



Małgorzata Sidor-Rządkowska*

Politechnika Warszawska

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ POKOLENIOWĄ WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Streszczenie

W artykule podjęto zagadnienie zróżnicowania pokoleniowego pracowników współczesnych organizacji. Punktem wyjścia jest krótka charakterystyka pokoleń współzysujących na rynku pracy, takich jak tradycjoniści, baby boomers, generacja X, generacja Y, generacja Z (C). Na podstawie tej charakterystyki autorka wskazuje różnice między podejściem określanym mianem zarządzania wiekiem a podejściem określanym mianem zarządzania różnorodnością pokoleniową. Przedstawia także korzyści związane z wdrażaniem różnych odmian mentoringu jako narzędzia wspierającego proaktywne podejście do zróżnicowania generacyjnego zatrudnionych w firmie osób.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością pokoleniową, mentoring, intermentoring

Wprowadzenie

„Pokolenie” to pojęcie niejednoznaczne, przegląd jego definicji mógłby stanowić temat wielu rozpraw. Nie wchodząc w te złożone zagadnienia, przyjmijmy za

* Adres e-mail: m.sidor.rzadkowska@pw.edu.pl.

Giddensem i Suttonem (2012, s. 1084), że pokolenie to „ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo”. Uznajemy przy tym za uprawnione zamienne stosowanie terminów „pokolenie” i „generacja” (Szukalski, 2012, s. 12). Przynależność generacyjna stanowi przedmiot wielu analiz dokonywanych z punktu widzenia różnych dyscyplin naukowych. Jest także przedmiotem zainteresowania teorii i praktyki zarządzania. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową staje się jednym z priorytetów polityki personalnej współczesnych organizacji. Racjonalne prowadzenie takiej polityki wymaga bowiem „uświadamiania sobie istnienia różnic między pracownikami, a zwłaszcza uwzględniania ich odmiennych cech charakterologicznych i osobowościowych oraz dostrzegania potrzeby zarządzania pracownikami w różnym wieku dla poprawy efektywności funkcjonowania organizacji” (Gajda, Seroka-Stolka, 2014).

Celem artykułu jest analiza znaczenia mentoringu jako narzędzia wspierającego proaktywne podejście do zróżnicowania generacyjnego pracowników.

1. Pokolenia na rynku pracy

W prezentowanym artykule przyjęto następujące nazewnictwo i podział pokoleń współegzystujących obecnie na rynku pracy (Smolbik-Jęczmień, 2017, s. 140; Wiktorowicz, Warwas 2016, s. 22):

1. Tradycjonałiści; urodzeni: ... – 1945.
2. Pokolenie baby boomers (BB) (Generation me, pokolenie wyżu demograficznego, VietnamGeneration); urodzeni: 1946–1964.
3. Generation X (Post-Boomers, Gen X, Generalich 13, Baby Busters, Twenty-somethings, pokolenie NIC); urodzeni: 1965–1979.
4. Pokolenie Y (Internet Generation, pokolenie Millenium, pokolenie kłapek i ipodów, generacja Google, pokolenie SMS; urodzeni: 1980–1994.
5. Pokolenie Z (C) iGeneration, Gen Tech, Gen Wi, Net Gen, DigitalNatives, Gen Next, Post Gen; urodzeni: 1995–...

W literaturze przedmiotu można znaleźć ogromną liczbę rozważań dotyczących cech charakteryzujących przedstawicieli poszczególnych pokoleń (por. np. Smolbik-Jęczmień, Żarczyńska-Dobiesz, 2017). Charakterystyki takie należy

jednak rozpatrywać z dużą ostrożnością. Traktowanie przynależności generacyjnej jako głównego wyznacznika stosunku jednostki do pracy zawodowej byłoby ogromnym błędem. Błędem byłoby także ignorowanie wskazywanych odmienności. Racjonalne zarządzanie organizacją wymaga wypracowania zrównoważonego, wolnego od skrajności podejścia do kwestii zróżnicowania pokoleniowego pracowników firmy.

2. Zarządzanie wiekiem a zarządzanie różnorodnością pokoleniową

Rozwiązywanie problemów związanych z przynależnością pracowników do różnych grup wiekowych bywa określane mianem zarządzania wiekiem (*age management*). Znaczna część definicji tego pojęcia koncentruje się na działaniach dotyczących starszych pracowników. Przykładem może być stwierdzenie, że „zarządzanie wiekiem odnosi się do różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się, a także, szerzej, do ogólnego zarządzania procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe” (Walker, 2005).

Warto jednak odnotować obserwowaną w ostatnich latach tendencję do uwzględniania w rozważaniach dotyczących zarządzania wiekiem także osób młodych. W ten nurt wpisują się przykładowo następujące definicje: „Zarządzanie wiekiem polega na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku” (Liwński, Sztanderska, 2010). „Zarządzanie wiekiem jest nowym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Podejście to kładzie nacisk na zróżnicowanie wiekowe pracowników jako istotny czynnik rozwoju firmy” (Schimanek, Kotzian, Arczewska, 2015).

Tak rozumiane zarządzanie wiekiem stanowi element zarządzania różnorodnością (*diversity management*). Korzystając z definicji tego ostatniego terminu sformułowanej przez Fazlagicia (2014), można więc określić zarządzanie różnorodnością pokoleniową „jako strategię, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z przynależności do odmiennych pokoleń”.

Szanując wspomniane odmienności, trzeba mieć świadomość, że także w obrębie jednego pokolenia mamy do czynienia z ogromnym zróżnicowaniem poglądów, zachowań i postaw. Jak stwierdza Smolbik-Jęczmień (2017, s. 145–146), w samym tylko pokoleniu Y można wskazać co najmniej sześć kategorii osób cechujących się odmiennym podejściem do pracy zawodowej. Przedstawiono to w tabeli 1.

Tabela 1. Sześć kategorii przedstawicieli pokolenia Y

Kategorie przedstawicieli pokolenia Y	Wartości cenione w życiu	Ważne cechy pracy	Własna ocena kompetencji i szans na rynku pracy	Główne kryteria wyboru pracy
Nastawieni na pracę	Wysoko: praca, kariera, rozwój. Niżej: czas wolny, równowaga praca – życie, przyjaciele	Odpowiedzialność, możliwości awansu, szansa na osiągnięcie sukcesu	Wysoka ocena w stosunku do innych	Możliwości rozwoju, wysokie pensje, premie, uznanie w pracy
Wymagający	Wysoko: praca, kariera, pieniądze, rozwój, czas wolny równowaga praca – życie	Awans, dobre zarobki, wpływ na ważne decyzje	Wysoka ocena w stosunku do innych	Możliwości rozwoju, wysokie pensje i premie, dobre relacje
Poszukujący znaczenia	Wysoko: rozwój, praca, równowaga praca – życie Niżej: kariera, pieniądze	Interesująca praca, dająca poczucie niezależności, odpowiadająca kompetencjom	Ocena przeciętna w stosunku do innych	Możliwości rozwoju, uznanie w pracy, realizacja interesujących projektów
Unikający	Wysoko: spokojne życie, równowaga praca – życie Niżej: karierę, pieniądze, rozwój	Brak stresów i presji, stabilność zatrudnienia, równowaga praca – życie	Niska ocena w stosunku do innych	Wysokie wynagrodzenie, dobra atmosfera, uznanie w pracy, brak stresów
Beztrosocy	Wysoko: przyjaciele, znajomi, czas wolny Niżej: kariera, praca	Elastyczność, przyjemna atmosfera, wysokie wynagrodzenie	Ocena przeciętna w stosunku do innych	Możliwość rozwoju, wysokie wynagrodzenie, dobre relacje
Zdystansowani	Wysoko: równowaga praca – życie, rozwój Niżej: praca, kariera, pieniądze	Równe traktowanie w pracy, społeczna użyteczność, pewność i stabilność zatrudnienia	Ocena na nieco niższym poziomie w stosunku do innych	Możliwość rozwoju, dobra atmosfera, równowaga praca – życie

Źródło: Smolbik-Jęczmień (2017), s. 145–146.

3. Różnice między pokoleniami – rzeczywistość czy mit?

Podjęcie do różnorodności pokoleniowej we współczesnych organizacjach często bywa traktowane w sposób skrajny. Na jednym biegunie znajdują się przekonania, w których wiek jest głównym czynnikiem różnicującym pracowników firmy. Na biegunie drugim można natomiast znaleźć poglądy dające się streścić hasłem „pokolenia nie istnieją” (Prokopowicz, 2017) – wartości zawodowe nie mają żadnego związku z przynależnością generacyjną. Przekonaniom zaliczanym do pierwszej grupy towarzyszy zwykle tendencja do etykietowania poszczególnych generacji. I tak, w wielu opracowaniach możemy przeczytać, że przedstawiciele pokolenia baby boomers „żyją po to, aby pracować”, natomiast przedstawiciele pokolenia X „pracują po to, aby żyć”. Tendencja do osiągnięcia równowagi pojawia się dopiero w generacji Y, której przedstawiciele „żyją i pracują” (Smolbik-Jęczmień, Żarczyńska-Dobiesz, 2017, s. 173). Generacja Z przyjmuje natomiast, niejako z definicji, postawę roszczeniową – jej przedstawiciele oczekują od pracodawcy wiele, natomiast w zamian są skłonni dać bardzo mało. Za symbol takiego stygmatyzującego podejścia może zostać uznana okładka magazynu „Time” z 20 maja 2013 roku, obrazowo przedstawiająca młodych pracowników jako „leniwych i roszczeniowych narcyzów mieszkających ze swoimi rodzicami” (Prokopowicz, 2017).

Zarówno przeciwstawianie przedstawicieli poszczególnych generacji, jak i ignorowanie różnic międzygeneracyjnych nie ma racji bytu. Byłoby to wyrazem stereotypizacji, słusznie uważanej za główne zagrożenie zarządzania różnorodnością pokoleniową (Gadomska-Lila, 2017). Faktem natomiast pozostaje, że w wielu firmach istnieją bariery oddzielające osoby starsze od młodych (Boruta-Gojny, Popiołek, 2014, s. 91–105).

Menedżerowie zarządzający współczesnymi organizacjami nie mogą tych barier ignorować. Konieczne jest podejmowanie działań stwarzających zarówno młodym, jak i starszym pracownikom okazję do wymiany wiedzy, umiejętności i doświadczeń. Szczególnie wartościowym działaniem tego typu jest wdrożenie w organizacji programów mentoringu.

4. Mentoring i intermentoring jako narzędzia wspierające zarządzanie różnorodnością pokoleniową

Lista korzyści, które mentoring przynosi organizacjom jest bardzo długa. Wśród najważniejszych warto wymienić zwłaszcza (Sidor-Rządkowska, 2014, s. 35–36):

1. Wsparcie procesów zarządzania wiedzą. Dobrze funkcjonujący system mentoringu może stać się niesłychanie ważnym elementem rozwoju firmy. Sprzyja faktycznej, a nie tylko deklaratywnej realizacji idei uczącej się organizacji. W takiej organizacji wszyscy pracownicy rozumieją, że ich najważniejszym obowiązkiem jest nieustanne nabywanie nowych umiejętności i dzielenie się z innymi wiedzą, a stałe poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań staje się naturalnym sposobem postępowania.
2. Wsparcie idei tzw. *long life learning* – uczenia się przez całe życie. Epoka, w której życie ludzkie dzieliło się na czas nauki i czas pracy, dawno minęła. Odpowiedzialność jednostki za własną sytuację zawodową musi pociągać za sobą gotowość do nieustannego podnoszenia kompetencji. Praca w nowoczesnej organizacji jest tożsama z koniecznością nieustannej nauki. Relacja mentoringowa bardzo ułatwia realizację tego zadania. Wspomniana prawidłowość dotyczy zarówno podopiecznego, jak i mentora.
3. Rozwój kompetencji przywódczych zatrudnionych w organizacji menedżerów. Chodzi tu o autentyczne przywództwo, rozumiane jako umiejętność wydobywania z ludzi tego, co w nich najlepsze.
4. Wzmocnienie wartościowych elementów kultury organizacji dzięki możliwości pełnego przekazywania pracownikom umiejętności, metod pracy oraz systemów wartości przez osobę będącą dla nich autorytetem.

Istotą mentoringu jest relacja mistrz–uczeń (Oleksyn, 2010, s. 234). Dawniej było oczywiste, że mistrzem jest zawsze osoba doświadczona, mająca za sobą wiele lat kariery zawodowej, natomiast uczniem – młody, niedoświadczony pracownik. Zmiany zachodzące we współczesnym świecie spowodowały, że pojawiają się obszary, w których mistrzostwo osiąągają ludzie młodzi, natomiast wsparcia potrzebują osoby z długoletnim stażem zawodowym. Obszarem takim są nowoczesne technologie, zwłaszcza w dziedzinie IT. Irena Hejduk (2016) pisze nawet o wykluczeniu cyfrowym osób starszych, stwierdzając: „Całe grupy społeczeństw wychowane

w innych warunkach i edukowane w odmiennej rzeczywistości nie są w stanie sprostać wymaganiom kompetencyjnym współczesnych organizacji. Rodzi się specyficzny typ wykluczenia społecznego nazywanego (...) wykluczeniem cyfrowym”. Hejduk koncentruje się w swoich analizach na osobach powyżej sześćdziesiątego piątego roku życia, stwierdza jednak, że zjawisko to dotyczy często pracowników znajdujących się w znacznie niższych przedziałach wiekowych.

Oczywiście nie wszyscy starsi pracownicy zagrożeni są wykluczeniem cyfrowym. Faktem jednak pozostaje, że osoby, które na rynek pracy wchodziły w latach siedemdziesiątych, osiemdziesiątych czy nawet dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, mają na ogół niższe niż młodzi pracownicy kompetencje, które określane są mianem wirtualne¹. Taka sytuacja stanowi z jednej strony przyczynę dystansu międzypokoleniowego, z drugiej pokazuje główny obszar, w którym osoby młode mogą stawać się mentorami dla pokolenia swoich rodziców.

Jakimi kompetencjami trzeba dysponować, aby z powodzeniem pełnić obowiązki mentora? Modeli kompetencyjnych dotyczących tej funkcji jest wiele (por. Sidor-Rządkowska, 2014, s. 24–29), jednak nawet najbardziej wnikliwy ich przegląd nie upoważnia do stwierdzenia, że istnieje dodatnia korelacja między tymi kompetencjami a zaawansowanym wiekiem czy wysokim miejscem w hierarchii organizacyjnej. Należy się zgodzić ze słowami, że „to wiedza czyni człowieka mentorem, a nie wiek czy stanowisko. Mentorem może więc być każda osoba, która jest ekspertem w określonej dziedzinie, także młodsza i zajmująca niższe stanowisko” (Małota, 2013).

Wyrazem takiego przekonania są programy intermentoringu. W takich programach mentor jest jednocześnie uczniem, a uczeń – mentorem w określonym obszarze wiedzy i umiejętności. Najczęściej starsi pracownicy uczą się od młodych obsługi nowoczesnych programów i urzędzeń, a młodszy korzystają z bogatego doświadczenia zawodowego starszych. Równowaga między otrzymywaniem wsparcia a jego udzielaniem stanowi ogromną wartość intermentoringu, który wdraża rosąca liczba organizacji. Przykładem mogą być firmy tak innowacyjne, jak Microsoft czy instytucje tak tradycyjne, jak Greater London Authority – siedziba londyńskich władz (Łuźniak-Piecha, Kaczkowska-Serafińska, Lenton, 2016).

¹ Wnikliwą charakterystykę tych kompetencji można znaleźć w Wojtaszczyk (2013).

Podsumowanie

W czasach, w których obok siebie pracują przedstawiciele trzech–czterech generacji, zarządzanie różnorodnością pokoleniową nabiera kluczowego znaczenia. Niezbędna staje się rezygnacja z podejścia reaktywnego, sprowadzającego się do podejmowania jedynie działań wynikających z przepisów prawa zakazującego dyskryminacji ze względu na wiek. Wymogiem współczesności staje się wypracowanie praktyk proaktywnych traktujących odmienności generacyjne nie jako zagrożenie, lecz jako szansę dla organizacji (Stankiewicz, 2016). Jedną z takich praktyk jest mentoring – międzypokoleniowy transfer wiedzy i umiejętności. Mentoring sprawia, że przełamywanie barier międzypokoleniowych przestaje być hasłem, a staje się rzeczywistością. Młodszy i starsi pracownicy odkrywają (często z pewnym zaskoczeniem), jak twórcze i inspirujące mogą być wzajemne kontakty; różnice wieku i doświadczenia okazują się wartością, a nie obciążeniem. Mentoring wspiera przy tym ideę *life long learning* – uczenia się przez całe życie, zobowiązując nie tylko podopiecznego, lecz także mentora do podwyższania kompetencji. Mentor czuje się zwykle zobligowany do aktualizacji swoich wiadomości, rozumiejąc, że pełnienie omawianej roli pociąga za sobą zobowiązanie do „bycia na bieżąco” w tej dziedzinie wiedzy, która jest przedmiotem rozmów z podopiecznym. Dbłość o rozwój zawodowy staje się wspólnym zadaniem pracowników należących do różnych pokoleń.

Literatura

- Biggs, S., Lowenstein, A. (2011). *Generational Intelligence. A Critical Approach to Age Relations*. London–New York: Routledge.
- Blauth, Ch., McDaniel, J., Perrin, C., Perrin, P.B. (2011). *Age-Based Stereotypes: Silent Killer of Collaboration and Productivity*. Tampa: Achieve Global Inc.
- Boruta-Gojny, B., Popiołek, K. (2014). Intermentoring pokoleniowy w organizacji. W: M. Sidor-Rządkowska (red.), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków* (s. 91–105). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Fazlagić, J. (2014). Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą. *e-Mentor*, 1 (53), 54–61.
- Gadomska-Lila, K. (2017). Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i nie kierowniczej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 45, 57–69.

- Gajda, J., Seroka-Stolka, O. (2014). Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 13–28.
- Giddens, A., Sutton, P. (2012). *Socjologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hejduk, I. (2016). Rozwój technologii cyfrowych a wykluczenie społeczne osób 65+. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 8 (46), 29–40.
- Liwiński, J., Sztanderska, U. (2010). *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PARP.
- Łuźniak-Piecha, M., Kaczkowska-Serafińska, M., Lenton, A. (2016). Mentoring odwrócony – korzyści dla organizacji. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 40, 101–115.
- Małota, W. (2013). *Reverse mentoring as a social exchange tool and catalyst*. Lecture at Forum of Management into XXI century at the University of South in Adelaide, Australia.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Prokopowicz, P. (2017). Zarządzaj ludźmi, a nie pokoleniami. *Personel i Zarządzanie*, 11, 38–42.
- Schimanek, T., Kotzian, J., Arczewska, M. (2015). *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorców*. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego.
- Sidor-Rządkowska, M. (red.) (2014). *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2017). *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Smolbik-Jęczmień, A., Żarczyńska-Dobiesz, A. (2017). Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 169–184.
- Stankiewicz, K. (2016). Postawy pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w zespołach i organizacjach. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 1 (39), 141–155.
- Szukalski, P. (2012). *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 1 (10), 685–697.
- Wiktorowicz, J., Warwas, J. (2016). Pokolenia na rynku pracy. W: J. Wiktorowicz, J. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarżyna

(red.), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego* (s. 19–37). Warszawa: Wolters Kluwer.

Wojtaszczyk, K. (2013). Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów. *e-Mentor*, 2, 22–28.

MANAGEMENT OF GENERATION DIVERSITY IN CONTEMPORARY ORGANISATIONS

Abstract

The article presents a variety of issues related to generation diversity of employees in contemporary organizations. The article begins with short characteristics of the generations coexisting on the labour market nowadays, that is traditionalists, baby boomers, generation X, generation Y, generation Z (C). Based on the above mentioned characteristics, the author indicates the differences between two approaches, that is one known as age management and the other one defined as management of generation diversity. Moreover, the article outlines a number of advantages related to the implementation of various types of mentoring as a tool supporting proactive approach to generation diversity of the employees.

Keywords: management of generation diversity, mentoring, intermentoring

JEL code: O15

Cytowanie

Sidor-Rządkowska, M. (2018). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51/2, 87–96. DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-08.