

Agnieszka Opalińska, dr
Uniwersytet Zielonogórski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.141>

W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy

Abstrakt

Od początku świata każde starsze pokolenie było pewne, że to młodsze będzie gorsze i nie poradzi sobie w życiu. Ocena potencjału młodzieży jest niezmiernie trudna i wymaga analizy pokoleń, które aktualnie społeczeństwo tworzą. Jest to szczególnie istotne dla trafnej diagnozy pokolenia, które ma zasilić rynek pracy. Należy przeanalizować mocne i słabe strony tego pokolenia, spróbować odnaleźć różnice pomiędzy pokoleniami i odpowiednio je zdiagnozować, tak aby pracodawcy mogli przygotować się na stworzenie ofert dla swoich nowych pracowników. Niezmiernie ważna jest analiza języka młodego pokolenia, ich oczekiwań, celów i wartości, którymi się kierują. Kształtując efektywnego pracownika musimy starać się także kształtować jego postawy i umiejętności obywatelskie. Panuje powszechne przekonanie, że młodzież zawsze była i będzie motorem zmian. Właściwe zrozumienie ich postaw i motywacji do działania pozwoli ewaluować i rozwijać się rynkowi pracy w odniesieniu do ich oczekiwań oraz oczekiwań pracodawców. Szybko zmieniające się trendy sprawiają, że oprócz wymagających czasu metod badawczych, należy używać tak jak w przypadku tego artykułu bieżącej analizy przeglądowej. Tekst został napisany także w oparciu o doświadczenia i obserwacje poczynione podczas trzy letniego prowadzenia programu „Klasa biznesu”¹, w którym rynek pracy, zachowania pracowników i chęć dobrych zarobków, były częstym tematem rozmów, warsztatów i analiz.

Słowa kluczowe: młodzież, pokolenie, zmiana społeczna, pracownik, pracodawca, rynek pracy, komunikacja.

In the search for Communications between employees and employers: comparative analysis of generation functioning in the modern labor market

¹ Klasa biznesu jest programem, który powstał w Europejskim Liceum Ogólnokształcącym dr Rahn w Zielonej Górze. Dzięki środkom z Europejskiej Fundacji Oświaty i Kultury udało się stworzyć autorski program, na podstawie którego uczniowie zyskują wiedzę niezbędną im do aktywnego uczestniczenia w życiu gospodarczym kraju i przygotowania się do podjęcia działalności gospodarczej.

Abstract

From the beginning of the world every older generation has been certain that the younger would be worse and not be able to cope in life. Assessing the potential of young people is extremely difficult and requires the analysis of the generations that society is currently creating. This is particularly important for the accurate diagnosis of the generation that is supposed to energize the labor market. The strengths and weakness analysis must be completed. Try to find differences between generations and properly diagnose them so that employers are prepared to create offers for their new employees. It is important to analyze the language of the young generation, their expectations, goals and values. In shaping an effective worker we must also try to shape their attitudes and civic skills. The youth has always been and will be the engine of change. The proper understanding of their attitudes and motivations for action will allow them to evaluate and develop the labor market with respect to their expectations and expectations of employers. Rapidly changing trends mean that in addition to time-consuming research methods, the current review analysis should be used as in the case of this article. The text was also written based on the experience and observations made during the three-year running of the "Business Class" program, in which the labor market, employee behavior and the desire for good earnings were a frequent topic of conversations, workshops and analyzes.

Key words: youth, generation, social change, employee, employer, labor market, communication.

JEL CODE: I1, I3, I28.

Wstęp

Młodzież miała zawsze bardzo ważne miejsce w centrum zainteresowań ekonomistów, socjologów i politologów. Przedmiotem analizy w tym artykule było pytanie, jaki wpływ na młodzież mają współcześnie dokonujące się zmiany na rynku pracy, jak również zagadnienie, czy i w jakim stopniu współczesne procesy w sferze gospodarki, polityki, kultury, edukacji wpływają na samą młodzież. Czy młodzież jest podmiotem inicjującym zmiany, czy je tylko modyfikuje, czy może poddaje się wpływającym na nie procesom. Poprzez zachowania młodzieży, która jest grupą bardzo wrażliwą społecznie można obserwować problemy, tendencje i nastroje całego społeczeństwa. Aktywność, zachowania na rynku pracy, przekonania oraz kultura młodzieży prognozuje przemiany poglądów, przekonań i dominujących wzorów zachowań w społeczeństwie. Trzeba oczywiście wziąć pod uwagę

zmiany zachowań, poglądów i przekonań młodzieży w różnych fazach socjalizacji, jednak analizując je i poznając, ujawnią nam one i określą zachowania „dorosłego” społeczeństwa w przyszłości.

Od zarania dziejów panuje stereotypowe przekonanie starszego pokolenia, że to, które przyjdzie po nich, będzie od nich mniej zdolne i nie poradzi sobie w życiu. W dzisiejszej wymianie pokoleń jest podobnie. Pokolenia, które wypełniają współczesny rynek pracy kierują się stereotypowym postrzeganiem pokolenia właśnie rozpoczynającego swoją karierę zawodową. Dominuje przekonanie o prymitywizacji języka, posługiwaniu się głównie obrazem, szybkim komunikowaniem się w mediach społecznościowych oraz trywializowaniem spraw istotnych. To tylko przykładowa stereotypizacja, która świadczy o tym, że bycie młodym bynajmniej nie jest traktowane jako powód do uzyskania prawa do wyboru własnej drogi życiowej, do samookreślenia i zmiany społecznej na miarę aspiracji młodego człowieka, młodego pokolenia, lecz wyłącznie jako tytuł do „zaszczytnej” roli narzędzia w walce ze starym (Karwat 1998, s. 47).

Poruszana tematyka, stanowi duże wyzwanie dla współczesnego badacza, ponieważ czynnik zmiany społecznej wśród młodzieży znacznie przyspieszył we współczesnym świecie. Zmiany technologiczne, polityczne i społeczne sprawiają, że pogłębiają się różnice między współistniejącymi pokoleniami na rynku pracy. Pojawiające się różnice generują konflikty, sprawiają problemy w zarządzaniu i trudności w komunikacji. Celem artykułu jest analiza pokoleń zasilających współczesny rynek pracy i ich komparatystyka. Znalezienie podobieństw i różnic, które pozwolą na wyciągnięcie wniosków i próbę stworzenia diagnozy, która chociaż doraźnie wspomogła by wzajemne komunikowanie się pracowników i pracodawców. Artykuł ma charakter przeglądowy, zawiera głównie prognozowanie aktualnych trendów, opis problemu badawczego i próbę analizy aktualnych (często jeszcze nie przebadanych) zjawisk na rynku pracy.

Młodzieży często nadaje się status sterowanej, poręcznej oraz niezawodnej siły roboczej na rynku pracy. W tej roli nie jest jednak podmiotem – partnerem, sojusznikiem, który stawia własne warunki i wymagania, uzależnia swe wsparcie od własnych potrzeb – lecz jedynie narzędziem, o którym zakłada się z góry, że przeznaczone jest do wykorzystania. Należy jednak pamiętać o coraz szerzej opisywanym zjawisku juwenalizmu (Kucharczyk 2016), czyli sposobie myślenia młodzieży o własnej roli w życiu społecznym, w którym młodzieży przypisuje się rolę kluczową lub wyjątkową w codziennym funkcjonowaniu społeczeństwa. Często przedstawia się to zjawisko także jako misję dziejową związaną z urzeczywistnianiem

zmian społecznych, wprowadzaniem postępu, a za tytuł do tego przewodnictwa uznaje się jej szczególne walory intelektualne, moralne, ideowe, przeciwstawione skostnieniu i wyjąłowieniu zastanych struktur społecznych i pokoleń zstępujących.

W jednym ze swoich artykułów znani australijscy badacze pokoleń J. Wyn i D. Woodman, krytyce poddają konceptualizację młodzieży jako „niezbędnego elementu transformacji”, która kształtuje „nową dorosłość”. Obecne podejścia szerzej identyfikują wzorce edukacyjne, zawodowe i rodzinne życia młodych ludzi będące dowodem ich wadliwych, nieudanych przejść, mierzonych w stosunku do standardu poprzedniego pokolenia. Dziś trudno jest mówić o liniowym rozwoju, w którym młodość jest fazą ku dorosłości, dziś należy zlokalizować młodych ludzi w ramach procesów politycznych, gospodarczych i kulturowych, które o kształtują ich pokolenie, w charakterystyczny i trwały sposób (Wyn, Woodman 2006). Z jednej strony mamy więc przekonanie o niższym poziomie intelektualnym i moralnym młodego pokolenia, z drugiej strony, młode pokolenie jest przekonane o własnej wyjątkowości i przewadze szczególnie w sferze postępu technologicznego (Wyn, Woodman 2006). Niekompatybilność, duże różnice w sposobie postrzegania rzeczywistości, inne wartości i potrzeby ujawniają trudności komunikacyjne między pokoleniami, co niekorzystanie wpływa na rozwój rynku pracy. Możliwość zrozumienia nowego pokolenia, które aktualnie zasila rynek pracy jest możliwe tylko poprzez analizę go na tle pokoleń, które w największym stopniu aktualny rynek pracy tworzą.

Teoria: analiza pokoleń

Współcześnie możemy zauważyć ciekawą sytuację, spotykają się bowiem ze sobą cztery pokolenia na rynku pracy. Każde z nich różni się ideałami, poglądami, podejściem do wykonywanych obowiązków, do siebie i innych ludzi. Zdarza się, że w tej samej firmie współpracują ze sobą przedstawiciele każdej z wymienionych generacji. Definiując generację (pokolenie) należy wziąć pod uwagę, że jest to grupa osób urodzonych w tym samym przedziale czasu, doświadczająca podobnych wydarzeń oraz wychowana w podobnych warunkach (*Słownik języka polskiego* b.d.). Poznanie charakterystyki poszczególnych pokoleń, zwłaszcza w wymiarze porównawczym, pozwala na zrozumienie złożoności zachodzących na współczesnym rynku pracy oraz zrozumienia jego specyficznych wymagań.

Zważywszy na współistnienie na współczesnym rynku pracy czterech pokoleń, przyjętą metodą badawczą stała się analiza porównawcza. Metoda przeglądowa (szczególnie najnowszych jeszcze nie zbadanych empirycznie trendów) stworzyła podstawy do dokonania

porównania czterech pokoleń znajdujących się na obecnym rynku pracy. Znaczna część porównania będzie koncentrować się na dwóch najaktywniejszych obecnie pokoleniach: pokoleniu X i Y. Pokolenia te zostały już empirycznie przeanalizowane (Sztumski 2014, s. 10-25), dynamiczne zmiany, które są udziałem współczesnego rynku pracy, wymagają jednak aktualnych analiz przeglądowych, które pozwalają stworzyć podstawy do podejmowania pogłębionych analiz empirycznych. Wnioski, które zostaną wyciągnięte z porównania ich współistnienia i współpracy posłużą do diagnozy, która ma pokazać, w jakich kierunkach powinien podążać współczesny rynek pracy, aby się przygotować na coraz częściej pojawiające się na nim pokolenie Z.

Obecnie na rynku pracy znajduje się (Rogozińska-Pawelczyk 2015):

1. Pokolenie *baby-boomers* to pracownicy urodzeni w latach 1949-1963, tak zwane pokolenie wyżu demograficznego. Grupa nadal bardzo silna, chociaż znaczna część przechodzi już na emeryturę. Często jednak zajmują oni jeszcze wysokie kierownicze stanowiska oraz pełnią funkcje właścicieli przedsiębiorstw. Ich motto na rynku pracy brzmi „pracuję, aby przetrwać”.
2. Pokolenie X to pracownicy urodzeni w latach 1964-1979, urodzeni w czasach PRL. Aktualnie pokolenie dominujące na rynku pracy. Mottem tego pokolenia jest stwierdzenie „żyję, aby pracować”.
3. Pokolenie Y to pracownicy urodzeni w latach 1980-1994. Często określa się ich jako pokolenie nowych technologii. Są coraz bardziej aktywni na rynku pracy i dzięki szybkiemu postępowi coraz dynamiczniej awansują. Mottem tego pokolenia jest hasło: „pracuję, aby żyć”.
4. Pokolenie Z to pracownicy urodzeni po 1995 roku. Określa się ich jako *Hashtagnation* – pokolenie *selfie*. Dopiero zaczynają się pojawiać na rynku pracy i będą go zasilać przez kolejne lata. Ich motto życiowe jest diametralnie odmienne od tego co reprezentują pokolenia kształtujące rynek pracy. Brzmi ono: „praca ma mi pozwolić fajnie żyć”.

Lata badań i obserwacji udowodniły, że przedstawiciele generacji wykazują szereg wspólnych cech, dzięki którym można wyciągnąć pewne wnioski, a przede wszystkim znaleźć lepsze i sprawniejsze metody współpracy. Oczywiście, podkreśla się również, że należy mieć świadomość tego, jak ludzie mogą różnić się od siebie i nie wpisywać się w żadne ramy, ogólny obraz pozwala jednak nie zagubić się w świecie, w którym pokolenia na rynku pracy tak bardzo się mieszają. Bardzo ważne jest więc porównanie stosunku

poszczególnych pokoleń do określonych zadań stawianych przez rynek pracy². Do zadań tych należy zaliczyć: stosunek do pracodawcy, cele przyświecające karierze zawodowej, organizacja pracy, stosunek do czasu wolnego, stosunek do zmiany pracy, stosunek do pracy zdalnej, stosunek do marki i reklamy.

Pokolenie *baby boomers* wykazuje się ogromnym szacunkiem i lojalnością wobec pracodawcy, przekazało to również kolejnemu pokoleniu, które jednak źle znosi nadmierną surowość przełożonych. Pokolenia nowych generacji Y i Z mają całkiem odmienny wzorzec stosunku do pracodawcy. Cenią pracę na własny rachunek oraz nie lubią ograniczeń i kontroli ze strony przełożonych. Źle znoszą struktury hierarchiczne i wykazują się słabą lojalnością wobec pracodawcy. Pokolenie powojenne i pokolenie PRL cenią stabilną i dobrze płatną pracę, która pozwala im godnie żyć. Sukces zawodowy jest postrzegany jako ciężka praca prowadząca do wyznaczonego celu. Nowe pokolenia stawiają głównie na wolność, kreatywne i ciekawe zadania, które są ważniejsze niż wysoka pensja. Praca ma motywować do rozwoju osobistego, spełniania się i zapewniania dobrej niezbyt stresującej atmosfery w pracy. Najlepszą organizacją pracy może pochwalić się pokolenie najdłużej przebywające na rynku pracy. Według nich zadania powinny wykonywane być solidnie i na czas. Pokolenie X przejęło dużo cech wcześniejszego pokolenia. Najczęściej przykłada się do wykonywanych zadań, doskonale organizując pracę oraz dobrze stopniuje ważność wykonywanych czynności. Charakteryzuje się też dużym skupieniem na zadaniu. Wykonuje je jedno po drugim. Kończy jedno, by zacząć kolejne. Generacje Y i Z stawiają natomiast na multitasking. Wykonuje wiele zadań jednocześnie, wykazując przy tym dużo zaangażowania i zapału. Trudno im jednak doprowadzać zadania do końca, realizować je w całości. Szybko tracą zainteresowanie i zaangażowanie. Nie potrafią skupić się na jednej czynności, nie potrafią też ustalić prawidłowej hierarchii działań. Pokolenie *baby boomers* z jednej strony oddziela pracę od odpoczynku, który powinien być nagrodą za dobrze wykonane zadania, z drugiej strony nie potrafi oddzielić pracy zawodowej od życia osobistego. Często utrzymując stosunki przyjacielskie z kolegami z pracy. Pokolenie X także traktuje czas wolny jako nagrodę, ale często nie wykorzystuje go do odpoczynku, ale poświęca na dalszy rozwój osobisty swój lub swoich bliskich. Nowe generacje całkowicie przewartościowały tę kategorię. Dla nich czas wolny jest często ważniejszy niż czas spędzony w pracy. Praca ma pozwalać na zdobywanie środków na realizację pasji, hobby i rozwoju osobistego.

² Badania takie już od kilku lat prowadzone są w całej Europie. Próbuje się nie tylko opisywać zjawisko, ale je diagnozować (Moran 2011).

Pokolenia, które wchodziły na rynek pracy w czasach PRL lub okresie transformacji, kiedy szalało bezrobocie, bardzo cenią pracę. Rzadko są skłoni do zmiany pracy, jeśli nie jest to konieczne lub nie zostaną do tego zmuszeni. Nie lubią zmian, czują się niekomfortowo, kiedy muszą się przekwalifikować lub wyjechać w poszukiwaniu pracy. Końcówka pokolenia X już nieco odeszła od tego schematu, co wymusił niestabilny i trudny rynek pracy. Stabilność jest bardzo doceniana, ale pracownicy pokolenia X zrozumieli, że praca nie jest dana raz na zawsze. Nowe pokolenia nie tylko zmieniły swój stosunek do pracy, który jest swobodniejszy, mniej się przywiązują, nie są zdolni do kompromisów i wyrzeczeń. Sytuację ułatwił im zmieniający się rynek pracy z rynku pracodawcy na rynek pracownika. Mogą częściej zmieniać pracę, bo rynek jest nie nasycony i coraz więcej oferuje pracownikowi.

Praca zdalna jest formą, która dynamicznie rozwija się w ostatnich latach, doceniają ją pokolenia najmłodsze Y i Z, które są bardzo mobilne, świetnie radzą sobie z nowymi technologiami. Elastyczność pracy daje im większą swobodę w życiu osobistym, co odpowiada ich potrzebom i wymaganiom. Pokolenia starsze mają dużo ostrożniejszy stosunek do nowoczesnych form zatrudnienia, ponieważ były one przez większość ich życia zawodowego dla nich nieznane i nieosiągalne. Poczucie stabilności i bezpieczeństwa daje im umowa o pracę na czas nieokreślony, wyznaczone stanowisko pracy i identyfikacja z konkretnym pracodawcą. Miejsce zatrudnienia powinno być związane z konkretnym miejscem, instytucją lub osobą. Przywiązują także wagę od jasnego określenia godzin pracy. Nowe pokolenia cenią sobie niezależność i praca od 7:00 do 15:00 nie jest ich priorytetem (Szymczyk 2018a).

W obu kwestiach poszczególne pokolenia reagują różnorodnie. Jeśli chodzi o reklamę, to dla pokolenia *baby boomers* nie ma ona większego znaczenia, bo jest narzędziem, którego oni nie znają, co za tym nie doceniają jego wpływu. Pokolenie X reaguje całkowicie odmiennie. Dla nich reklama jest bardzo istotna, ponieważ często definiują sukces firmy poprzez dobrze prowadzoną kampanię reklamową. Ich zdaniem im więcej zainwestujemy w reklamę tym więcej zyskamy. Są pokoleniem „zachłyśniętym” marketingiem. Pokolenie Y, które wychowało się w bardzo agresywnym, często podprogowym chaosie reklamowym, jest bardzo krytyczne w stosunku do reklam, uważając że mają one często nikły wpływ na sukces firmy. Pokolenie Z traktuje reklamy jako stały element przestrzeni, która ich otacza. Nie kontestują, ponieważ nie znają innego świata. Często ulegają im nieświadomie, szczególnie, że dzięki najnowszym osiągnięciom technologii można bardzo spersonalizować przekaz reklamowy, tak aby do odbiorcy trafił już skorelowany z jego potrzebami i pragnieniami

spersonalizowany przekaz. Podobnie jest z stosunkiem do marki. Pokolenia starsze stawiają na jakość, solidność wykonania i tradycje. Pokolenie Y natomiast przywiązuje dużą wagę do marki, która stała się symbolem oryginalności, wyrazistości oraz statusu materialnego. Najmłodsze pokolenie przewartościowało to zjawisko, marka i jakość jest ważna, ale cena powinna być racjonalna. Nie lubią się wysilać, żeby coś zdobyć, nie chcą długo pracować na zakup np. jednej rzeczy.

Pokolenie Y i Z – dyskusja

Pokolenie Y to osoby urodzone między 1980 a 2000 rokiem, co znaczy, że najstarsi przedstawiciele tej generacji w 2017 roku skończyli 37 lat, z kolei najmłodszy 17 lat. Ich start w dorosłość był zdecydowanie prostszy niż w przypadku poprzednich pokoleń. Wychowali się już w ustroju demokratycznym z gospodarką kapitalistyczną. System edukacji został poddany licznym reformom, a dodatkowo rodzice dbali o ich wykształcenie i poczucie własnej wartości. Oprócz tego, że Igreki są zazwyczaj dobrze wykształcone, wykazują się dobrą znajomością języków obcych i są pewne siebie, od dzieciństwa mają styczność z nową technologią, dlatego też doskonale się w niej czują, nie boją się jej, uważają ją za integralną część ich życia. Znaczącą różnicą między pokoleniem Y i X jest przede wszystkim stawianie igreków na rozwój osobisty oraz poświęcanie dużej ilości czasu na pasje (Szymczyk 2018b). Często wybierają drogę zawodową, w której hobby staje się ich pracą. Próbują łączyć hobby i pracę, bo to pozwala im zyskiwać więcej czasu dla rodziny i przyjaciół oraz na relaks i odpoczynek. Praca ponad siły, praca po godzinach, poświęcanie życia rodzinnego kosztem pracodawcy jest temu pokoleniu obce. Dla pokolenia Y nie jest istotne szybkie usamodzielnienie się. Wielu przedstawicieli tej generacji mieszka z rodzicami. Zjawisko to jest związane z lękiem przed odpowiedzialnością, usamodzielnieniem się, wchodzeniem w dorosłość. Igreki nie wykazują się dużą lojalnością w stosunku do pracodawcy, często zmieniają pracę, dlatego też długo nie posiadają odpowiednich środków na zakup lub wynajęcie mieszkania. Nie lubią planować przyszłości, robić dalekosiężnych planów, brać na siebie długoterminowych obowiązków.

W związku z szybko rozwijającymi się technologiami, tempem zmian w gospodarce oraz zachodzącymi zmianami w życiu społecznym, naukowcy szybko podjęli się zdefiniowania kolejnego pokolenia, które powoli wchodzi na rynek pracy. Przedstawiciele pokolenia Z urodzili się po 1995 roku; najstarsi z nich skończyli więc w 2017 roku 22 lata, zaczynają się więc dopiero pojawiać na rynku pracy. Przewagą pokolenia Z nad ich poprzednikami jest

znajomość nowoczesnych technologii, praktycznie od urodzenia. Stanowi ona dla nich naturalne środowisko. Doskonale odnajdują się w gospodarce, która coraz bardziej oparta jest na Internecie. Potrafią szukać w nim informacji, wiedzą jak się po nim poruszać, nie mają problemów z komunikacją wirtualną, potrafią także tą rzeczywistość kreować (Szymczyk 2018c). Pokolenie Z jest też pierwszym pokoleniem w dużej części wychowanym bezstresowo³, gdzie oczekiwania rodziców nie są tak wysokie, a zachowania dzieci dużo bardziej swobodne. Badania potwierdzają, że jest to także pokolenie indywidualistów, samotników, często bardzo pesymistycznie postrzegających świat. Amerykańska psycholog J. Twenge (2006), która analizuje zachowania nastolatków w różnych pokoleniach, twierdzi że w ciągu ostatnich pięciu lat, czyli od czasu kiedy w Stanach Zjednoczonych upowszechniło się użycie smartfonów, wśród nastolatków zachodzą ogromne zmiany: znacznie spadła liczba nastoletnich ciąż, skala spożycia alkoholu i substancji psychoaktywnych, natomiast dramatycznie wzrosło poczucie osamotnienia. Rosną również statystyki dotyczące depresji i samobójstw w tej grupie wiekowej.

Tabela 1. Mocne i słabe strony pokolenia Y i Z

Mocne strony pokolenia Y i Z	Słabe strony pokolenia Y i Z
Bardzo dobra znajomość nowych technologii	Niechęć do podporządkowywania się regułom
Stawianie na osobisty rozwój	Postawa roszczeniowa wobec pracodawcy
Zadaniowe podejście do pracy	Trudności w nawiązywaniu kontaktów bezpośrednich, co sprawia że mają słabe umiejętności interpersonalne
Stawianie na warsztatowe metody pracy	Problemy z przyjmowaniem krytyki
Duże nastawienie na zmiany i innowacyjność	Brak poczucia lojalności w stosunku do pracodawcy
Cechowanie się wysoką samoocena	Stawianie własnego komfortu i wygody ponad inne wartości
Zaangażowanie w pracę, ale tylko taką, która jest interesująca i daje satysfakcję	Często charakteryzują się brakiem konsekwencji, uporu i samodyscypliny
Przywiązywanie uwagi do atmosfery w pracy	Mają słabe umiejętności podejmowania decyzji
Duża łatwość w szukaniu i odnajdowaniu informacji	Cechują ich nierealistyczne oczekiwania
Brak oporów w nawiązywaniu relacji globalnych	Zasady etyczne nie mają większego znaczenia
Umiejętność pracy w zespole	Częste trudności z rozwiązywaniem codziennych konfliktów

Źródło: opracowanie na podstawie (Rogozińska-Pawelczyk 2015).

³ Za propagatora koncepcji *bezsstresowego wychowania* uchodzi Benjamin Spock, autor popularnego podręcznika wychowania dzieci wydanego w 1946 roku, w którym proponuje wychowanie uznające podmiotowość dziecka. W Polsce pierwsze przedszkola i szkoły oferujące bezstresowe wychowanie jako przeciwwagę dla autorytarnego wychowania czasów socjalistycznym, pojawiły się w 1990 roku, czyli w czasie kiedy na świecie zaczęło pojawiać się pokolenie Z.

Pokolenie Y i Z a wymagania rynku pracy: analiza

Pokolenia Y i Z diametralnie różnią się od pokolenia X i *baby boomers*, które odgrywają często kluczową rolę na współczesnym rynku pracy. Nowe pokolenia potrafią korzystać z benefitów oferowanych im przez coraz mocniej kształtujący się współcześnie rynek pracodawcy. Dlatego rynek pracy, jeśli chce dobrze wykorzystać potencjał młodych pokoleń, które za kilka lat będą dominujące na rynku pracy, musi po pierwsze dostrzec te różnice po drugie się do nich dostosować. Należy zwrócić uwagę na kilka kwestii:

1. Praca połączona z pasją (możliwość rozwoju, ciekawych i pasjonujących wyzwań, podróże, wolontariat pracowniczy, zapewnienie poczucia bycia użytecznym).
2. Praca na własny rachunek (ograniczenie zobowiązań; *freelancing*⁴; praca na umowę o dzieło czy zlecenie; *homework*; elastyczny czas pracy).
3. Duże oczekiwania wobec własnego czasu wolnego (ograniczenie czasu pracy po godzinach; nieorganizowanie szkoleń w czasie wolnym od pracy; integracja – tak, ale wraz z członkami rodziny).
4. Brak lojalności wobec pracodawcy (przełożony nie może udowadniać swojej racji za wszelką cenę; należy stwarzać pozory dialogu; każdy powinien mieć prawo wypowiedzenia się; podkreślanie znaczenia relacji; używanie zaimka „my” zamiast „ja/ty”).
5. Efekt kameleona (dużo pochwał, odwzajemniania emocji, doceniania, stosowania prośby zamiast rozkazu; ustalanie jasnego kodeksu zachowań – co jest dopuszczalne, a co absolutnie niedopuszczalne; ignorowanie nie działa jako motywator do uległości, a do utraty kontaktu z pracownikiem).
6. Problemy z organizacją pracy własnej (jasny podział obowiązków, stopniowanie ważności wykonywanych zadań, *feedback* – informacja zwrotna o tym co zostało zrobione dobrze, a co należy dopracować czy poprawić).
7. Dobra atmosfera pracy (poczucie luzu; możliwość używania pokoju rozrywki, strefy relaksu; przerwy na lunch; możliwość unikania *dress code*).

Dużym problem pokoleń Y i Z na rynku pracy są negatywne stereotypy i opinie, które im towarzyszą. Uważane są za osoby lekkomyślne, nieodpowiedzialne, kapryśne i nielojalne. Za przyczynę takich zachowań podaje się obniżenie poziomu dyscypliny w szkole i w domu. Z drugiej strony od wczesnych lat dzieciństwa buduje się w nich poczucie, że bez względu na

⁴ *Freelancer* to wolny strzelec, osoba pracująca bez etatu, realizująca np. projekty na zlecenie. Często specjalista w danej dziedzinie.

wszystko są zdolne i zasługują na pochwały. Ciągłe motywowane i wspierane, gdy wkraczają na rynek pracy też tego oczekują. Pracodawcy obawiają się ich nieodpowiedzialności, nastawienia na własne potrzeby, podważania i łamania zastanych norm, ale przede wszystkim braku chęci utrzymania miejsca pracy w dłuższej perspektywie. Zbyt pochopne ocenianie najmłodszych pokoleń na rynku pracy może sprawić, że ich potencjał, umiejętności i możliwości nie zostaną odpowiednio wykorzystane. W przypadku pokolenia Y i Z pracodawca musi odnaleźć sposób, w jaki można ich przy sobie zatrzymać oraz uwierzyć, że są bardzo wartościowymi pracownikami. Analizując podobieństwa pokolenia Y i Z można stosowane rozwiązania wprowadzać systemowo i zakładać, że będą się także sprawdzały w stosunku do pokolenia wchodzącego dopiero na rynek. Należy jednak pamiętać, że młodzież ma skłonność do działań żywiołowych i spontanicznych, zmienia się bardzo dynamicznie pod wpływem zmian technologicznych i społecznych. Z pewnością osoby z pokolenia Z będą pracownikami bardzo mobilnymi, jeszcze lepiej posługującymi się nowymi technologiami i pozbawionymi barier językowych. Od urodzenia żyją w świecie pełnym bodźców, informacji, bardzo zmiennym, gdzie „czas to pieniądz”. Przewiduje się, że będzie ich cechować praktyczne i zadaniowe podejście do pracy, szybkie wyrabianie sobie opinii czy coś jest bezużyteczne lub odwrotnie. Młodzież z tego pokolenia jest nastawiona na zmiany, „wyścig szczurów” i poszukiwanie nie tyle pracy, co satysfakcji z wykonywanych zadań. Ważnym wyróżnikiem tego pokolenia jest umiejętność pracy w grupie, zadaniowość i projektowe myślenie. Zarobki będą dla nich środkiem, a nie celem. Celem są oni, ich rozwój, zadowolenie i spełnienie. Cechująca ich niepokorność, nieszanowanie cudzej prywatności, prowadzenie dużej części życia na portalach społecznościowych. Przyjmowania odpowiedzialności za własne czyny z pewnością będzie wyzwaniem dla ich pracodawców (*Pokolenie Z...* 2016).

Podsumowanie

Młodzież stanowi całość w procesie socjalizacji. Nie istnieją jednoznaczne, raz na zawsze przesądzone korelacje między byciem członkiem jakiegoś pokolenia, a reprezentowaniem określonych zachowań na rynku pracy. Musimy rozstać się z licznymi stereotypami, niekiedy miłym pokoleniom starszym, które jak napisano we wstępie często czują się lepsze i wartościowsze od następujących po nich pokoleniach. Musimy wyzbyć się pozytywnych i negatywnych uprzedzeń. Do analizy często posługujemy się uogólnieniami, tendencjami np. młodzież zawsze jest czynnikiem zmiany społecznej, jest znacznie radykalniejsza w swych

działaniach, jest bardziej wyczulona na poczucie sprawiedliwości. Natężenie cech, które były poddawane analizie, które zarówno kształtują jak i będą kształtować w przyszłości nowe pokolenia zmienia się pod wpływem zróżnicowanych okoliczności społeczno-polityczno-ekonomicznych. Działania najmłodszych pokoleń z pewnością odpowiadają regule rozwoju społecznego: zmienności, aktualizacji i konkretyzacji treści oraz ciągłości, a nawet inercji formy, widocznej nawet w innowacjach. Analizowanie i porównywanie zmian zachodzących w poszczególnych pokoleniach wchodzących na rynek pracy z uwzględnieniem aspektów ekonomicznych, politycznych i socjologicznych poszerza perspektywy badawcze, generuje nowe spojrzenie na wciąż zachodzące zmiany. Wciąż postępujące przyśpieszenie technologiczne sprawia, że należy na bieżąco, analizować, porównywać i wyciągać wnioski. Ułatwia to percepcję potrzeb i oczekiwań, które zachodzą w korelacji pomiędzy pracownikami a pracodawcami.

Podjęta przegląd poglądów zawiera szereg ograniczeń, wynikających szczególnie z bardzo szerokiego spektrum porównania. Generalizowanie jest jednak w odniesieniu tematyki pokoleń nieuniknione, ponieważ podjęta została próba znalezienia zarówno punktów stycznych, jak i odmienności, których zidentyfikowanie ma pomóc poukładać stosunki pracy na współczesnym rynku. Procesy globalizacji sprawiły, że młodzież na całym świecie rozwija się używając tych samych technologii. Pojęcia takie jak *stalling*, *trolling*, *flaming* czy *grooming* są rozumiane przez młodzież na całym świecie. Ograniczeniem badawczym jest tylko określenie jak silne są pewne zjawiska kształtujące młodzież wychowująca się jednak w odrębnych systemach politycznych, innej tradycji, religii czy kulturze. Zjawiska zachodzące na rynku pracy są tak dynamiczne, że pracodawcy i pracownicy są poddawani ciągłym wyzwaniom. Bardzo trudno jest przewidzieć, jak nowe pokolenia zaistnieją na rynku pracy, ponieważ rozwój technologiczny, zmiany klimatyczne, niestabilność polityczna, mogą w krótkim czasie diametralnie zmienić sytuację. Należy też pamiętać, że polski rynek pracy coraz mocniej kooperuje z rynkiem pracy innych krajów Unii Europejskiej, co dodatkowo wpływa na prawa i potrzeby zarówno pracowników jak i pracodawców (Ryszka 2018).

Podsumowując, różnice pomiędzy przedstawicielami poszczególnych pokoleń obecnych na rynku pracy bezsprzecznie istnieją. Odmienności wynikające z postawy, nawyków, oczekiwań i potrzeb są już zauważalne w czasie procesu rekrutacji, co sprawia, że poszczególne pokolenia pracowników wymagają specjalnych zabiegów w środowisku pracy, nowych form rekrutacji i organizacji pracy. Nowe pokolenia wnoszą na rynek pracy dużo zmian, nowych form organizacji pracy, nowych nawyków, sposobów zachowania i wartości.

Nowe pokolenia bardziej niż poprzednie żyją chwilą, nie przywiązują takiej wagi do przeszłości, a tym samym do tradycji, reguł, norm i zasad. Jeśli chcemy zachować wartości cenne dla wcześniejszych pokoleń, musimy wpływać na kształtowanie ich postaw, rozwijanie umiejętności personalnych, budowanie ich poczucia wartości, ale w oparciu o użyteczność ich czynów, słuszność podejmowanych decyzji i szukania sensu w działaniach. Będąc ich nauczycielami musimy być autentyczni, szczerzy, swój przekaz podpierając doświadczeniami, nie wywyższać się i przede wszystkim nie ignorować ich potrzeb i wartości. Współcześnie mamy do czynienia z wchodzeniem na rynek pracy pokolenia wychowanego w sposób bezstresowy. Trudno jest jeszcze wyciągnąć wnioski jak ten sposób wychowania dzieci wpłynie na wypełnianie przez nie ról zawodowych.

Szansą na współistnienie wszystkich pokoleń na rynku pracy jest stawianie na dobrą komunikację. Musimy o nią zadbać, nie wystarcza już zwykłe zapytanie o potrzeby – *inquiry*, teraz trzeba postawić na *appreciative inquiry* – podejście doceniające (Bushe, 2013), w którym zasada myślenia pozytywnego powoduje wzrost kreatywności oraz elastyczność poznawczą, które są bardzo pokoleniu Y i Z potrzebne. Zamiast zadawać pytania typu „co jest nie tak?“, zadajmy pytanie „co nam się podoba?“, w ten sposób możemy zachęcić młodzież do dzielenia się ich własnymi, pozytywnymi doświadczeniami oraz liczyć na dobrą komunikację.

Bibliografia

Bushe G.R. (2013), *Appreciative Inquiry Model*, w: Kessler, E. (red.), *The Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications, Los Angeles – London – New Delhi – Singapore – Washington DC, s. 41-44.

Karwat M. (1998), *Wzorce i style uczestnictwa młodzieży w polityce*, „Studia Politologiczne”, vol. 3, s. 47-50.

Kucharczyk F. (2016), *Świętość tłumy*, „Gość Niedzielny”, dostępny na: <http://gosc.pl/doc/3334092.Swietosc-tlumy> (28.07.2016).

Moran G. (2011), *5 Problem employees and what you can do about them*, dostępny na: <https://www.entrepreneur.com/article/220132> (5.08.2011).

Pokolenie Z – wyzwania w zarządzaniu i rekrutacji (2016), <http://personalchallenge.pl/wyzwania-w-organizacji/pokolenie-z-wyzwania-w-zarządzaniu-i-rekrutacji/> (27.12.2007).

Sztumski J. (2012), Wstęp do badań, w: J. Sztumski (red.), *Pokolenie wygranych? Trzecia część dzieci badań nad sytuacją dzieci i młodzieży w procesie transformacji*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice, s. 10-25.

Rogocińska-Pawełczyk A. (2015), Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy, w: A. Rogocińska-Pawełczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 17-28.

Ryszka J. (2018), *Prawa społeczne pracowników a prawa pracodawców – przedsiębiorców na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

Słownik języka polskiego (b.d.), *Generacja*, dostępny na:
<http://sjp.pwn.pl/sjp/generacja;2461208.html> (1.05.2018)

Szymczyk J. (2018a), *Pokolenia na rynku pracy – podsumowanie*, dostępny na:
<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-na-ryнку-pracy-podsumowanie> (1.05.2018).

Szymczyk J. (2018b), *Pokolenie Y – charakterystyka przedstawicieli*, dostępny na:
<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z> (1.05.2018).

Szymczyk J. (2018c), *Pokolenie Z na rynku pracy – charakterystyka*, dostępny na:
<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z> (1.05.2018).

Trendy technologiczne w rekrutacji 2018 (2018), dostępny na:
<http://www.egospodarka.pl/146915,Trendy-technologiczne-w-rekrutacji-2018,1,39,1.html>,
(27.02.2018).

Twenge J.M. (2006), *Generation Me. Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable – Than Ever Before*, Free Press, New York – London – Toronto – Sydney, dostępny na: <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/You-Can-Be-Anything-You-Want-to-Be1.pdf> (23.12.2007).

Wyn J., Woodman D. (2006), *Generation, Youth and Social Chance in Australia*, "Journal of Youth Studies", Vol. 9, Iss. 5, 495-514, dostępny na:
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13676260600805713> (23.03.2018).