pracownikami? Czy w badanych organizacjach pojawiają się konflikty i napięcia, prowadzące do destrukcyjnych i ograniczających zjawisk? Przede wszystkim rozmówcy podkreślali, że niezwykle trudno jest wyszczególnić wiek, jako czynnik bezpośrednio powodujący napięcia pomiędzy pracownikami czy przełożonymi w danej firmie. Niczym nadzwyczajnym nie są ścieranie się poglądów czy słowne potyczki, które należy traktować jako normalny element funkcjonowania zespołów w pracy. Dla przykładu, szef agencji rekrutującej wysokiej klasy specjalistów zauważył, że cała otoczka wokół „konfliktów” to przede wszystkim zabieg marketingowy, największa różnica w tym kontekście, która rzeczywiście ma miejsce dotyczy przede wszystkim sposobu komunikowania się, co nie prowadzi jednak do poważniejszych problemów. Tego typu sytuacje powoduje, m.in. specyfika samej pracy, np. realizacja kompleksowych projektów przez zespoły, do których powołano osoby o odmiennych kompetencjach, z różnych struktur funkcjonalnych. Mniej widoczne może to być np. w przemyśle czy prostych usługach. Jednocześnie należy podkreślić, iż sytuacja w organizacjach jest pokłosiem tego, jak funkcjonuje społeczeństwo, szczególnie zaś na jakim poziomie kształtuje się solidarność czy dialog międzypokoleniowy. Ekspert zajmujący się analizami rynku pracy zwrócił uwagę na polską specyfikę, gdzie element 'permanentnego konfliktu' jest czymś naturalnym, szczególnie w ostatnich trzech dekadach:

Zawsze jest element narzekania starszych na młodszych, odwrotnie – młodszych na starszych. Pewien etap negacji zastanego świata przez młodych i konserwatyzmu wśród starszych. Jak się popatrzy na te ostatnie 30 lat na rynku pracy w Polsce, to dominował przez ten czas okres trudności ze znalezieniem zatrudnienia. I dwie grupy w Polsce, które zawsze miały największy problem, to te osoby w wieku okołoemerytalnym i te, które wchodziły na rynek pracy. I z tego powodu te

antagonizmy mogły występować w tych grupach. Te osoby często nie rywalizowały o te same stanowiska.

Część badanych sięgając do własnego doświadczenia, dostrzegła obszary, w których wiek, a szczególnie idące za tym wartości czy postawy, rzeczywiście stanowią punkt zapalny w codziennej pracy. Żadna z przywoływanych sytuacji nie miała jednak charakteru poważnego konfliktu, raczej przypominały one spięcia, które szybko były rozwiązywane. Jednorazowe różnice w sposobie komunikacji czy podejścia do nowych technologii kończą się zwykle śmiechem i są obracane w żart, na co uwagę zwrócił członek rady nadzorczej (pokolenie Y):

Da się zauważyć w naszym zespole, że są osoby urodzone w latach 90-tych oraz osoby 50+, to styl ich pracy różni się diametralnie w różnych miejscach. I nierzadko powoduje to, może nie spięcia, ale śmieszne sytuacje, czasem jakieś lekkie nieporozumienia. U nas tego typu konflikty są szybko zażegnane.

Jednym z najczęstszych obszarów, w ramach którego intensyfikują się problemy, są zasady awansowania oraz hierarchia w organizacji. Coraz częściej funkcje kierownicze pełnią osoby relatywnie młode, które zarządzają osobami w wieku ich rodziców czy nawet dziadków. Jedna ze specjalistek HR wskazała, że choć wiek nie jest głównym motorem tego konfliktu, może w tej sytuacji wzmacniać tego typu postawy. Według niej, wiek ma znaczenie w sytuacji awansów. Problem ten dostrzegł także członek rady nadzorczej, reprezentujący pokolenie milenialsów, który po objęciu swojej funkcji, spotkał się z różnymi postawami:

Współpracuję na co dzień z menadżerami, którzy mają dzieci w moim wieku. I są to osoby niejako pode mną, bo ja jestem w zarządzie lub są moimi partnerami. Zgrzyty, które wynikają z różnicy wieku, co jakiś czas obserwuję. Spotykam się z takim

ojcowskim podejściem 'a, co ty mi tu synu doradzasz'".

To zazwyczaj kończy się na jakimś pierwszym wrażeniu. (...)

To się szybko kończy w momencie nawiązania jakiejś współpracy i pierwszego jakiegoś poważniejszego dialogu.

Podobne sytuacje zaobserwowali także inni rozmówcy. Przyczyna tego typu zgrzytów leży w psychice starszych menadżerów, dla których bycie podległym wobec osoby w wieku ich syna jest trudną do pogodzenia się nowością. Takie stanowisko prezentowała dyrektorka HR z branży farmaceutycznej (pokolenie X):

Tu jest czasami problem mentalny, że to są ludzie w wieku rodziców, tak jakby musieli polecenia wydawać swoim rodzicom, to taka blokada.

Kolejnym punktem zapalnym okazuje się także preferowanie sposobu funkcjonowania organizacji pracy. Jak sygnalizowałem wcześniej, pokolenie Z czy Y nie przywiązują większej wagi do pracowitości, a co za tym idzie – oczekują przestrzegania czasu w pracy. Rozmówcy wielokrotnie podkreślali różne postrzeganie tego wymiaru, co stanowi o odmienności starszych i młodszych roczników. Okazuje się, że te odmienności mogą być przyczyną agresji, która niewyrażona wprost, wpływa na ogólną kulturę pracy:

Młodsze pokolenie jest przyzwyczajone do innego etosu pracy, pracują 8 godzin, 17:01 ich już nie ma, nie dokończą czegoś. I to jest widoczne. I do mnie, do HR przychodzą menadżerowie, oni nie wiedzą czy robią coś źle, czy te osoby są po prostu inne. To budzi agresję, ona jest bardziej lub mniej ujawniona wprost. W wieku tych pracowników, to ci menadżerowie siedzieli po nocach, byli wdzięczni, że mogli kserować kartki, że w latach 90. spali pod biurkami - dyrektor HR, branża farmaceutyczna, pokolenie X.

Irytację wśród starszych pracowników może budzić także ogólny styl bycia młodszych kolegów. Widać to, m.in. na przykładzie dress codu. Niczym nadzwyczajnym dla milenialsów jest przyjść do pracy w dresie, zaraz po

siłowni. Osoba odpowiadająca za zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie farmaceutycznej opisała serię sytuacji z młodymi pracownikami, którym ciężko było zaakceptować wprowadzone zmiany na temat wymaganego stroju. Choć nie wywoływało to spięć na tym tle, rozmówczyni dostrzegła jednak niewerbalne reakcje wśród pracowników z wieloletnim doświadczeniem. Okazuje się bowiem, że to właśnie osoby starsze częściej inicjują bądź zgłaszają sytuację konfliktową, jaka pojawiła się między nimi a dużo młodszymi kolegami z pracy. Zależność tę dostrzegła również przedstawicielka pokolenia Y, która odpowiadając za HR, spotyka się z podobnymi zdarzeniami. Równocześnie, poważne konflikty kończą się rezygnacją z zatrudnienia przez młodszych pracowników, którzy wychodzą z założenia – „odejdę, bez problemu znajdę coś nowego, nową pracę”.

Jednym z ważniejszych ustaleń z rozmów z przedstawicielami kadry zarządczej i ekspertami z różnych pokoleń jest zgodność, co do praktyki związanej z tym, pomiędzy którymi generacjami pojawiają się najczęściej sytuacje konfliktowe czy nieporozumienia. Okazuje się, że najrzadziej tego typu zdarzenia mają miejsce pomiędzy skrajnymi grupami wiekowymi w danej organizacji – czyli Z i Y versus pracownicy powyżej 55 roku życia. Tego typu zależność widać, m.in. w wypowiedzi reprezentantki milenialsów odpowiadającej za HR w korporacji w branży retail, która przywołała początkowy okres swojego zatrudnienia w tej firmie, gdzie spotkała się z nieprzyjemnym zachowaniem ze strony niewiele starszych (różnica około 10 lat) kolegów. W taki sposób przedstawiła tę sytuację:

Ja z mojej perspektywy oceniam najgorzej pokolenie X, oni są nastawieni na dojście do celu, walkę po trupach, oni wiedzą, jak kombinować, bardzo szybko chcą skakać dalej. Z nimi widziałam największe problemy. Najwięcej między nimi dzieje się konfliktów.

Ta sama rozmówczyni przywołała inne historie z koleżankami starszymi od niej o około 30 lat, z którymi złapała relatywnie dobry kontakt. Ewentualne różnice, które pomiędzy nimi się pojawiają (np. w kwestii poszukiwania informacji w Internecie w sytuacji dyskusji o nowym temacie) są raczej

powodem do uśmiechu niż napięć na tym tle. Podobne przykłady pojawiały się także w wypowiedziach innych badanych, którzy wyraźnie sygnalizowały, że przedstawiciele skrajnych pokoleń współpracują ze sobą poprawnie a ryzyko pojawienia się konfliktu jest minimalnej. Stanowisko to podtrzymywali zarówno starsi, jak i młodszy rozmówcy, którzy znacznie częściej dostrzegają w codziennej pracy różnego rodzaju spory czy nieporozumienia pomiędzy przedstawicielami tego samego pokolenia.

Nierówny wyścig, czyli dyskryminacja pracowników w polskim wydaniu

Różnice pokoleniowe widoczne są nie tylko w biurach czy przestrzeniach, gdzie spotykają się pracownicy. Znacznie poważniejsze i dotkliwsze są te, które utrzymują się w obszarze rekrutacji pracowników czy szans na znalezienie nowego zatrudnienia. Pomimo że rozmówcy wielokrotnie odnosili się do tzw. rynku pracownika, dostrzegli oni dychotomiczną sytuację pracowników najmłodszych i najstarszych. Spotykali się oni z jawnymi oraz ukrytymi praktykami dyskryminowaniem pracowników ze względu na ich wiek. Praktyki ageizmu są powszechnie stosowane przez pracodawców od wielu lat w Polsce, problematyczne jest jednak, jak podkreśla specjalistka prawa pracy, udowodnienie takiej sytuacji. Przegląd orzecznictwa polskich sądów pokazuje, że rozpraw przeciwko pracodawcom z tytułu dyskryminacji ze względu na wiek jest relatywnie mało, a orzekane zadośćuczynienie jest wielokrotnie 'śmiesznie niskie'.

W dużo lepszej sytuacji na rynku pracy, według dużej części rozmówców, znajdują się przedstawiciele pokolenie Y czy Z. Choć problem bezrobocia dotyka ich znacznie częściej niż osoby powyżej 40. roku życia, lepiej radzą sobie na rynku pracy, gdzie mogą przebierać w wielu ofertach. Zdarza się jednak, że w momencie zatrudnienia pracowników mogą pojawiać się obiekcje przed zatrudnieniem milenialsa. Jeden z menadżerów z pokolenia X spotkał się z tego typu 'radami', kiedy budował swój zespół 10 lat temu. Inni koledzy menadżerowie (w tym z HR) próbowali go zniechęcić przekonaniem, zgodnie z którym dużo młodszy pracownicy mogą się

spóźniać, w tym nawet na rozmowę rekrutacyjną, że są roszczeniowi i trudni we współpracy. Z wieloma podobnymi stereotypami na co dzień spotykały się także rekruterki z młodszego pokolenia. Jedna z nich, reprezentująca branżę nowych technologii, mówiła o zapytaniach od menadżerów, którzy nie wiedzieli, jak zachować się i potraktować kandydata na rozmowie kwalifikacyjnej, który przychodzi z kolczykiem w nosie czy ma zielone włosy. Podobne sytuacje, tj. dyskryminacji pracowników ze względu na ich wygląd i cechy fizyczne, również wobec starszych pracowników, pojawiały się w innych badanych firmach.

Tematyka dotycząca dyskryminacji pracowników ze względu na wiek była tym obszarem wywiadów, w którym rozmówcy najczęściej odnosili się do własnych doświadczeń. Według nich, szczególnie w dużo trudniejszym położeniu są pracownicy, którzy zbliżają się lub już przekroczyli granicę 50 lat. Rozmówcy na własnej skórze doświadczyli sytuacji, w których ewidentnie nie otrzymali danego stanowiska pracy, na które aplikowali, tylko i wyłącznie z powodu swojej metryki. Menadżerka z wieloletnim doświadczeniem w branży ubezpieczeniowej (pokolenie X) podkreślała, że brakuje wśród polskich menadżerów przeświadczenia, że od starszego pracownika można się wiele nauczyć i nie stanowi on żadnego zagrożenia dla młodego zespołu. Inna rozmówczyni, 45-letnia dyrektorka HR w dużej firmie telekomunikacyjnej dostrzegła jeszcze inny problem, którego współcześnie doświadczają starsze kobiety:

Mam wrażenie, że jestem w tym wieku, że chyba muszę się ścigać z tymi młodszymi. Jestem już zupełnie innym pokoleniem.

Nie wiem, na ile osoby patrzące na moje CV będą chciały mnie zatrudnić. Zaczęły mi się w głowie takie myśli tworzyć. Czytałam artykuły na LinkedInie, że osobom 45+ jest ciężko znaleźć pracę, szczególnie jak jesteś kobietą 50+, to jest już dramat. Kobieta robi się wtedy przezroczyta. Wynika to zapewne z przekonania, że dużo łatwiej będzie zarządzać osobą jeszcze nie ukształconą przez kulturę danej firmy.

W przeświadczeniu rozmów, współcześnie osoby starsze mogą liczyć jedynie na szczęście, że trafią do organizacji, gdzie liczy się doświadczenie a nie data urodzenia. Inną możliwością dla osób powyżej pewnego wieku są zdobyte kontakty społeczne, które mogą okazać się deską ratunku w sytuacji utraty zatrudnienia. Jeden z rozmówców opowiedział o nieformalnej grupie znajomych 50-latków, do której przynależy. Osoby te, pomimo świetnych CV, borykają się w Warszawie ze znalezieniem adekwatnej pracy do ich doświadczenia i (minimalnych) oczekiwań płacowych. Wspierają się oni nawzajem, polecają konkretne oferty pracy, jak również próbują pracować wspólnie, choć bez żadnego ustrukturyzowania tej relacji. Można oczekiwać, że tego typu praktyk jest i będzie znacznie więcej.

Bardziej doświadczeni eksperci widzą wyraźnie, że młodszy koledzy rozpychają się łokciami na rynku pracy i dążą do uzyskania wysokich stanowisk w krótkim czasie. Szczególnie pracownicy w wieku niemobilnym (tj. 45 lat i więcej) mówią o swoich obawach i lękach związanych z dalszym okresem ich aktywności zawodowej. Jeden z menadżerów w wieku 51 lat z branży medialnej dostrzegł:

Faworyzowane są młode pokolenia, szczególnie ludzi, którzy obecnie mają trójkę z przodu. Potem dwójka z przodu, ale mniej, ponieważ dopiero się uczą. Im większa cyfra z przodu, to jest to postrzegane z ubytkiem zdolności poznawczych, działania, sprytu. I osoby starsze, mówimy o rekrutacji, są gorzej traktowane. Kiedy rekruter zobaczył, że nie jestem młody, to zapał u niego szybko spadał.

Aż trzech rozmówców, w tym dyrektor HR w dużej korporacji, zwróciło uwagę na zjawisko, które dotychczas nie doczekało się pogłębionych analiz. Otóż bardzo często osobami rekrutującymi do pracy w danej firmie są osoby bardzo młode, przed 30. rokiem życia. Według ich doświadczeń, osoby te zdają się łatwiej ulegać własnym preferencjom, aby zatrudniać osoby w podobnym do swojego wieku, jak również może to być realizowaną

polityką w danej firmie, by „zespół był młody”. Jedna z rekrutek przyznała, że wielokrotnie słyszała od przełożonego, żeby nie zatrudniać pracowników powyżej określonej granicy wieku. Tłumaczyła to lękiem przed konsekwencjami, nieprawdziwymi rzecz jasna, jakie mogą wynikać z obecności osoby np. koło 60 lat w firmie. Tego typu podejście wyjaśnił także dyrektor HR w branży IT z wieloletnim doświadczeniem pracy w tym środowisku, który mówił:

Może być tak, że dla ludzi, którzy są w HR, to jest aspiracyjne, żeby ta firma wyglądała fajnie, są takie stereotypy, że osoby są tego uczone. Że to wszystko jest dopasowane.

Prezentowane powyżej przykłady nierównej walki czy nieporozumień pomiędzy pracownikami z czterech generacji ograniczają się do kilku obszarów, które nie mają większego wpływu na działanie codzienne badanych firm. Znacznie poważniejsze napięcia obserwować można, jak wskazywali rozmówcy, na etapie rekrutacji pracowników i w odniesieniu do ogólnych szans na rynku pracy. Na tym tle, w dużo trudniejszej sytuacji znajdują się starsi pracownicy, którzy muszą borykać się z licznymi stereotypami i uprzedzeniami. Pomimo wielu odmienności, zwłaszcza podejścia do pracy i instytucji, w której pracują, nie różnią się oni zasadniczo od młodszych generacji, co może być efektem samej branży, w której wymaga się więcej innowacyjności i nieustannego uczenia się niż w organizacjach reprezentujących inne profesje.

Wnioski:

1. Najwięcej różnic, jeśli chodzi o codzienne funkcjonowanie pracowników w firmach, dostrzec można na polu komunikowania się, podejścia do czasu pracy, ale także przywiązania do danej organizacji.
2. Zaskakiwać mogą pozytywne oceny pracowników z pokolenia X wobec milenialsów czy zetek, którzy doceniają wśród młodszych kolegów umiejętność oddzielania pracy od życia rodzinnego. Pracownicy z wieloletnim stażem zawodowym, choć sami też zmagają się z problemami, dostrzegają trudności, jakich doświadczają ich dzieci czy młodszy koledzy z pracy.
3. Choć konflikty w miejscu pracy są naturalnym elementem, wiek nie ma szczególnego znaczenia na dotkliwość tego typu sytuacji. Przyjęło się traktowanie różnego rodzaju spięć czy konfrontacji poglądów jako naturalnego procesu wewnątrz organizacji. Co istotne, częściej konflikty te mają miejsce w relacjach osób niewiele lat starszych (najczęściej X i Y), znaczeni rzadziej wszelkiego rodzaju przejawy negatywnych sytuacji rodzą się z kontaktów najmłodszych i najstarszych pracowników.
4. Wysokiej klasy specjaliści, tzw. pracownicy wiedzy spotykają się z dyskryminacją ze względu na swój wiek. Dotyka to szczególnie osób powyżej 50. roku życia, którym przypisuje się wiele negatywnych stereotypów. Jest to ten wiek, powyżej którego osoby czują lęk i obawy związane z przyszłością. Rozmówcy z wieloletnim doświadczeniem w swoim zawodzie zwracają uwagę także na dyskryminujące praktyki pracowników HR, którzy dają im do zrozumienia już na pierwszym etapie potencjalnej współpracy, że nie są pożądanymi pracownikami.

Rozdział IV

Łagodzenie konfliktów czy tworzenie przestrzeni do rywalizacji? Zarządzanie wiekiem/pokoleniami w organizacjach

Zaprezentowane w poprzednim rozdziale obserwacje uwidocznily te obszary, w których pracownicy z poszczególnych pokoleń spotykają się z nieprzychylnymi opiniami czy zachowaniami w miejscu pracy. Czy jest to zatem efekt bezpośrednich działań firm, które dostrzegają zjawisko rosnącej różnorodności demograficznej i konieczność nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi? W jakim stopniu pracodawcy zwracają uwagę na wiek pracowników i czy wiąże się to z wprowadzaniem specjalnych regulacji w firmie? I chyba najważniejsze pytanie – które obszary funkcjonowania firm są najbardziej czułe na różnorodność wiekową pracowników?

W rozdziale tym znajdują się odpowiedzi na tak postawione pytania. Prezentowana tu perspektywa w większym stopniu ma charakter sprawozdawczy, pokazujący co robią i czego nie robią firmy, mierzące się z zespołami pracowników w różnym wieku. Problematyka ta była uwzględniana w trakcie realizacji badania empirycznego.

Więcej plusów niż minusów - konsekwencje różnorodnych wiekowo zespołów

W pierwszej kolejności należy podkreślić, że wszyscy rozmówcy wielokrotnie podkreślali, że zróżnicowany wiekowo zespół to ogromna korzyść dla powodzenia biznesowego firmy, ale także dla samych pracowników. Dla wielu jest to normalna i pożądana sytuacja. Według prezesa dużej firmy (pokolenie Baby Boomers) ta wiedza jest znana od wielu lat i nikt tego nie kwestionuje współcześnie, choć nie wszyscy w równym stopniu dostrzegają pozytyw z takiego stanu. Inni rozmówcy dodają, iż zestawianie różnych wartości, doświadczeń i praktyk, jakie kryją

się za pracownikami urodzonymi w innych czasach, oznacza możliwość wypracowania rozwiązań czy produktów dopasowanych do szerokiego grona klientów i usługobiorców. Oprócz wartości dodanej dla całej firmy, korzystają na tym przede wszystkim sami pracodawcy, co wyraźnie akcentował dyrektor HR w dużej firmie telekomunikacyjnej (pokolenie X):

Wtedy ludzie uczą się, że świat jest różnorodny, że nie pracują w jakiejś bańce. Ludzie mają inne podejście do życia, mają dystans – chodzi o starszych. To może być fajne doświadczenie, popatrzeć na starszych i wziąć coś dla siebie. Chciałabym nauczyć się takiego dystansu od starszych. Starsi mogą poczuć energii od młodych, oni są pełni entuzjazmu. Starszym, którym się nie chciało, mogą zrobić dodatkowy wysiłek.

Powszechne jest zwracanie uwagi na proces przepływu wiedzy i kapitału intelektualnego pomiędzy pracownikami w różnym wieku. Ta dywersyfikacja to niepowtarzalna szansa na wzajemną naukę, która opiera się na codziennej, naturalnej wymianie doświadczeń. Większość rozmówców oceniła, że młodszy dla starszych stanowią swoiste 'odświeżenie' w sposobie myślenia o biznesie, natomiast pracownicy z wieloletnim stażem mogą uczyć się analitycznego myślenia. Uwagę na ten aspekt zwrócił m.in. doświadczony menadżer reprezentujący pokolenie X:

Są zadania dla zespołów, które byłyby lepiej realizowane, gdyby zespół był różnorodny. Na przykład zespoły analityczne - bo trzeba też przekonywać do siebie ludzi. Im starszy analityk biznesowy, tym lepiej. Potrzebna jest umiejętność przekonywania, czytania między wierszami, zauważania pewnych rzeczy. (...) Osoby w różnym wieku wnoszą trochę inne rzeczy, różne punkty widzenia, perspektywy. Młodszy i starszy zauważają różne rzeczy w różnych obszarach. Jedni uczą się od drugich, stymulują się nawzajem.

Z drugiej zaś strony, brak zróżnicowania to z kolei, według kilku rozmówców, poważne zagrożenie dla prawidłowej realizacji celów danej organizacji. Ekspert ds. rynku pracy podkreślił, że w homogenicznych zespołach są utarte ścieżki postępowania i to może „prowadzić na manowce, oznaczać odrzucenie nowoczesnych podejść, śmiałych rozwiązań”. Kolejny rozmówca, szef firmy rekrutującej ekspertów na wysokie stanowiska, odniósł się do sytuacji w startupach, czyli zespołach składających się praktycznie tylko z mileniśców. Wskazał on, że niepowodzenie, które jest wpisane w tego typu organizacje, może być właśnie rezultatem zamknięcia na głos bardziej doświadczonych osób i niezatrudnianie starszych osób. Zamknięcie się na pracowników w określonym wieku, niezależnie od ich metryki, jest krótkowzroczną strategią przynoszącą więcej strat niż korzyści.

Z wypowiedzi kilku rozmówców, szczególnie z pokolenia X, wybrzmiewa przekonanie, że choć wiele pozytywnych rzeczy wynika ze zróżnicowanych wiekowo zespołów, są one jednocześnie trudniejsze w zarządzaniu. Ta różnorodność, według menedżerki z branży ubezpieczeniowej, może stabilizować całą strukturę w organizacji. Zauważyła jednak, że jednorodna grupa jest łatwiej sterowalna, co widać zarówno w kontekście oferty dodatkowych benefitów, jak również planowania zadań w czasie. Menadżer może stać przed wyzwaniem w momencie, kiedy w zespole składającym się z pracowników, którzy mają dzieci w wieku szkolnym, zdecydowana większość bierze urlop wakacyjny w tym samym czasie. Na podobne sytuacje wskazał ekspert zajmujący się rynkiem pracy:

Trudniej będzie zarządzać, w sposób naturalny grupą, która jest zróżnicowana, niż taką, która jest homogeniczna. Wpływają na to różne zmienne, wartości. Łatwiej jest iść w proste rozwiązania, bo tam łatwiej zarządzać benefitami, motywacją, tam gdzie jest mniejsza różnorodność. (...) Łatwiej jest przewidzieć pewne mechanizmy kadrowe w przypadku jednolitego zespołu, ale można równocześnie stracić inne rzeczy.

Heterogeniczność kadry pracowników oznacza również konieczność przemodelowania sposobu komunikowania się, przydzielania zadań i ich rozliczania, który powinien w większym stopniu uwzględniać różnice pokoleniowe. Młode pokolenie preferuje, m.in. wykorzystywanie wszelkiego rodzaju nowinek technologicznych i zdecydowanie opiera o nie swoje sposoby pracy i komunikacji, chętniej i częściej używa profesjonalnych narzędzi – np. aplikacji do wymiany zasobów, wspólnej pracy i współdzielenia plików, komunikatorów internetowych (Skype, Teams), intensywniej korzysta z firmowego Facebook'a czy Instagrama (jeśli jest w firmie) oraz częściej stosuje dodatki ułatwiające wymianę informacji w tradycyjnych aplikacjach: Outlook, Jira, Confluence, itp. Rodzi się tutaj konieczność odpowiedniego dopasowania miksu rozwiązań komunikacyjnych do całej społeczności firmy, tak aby zagwarantować niezakłócony przepływ informacji (nie mogą one „utknąć” w jakimś jednym miejscu, narzędziu) i dotarcie do wszystkich osób nią zainteresowanych, które mogą być z różnych pokoleń. Młodzi, jak zauważyli badani, również używają trochę innego języka, w tym słownictwa. Tworzą uproszczenia, często skracają nazwy własne, chętniej przenoszą kalki wyrażeniowe z popkultury – filmów, języka, gier video, kabaretu itp. – do języka „korporacji”. Ich komunikacja jest silniej nacechowana emocjonalnie i bezpośrednia. Młodzi pracownicy potrafią wprost, bez zbędnego mitygowania się, powiedzieć czego oczekują i wskazać na błędy innych. Dlatego też, m.in. stąd wynika potrzeba szerszej analizy firmy i wybór odpowiednich metod i rozwiązań komunikacyjnych dla całej heterogenicznej kadry pracowników. Trafnie akcentował to jeden z menedżerów z firmy konsultingowej, który podkreślił, że jedna metoda czy sposób działania nie sprawdzi się w przypadku zróżnicowanego zespołu.

Pracownicy poszczególnych struktur administracyjnych w różnym stopniu mogą odczuwać skutki rosnącej dychotomii wśród zespołu. Na pewno najbardziej dotyczy to działów odpowiadających za zarządzanie zasobami ludzkimi (tzw. miękki i twardy HR). To właśnie od przebiegu rekrutacji zależy jacy pracownicy trafią do danej firmy. Problematyka ta powinna interesować także menadżerów, dyrekcję czy zarząd. Prezes dużej firmy z bagażem doświadczeń pracy w Polsce i za granicą (pokolenie Baby

Boomers) wprost wskazał, że konsekwencje różnorodności dotyczą najwyższego szczebla kierowniczego:

To konsekwencja dla osób zarządzających, to oni muszą być dojrzałi i wiedzieć, jak zarządzać takimi zespołami. Świadomość tych osób, że mają takie zróżnicowane zasoby i w związku z tym muszą nimi odpowiednio zarządzić. Jak szef jest trochę empatyczny, to szybko wyłapie te różnice.

Uświadamiając sobie znaczenie różnorodności pokoleniowej – w kierunku zarządzania wiekiem

Aby czerpać korzyści z różnorodności wiekowej pracowników, niezbędne wydaje się uświadomienie sobie istotności tego zjawiska, a następnie testowanie instrumentów i rozwiązań, które mogą przyczynić się do powodzenia strategii HR w tym obszarze. Praktyka pokazuje jednak, że osiągnięcie takiej idealnej sytuacji, w której dana organizacja realizuje spójne działania na rzecz zarządzania wiekiem, jest okazjonalna. Jak wskazywali rozmówcy, dotychczas znacznie więcej uwagi poświęcono problematyce płci pracowników, która budziła zainteresowanie licznych środowisk rzeczniczych samych kobiet, ale także czy mediów. Nowym obszarem zainteresowania ekspertów od zarządzania zasobami ludzkimi stała się w ostatniej dekadzie kwestia pochodzenia etnicznego pracowników (*workplace diversity and inclusion*). Wraz ze wzrostem skali imigracji zarobkowej, mniejsze, jak i większe organizacje stoją przed nowym wyzwaniem, zwłaszcza w obszarze komunikacji czy różnic kulturowych w miejscu pracy. Te dwa wątki przewijały się w trakcie badania. Ze zgromadzonego materiału wynika, że wiek to relatywnie nowe zagadnienie i zmienna nieuwzględniana w decyzjach strategicznych w organizacjach.

Rozmówcy są świadomi przyszłej sytuacji demograficznej, która stopniowo będzie pierwszoplanowym wymiarem dokonującej się transformacji na rynkach pracy. Nikt nie kwestionował, że w najbliższych latach wszyscy będziemy świadkami dynamicznego wzrostu populacji pracowników

powyżej 50. roku życia i jednoczesnego kurczenia się zasobów osób młodych. Są świadomi, że już dziś należy większą uwagę koncentrować na pracownikach w wieku okołoemerytalnym, a nawet osób, które przeszły na emeryturę. W taki sposób prognozowaną sytuację opisywała dyrektorka HR z branży farmaceutycznej (pokolenie X):

Organizacje muszą się przystosować, że ci pracownicy będą coraz starsi, młodszych pracowników będzie coraz mniej. Czyli trzeba aktywizować tych starszych pracowników, żeby im się chciało działać. (...) To jest temat, który będą musiały podjąć szczególnie większe organizacje. To zadanie dla działu personalnego i zarządu. Uświadamianie zarządu, jak ważny jest komfort pracy tych różnych grup.

Inaczej tę sytuację interpretowała rekruterka z firmy IT, która zwróciła z kolei uwagę na rosnącą populację milenialsów, którzy mogą w niedalekiej przyszłości zmieniać model funkcjonowania organizacji. Okazuje się, że brak działań „prewencyjnych” może oznaczać w tym przypadku niejako narzucenie nowych norm i zasad pracy, które choć w wielu punktach są pozytywnie oceniane, mogą jednak rewolucjonizować tempo pracy czy obszary działalności danej organizacji:

Zagrożenie, które ja najbardziej widzę, to ono pojawi się za kilka lat. Jak mówimy o naszej centrali, że jak milenialsi dorosną i ich procent w każdej organizacji będzie większy, to za kilka lat. Teraz to jest zbyt mały procent i dlatego globalnie tego nie widać. Im dalej w las, tym będzie trudniej, jeśli zawczasu sobie z tym nie poradzimy.

Świadomość wyzwań demograficznych nie przekłada się jednak na realizowane z wyprzedzeniem działania w tym obszarze. Strategie zarządzania wiekiem są nowością w polskiej rzeczywistości. Ich praktyczny

wymiar, jak się okazuje, daleki jest od idei, jaka przyświeca założeniom polityki w organizacjach na rzecz pracowników z różnych pokoleń. Katarzyna Bieniek, ekspertka zajmująca się zarządzaniem wiekiem, datuje rozwój tych działań na ostatnie kilka lat:

Pierwszy raz się z tym spotkałam 4-5 lat temu, ale wtedy było to inaczej postrzegane w firmach. Firmy traktowały to wtedy jako bezbolesne pozbywanie się starszych pracowników, to było pozbywanie się starszych i pozyskiwanie młodego narybku. Dopiero od roku, dwóch lat zaczynają postrzegać, że to jest zupełnie co innego. To jest zarządzanie każdym wiekiem, każdym pokoleniem, a nie tylko ich zwalnianie.

Tak późne zainteresowanie się tego typu działaniami, a przede wszystkim błędne rozumienie tej praktyki, badani argumentują, m.in. faktem, że organizacje w Polsce stoją przed innymi, poważniejszymi wyzwaniami wymagającymi natychmiastowych działań. Problematyka pokoleń nadal pozostaje niszowym, mało priorytetowym tematem. Temat ten może zyskać na znaczeniu w przyszłości, konieczne jest w pierwszej kolejności rozwiązanie najbardziej palących problemów:

Dzisiaj działy HR mają tak dużo wyzwań, że taki niszowy temat jak zarządzanie pokoleniem, nie jest adresowany. Nigdy do nas nie sływa zapotrzebowanie na takie warsztaty. Raczej mówi się o silver economy, ale w kontekście klienta, wszyscy chcą adresować działania do tych grup docelowych. (...) Dziś dobrze sprzedaje się cyfrowa rewolucja, leadership, zaangażowanie pracowników w pracy zdalnej. To jest temat niezaadresowany, przejdziemy przez transformację cyfrową i będzie temat wielopokoleniowości, niekoniecznie starsi czy milenialsi. – pokolenie X, menedżerka związana z sektorem nowych technologii.

Przyczyn braku realizacji działań mających odpowiadać na zmiany związane z pokoleniami jest o wiele więcej. Obejmują one, obok priorytetyzacji zadań, chęć oszczędności czy krótkowzroczność. Często w wypowiedzianych badanych pojawiały się jednak zarzuty wobec menedżerów, którzy reprezentują najstarsze generacje w organizacjach i stanowią hamulec rozwojowy w wielu firmach. To właśnie im przypisuje się niechęć wobec wprowadzania odważnych rozwiązań. Tak o tym mówił dyrektor HR z firmy farmaceutycznej (pokolenie Y):

Widzę, że zarządy boją się wyjść z unifikacji, że grupy docelowe będą miały inną ofertę, oni są przyzwyczajeni do czegoś (...). Oni podejmują ten temat, przyjmują argumenty, mówią, że to jest ciekawe, ale nie chcą tego wprowadzić, obawiają się, jak przyjmą to ludzie, że to będzie niesprawiedliwe. Ciężko jest im wyjść poza schemat, w którym pracują od lat. Jest duży opór ze strony zarządu, mówią, że to ważne, ale boją się eksperymentów.

Analizę tego typu działalności w firmach ogranicza także powszechny brak wpisania problematyki wieku pracowników w strategię organizacji i niechęć do tworzenia polityk czy innych dokumentów w zakresie zarządzania wielopokoleniowością. Ekspert zajmujący się analityką rynku pracy wskazywał, że tego typu działania, nawet jeśli są realizowane, nie są w żaden sposób formalizowane w postaci dokumentu. Wiąże on to podejście z działaniami o charakterze reaktywnym, które można spotkać w wielu polskich organizacjach. Nieliczni dodają, że dopiero toczą się rozmowy nad próbami wdrażania pierwszych działań w tym obszarze. Doświadczona dyrektor HR z firmy informatycznej, realizująca z własnej inicjatywy działania związane z wiekiem pracowników, wprost mówiła:

Ja tobie mówię, że ja buduję taką strategię, ale ja tego nie mówię nikomu, nie komunikuję, że robimy jakieś diversity, nie deklaruję tego oficjalnie. Po czynach i aktywnościach bardziej to widać, niż po deklaracjach. Nie chciałabym mieć na stronie internetowej, że

zwracamy uwagę na diversity. Może być tak, że ktoś ma dokument i nic nie robi, albo nie mieć dokumentu i budować dobre praktyki.

Doświadczony menedżer pracujący w banku (pokolenie X) ostrzegł jednak przed zgubnymi skutkami akcentowania różnic wiekowych, które mają stanowić podstawę zróżnicowanych działań. Łączy on także zarządzanie wiekiem z praktykami zarządzania wiedzą, która w polskich firmach również nie doczekała się należytej uwagi:

Trzeba uważać w przypadku strategii, żeby nie zacząć dyskryminować pracowników. I powiązanie tego, że np. mamy pracowników, którzy przepracowali 30 lat w organizacji, a organizacja chce zatrzymać ich wiedzę czy umożliwić im, stworzyć trochę łatwiejsze warunki, dostosowane do tego, ile ta osoba ma w sobie energii, chęci, motywacji do działania – z tym się spotkałem. Ogólnie zarządzanie wiedzą wygląda smutno, spotkałem się, że ktoś spisywał coś, tworzył bazy wiedzy, ale to nie na tym polega.

Znacznie częściej przykłady wybiórczych działań można spotkać w nowocześnie zarządzanych korporacjach. W ich przypadku działania w obszarze zarządzania wiekiem wpisane są w ogólną politykę różnorodności czy inkluzywności wszystkich pracowników. W wielu firmach jest moda na mówienie o 'diversity', jednak nie zawsze idą za tym konkretne działania. Nie wyodrębnia się specjalnych rozwiązań na rzecz starszych czy młodszych osób. Podobnie funkcjonuje to także w części międzynarodowych organizacji, na co wskazał dyrektor dużej firmy (pokolenie Baby Boomers). Równocześnie, cytowana wcześniej ekspertka Katarzyna Bieniek, która zajmuje się profesjonalną pomocą w przygotowywaniu strategii z zakresu zarządzania wiekiem pracowników wskazała na pewną prawidłowość:

Zauważalne jest to, że im większa firma, korporacja, to te procedury są bardziej respektowane, ma to związek z zarządem, który jest np. w Stanach Zjednoczonych. W mniejszych firmach bywa z tym różnie, tam są raczej to działania CSR, a stosują te zapisy, które są dla nich wygodne.

Podobne stanowisko reprezentują także inni rozmówcy, łącząc elementy charakterystyczne dla zarządzania pokoleniami w organizacji z tematyką employer branding, marketingiem czy wspomnianą już społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR). Inny związek dostrzegł menedżer z firmy konsultingowej (pokolenie X), który zauważył, że prototypowych rozwiązań nowoczesnego zarządzania wiekiem można doszukiwać się w sektorze 'realnej, ciężkiej gospodarki'. Podkreślił on, że przedsiębiorstwa przemysłowe dużo wcześniej niż korporacje zmagają się z problemem sukcesji w organizacjach, pogłębiającej się luce kompetencyjnej i braku działań w transferowaniu wiedzy i kompetencji.

Drobne kroki są najbardziej skuteczne – zarządzanie wiekiem na co dzień

Brak wdrożonych strategii, przygotowanych z podręcznikową szczegółowością, nie oznacza, że firmy nie prowadzą działań, które odpowiadają na potrzeby pracowników z poszczególnych pokoleń czy dążą do stworzenia neutralnych warunków dla wszystkich. Są one wpisane w szersze praktyki, wypracowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Warto jednak na koniec rozważań przywołać kilka przykładów rozwiązań, które choć nie są nowością, mogą być skuteczną alternatywą dla implementowanych nieumiejętnie inicjatyw na rzecz zmian pokoleniowych.

Kierunek, w jakim będzie podążała dana firma w tymże aspekcie, zależy jednak od woli decydentów, zasobów finansowych, kadrowych, a przede wszystkim, o czym była mowa wcześniej, od otwartości na zmiany i świadomości długofalowych wyzwań. Cennym impulsem do działań mogą być wewnętrzne badania opinii pracowników i poszukiwanie najlepszego sposobu na podniesienie komfortu i zadowolenia z pracy dla wszystkich

pracowników, niezależnie od płci, pochodzenia czy wieku. Powielanie dotychczasowych rozwiązań, szczególnie gotowych schematów, nie jest najlepszą drogą. W kilku organizacjach rozmówcy spotkali się z korzystaniem z oferty szkoleń, jakie oferuje rynek, jednak w wielu przypadkach nie przyniosły one pożądaných rezultatów. Cytowana wcześniej Katarzyna Bieniek, sięgając do własnego doświadczenia i oceniając rosnący rynek ekspertów, rozwiewa wątpliwości na temat wysokiej skuteczności wszelkiego rodzaju szkoleń:

My, jako specjaliści, nie jesteśmy w stanie dać worka narzędzi dla menadżerów jak zarządzać milenialsami, albo żeby byli [tacy - red. K.M. jak chcą [menadżerowie – red. K.M.]. Tego od nas oczekują gotowych rozwiązań, schematów. Fajnie jest posłuchać o pokoleniach, tylko czy to nam przełoży się na codzienną pracę, to nie mam pewności. Jeśli menadżer nie jest gotowy otworzyć się na człowieka i odrzucić dotychczasowe stereotypy, to te szkolenia nie mają większego znaczenia.

Najprostsze rozwiązania jednak leżą w zasięgu firm. Wszyscy rozmówcy byli zgodni, że najlepszym podejściem jest korzystanie z ogólnodostępnych rozwiązań, takich jak edukowanie pracowników na temat różnorodności i konsekwencji, jakie mogą z tego wynikać. Nie chodzi jednak o specjalne kursy, wystarczyć mogą rozmowy na temat znaczenia różnic w miejscu pracy. Uczestnikami takich rozmów powinni być zarówno najmłodszy, jak i najstarsi menedżerowie czy dyrektorzy. To właśnie od postaw tych ostatnich zależy powodzenie wszelkich inicjatyw. Zamknięcie na dialog w tym obszarze może utrudniać pracę zespołom HR, które wielokrotnie próbują przeforsować próby modernizacji pewnych obszarów.

Prostym zabiegiem polepszającym współpracę w różnorodnym demograficznie zespole będzie wyartykułowanie kultury organizacyjnej firmy na początku zatrudnienia danego kandydata. W przypadku pracowników z pewnym stażem – wspólne ustalenie zasad codziennej współpracy. Może to ograniczyć pojawianie się sytuacji, w których dochodzi

najczęściej do napięć a nawet konfliktów. Widać to zwłaszcza w firmach, gdzie praca ma charakter zespołowy, projektowy, a sukces jednej osoby uzależniony jest od dobrej współpracy z resztą współpracowników. Ten element częściej pojawiał się w wypowiedziach starszych rozmówców, którzy doświadczyli negatywnych przykładów na własnej skórze.

W wielu firmach wciąż można spotkać się z wszelkiego rodzaju wyjazdami i imprezami integracyjnymi. Również rozmówcy w trakcie badania przywoływali własne doświadczenia z tego typu wydarzeń, które według nich służą jedynie najmłodszym pracownikom i osobom koło 30-40 lat. Warto jednak, planując taką formę zapoznania się zespołu, pamiętać o potrzebach tych osób, dla których przysłowiowe chodzenie po drzewach, wspinanie się po ścianach i drabinach, teatralne przebieranki w stroje płci przeciwnej, taplanie się w błocie, czy jazda na gokartach nie są szczególną atrakcją. Usilne zachęcanie do szalonej zabawy może razić i zniechęcać starsze osoby, ale także tych, którzy preferują kameralną atmosferę. Rekruterki biorące udział w wywiadach podawały, że wystarczy przed organizacją takiego eventu zrobić krótką diagnozę potrzeb i oczekiwań. Dotyczy to także wszelkiego rodzaju akcji organizowanych w miejscu pracy (np. wspólne oglądanie meczów, przebieranie się w dziwne stroje), które nie są atrakcyjne dla starszych pracowników.

Nieco większego wysiłku może wymagać wprowadzenie mentoringu czy coachingu w organizacji. W większości organizacji nie prowadzi się systematycznie tego typu działań polecanych przez doradców w czasie szkoleń. Są to raczej koleżeńskie praktyki, które oferuje się nowym pracownikom, którzy mogą liczyć na wsparcie bardziej doświadczonego kolegi (tzw. body). Przy czym różnica wieku celowo jest niewielka, wynosi z reguły kilka czy kilkanaście lat. Rzadko w tym zakresie pojawiają się autorskie pomysły. W jednej z organizacji zajmującej się technologiami cyfrowymi, praktykowany jest tzw. reverse mentoring. Jak tłumaczył to specjalistka od HR w tej firmie:

To jest mentoring taki, że osoba młoda jest mentorem a mentee jest osobą po 40. roku życia. Mentor to osoba z niewielkim doświadczeniem w organizacji, a osoby w roli mentee to są

dyrektorzy. Zwracamy tym samym uwagę na łamanie dotychczasowych schematów i hierarchii. Celem jest zbliżenie różnych perspektyw myślenia. Ale celem jest także wzajemne zapoznanie się z nowymi technologiami, poznania różnych sposobów komunikowania się.

Według eksperta ds. rynku pracy, nie jest konieczne usilne tworzenie schematycznej relacji uczeń-mistrz we współczesnych organizacjach. Dużo ważniejsze jest, jak podkreślał, wymiana wiedzy i tworzenie przestrzeni oraz warunków, aby proces ten miał miejsce każdego dnia. Wartą przywołania praktyką jest również rozwiązanie w jednej z firm medialnych, w ramach którego mniej doświadczeni pracownicy włączani są w prace kadry zarządzającej. Celem utworzenia tego typu płaszczyzny do wzajemnej wymiany poglądów, opinii i doświadczeń była chęć konfrontowania założeń i pomysłów starszych osób przez dużo młodszych kolegów. Pomysł ten okazał się w badanej firmie sporym sukcesem.

Powodzenie wielu zadań zależy od rekruterów i dyrektorów HR. To właśnie do nich trafia najwięcej zapytań czy informacji o problemach, jakie się pojawiają w codziennych interakcjach. Częstym pytaniem jest, co sygnalizują pracownicy działów ds. zarządzania zasobami ludzkimi, że dojrzałym menedżerowie radzą się w sprawie milenialsów. Pytają oni, m.in. o sposób traktowania pracowników z tej generacji, jak reagować np. na odmienne podejście do czasu pracy. W jednej z firm IT, takie pytania stały się przesłanką do realizacji szkoleń z zakresu komunikacji, które przyniosły w krótkim czasie pozytywne rezultaty. Doświadczeni pracownicy z tego działu uczestniczą także w roli moderatorów w sporach czy konfliktach, które się pojawiają. Rekruterka z pokolenia Y, pracująca w branży retail przywołuje własne doświadczenie, związane z pełnieniem roli arbitrażowej w rozmowie ze skonfliktowanymi członkami zespołu.

Podsumowanie

1. Zróżnicowane wiekowo zespoły, jak argumentują rozmówcy, oznaczają wiele korzyści dla organizacji, która stwarza przestrzeń do współpracy. Nie oznacza to jednak, że nie występują na tym tle problemy, które mogą destabilizować firmę. Pojawia się wiele obszarów codziennego funkcjonowania firm (np. komunikacja czy zarządzanie zasobami ludzkimi), w których wiek pracowników i kandydatów do pracy nabiera nowego znaczenia.
2. Rozwiązaniem szytym na miarę przemian w zasobach pracy jest zarządzanie wiekiem pracowników, które pomimo rosnącej rangi, nie jest implementowane w wystarczającym stopniu. Wynika to m.in. z rangi wyzwań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, gdzie dotychczas dominował temat płci czy pochodzenia etnicznego pracowników. Kierownictwo w badanych firmach jest świadome wpływu przemian demograficznych na wielkość i jakość dostępnych na rynku kadr. Można stwierdzić, że jedynie niewielka część firm uczy się i wprowadza działania (np. reverse mentoring), które w przyszłości mogą przynieść wymierne korzyści dla pracowników oraz organizacji.
3. Podejmowane kroki na rzecz lepszej integracji zespołu i bardziej skutecznego zarządzania różnorodnością przynoszą pierwsze pozytywne skutki niwelujące powstawanie konfliktów pomiędzy pracownikami w różnym wieku. Nowoczesnym organizacjom zależy, aby nie tworzyć przestrzeni do rywalizacji, choć często nieświadomie takie działania są efektem starszych menedżerów zamkniętych na innowacyjne rozwiązania.

Rozdział V

Zamiast zakończenia – w jaki sposób pandemia COVID-19 wpłynie na pracowników w różnym wieku

Niezależnie od zmieniającego się otoczenia funkcjonowania firm, z całą pewnością, znaczenie zjawiska wielopokoleniowości w organizacjach będzie przybierało na sile w najbliższych latach. To przede wszystkim efekt prognozowanych od dawna przemian demograficznych, które oddziałują na wielkość i charakter zasobów dostępnych na rynku pracy, a w konsekwencji prowadzą do postępującej różnorodności demograficznej pracowników. Przy jednoczesnym wzroście populacji starszych roczników, maleje udział populacji w wieku przedprodukcyjnym, a tendencje te nie ulegną zmianie w przyszłości. Pomimo tych zmian, nadal można spotkać liczne przykłady dyskryminowania starszych pracowników, którzy oprócz doświadczania stereotypowego traktowania w miejscu pracy, borykają się ze strukturalnymi problemami na rynku pracy. Również najmłodszy pracownicy, którzy ze względu na swój wiek i niewielkie doświadczenie, wielokrotnie muszą liczyć się z nieuzasadnionymi komentarzami i ocenami odnośnie ich postaw i zachowań w codziennej pracy. Pozostawienie tego typu sytuacji bez kompleksowego podejścia i rozwiązania ze strony organizacji może prowadzić do sytuacji, w której pokolenia staną się, nawiązując do tytułu raportu, 'nieokiełznanymi żywiołami' współwystępującymi obok siebie w jednej przestrzeni.

Zrealizowane wyniki badań jakościowych potwierdziły wiele wcześniejszych ustaleń odnośnie istoty i specyfiki przypisywania szczególnego znaczenia wieku pracowników. Część z tych wniosków została podważona i wzbogacona o nową perspektywę. W tym miejscu warto wskazać te, które potencjalnie mogą być istotnym punktem odniesienia do dalszych prac badawczych i analitycznych na temat obecności kilku pokoleń na rynku pracy i w organizacjach.

Po pierwsze, wielokrotnie akcentowane różnice pomiędzy pracownikami reprezentującymi odmienne generacje w rzeczywistości nie są na tyle istotne i doniosłe, jak próbuje to prezentować część środowiska badaczy

czy ekspertów zajmujących się szkoleniami z tego zakresu. Sam wiek, jak wielokrotnie przekonywali rozmówcy, nie warunkuje tego, w jaki sposób kształtują się codzienne relacje w biurze. To raczej wartości, idee, postawy i pewnego rodzaju przyzwyczajenia, które wiążą się z wiekiem danej osoby, rzutują na ogólną sytuację w zespole i jakość kontaktów pracowniczych. Rozmówcy doceniają cechy, jakimi częściej charakteryzują się starsi pracownicy, jak również dostrzegają pozytywne aspekty pracy młodych i ich podejścia do życia zawodowego. Przynależność do danego pokolenia, którym to przypisuje się wiele stereotypowych i nieprawdziwych cech, należy traktować umownie a nie w sposób jednoznacznie klasyfikujący danego pracownika.

Po drugie, konflikty pomiędzy pracownikami nie są na tyle poważne i dotkliwe dla firmy, jakby się mogło powszechnie wydawać. W żadnej z badanych organizacji, według wiedzy rozmówców, nie występowały na tym tle sytuacje konfliktowe, które destabilizowałyby czy zmieniały struktury wewnętrzne danej firmy. Nie było zatem konieczności, aby wypracować dedykowane temu procedury czy powoływać osoby bądź zespoły do rozwiązywania napięć, problemów oraz nieporozumień. Taka różnorodność pracowników, jak podkreślali wszyscy rozmówcy, jest pożądanym zjawiskiem z punktu widzenia firm, jednak nadal nie wszystkie organizacje wprost decydują się to wyartykułować w postaci mniej lub bardziej usystematyzowanych strategii zarządzania wiekiem. Warto jednak zasygnalizować w tym miejscu, że najwięcej potencjalnych obszarów problematycznych pojawia się w relacjach pomiędzy pracownikami w tym samym lub podobnym wieku. Relatywnie najlepiej sytuację kształtują się pomiędzy skrajnymi grupami wiekowymi, tj. pokoleniem milenialsów i Baby Boomers. Prawidłowość ta stwarza szansę na lepsze wykorzystanie w przyszłości możliwości realizacji mentoringu czy stymulowania przepływu wiedzy pomiędzy najmniej i najlepiej doświadczonymi pracownikami.

Najciekawsze ustalenia w trakcie realizacji badań dotyczą jednak próby uchwycenia potencjalnego wpływu pandemii COVID-19 na dalszy przebieg podziałów pomiędzy pracownikami w różnym wieku. Nieoczekiwany wybuch pandemii COVID-19 na początku 2020 roku można już dziś określić

mianem najpoważniejszego zdarzenia o skali globalnej od początku XXI, które odcisnęło piętno na niemal wszystkich aspektach funkcjonowania społeczeństw. Oprócz konsekwencji epidemiologicznych i zdrowotnych, śmiertelny wirus przemodelował w praktyce dotychczasowy świat pracy i modele zatrudniania pracowników. Wprowadzone w większości państw świata restrykcje i ograniczenia oznaczały konieczność przejścia na pracę zdalną, zwrócenie większej uwagi na użycie nowych technologii czy przestrzegania aspektów bezpieczeństwa i higieny w pracy. Zamiast pracy w komfortowych biurach, z otwartą przestrzenią mającą ułatwić bezpośrednią komunikację i wszelkimi udogodnieniami czy rozrywkami, pracownicy stanęli przed koniecznością zabrania komputerów do domu i zaadaptowania ich na nową, wielokrotnie mocno ograniczoną przestrzeń do pracy. Z dnia na dzień pracownicy reprezentujący wszystkie branże oraz różne rodzaje stanowisk musieli zmierzyć się z utratą zatrudnienia lub jego pogorszeniem, a w konsekwencji również z kumulacją problemów finansowych, zdrowotnych czy rodzinnych. Choć nie są jeszcze dobrze rozpoznane długofalowe skutki powyższych procesów, bez wątpienia w pierwszych miesiącach pandemii uwidoczniły się i pogłębiły podziały społeczno-ekonomiczne. Jednym z wymiarów tego podziału jest sytuacja pracowników w różnym wieku, którzy zostali postawieni przed zupełnie nowymi i nieznanymi im wyzwaniami: technologicznymi, organizacyjnymi czy rozwojowymi. Zachowanie warunków zatrudnienia i pozycji na rynku pracy sprzed 2020 roku, jaką zbudowali przedstawiciele poszczególnych pokoleń, wydaje się coraz mniej realne.

W tym kontekście pandemię COVID-19 można postrzegać jako soczewkę uwypuklającą dotychczasowe problemy i wyzwania, z jakimi mierzyli się przedstawiciele różnych pokoleń obecnych na rynku pracy. Pomimo że zdecydowana większość badanych nie uważa, aby wiek był podstawową przesłanką przesądającą o zatrudnieniu czy zwolnieniu pracowników, zauważyli oni jednak, że na skutek pandemii może zaostrić się różnica w położeniu starszych i młodszych pracowników. W pierwszych tygodniach koronakryzysu brakowało wśród rozmówców jednoznacznego przekonania, które z pokoleń straci najwięcej w pierwszej kolejności. Część rozmówców dostrzegła, że w najtrudniejszej sytuacji znajduje się najstarsi pracownicy, w tym szczególnie osoby w wieku okołoemerytalnym. Choć część osób

podkreślała, że pracownicy ci są chronieni przepisami prawa pracy przed zwolnieniem, nowa sytuacja może być dla nich szczególnie trudna. Może to oznaczać z jednej strony, że pomimo chęci tych osób do kontynuowania zatrudnienia, pracodawcy nie będą decydowali się na przedłużenie z nimi kontraktów. Sytuacja osób powyżej 50. roku życia już przed wybuchem pandemii była skomplikowana i niełatwa, choć w ostatnich kilku latach nastąpiła poprawa w tym zakresie. Problemem może być także zbyt wysokie doświadczenie starszych pracowników, których zatrudnienie jest relatywnie dużo droższe niż osób z krótszym CV. Rodzi to ryzyko, na które uwagę zwrócił ekspert zajmujący się analizami rynku pracy:

Ale ta sytuacja może odbić się także na starszych pracownikach, bo optymalizacja kosztowa, jeśli ci w wieku średnim będą drożsi do zatrudnienia, to oczy pracodawców w momencie wychodzenia z kryzysu będą zwrócone na mniej wymagających finansowo. I część tych osób w wieku średnim czy starszym ucierpi na zatrudnieniu.

Ekspertka zajmująca się aspektami cyfryzacji społeczeństwa i gospodarki (pokolenie X) przewidywała, że zmienią się ogólne postawy wobec zatrudnienia, które można było obserwować przed 2020 rokiem. Według niej, po okresie pandemii ludzie będą bardziej zdeterminowani w poszukiwaniu pracy i mniej roszczeniowi, jeśli chodzi o oferowane stanowisko czy wynagrodzenie. Według niej, doświadczenie przestaje być priorytetową wartością pracownika, co może się uwidocznić jeszcze bardziej w przypadku kalkulacji, ile to doświadczenie kosztuje firmę. Ponadto, jak zauważyli także inni rozmówcy, wiele osób będzie musiało pogodzić się ze zmniejszeniem uposażenia. Kolejny menadżer z pokolenia X, związany od lat 90. z sektorem telekomunikacji dodaje, że osoby młodsze będą bardziej zdeterminowane i będą się godziły na obniżenie wynagrodzenia oraz rezygnacją z dotychczasowych benefitów. Tym samym, wpłynie to na pogorszenie pracowników z wieloletnim doświadczeniem, którzy nie zgodzą się na radykalne cięcia.

Największe ryzyko, oprócz wieku starszych pracowników, niesie ze sobą niższy poziom ich zaawansowania cyfrowego i niechęć do elastycznych rozwiązań. To właśnie zdolność szybkiej adaptacji do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości w danej organizacji w tym praca zdalna, obsługa sprzętu czy nowe techniki sprzedaży będą weryfikowały przydatność danego pracownika na określone stanowisko. W konsekwencji może to oznaczać trudniejsze położenie starszych, tzw. 'zasiedziałyh pracowników', niewykazujących chęci uczenia się nowych umiejętności. Jednocześnie rozmówcy podkreślili, że w organizacjach, które reprezentują problem ten jest marginalny. Zdecydowana większość rozmówców jest zgodna, że o dalszej sytuacji pracowników 50+ będzie decydowała otwartość na nowe narzędzia pracy i elastyczne modele zatrudnienia.

Pandemia może zatem wymusić jeszcze większą cyfryzację pracy i pracowników, co z punktu widzenia prowadzenia organizacji może być wartością dodaną i realną korzyścią materialną. W tym kontekście badani reprezentujący branżę ICT, medialną czy finansową zauważyli, że czynnikiem decydującym o zwolnieniu lub pozostawieniu danego pracownika będzie jego staż i doświadczenie a nie metryka. To oznacza, że w pierwszej kolejności mogą być zwalniane osoby na stanowiskach juniorów, dopiero rozpoczynające swoją pracę lub z niewielkim doświadczeniem na rynku pracy. Doświadczenie zawodowe powinno działać na korzyść starszych pracowników, co nie oznacza, że osoby powyżej 40 czy nawet 50. roku życia mogą spać spokojnie.

To z kolei oznacza, że w dużo lepszej sytuacji mogą znaleźć się przedstawiciele pokolenia millenium, posiadające kilkuletnie doświadczenie zawodowe, dla których stosowanie technologii cyfrowych jest normą. W trakcie rozmów pojawiały się głosy, że należy oczekiwać dalszej kontynuacji trendu sprzed wybuchu pandemii, czyli uprzywilejowanego traktowania młodszych pracowników. Nie jest to jednak powszechne stanowisko wśród badanych. Jak argumentuje znaczna część z nich, istnieje jednak ryzyko, że pracodawcy będą chcieli wykorzystać młodych pracowników jako tanią siłę roboczą. Zdecydowana większość rozmówców przewidywała jednak pogorszenia sytuacji pracowników z pokolenia Z czy Y. Członek rady nadzorczej, przedstawiciel pokolenia Y zauważył:

W jednej ze spółek będziemy rozważali cięcia w załodze, czeka nas redukcja zespołów. I tam klucz doboru jest taki, że będziemy skupieni na tym, żeby zachować najbardziej doświadczonych menadżerów, żegnać się z osobami, które są najmniej doświadczone, czyli najmłodsze u nas. Czyli COVID wpłynie na najmłodsze osoby w jednej z naszych spółek i osoby starsze będą mogły czuć się bardziej bezpiecznie.

Jeden z badanych ekspertów prognozował, że to młodzi mogą być najbardziej poszkodowani, ponieważ podobną sytuację można było obserwować w krajach Europy południowej po kryzysie gospodarczym z 2008 roku. Miliony młodych Hiszpanów, Włochów czy Greków po dzień dzisiejszy pozostaje bez zatrudnienia, a tak długo utrzymują się sytuacja doprowadziła w nich do przyjmowania postaw wyuczonej bezradności i rezygnacji z poszukiwania pracy. Część rozmówców jest zgodna, że osoby z najmniejszym doświadczeniem zawodowym mogą spotkać się z wieloma negatywnymi zjawiskami. Przykładowo, cytowany ekspert ds. rynku pracy zwrócił uwagę na możliwość 'traumatycznych' skutków w bliskiej przyszłości:

Jeżeli ten kryzys będzie głęboki, jeżeli to będzie scenariusz jak w latach 20. i 30. ubiegłego wieku, to to może być doświadczenie traumatyczne raczej dla młodego pokolenia, bo to pokolenie, które pracuje na bardziej elastycznych formach zatrudnienia, które są redukowane w pierwszej kolejności. To jest pierwszy kryzys dla młodych pokoleń, może nie Y, ale Z, oni nie pamiętają żadnego kryzysu, dla tych osób, które nie pamiętają innego świata, ta obecna sytuacja jest podwójnie szokowa.

Podobnego zdania byli także inni badani, którzy podkreślali dotychczasowe postawy młodych pracowników względem pracy, które w sytuacji

prognozowanego kryzysu zostaną zderzone ze smutną rzeczywistością. Tak mówił o tym dyrektorka HR z branży farmaceutycznej:

Nastąpi wielkie zdziwienie tych młodszych pokoleń, oni się bardzo zdziwią. Bo jeśli przejdziemy w rynek pracodawcy, to będą mieli mniejsze pole manewru. Te młode pokolenia mogły mieć dodatkowe zajęcia i nie pracowały tak bardzo.

Nowa sytuacja po pandemii może wpłynąć pozytywnie na dotychczasowe postrzeganie pracowników z różnych generacji. Trafnie wyartykułowała to dyrektorka HR z wieloletnim doświadczeniem zawodowym w różnych sektorach, która mówiła o możliwej zmianie podejścia do pracy i przywiązania do miejsca. Z jednej strony osoby starsze dostrzegają już teraz znaczenie pracy zdalnej i konieczność większej elastyczności współcześnie. Z drugiej zaś strony młodsze roczniki dopiero teraz doceniają wzajemne, codzienne relacje na korytarzu firmy i 'przebierają nogami' aby wrócić do normalności sprzed epidemii.

Przebieg tych zdarzeń może oddziaływać na najmłodsze roczniki, wchodzące w dorosłość, które w przyszłości mogą być traktowane jako nowe pokolenie – „pokolenie koronawirusa”. Odnosząc się do zaprezentowanych wcześniej rozważań na temat kategorii pokoleń, warto zastanowić się czy przebieg pandemii, a przede wszystkim wielowymiarowe konsekwencje doprowadzą do wyłonienia się w przyszłości nowej generacji pracowników. Z całą pewnością wydarzenia od początku marca 2020 roku pozostawią piętno na znacznej części uczestników rynku pracy, dla których jest to pierwsze, tak poważne zdarzenie kształtujące wartości, postawy i zachowania w codziennym życiu.

Nowa rzeczywistość post-pandemiczna stawia wiele pytań i nieznanych dotychczas wyzwań, na które muszą odpowiednio szybko i skutecznie przygotować się osoby z działów HR i odpowiadające za różnorodność pracowników oraz za organizację codziennej pracy. Najciekawszym obszarem, w którym będzie można obserwować liczne modyfikacje, z całą pewnością będzie sposób zarządzania pracą w biurach. Dotyczy to

szczególnie takich zagadnień, jak zapewnienie bezpiecznych warunków dla najstarszych pracowników, którzy najczęściej znajdują się w grupie ryzyka zakażenia wirusem. Pojawia się zatem pytanie czy ci pracownicy zostaną oddzieleni od młodszych kolegów? Czy należy tworzyć dla nich specjalne warunki i odseparować od reszty zespołu? Takie działania w skrajnych przypadkach mogą prowadzić do dalszej alienacji pracowników 50+ i pogłębiania dystansu społecznego pomiędzy najmłodszymi i najstarszymi osobami w zespole. Rodzi się także pytanie o dotychczasowe relacje mentorskie i ich praktyczny wymiar w nowych warunkach. Wydaje się, że przestrzenie typu open space staną się szczególnie niebezpiecznym miejscem, gdzie bez zastosowania odpowiednich barier i środków, wirus może się rozprzestrzeniać swobodnie. Zarządy firm muszą ustalić czy praca na miejscu w biurze stanie się obowiązkiem czy możliwością, z której każdy pracownik będzie mógł skorzystać według własnego uznania. Już dziś wiadomo, że przedwczesne głosy na temat odejścia od pracy w biurach nie sprawdziły się, wiele osób jest zdeterminowanych, aby wrócić do normalności sprzed wybuchu pandemii. Paradoksalnie, wiele młodych osób chce powrotu do normalności, tj. odejścia od home office i pracy w biurze, odpowiednio przygotowanych i zabezpieczonym na czasy dalszego trwania pandemii.

Warto zatem w kolejnych miesiącach i latach monitorować sytuację pracowników, uwzględniając ich wiek, a przede wszystkim idące za tym taktyki i zachowania wobec zatrudnienia. Na razie nie sposób podać długookresowych konsekwencji pandemii koronawirusa, ale już dziś można wskazać, że jest to wydarzenie, które bez wątpienia w różnym stopniu wpłynie na poszczególne pokolenia obecne na rynku pracy.

Bibliografia:

- Bartkowiak G. (2016). *Zatrudnianie pracowników wiedzy 65 plus. Perspektywa pracowników i organizacji*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Belbin M. (2009). *Zespoły zarządzające, sekrety ich sukcesów i porażek*, Kraków: Wolters Kluwer Business.
- Benson J. & Brown M. (2011). Generation at work: are there differences and do they matter?, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9): 1843-1865.
- Bojanowska A. (2019). Zarządzanie różnorodnością jako odpowiedź na potrzeby zróżnicowanego zespołu, ze szczególnym uwzględnieniem problemu różnego wieku pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(126): 61-72.
- Burke M. E. (2005). SHRM Generational Differences Survey Report: A Study by the Society for Human Resource Management, Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Cogin J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11): 2268-2294.
- Duszczyk M., Lesińska M. & Matuszczyk K. (2019). *Upolitycznienie problemu starzenia się społeczeństwa w Polsce. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Dymarczyk W. (2018). *Przestrzenny wymiar karier menedżerów i przedsiębiorców. Analiza socjologiczna*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Edgell V., Fuertes V., Tjandra N. C., Chen T. (2019). Employers Policy and Practice Toward Older Workers in Hong Kong: The Role of Shifting Intergenerational Dynamics, *Journal of Aging & Social Policy*, 31(5): 445-466.
- Espinoza C. & Ukleja M. (2018). *Zarządzanie Milenialsami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Eurostat (2020a), Employment rates by sex, age and citizenship (%) [lfsa_ergan].
- Eurostat (2020b), Population on 1 January by age group, sex and citizenship [migr_pop1ctz].
- Eurostat (2020c), Use of ICT at work and activities performed [isoc_iw_ap].
- Eurostat (2020d), Participation rate in education and training (last 4 weeks) by sex, age and occupation [trng_lfs_04].
- Fazlagić J. (2008). Charakterystyka pokolenia Y, *e-Mentor*, <http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/arttykul/index/numer/25/id/549>
- Fazlagić J. (2016). Pracownicy 65 plus – nowe szanse dla pracodawców, w: G. Bartkowiak (red.), *Pracownicy 65 plus – perspektywa pracowników i pracodawców. Korzyści i zagrożenia, podstawy i dobre praktyki w ich zatrudnianiu*, Warszawa, Akademia Finansów i Biznesu Vistula.
- Foster K. (2013). Generation and discourse in working life stories, *The British Journal of Sociology*, 64(2): 195-215.
- Guillot-Soulez C. & Soulez S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences, *Employee Relations*, 36(4): 319-332.
- GUS (2020). *Zdrowie i służba zdrowia w 2018 roku*, Warszawa.

Gravett L. & Throckmorton R. (2007). *Bridging the Generation Gap. How to Get Radio Babies, Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to Work Together and Achieve More*, Franklin Lakes, The Career Press.

Gross-Gołacka E., Jefmański B. & Spałek P. (2019). *Kapitał intelektualny przedsiębiorstw w Polsce – wybrane aspekty teoretyczne i praktyczne*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Hatalska.com (2011). Pokolenie L, <https://hatalska.com/2011/12/09/generacja-l-infografika/>

Hatipoglu B. & Inelmen K. (2018). Demographic diversity in the workplace and its impact on employee voice: the role of trust in the employer, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5): 970-994.

Hennekam S. (2011). Work Values of Various Generations in France and the Netherlands: A Pilot Study, *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, 11(3): 37-55.

Janicka A. & Kaczmarczyk P. (2018). Wybrane problemy rynku pracy starego społeczeństwa w przyszłości, w: M Okólski (red.), *Wyzwania starzejącego się społeczeństwa. Polska dziś i jutro*, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

Jemieliński D. (2008). *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji hi-tech*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Karolak M. (2019). Społeczno-ekonomiczne konteksty przekazywania wiedzy młodym w Polsce, w: A. Mrozowicki, J. Czarzasty (red.), *Oswajanie niepewności. Studia społeczno-ekonomiczne nad młodymi pracownikami sprekaryzowanymi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Kiersztyn A. (2017). Zatrudnienie na czas określony a struktura społeczna: nowe tendencje, w: A. Kiersztyn, D. Życzyńska-Ciołek, K. M. Słomczyński (red.), *Rozwarstwienie społeczne. Zasoby, szanse i bariery*, Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.

KPMG (2017). *Meet the Millennials*, <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf>

Król M. (2019). *Gospodarowanie czasem pracy jako stymulator aktywności zawodowej osób starszych*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Krzyżowski Ł., Kowalik W., Suwada K. & Pawlina A. (2014). *Młodzi emeryci w Polsce. Między biernością a aktywnością*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Lain D. & Loretto W. (2016). Managing employees beyond age 65: from the margins to the mainstream?, *Employee Relations*, 38(5): 646-664.

Łuźniak-Piecha M. (2016). Praca w różnych stadiach rozwoju kariery, w kontekście przedłużonej aktywności zawodowej. Szanse i zagrożenia dla członków organizacji, w: G. Bartkowiak (red.), *Pracownicy 65 plus – perspektywa pracowników i pracodawców. Korzyści i zagrożenia, podstawy i dobre praktyki w ich zatrudnianiu*, Warszawa: Akademia Finansów i Biznesu Vistula.

Maciołek D. (2019). *Niepokorne pokolenie Milenium. Czego pragnie na rynku pracy*, Warszawa: Engram.

Marshall T. (red.) (2006). *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Martin G., Dymock D., Billett S. & Johnson G. (2014). In the name of meritocracy: managers' perceptions of policies and practices for training older workers, *Aging & Society*, 34: 992-1018.

Matuszczyk K. (2019). *Niepoważne kariery za poważne pieniądze? Blaski i cienie kariery w startupach – przełomowe zmiany na rynku pracy w Polsce*, <https://bi.im-g.pl/im/7/24793/m24793457,RAPORT.pdf>

- Męcina J. (2013). *Niewykorzystane zasoby: nowa polityka rynku pracy*, Warszawa: ASPRA-JR.
- North M. S. & Fiske S. T. (2015). Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: Individual, interpersonal, institutional, international, *Research in Organizational Behavior*, 35: 159-179.
- Pawłowska A. (2017). *Zatrudnialność pracobiorcy w elastycznym zarządzaniu ludźmi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- PWC (2011). *Millennials at work: Reshaping the workplace*, <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf>
- Rogozińska-Pawełczyk A., Cewińca J., Lubrańska A., Oleksiak P. & Striker M. (2019). *Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Smentek D. (2007). *Management of an ageing workforce. How employers can deals with related challenges*, Saarbrücken, VDM Verlag Dr. Müller.
- Sanders D. J. (2008). *Stworzeni, aby służyć. Jak wpływać na wyniki firmy, pamiętając o potrzebach pracowników*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Szukalski P. (2014). Wprowadzenie, w: P. Szukalski (red.), *Starzenie się ludności a solidarność międzypokoleniowa*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Sztompka P. (2012). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Turek K. & Perek-Białas J. (2013). The role of employers opinions about skills and productivity of older workers: example of Poland, *Employee Relations*, 35(6): 648-664.
- Urlick M. J., Hollensbe E. C. & Fairhurst G. T. (2017). Differences in Understanding Generation in the Workforce, *Journal of Intergenerational Relationships*, 15(3): 221-240.
- Warwas I. & Sołtys A. (2018). Koncepcje i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(121): 9-22.
- Warwas I., Wiktorowicz J. & Jawor-Joniewicz A. (2018). *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wiktorowicz J. & Warwas I. (2016). Pokolenia na rynku pracy, w: J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna (red.), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Wiktorowicz J. (2016). *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- William G. (2020). Management Millennialism: Designing the New Generation of Employee, *Work, Employment and Society*, 34: 371-387.
- Vogel P. (2015). *Generation Jobless? Turning the Youth Unemployment Crisis into Opportunity*, Palgrave Macmillan UK.