

Bartosz Mitkiewicz

JEDEN ZESPÓŁ – WIELE POKOLEŃ. O POSZUKIWANIU FORM DIALOGU

ОДИН КОЛЕКТИВ – БАГАТО ПОКОЛІНЬ. ПОШУКИ ФОРМ ДІАЛОГУ

ONE TEAM – MANY GENERATIONS. ON SEARCHING OF THE FORMS OF DIALOGUE

„Nie dzielą nas różnice,
lecz nasze opinie o sobie nawzajem”
(Margaret J. Wheatley)

1. Wprowadzenie

Kiedyś jedna epoka trwała nawet kilkaset lat, a pojawienie się nowej następowało po co najmniej kilku pokoleniach. Obecnie proces ten zachodzi kilkakrotnie w ciągu życia jednego człowieka, którego mentalność nie jest w stanie nadążyć za rewolucyjnymi zmianami.

Obrazem ilustrującym powyższe stwierdzenie jest sytuacja na rynku pracy. Doświadczeni pracownicy, należący do pokolenia tzw. *baby-boomers* (BB), zwalniają miejsce osobom wchodzącym w dorosłość. Dokonująca się na rynku pracy wymiana nie jest jednak prostym następstwem pokoleń. 20-latkowie nie posiadają jeszcze doświadczenia zawodowego (niemniej są dobrze wyedukowani), ale zostali ukształtowani w czasach dynamicznego rozwoju technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. Wnoszą w przestrzeń rynku pracy zupełnie nową specyfikę oraz oczekiwania.

Jeśli pracodawcy chcą skutecznie wykorzystać potencjał tych ludzi, rozwijając kapitał firm, muszą podjąć działania adekwatne do specyfiki młodego

pracownika. Obecnie o sukcesie firmy nie decyduje znalezienie i zatrudnienie poszukiwanego kandydata. Wygrywa ten, kto potrafi zbilansować koszty wdrożenia do pracy młodych pracowników i nakłady na zapewnienie im atrakcyjnych warunków z korzyściami, jakie daje mu pozyskanie lojalności, większa motywacja i zaangażowanie ludzi. To nie tylko spekulacje, lecz także problem, wyzwanie, które powinni podjąć pedagodzy, a w szczególności andragodzy, by wypracować skuteczne formy dialogu międzypokoleniowego.

2. Podział pokoleniowy

Charakterystyka grup wyrażana poprzez pryzmat pokoleń jest znana od dawna. Jej źródła można upatrywać w socjologicznym rozumieniu wyrażenia „pokolenie”¹. Oznacza ono grupę osób, które łączą pewne zachowania, poglądy oraz wartości. Współistnienie różnych pokoleń jest czymś, z czym każdy styka się w codziennym życiu. Ramy czasowe obejmujące dane pokolenie są ruchome i w znacznej mierze zależą od kraju i przyjętej kategorii podziału. Warto pamiętać, że nie każdy przedstawiciel danego pokolenia jest taki sam. Różnego rodzaju badania dowodzą, że do danej generacji można przypisać grupę cech, która występuje u większości osób².

W literaturze przedmiotu wszystkie pokolenia obecne na rynku pracy opisane są bardzo szczegółowo³. Zgodnie z przyjętymi przez badaczy kryteriami w Polsce w tej chwili wyróżniamy cztery generacje pracowników: BB, X, Y, Z. Choć wspólnie pracują, spędzając razem wiele godzin, są to grupy reprezentujące odmienne podejście wobec tak istotnych problemów, jak: rodzina, praca, religia czy państwo. Na ukształtowanie danego pokolenia pod kątem podejścia do pracy, aspiracji zawodowych istotny i bezpośredni wpływ mają dwa podstawowe czynniki. Pierwszym z nich są uwarunkowania rynkowe, głównie powiązane z rynkiem pracy. Drugim są nowoczesne technologie i możliwość ich wykorzystania.

Pierwszą z nich jest wspomniane wcześniej pokolenie *baby boomers* – czyli osoby w wieku 55-67 lat. Generację BB można określić, jako ludzi „ciężko pracujących”. Przypisani do tej generacji wychodzą z założenia, że

¹ *Generatio*, [w:] M. Plezia, *Słownik łacińsko-polski*, t. II, Warszawa 2007, s. 640-641.

² Zdaniem specjalistów HR to nie data urodzin stanowi o tym, że jesteśmy takim, a nie innym pracownikiem, członkiem danego pokolenia. Tego rodzaju podziały kształtujemy my sami, nasze środowisko, pochodzenie, możliwości materialne, rodzina oraz gospodarka.

³ *Młodzi 2011*, red. M. Boni, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011; A. Kaźmierczak, M. Kocur, *Natura dobrej organizacji. Trendy HRM w Polsce. Raport PSZK i Deloitte*, Deloitte Polska, [b.m.w.] 2009; B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, nr 97, s. 387-398.

aby osiągnąć sukces zawodowy, należy ciężko pracować oraz być w swojej karierze zawodowej wytrwałym. Całe życie ciężko pracowali, poświęcając na rzecz pracy swoje rodziny, przyjaciół, czas wolny⁴. Z pewnością niesprawdliwie uważa się ich za tych, którzy teraz „pracują, aby przeżyć”.

Drugą generacją jest pokolenie X – pracownicy w wieku 30-45 lat. Krótkie, aczkolwiek wiele znaczące „x” w nazwie pokolenia najczęściej kojarzone jest z niewiadomą, niepewnością jutra⁵. O „iksach” mówi się z kolei, że „żyją po to, aby pracować”. Są cierpliwi, nie rozpoczynają wielu zadań jednocześnie. Potrafią kategoryzować zlecone zadania i zaczynają następne, gdy zakończą poprzednie. Są nastawieni na samorozwój, niezależni. Wychowani przez rodziców z generacji BB stawiają na lojalność i współpracę. Obeznani z technologią i nastawieni na rezultat⁶.

Trzecim pokoleniem jest generacja Y. Mają około 20-30 lat. Korzystają z ogromnego postępu technologicznego. Wiedzę nabywali w czasie reformy edukacyjnej, stając się pokoleniem gimnazjów. Męczeni testami, uczeni skrótownego, logicznego myślenia. Wykazują bardzo wysokie i niekonwencjonalne aspiracje życiowe. Są to osoby, które bez względu na okoliczności lubią wiedzieć i mieć jasno określone, co powinny w danym momencie zrobić, z jakiego powodu, a przede wszystkim, jaki jest cel postawionych przed nimi zadań⁷. Stąd też wywodzi się nazwa generacji Y (ang. *why?*). „Igreków” określa się jako tych, którzy „pracują po to, aby żyć”.

Jeszcze do niedawna pojęcia *pokolenie Y* i *milenialsi* stosowane były wymiennie. Coraz wyraźniej w społeczeństwie wyodrębnia się jednak nowa grupa – milenialsi lub pokolenie Z. *Określani są także jako pokolenie C – od angielskiego pojęcia **connected**, czyli ‘podłączony do sieci’*. U podstaw definicji tego pokolenia stawia się inne angielskie słowa: *change* – czyli ‘zmiana’ bądź *communicate* – ‘komunikować się’. Ciągłe eksperymentowanie umożliwia im rozwój oraz dostarcza wielu wrażeń. Ich największa umiejętność wynika z tego, że urodzili się w latach rozwoju informatycznego. Dzięki temu doskonale orientują się w różnego typu nowinkach technicznych, a cały ich świat skupia się w ramach rzeczywistości wirtualnej.

Z racji tego, że pokolenie Z dopiero wkracza na ścieżkę kariery zawodowej i stosunkowo niewielka grupa członków tej generacji jest na stałe obecna na rynku pracy, badania na temat ich postaw i oczekiwań są dopiero w fazie

⁴ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością...*, dz. cyt., s. 388.

⁵ Ch. Hambett, J. Deneverson, *Genration X*, Tandem Book, London 1964.

⁶ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością...*, dz. cyt., s. 388-389.

⁷ Tamże, s. 389.

początkowej. Prognozuje się, że będą mieli ogromny wpływ na rzeczywistość i zapewne zrewolucjonizują oraz unowocześnią szeroko rozumiany świat pracy⁸. Tym bardziej warto ich bliżej poznać.

3. W trosce o przyszłość

Zasygnalizowane powyżej cechy różnych pokoleń widać wyraźnie, gdy analizuje się rynek pracy. Niewielka różnica wieku pomiędzy przedstawicielami wspomnianych generacji sprawia, że ich członkowie zaczynają ze sobą wspólnie pracować. Zajmują w firmach różne stanowiska i funkcje. O wiele ważniejsze jest to, że odmiennie podchodzą do wykonywanych obowiązków. Dzieje się tak, ponieważ – o czym już wspomniano – odwołują się do innych obyczajów, norm, zachowań, a nierzadko różnych wartości⁹. Tego typu sytuacje mogą rodzić napięcia, stawać się zarzewiem konfliktów.

Pojawienie się nowej generacji pracowników to fakt, który należy zaakceptować. Dotyczy to nie tylko firm, lecz także systemu edukacji. Przygotowanie pracowników do nowych obowiązków, nowych form pracy rozpoczyna się w latach edukacji szkolnej. Warto dbać, by obowiązujący w jej trakcie program korelował bądź wychodził naprzeciw oczekiwaniom pracodawców i pracowników. Jest to wciąż trudne, ponieważ system edukacyjny nie zmienia się tak dynamicznie jak rynek pracy¹⁰.

Analizy badań preferencji i oczekiwań omawianych generacji wskazują na istotne różnice w postawach i oczekiwaniach w pracy¹¹. Dla przykładu

⁸ Ł. Sztern, *Jakie umiejętności będą liczyły się na rynku pracy w 2020 roku?*, [w:] strona internetowa http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=E240B41E76A345D-09FACE3BD625F4029, dostęp z dn. 2.05.2017.

⁹ K. Jordan, *Pokolenie Y na rynku pracy – oczekiwania i wyzwania*, [w:] strona internetowa http://think.wsiz.rzeszow.pl/wp-content/uploads/2015/04/2-NAUKOWY_Jordan_Pokolenie-Y-na-ryнку-pracy-oczekiwania-i-wyzwania.docx.pdf, dostęp z dn. 2.05.2017.

¹⁰ M. Barańska, *Być na studiach a studiować. Refleksje o projektowaniu przyszłości edukacyjno-zawodowej młodych ludzi*, [w:] D. Kukla, W. Duda, *Poradnictwo zawodowe – rozwój zawodowy w ujęciu przekrojowym*, Wydawnictwo „Difin”, Warszawa 2016, s. 255-256.

¹¹ Por. Z. Wołk, *Odpowiedzialność i gotowość filarami kultury pracy warunkującej etyczne zachowania zawodowe*, [w:] *O społeczeństwie, wychowaniu i pracy w myśli kardynała Stefana Wyszyńskiego*, red. L. Marszałek, A. Solak, WNP UKSW, Warszawa 2010, s. 261. Pedagogika pracy dysponuje obszerną literaturą poświęconą zagadnieniom: kultury, etosu czy środowiska pracy. Niemniej można odnieść wrażenie, że dorobek teoretyczny z wymienionych obszarów nie jest wystarczająco wykorzystywany w praktyce zawodowej, co – jak zauważa Z. Wołk – może być następstwem jego niezajomości lub ignorowania przez wszystkie podmioty uczestniczące w procesie pracy.

wykonywana praca nie stanowi już tylko wartości finansowej, lecz także psychologiczną i społeczną. Przedstawiciele pokolenia X bardziej od wysokości zarobków cenią sobie stabilizację, z kolei Y stawiają na samorozwój.

Właściciele firm powinni przygotować się do zmiany zarządzania i organizacji pracy. O ile łatwo jest pozyskać takiego „nowego” pracownika, o tyle trudniej go utrzymać. Pracodawcy powinni zrozumieć, że pracownicy należący do pokolenia Z to osoby, których integralną częścią życia jest Facebook, różnorodność i szybki dostęp do informacji. To z kolei sprawia, że nie można zamknąć ich na określony czas w miejscu pracy, dając jedno zadanie, na którym będą musiały się skupić, nie wykonując nic innego. Nie oznacza to jednak, że osoby te nie mają dostosować się do obowiązującego już rytmu i kultury pracy. Konieczny jest obustronny kompromis i dążenie do tego, by wszyscy wzajemnie się szanowali.

4. Różne oczekiwania – razem, ale nie wspólnie

Konflikty społeczne i jednostkowe w przestrzeni codziennego życia były, są i będą obecne zawsze. Wynikają z poczucia osobistej wolności i potrzeby otwartości na indywidualne pragnienia. Obecnie nie odchodzą do lamusa, przechodzą za to dość znaczące przeobrażenia. Zmieniają swój charakter na bardziej łagodny dla ogółu, zmniejszając zasięg do jednego pokolenia ludzi – paradoksalnie podobnych do siebie, a jednocześnie tak różnych.

W pokryzysowej gospodarce coraz bardziej widoczna staje się rola kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Rola ta związana jest z systemem wyznawanych wartości i filozofią życia. Te z kolei dzielą obecnych dwudziesto- i czterdziestolatków i w konsekwencji mogą stać się przyczyną konfliktów nie tyle prywatnych, ile zawodowych.

Wspomniano już, że generacje X, Y i Z różnią się od siebie niemalże wszystkim, dlatego komunikacja między pokoleniami pracującymi w jednym miejscu stanowi istotne i ważne wyzwanie dla kadry zarządzającej¹². Kluczem do udanej komunikacji będą wzajemne: zrozumienie, elastyczność i dialog.

W większości firm przełożonymi osób z pokolenia Y i Z są „iksy”. Pracują oni według ustalonego wcześniej przez pokolenie BB etosu pracy, w którym najważniejsze są zaangażowanie w wykonywane obowiązki oraz lojalność wobec pracodawcy i firmy. Motywacją do pracy jest strach przed jej utratą i dobre zarobki. Bardziej od swoich poprzedników potrafią znaleźć równowa-

¹² S. Stachowiak, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawców*, „HRM. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2, s. 39.

gę między życiem zawodowym i osobistym. Cenią autorytety i własny czas wolny. Tego samego oczekują od swoich podwładnych.

Zupełnie inaczej patrzą na świat i pracę „igreków”. Rodzice stworzyli w nich optymistyczne i wysokie przekonanie o własnych kompetencjach. Trudno jest im zrozumieć zarzuty związane z koncentrowaniem się głównie na sobie, czy braku skromności. Dla „igreków” liczy się samorozwój, szybkie osiąganie sukcesów, próbowanie różnych możliwości oferowanych przez współczesny rynek¹³.

Jeszcze inaczej prezentują swoje postawy i oczekiwania wobec pracy przedstawiciele pokolenia Z. Co o nich można już teraz powiedzieć? Zaangażowani czy roszczeniowi? Kreatywni czy leniwi? Z jednej strony dorastając, widzieli wiecznie zapracowanych rodziców. Z drugiej odlewają pełne usamodzielnienie się w życiu, dłużej mieszkają z rodzicami. Nie wolno zapomnieć, że ich podstawową cechą oraz największą zaletą jest biegła znajomość wirtualnego świata. W pracy poszukują pasji, czyli czegoś więcej niż zaspokajanie potrzeb materialnych. Liczy się dla nich: kultura firmy, ale ta autentyczna, która przekłada się na wartości i cele. Równie istotne są: możliwość rozwoju, praca pod skrzydłami mentora, motywacja – potrzebują czuć, że ich praca ma sens, elastyczność i możliwość pracy zdalnej, nagrody – docenienie dobrze wykonanego zadania. W firmie widzą miejsce, w którym wykonuje się określone zadania, a zespół powinien stanowić dla nich grupę dobranych znajomych¹⁴.

Milenialsi nie należą do osób nieśmiałych i skromnych. Przyzwyczajeni do przyjemnego życia, zakładają, że wygoda po prostu im się należy. Przywiązują ogromną wagę do własnego wizerunku, który kreują za pomocą mediów społecznościowych. Nie czekają długo na wyrażenie opinii – robią to od razu. Natychmiastowy dostęp do wielu źródeł informacji daje im nie wiedzę, lecz poczucie władzy. Cenią sobie swobodę i możliwości, które niesie świat *on-line*¹⁵. Ta symbioza z nowoczesnymi technologiami może mieć negatyw-

¹³ M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna Wydawnicza „Wolters Kluwer Business” 2012, Warszawa, s. 53-54.

¹⁴ M. Baran, M. Kłós, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, [w:] strona internetowa http://www.ioz.pwr.wroc.pl/Pracownicy/Mrzyglocka/Pokolenie_Y_-_prawdy_i_mity_w_kontekscie.pdf, dostęp z dn. 2.05.2017.

¹⁵ W przekonaniu pracodawców istotną cechą generacji Y, a niewątpliwie także Z, może okazać się ich stanowisko dotyczące autorytetów. Obecnie stosunek młodych ludzi do autorytetów porównywalny jest do tych panujących w społecznościach pierwotnych, gdzie uznanie przysługiwało osobie kompetentnej w danej kwestii. Dziś nazywa się to tzw. „autorytetem przechodnim”. Oznacza to, że ta sama osoba może być autorytetem tylko na jednej płaszczyźnie, a przestaje być nim w innych sytuacjach. Dla przykładu szef, który nie może poradzić sobie z nowym programem komputerowym – traci w oczach młodych, nawet jeśli jest mistrzem w innej dziedzinie.

ne skutki. Zmiana oczekiwań *milenialsów* jest bardzo widoczna. Są one coraz większe, a niestety nie zawsze idą za nimi odpowiednie kompetencje czy większa życiowa dojrzałość.

Zasygnalizowane postawy i oczekiwania ilustrują, że reprezentujący generacje BB i X patrzą ze zdziwieniem i niezrozumieniem na pokolenie Z. Pogodzenie tak diametralnie odmiennych pokoleń reprezentujących różne podejście do pracy wymaga zastosowania zróżnicowanych form komunikacji dostosowanych do konkretnych oczekiwań.

5. Możliwości dialogu

Różnice pokoleniowe wpływają na niemal każdy obszar funkcjonowania człowieka (wymienić tu można: percepcję, organizację czasu, podejście do wychowania i edukacji) czy w końcu na rozumienie ról społecznych. Aspekty zmian cywilizacyjnych i kulturowych, dokonujących się w czasie kształtowania własnej osobowości, nie pozostają bez znaczenia w kontekście fenomenu pracy i zatrudnienia. Wpływają one między innymi na sposoby komunikacji, percepcji czasu, utrzymywania dystansu i zawierania relacji oraz na poczucie władzy i odpowiedzialności pracowników.

Pedagodzy pracy powinni dokonać analizy i wykorzystać inspirujące pomysły, by skonfrontować ze sobą te różne światy, zmniejszając między nimi dystans. Wyzwaniem staje się zróżnicowanie podejścia, a także połączenie wiedzy i doświadczenia starszych z otwartością na nowości, którą mogą wnieść osoby młodsze. Mosty pomiędzy pokoleniami pomogą zbudować programy mentoringowe i coachingowe.

Jedną z form skutecznego dialogu mogą okazać się różnego rodzaju szkolenia. Doświadczenie prowadzących szkolenia potwierdza, że pokolenie X widzi w takiej formie zajęć drogę umożliwiającą zdobycie lepszej posady, dlatego będzie sumiennie wykonywać ich polecenia. Trenerzy nie mają tu większych problemów. Inaczej jest w przypadku młodszych przedstawicieli. Młoda generacja Z, inaczej wykształcona, będzie oczekiwać po szkoleniu czegoś więcej, niż tylko suchych faktów teorii. Dla nich liczy się rozrywka. Dlatego chętniej uczestniczyć będą w grach zespołowych, niż w osławionych wyjazdach integracyjnych. Trenerzy, w tej grupie wiekowej, będą musieli wykazać się dużą elastycznością i pomysłowością, aby dotrzeć do ich mentalności.

Samo szkolenie każdej grupy z osobna wydaje się proste, wystarczy dobrać odpowiednie metody i gotowe. Trudności zaczną się, gdy trzeba pogodzić te dwa światy ze sobą i jeszcze coś im przekazać. Warto poświęcić

więcej czasu na zajęcia pomagające zbudować zespół, a dopiero później podjąć szkolenia tematyczne. Właściwie przeprowadzone szkolenia osiągną cel, zintegrują grupę, a dzięki temu zmniejszą konflikt międzypokoleniowy oraz doprowadzą do wzajemnego przekazania wiedzy¹⁶.

Do równie interesujących metod umożliwiających dialog, należą podstawowe umiejętności stosowane w *coachingu*. Są nimi: 1) budowanie relacji; 2) słuchanie na różnych poziomach, 3) posługiwanie się intuicją, 4) zadawanie pytań oraz 5) wspieranie za pomocą informacji zwrotnych¹⁷. Zgodnie z założeniami *coachingu*, efektywne wykorzystanie wymienionych umiejętności zależy od pozytywnego nastawienia obu stron.

W dialogu, nie bez znaczenia pozostaje kwestia budowania naturalnego autorytetu, który nie wynika z zajmowanego przez przełożonego stanowiska. Młodzi docenią kompetencje wówczas, kiedy zobaczą postawę otwartości, szacunku i dzielenia się wiedzą. Chcą być inspirowani, potrzebują czynić świat lepszym. Jeśli poniosą porażkę, czekają na wskazówki.

Kolejnym elementem gwarantującym owocny dialog jest chęć wzajemnego zrozumienia. Bez niej nigdy nie ma skutecznej komunikacji między pracodawcą a pracownikiem¹⁸. Zrozumienie pozwala poznawać, zrozumieć i kreować potrzeby. Jedną z trudności uniemożliwiających skuteczne zrozumienie jest fakt, że „ikszy” preferują rozmowę twarzą w twarz. Natomiast „zety” większość spraw realizują za pomocą smartfonu, gdzie słowa zastępują znakami *emoji*, *gifem*, *memem* lub *linkiem*.

Chcąc wejść z pokoleniem Z w dialog, należy wybierać takie treści i takie narzędzia komunikacyjne, które sprawią, że usłyszą nas jako odbiorcy. Pokolenie *milenialsów* nie pamięta świata bez elektroniki – od zawsze byli nią otoczeni. W codziennym życiu, a więc i w pracy, jako wyraz zainteresowania cenią sobie tzw. *feedback*, czyli informację zwrotną. Należą do generacji ukształtowanej poprzez portale społecznościowe, gdzie podstawą jest ciągła informacja zwrotna w czasie rzeczywistym. Te są dla nich nie tyle światem równoległym do realnego, ile raczej jego elementem. To poważne wyzwanie dla ich przełożonych. Ci ostatni potrzebę *feedback-u* dostrzegają głównie przy większym sukcesie czy porażce.

¹⁶ J. Szymczak, M. Rybak, *Raz się żyje. Przewodnik po work-life balance*, Wydawnictwo „Rosikon Press”, Warszawa 2016, s. 63-65.

¹⁷ J. Starr, *Coaching. Procesy, zasady, umiejętności*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 91.

¹⁸ A. Solak, *Komunikacja interpersonalna w miejscu pracy*, [w:] *Edukacja zawodowa i ustawiczna*, red. tenże, N. Nyczkało, APS, Warszawa 2016, s. 307.

Klasyczne narzędzia i nierzadko schematyczne podejście są w przypadku tej grupy nieskuteczne. Efektywna komunikacja z *milenialsami* powinna spełniać następujące warunki: być mobilna (*mobile friendly*), społecznościowa (*social*), wizualna (*visual*) i prowadzona w czasie rzeczywistym (*real time*)¹⁹.

Każda nowa generacja niesie ze sobą nowe wyzwania, z którymi musi poradzić sobie zarówno rynek pracy, jak i pracodawcy. O sukcesach tej generacji zdecydują nowe, zupełnie zaskakujące umiejętności. Eksperci zwracają uwagę, że będzie to nie tylko wykształcenie, lecz także – kultura domu rodzinnego. Będzie to miało znaczenie ze względu na fakt starzenia się społeczeństw europejskich, które będą wchodzić w relacje biznesowe z odległymi kulturami.

6. Zakończenie

Pokolenie Z coraz liczniej pojawia się na rynku pracy i z pewnością nie warto się go bać. Młodzi chcą dużo zarabiać, ale również pragną korzystać z życia. Pracoholikami raczej nie będą. Kandydat do pracy będzie oczekiwał bardziej spersonalizowanej komunikacji i pokazania wymiernych korzyści z pracy. Naszym zadaniem jest odnalezienie sposobu, w jaki można wykorzystać ich wiedzę i potencjał, a wówczas mogą okazać się bardzo wartościowymi pracownikami.

Dostosowanie się pracodawców do oczekiwań pracowników staje się szczególnie ważne teraz, gdy rynek pracodawcy zaczyna zmieniać się w rynek pracownika. Powinniśmy w jak najlepszy sposób wykorzystać to, co każde z tych pokoleń jest w stanie nam zaoferować. Dać możliwość do optymalnego wykorzystania kompetencji, umiejętności i potencjału, które posiadają.

Nie ulega wątpliwości, że tzw. zasoby pracy w Polsce starzeją się. Pokolenie Z będzie podejmować aktywność zawodową w czasie niżu demograficznego i z pewnością przełoży się to na oczekiwania i podejście do pracy. Dlatego już dziś należy o tym myśleć, by wyjść tym oczekiwaniom naprzeciw.

Streszczenie: „W życiu są tylko dwa dni, w których nic nie możesz: pierwszy to wczoraj, drugi to jutro. Dziś możesz zrobić wszystko!” Przytoczone słowa można uznać za motto, według którego dorasta pokolenie nowych dorosłych. Nazywa się ich pokoleniem Z. Coraz dynamiczniej wkraczają na rynek pracy. To młodsza grupa tzw. milenialsów, o których, nie bez powodu, ostatnio wiele się mówi i pisze. Jak wesprzeć

¹⁹ P. Kisiel, *Mileniali, nowy uczestnik życia społecznego*, [w:] strona internetowa <http://czasopisma.upjp2.edu.pl/studiasocialiacracoviensia/article/view/1876>, dostęp z dn. 5.05.2017.

pracodawców, menedżerów, aby potrafili współpracować z nowymi pracownikami? Jak zrozumieć ich wzajemne potrzeby i oczekiwania? W jaki sposób młodym podopiecznym, jak mogą zdobyć zaufanie starszych kolegów, a w przyszłości przejąć większą odpowiedzialność za kształt firm, w których będą pracować? To tylko kilka z pytań, które powinny zachęcać pedagogów – w tym szczególnie andragogów i pedagogów pracy – do poszukiwania skutecznych form dialogu z młodym pokoleniem dynamicznie wkraczającym na rynek pracy.

Słowa kluczowe: rynek pracy, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie Z, dialog

Abstract: “There are only two days in lifetime, in which you are not able to do anything: the first one – is yesterday, the second – tomorrow. Today you can do anything!” These words could be taken as a motto by which a new generation of adults is growing up. They’re called Generation Z. They are dynamically entering the labor market. They are the younger group of the so-called millenials, who have been recently much spoken and written about for good reasons. How to support employers and managers so that they can cooperate with the new workers? How to understand their mutual needs and expectations? How to teach the young how they can earn the trust of their older colleagues, and in the future – take a larger responsibility for the shape of the organizations that they are going to work for? These are just a few questions that should encourage pedagogues, and especially andragogues (adult educators) and work pedagogues to seek effective forms of dialogue with the new generation, dynamically joining the labor market.

Keywords: labor market, generation X, generation Y, generation C, dialogue

Bibliografia

- Baran M., Kłos M., *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, [w:] strona internetowa http://www.ioz.pwr.wroc.pl/Pracownicy/Mrzyglocka/Pokolenie_Y_-_prawdy_i_mity_w_kontekscie.pdf, dostęp z dn. 2.05.2017.
- Barańska M., *Być na studiach a studiować. Refleksje o projektowaniu przyszłości edukacyjno-zawodowej młodych ludzi*, [w:] D. Kukła, W. Duda, *Poradnictwo zawodowe – rozwój zawodowy w ujęciu przekrojowym*, Wydawnictwo „Difin”, Warszawa 2016, s. 242-260.
- Młodzi 2011*, red. M. Boni, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów Warszawa 2011.
- Hambett Ch., Deneverson J., *Genration X*, Tandem Book, London 1964.
- Jordan K., *Pokolenie Y na rynku pracy – oczekiwania i wyzwania*, [w:] strona internetowa http://think.wsiz.rzeszow.pl/wp-content/uploads/2015/04/2-NA-UKOWY_Jordan_Pokolenie-Y-na-ryнку-pracy-oczekiwania-i-wyzwania.docx.pdf, dostęp z dn. 2.05.2017.

- Kaźmierczak A., Kocur M., *Natura dobrej organizacji. Trendy HRM w Polsce. Raport PSZK i Deloitte*, Deloitte Polska, [b.m.w.] 2009.
- Kisiel P., *Milenialsi, nowy uczestnik życia społecznego*, [w:] strona internetowa <http://czasopisma.upjp2.edu.pl/studiasocialiacracoviensia/article/view/1876>, dostęp z dn. 5.05.2017.
- Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna Wydawnicza „Wolters Kluwer Business”, Warszawa 2012.
- Plezia M., *Słownik łacińsko-polski*, t. II, Warszawa 2007.
- Solak A., *Komunikacja interpersonalna w miejscu pracy*, [w:] *Edukacja zawodowa i ustawiczna*, red. N. Nyczkało, A. Solak, APS, Warszawa 2016, s. 306-316.
- Stachowiak S., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawców*, „HRM. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2, s. 33-56.
- Starr J., *Coaching. Procesy, zasady, umiejętności*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Sztern Ł., *Jakie umiejętności będą liczyły się na rynku pracy w 2020 roku?*, [w:] strona internetowa http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=E-240B41E76A345D09FACE3BD625F4029, dostęp z dn. 2.05.2017.
- Szymczak J., Rybak M., *Raz się żyje. Przewodnik po work-life balance*, Wydawnictwo „Rosikon Press”, Warszawa 2016.
- Wołk Z., *Odpowiedzialność i gotowość filarami kultury pracy warunkującej etyczne zachowania zawodowe*, [w:] *O społeczeństwie, wychowaniu i pracy w myśli kardynała Stefana Wyszyńskiego*, red. L. Marszałek, A. Solak, WNP UKSW, Warszawa 2010, s. 257-269.