

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees’ remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company’s competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Piotr Pilch

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

ROLA POLITYKI ORGANIZACYJNEJ W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM SPOŁECZNYM ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu poświęconego problematyce zarządzania wiekiem jest przedstawienie potencjalnych reakcji w zakresie polityki organizacyjnej na pokoleniową odmienność pracowników. Szczególna uwaga zostanie poświęcona pokoleniom, które potraktowane łącznie dominują obecnie na rynku pracy, a które z ogólnie przyjętą terminologią należy nazwać X i Y. Charakterystyka pierwotnych i wtórnych procesów socjalizacyjnych tych generacji stanowić będzie punkt wyjścia do dalszych rozważań. Następnie przedstawiony zostanie profil psychologiczny generacji Y i proponowane przez naukowców i praktyków strategie postępowania w zakresie zarządzania tą generacją. Omówione zostaną różnorodne podejścia w obszarze polityki organizacyjnej będące reakcjami na zmienność w zasobach pracy wynikającą z przynależności do różnych grup wiekowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem, różnorodność, pokolenie X, zarządzanie kapitałem ludzkim.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.26

1. Wstęp

Jeżeli rozpatrujemy triadę elementów – misję, wizję i strategię porządkujących działalność organizacji w perspektywie długoterminowej, w której to działalności strategia jest realizacją misji w celu osiągnięcia wizji, to zdajemy sobie sprawę, że elementem, który wyraża w sobie wartości deklarowane przez organizację, jest jej misja [Gierszewska 2000; Oblój 1998; Strategor 1995]. Misja jednak, ze względu na swój hasłowy, a często sloganowy charakter, nie oddaje, bo nie może oddawać, całego spektrum wartości, którymi kieruje się organizacja w swojej bieżącej aktywności [Mamet 2005]. Taką emanacją zbioru wartości organizacji, upostaciowaną w sposób sformalizowany jako deklaracja zasad lub niesformalizowany zestaw norm, jest polityka organizacyjna, która zawiera zestaw wytycznych w wybranym obszarze postępowania [Armstrong 2000, s. 234]. Możemy mieć do czynienia z wy różnionymi na podstawie różnorodnych kryteriów obszarami, którym przyporząd-

kowe są poszczególne obszary polityki, takie jak np. polityka marketingowa czy finansowa [Bolesta-Kukułka 1995b] oparte na kryteriach funkcji organizacyjnej. Tworzą one uwspólnione wzorce podejmowania decyzji, pozwalając na zdecentralizowaną kontrolę działań na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej i ich podporządkowanie przyjmowanym przez organizację wartościom i celom.

Jednym z takich obszarów jest polityka, której wytyczne regulują kwestie różnorodności w organizacji. Jej podstawowym założeniem jest uznanie różnic między pracownikami w zmiennych społeczno-demograficznych i kulturowych jako czynnika, który – odpowiednio kształtowany – tworzy wartość dodaną w organizacji, przyczyniając się do efektywniejszego osiągania celów stawianych sobie przez organizację, jak i do wzrostu dobrostanu pracowników nie mimo, a dzięki istniejącym między nimi różnego typu różnicom [Jamka 2011; Wziątek-Staško 2012].

W tym miejscu może paść uzasadnione pytanie, dlaczego nie odnosimy się w ramach rozpatrywanej problematyki zarządzania kapitałem ludzkim i jej węższym ujęciu – zarządzania różnorodnością (wiekiem) do pojęcia polityki personalnej, a posługujemy się szerszym pojęciem polityki organizacyjnej. Wynika to z faktu, że zasady i będące ich pochodną decyzje dotyczą nie tylko kwestii funkcji personalnej, lecz wpływają także na inne obszary aktywności organizacji, takie jak np. funkcja produkcyjno-usługowa, modyfikując procesy operacyjnej działalności i dostosowując je do specyfiki poszczególnych grup wiekowych [Litwiński, Sztanderska 2010; Świeszczak, Ziemia 2013].

Z problematyką różnorodności mamy też do czynienia w polskich organizacjach. Zmienną, na której koncentrują się one najbardziej, przy szerokim wsparciu europejskich funduszy strukturalnych (program Kapitał Ludzki), jest wiek i stąd wynika wzrost popularności zarządzania wiekiem, zauważalny zarówno w literaturze naukowej, jak i menedżerskiej [Litwiński, Sztanderska 2010; Włodarczyk 2014]. Zarządzanie wiekiem jest koncepcją wywodzącą się z zarządzania różnorodnością, która dotyczy wszelkich aspektów, i tych widocznych, i tych niewidocznych, którymi ludzie różnią się między sobą oraz wykazują między sobą podobieństwa [Mendryk 2013]. Zarządzanie wiekiem jest traktowane przede wszystkim jako sposób radzenia sobie z postępującym starzeniem się społeczeństw w dobie kurczących się zasobów pracy [Świeszczak, Ziemia 2013]. W jego charakterystyce na poziomie zarówno organizacji, jak i gospodarki podnosi się szczególnie problem starzenia się jej pracowników na poziomie mezo i makro [Walker 2005]. Proponowane są różnego typu inicjatywy, ogólnie w obszarze zasobów ludzkich organizacji, jak i w wyodrębnionych aspektach [Litwiński, Sztanderska 2010]. Jednak zmiany w polityce organizacji i stosowanych procedurach wprowadzane na poziomie organizacji mogą być ukierunkowane na wszystkich pracowników, a ich celem jest „dopasowanie celów i technik zarządzania ze względu na wiek, a tym samym dostosowanie do charakterystyk z tym wiekiem związanych, a więc zarówno do młodszych, jak i starszych” [Mendryk 2013, s. 104]. Takie rozumienie zarządzania wiekiem nie tylko zapobiegnie stygmatyzacji starszych pracowników, dla których przydzielenie do

kategorii 50+, czy nawet 45+, jest narzuceniem stereotypowej percepcji przez siebie samych, jak i przez otoczenie, ale pozwoli na utrzymanie kompetencji w organizacjach na określonym poziomie i spożytkowanie korzyści wynikających z różnorodności drogą międzypokoleniowej transmisji zarówno twardych, jak i miękkich kompetencji. W ten sposób zarządzanie różnorodnością będzie w stanie przyswoić technologiczną wiedzę i sprawność młodych generacji oraz ich fizyczną i umysłową wydolność, przy jednoczesnej międzypokoleniowej transmisji umiejętności społecznych. Zarządzanie wiekiem nie będzie defensywną taktyką stosowaną wobec nieuchronnych zmian demograficznych, lecz proaktywnym wykorzystaniem różnorodności do podniesienia wartości kapitału ludzkiego organizacji.

2. Pokolenie Y na tle pokolenia X

Myślenie o rynku pracy w kategoriach pokoleń zakłada podzielanie przekonania, że zbiorowości wyodrębnione na podstawie pewnych przedziałów czasowych dzielą, ze względu na historyczną bliskość, istotne cechy, które mają wpływ na traktowanie ich jako obecnych lub potencjalnych pracowników. Cechy te powstały w wyniku wspólnych doświadczeń życiowych (przeżyć pokoleniowych), są względnie stabilne i mogą służyć jako wyróżnik generacyjny. Porównując kategoryzacje dokonywane przez autorów z anglosaskiego kręgu kulturowego, można dostrzec między nimi zarówno podobieństwa, jak i różnice. Różnice występują głównie w nazwach i w periodyzacji, jednak można przyjąć, że wykształcił się w omawianym zakresie konsensus, który można podsumować w następujący sposób [De Meuse, Młodzik 2010; *Consumers of Tomorrow* ... 2011; Marston 2007]:

- *Mature*: 1929-1945 – okres 16 lat (dojrzały lub milczący),
- *Baby Boomers*: 1946-1964 – okres 18 lat (pokolenie powojennego wyżu demograficznego),
- generacja X: 1965-1979 – okres 14 lat,
- generacja Y: 1980-1994 – okres 14 lat,
- generacja Z: 1995-2009 – okres 14 lat,
- generacja Alfa: po 2010 roku.

Należy zdawać sobie sprawę, że zachodnie periodyzacje opierają się na cyklach gospodarczych świata kapitalistycznego, którego okresy boomów gospodarczych i kryzysów nie były zbieżne z cyklami koniunkturalnymi i przemianami społeczno-gospodarczymi i politycznymi doświadczanymi przez kraje socjalistyczne. Pomijanie takich wydarzeń, jak Sierpień 80', stan wojenny, kryzys gospodarczy lat osiemdziesiątych, transformacja społeczno-gospodarcza czy wejście Polski do Unii Europejskiej, byłoby jawnym lekceważeniem „kamieni milowych” pokoleniowej formacji. Zatem w artykule poświęconym polskim pokoleniom X i Y powinniśmy się odwołać do prac naukowych polskich autorów i polskich badań. Witold Wrzesień nazwał polski odpowiednik pokolenia X Pokoleniem Końca Wieku (2003), w którym wyróżnił trzy bliskie generacje, czyli występujące po sobie zbiorowości o ce-

chach grup rówieśniczych o maksymalnym przedziale wieku zamykającym się w granicach 5-8 lat:

- Pokolenie '89 – osoby urodzone mniej więcej w latach 1964-1970,
- Dzieci Transformacji – roczniki 1971-1976,
- Maruderzy Końca Wieku – urodzeni w latach 1977-1982¹.

Kolejne roczniki, które należą już do generacji Y i zostały określone przez przedział lat 1983-1988, otrzymały miano Europejskich Poszukiwaczy [Wrzesień, Żurek, Przybył 2005; Wrzesień 2009] ze względu na akcesję Polski do Unii Europejskiej i zmianę perspektyw karier życiowych i zawodowych. Wrzesień podkreśla znaczenie 19-26 roku życia dla kształtowania się tożsamości pokoleniowej, rozumianej w sensie obiektywnym jako cechę obserwowaną z zewnątrz i wpływającą na cechy identyfikacyjne. Wyodrębnione subpokolenia różnią się od siebie zestawem cech identyfikacyjnych, czyli zbiorem czynników subiektywnie charakteryzujących pewne bliskie generacje, które powstały w wyniku odmiennych procesów socjalizacji pierwotnej i wtórnej [Wrzesień 2007]. Nie jest możliwe zrozumienie podzielańych przez pokolenie wartości, celów, norm, wzorców postępowania, kodów i symboli bez prześledzenia mechanizmów, które doprowadziły do ich powstania. Analiza tych mechanizmów pozwoli nam na wyjaśnienie, jaka jest rola poszczególnych czynników, jakie procesy dały obecne efekty końcowe i jak na tym tle należy postrzegać obecne praktyki, zjawiska i wydarzenia konstytuujące generacyjne „osobowości”.

Socjalizacyjne uwarunkowania kształtowania się generacji X. Kluczowym czynnikiem dla kształtowania się generacji X w kontekście jej postaw wobec pracy i zachowań na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy jest system edukacyjny, którego „produkt końcowy” – absolwent jest składowym elementem pokolenia. Tym, co jest kluczowe dla generacji X, to samodzielność tworzących ją jednostek w kształtowaniu swoich ścieżek rozwoju i odpowiedzialność za sprawę edukacji. Nauka w szkole była „prywatną sprawą” dziecka, tak jak spędzanie wolnego czasu. Podstawową formą aktywności pozaszkolnej było podwórko, a ci, którzy chcieli czegoś więcej, sami musieli poszukać dodatkowej oferty. Te dodatkowe zajęcia, takie jak SKS, ZHP, lekcje religii, szkoły muzyczne czy osiedlowe modelarnie, wynikały z własnych preferencji dziecka [Wrzesień 2007]. Dziecko miało dużo wolnego czasu i dużą swobodę w dysponowaniu nim, czego dowodem był przysłowiowy „klucz na szyi”. Jest to ważny element i często niedoceniany w kształtowaniu cech pokoleniowych, ponieważ pokazuje znaczenie odpowiedzialności za dom/mieszkanie (sprawdzenie wody, gazu; zamknięcie drzwi), samodzielności w realizacji domowych obowiązków i organizacji czasu (np. obowiązek zrobienia zakupów czy prac polowych) oraz orientacji na kontakty społeczne z innymi (podwórko, zastęp, drużyna sportowa).

¹ Na potrzeby niniejszego artykułu za daty graniczne przyjmujemy lata 1965-1979 dla pokolenia X i przedział 1980-1994 dla generacji Y.

Istotne było również to, że młody człowiek samodzielnie docierał do instytucji, w których koncentrowało się jego życie społeczne, a publiczne środki transportu oraz zamieszkiwanie w przemieszanych pod względem struktury społecznej środowiskach uczyły go budowania relacji z przedstawicielami różnych klas i warstw społecznych. Jego środowisko było względnie stabilne i bezpieczne, a system polityczny, choć wstrząsany okresowymi próbami zmian i reform, wydawał się dany raz na zawsze. Instytucje, wokół których ogniskowało się jego życie codzienne, dbały o swój autorytet, ich reprezentanci przestrzegali zasad współżycia społecznego, a przynajmniej starali się zachować ich pozory. Podporządkowanie się było istotnym wymaganiem kierowanym do członków systemu (np. edukacyjnego), a nieprzestrzeganie panujących zasad i norm groziło sankcjami negatywnymi nie tylko ze strony jego przedstawicieli.

Nauczyciele cieszyli się autorytetem bazującym nie tylko na ich kompetencjach, a ich wysiłki edukacyjne były wspierane przez rodziców. Struktura systemu kształcenia już od ukończenia szkoły podstawowej reprodukowała preferowaną przez PZPR robotniczo-chłopską strukturę społeczeństwa. Kontynuacja nauki na studiach wyższych była wyborem nielicznych, opartym w mniejszym stopniu na kryteriach materialnych, bo studia były odroczeniem momentu wejścia na rynek pracy i bardziej decydowały o nim względy etosowe warstwy inteligenckiej. Nie motywacja zewnętrzna, bo zarobki wysoko kwalifikowanej klasy robotniczej były wyższe, ale pragnienie zdobycia wyższego statusu społecznego i realizacji zainteresowań leżały u podstaw decyzji o kontynuowaniu kształcenia na poziomie ogólnokształcącym i wyższym. Jeżeli dla kogoś ważne były pieniądze, to wybierał moralnie wątpliwą, w społecznym postrzeganiu, karierę prywaciarza, badylarza, zarobkowego emigranta lub transgranicznego handlarza. Dominującym językiem w nauczaniu języków obcych był rosyjski, kierunkiem emigracji Stany Zjednoczone, ludzie należeli w tygodniu do partii, a w niedziele chodzili do kościoła, rzeczywistość była schizofreniczna, trauma po stanie wojennym nie dawała się zaleczyć, ale jakoś trzeba było „godzić się z rzeczywistością”.

Odmienność procesu formowania się generacji Y’. Demokratyzacja systemu politycznego i transformacja społeczno-gospodarcza zmieniły reguły funkcjonowania społecznego, w tym i reguły rynku pracy. Praca stała się cenioną wartością, a nie przykrym obowiązkiem, a miejsce kryteriów pozamerytorycznych, związanych np. z przynależnością partyjną lub powiązaniem rodzinnymi, zajęły kryteria merytoryczne związane z wyceną kompetencji. Te kompetencje, kształtowane poprzez edukacyjną ścieżkę rozwoju, stały się celem rodziców, a przez to i ich dzieci [Wrzesień 2007]. Miejsce zachowowych i harcerskich zbiórek zajęły angielski, basen i gra na pianinie. Dzień stawał się wypełniony zajęciami dodatkowymi od rana do wieczora i nie było w nim miejsca nie tylko na nudę, ale nawet i na lekcje.

W łańcuchu edukacyjnym już przedszkole nie miało być lepszą lub gorszą „przechowalnią” na czas pobytu rodziców w fabryce lub biurze, ale miejscem, które uczy, jak najwcześniej i jak najszybciej to możliwe, czytać i pisać. Najlepiej, gdyby było

prywatne, a jeszcze lepiej katolickie lub Montessori i by chodziły do niego właściwe dzieci właściwych rodziców; bo to gwarantowało, że dziecko już na najwcześniejszym etapie socjalizacji wtórnej nabeździe pożądanego kapitału sieciowego i było dowodem awansu społecznego i materialnego. Rodzice poszukiwali najlepszych szkół w dobie rosnącej prywatnej, czyli niepublicznej oferty na rynku usług edukacyjnych lub usiłowali aktywnie uczestniczyć w życiu szkół publicznych.

Zmieniły się ich relacje z kadrami zarządzającą i nauczycielską szkół, która traciła swój autorytet nie tylko ze względu na pogorszenie relatywnej kondycji materialnej, ale także ze względu na działania rodziców, którzy z sojuszników nauczycieli w procesie wychowywania dzieci stali się ich obrońcami przed ograniczeniami narzucanymi przez szkołę i stosowanymi przez nią karami [Wrzesień 2007]. Sam system edukacji osłabiał swoją zdolność oddziaływania, ograniczając stosowane kary i podkreślając rolę nagród oraz wprowadzając tendencje budowania podmiotowości ucznia, przestrzegania jego praw i kształtowania indywidualności. Miejsce konformizującej instytucji ery przemysłowej, która, jak stwierdzał Alvin Toffler [1997], miała uczyć punktualności, dyscypliny i posłuszeństwa, a w wersji polskiej dawała solidną dawkę wiedzy faktograficznej, pojawił się wstrząsany kolejnymi reformami system, który konsekwentnie obniżał poziom wymagań, by podnieść do standardu europejskiego wskaźniki skolaryzacji. W radzeniu sobie z tym systemem pomagali pokoleniu Y rodzice, którzy przejawiali aktywną postawę w kształtowaniu poziomu wiedzy i umiejętności dzieci. Byli doradcami w planowaniu ścieżki rozwoju, zarówno tej szkolnej, jak i pozaszkolnej, oraz animatorami aktywności towarzyskiej, czego dowodem stała się nie tylko moda na organizowanie dziecku urodzin, ale i, w przypadku nastolatków, pobłażliwość wobec spożywania alkoholu, co we wcześniejszej generacji było nie do pomyślenia.

Dobrostan dziecka było ważne i wysiłki rodziny koncentrowały się na zapewnieniu go potomstwu nie tylko w czasie teraźniejszym, ale i przyszłym. Dziecko było intensywnie wspierane w swojej codziennej aktywności w wymiarze emocjonalnym i materialnym. Rodzice dawali mu poczucie bezpieczeństwa poprzez nadopiekuńczość, chronienie przed obowiązkami i trudami życia. Sami wychowani w duchu skromności i oszczędności pochwaląc ze strony własnych rodziców, postępowali odmiennie, chwając i doceniając nawet drobne sukcesy, bo zdawali sobie sprawę, jakie ma to znaczenie dla budowania poczucia wiary w siebie. W sukurs szli im dziadkowie pokolenia Y, którzy szczerze uruchamiali swoje zasoby na rzecz wnuków, których ze względu na spadek liczby dzieci w rodzinie było coraz mniej. Zasoby te zatem były coraz bardziej jednostkowo kumulowane. Gdyby podsumować ten proces potoczny słowem, można by powiedzieć o procesie „rozpieszczania” i podporządkowania kręgu społecznego pokolenia Y jego potrzebom, tak by życie było przyjemne, a to, co dobre, pojawiał się szybko i bez wysiłku – bo przecież obowiązkiem rodziców jest zapewnienie dziecku jak najlepszych warunków rozwoju.

Rozwój pojmowano nie tylko w ramach perspektyw otwierających się w Polsce, ale i za granicą, ponieważ wstąpienie Polski do UE nadało planowaniu i realizowa-

niu ścieżki edukacyjnej i zawodowej nowy wymiar. Kształcenie za granicami kraju stało się nie tylko dostępne, ale nawet w dobrym tonie (wyjazd na semestr na stypendium zagraniczne w ramach programów wymiany studenckiej), a znalezienie pracy w Łądku Zdroju czy Londynie nie stanowiło różnicy. Gdy nie było jej w tym pierwszym, zawsze można było poszukać i znaleźć w tym drugim. Na zakończenie powyższych rozważań należy podkreślić, że rodzice pokolenia Y, traktujący swoje dzieci w sposób partnerski, pełniący wobec nich funkcje doradcze i wspierające, włożyli w opiekę nad potomstwem znaczący wysiłek czasowo-organizacyjny, i to w sytuacji, gdy sami musieli podolać znaczącym obciążeniom zawodowym. Nawet jeśli określało się ich mianem zapracowanych i nieobecnych, gdy starali się cedować funkcje edukacyjno-wychowawcze, to przecież pracowali po to, by zapewnić lepszą przyszłość „swojej przyszłości”.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że pokolenie Y nie odczuwało już takiego przymusu „dorobienia się” jak poprzednia generacja. Choć wzorce w zakresie stanu posiadania były ustalone, to można je było wypełnić przy wsparciu członków rodziny, to oni kupowali lub mogli kupić mieszkanie, a jeszcze lepiej/j domek pod miastem, samochód, załatwić dobrą pracę czy opłacić zagraniczną edukację. Nie trzeba było czekać nieokreśloną liczbę lat na mieszkanie, jak w pokoleniu *Baby Boomers*, wystarczyło mieć pieniądze, a mieli je rodzice. Zrozumiały jest zatem brak buntu wobec starszej generacji, bo jaki jest sens buntować się przeciw sponsorom [Wrzesień 2011].

Jeżeli mamy się pokusić o jakąś uproszczoną analogię pozwalającą w prosty i poglądowy sposób skonstruować te dwa procesy socjalizacyjne, to w obszarze zarządzania nasuwa się skojarzenie z sytuacyjną teorią kierowania lub, według innej nomenklatury, z ewolucyjną teorią przywództwa Herseya i Blancharda [1997]. W tej powszechnie znanej koncepcji styl wywierania wpływu, opisany na wymiarach orientacji na ludzi i orientacji na zadania, zależy od stopnia dojrzałości funkcjonalnej i psychologicznej podwładnych [Steinmann, Schreyögg 1995]. Odnosząc się do procesów socjalizacyjnych generacji X, można zaryzykować tezę, że w jej przypadku oddziaływania miały charakter dyrektywny, natomiast w ramach generacji Y mamy do czynienia z przewagą wsparcia emocjonalnego (styl partycypacyjny realizowany przez opiekuńcze postawy rodziców i otoczenia) z mniejszym udziałem orientacji zadaniowej. Brak płynności w procesach socjalizacyjnych, rozumianej jako przechodzenie od jednego stylu do drugiego adekwatnie do stopnia dojrzałości podwładnych, prowadzi do zakłócenia cyklu rozwoju i niemożności osiągnięcia samodzielności zawodowej.

Wzorce zachowań generacji Y w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim. W tym miejscu, podsumowując skonstruowany opis dróg socjalizacyjnych generacji X i Y, warto wrócić do koncepcji kapitału ludzkiego, ponieważ nasuwają się tu ważne analogie i refleksje [Zbiegień-Maciąg 2000; Jamka 2011; Czerniachowicz 2013]. W przypadku generacji X podejście do procesu edukacyjnego miało charakter zbliżony do traktowania czynnika ludzkiego w koncepcji zarządzania za-

sobami ludzkimi [Bolesta-Kukułka 1995a; 1995b]. W jej ramach kompetencje pracowników i ich zaangażowanie poddawane były procesowi kształtowania – podnoszenia, doskonalenia, rozwijania, po to, by uczynić z nich strategiczny atut przedsiębiorstwa w kontekście osiągnięcia jego celów. Gdy spojrzymy na takie definicje kapitału ludzkiego, jak ujęcie Grodzickiego: „wiedza, umiejętności i możliwości jednostek, mające wartość ekonomiczną dla firmy” [Grodzicki 2003, s. 50]) czy Pocztowskiego: „ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach, które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tego kapitału” [Król, Ludwicyński 2007, s. 97], od razu widać różnicę.

Zarządzanie kapitałem ludzkim, co wynika z użycia pojęcia kapitału w odniesieniu do ludzi, koncentruje swoją uwagę na traktowaniu pracowników jako źródła obecnego i przyszłego dochodu dla firmy, jako inwestycji, która ma przynosić określone korzyści [Tyc 2005; Samul 2013]. Tym należy tłumaczyć *stricte* ilościową orientację i dążenie do mierzenia kapitału ludzkiego, by dokonywać oceny zwrotów z inwestycji. Według Whitakera [2003] zarządzanie kapitałem ludzkim obejmuje to, co robi się dla wzrostu i produktywnego wykorzystania tych zdolności, które dostarczają organizacji długoterminowych osiągnięć, a odpowiedzialność za to leży zarówno po stronie organizacji, jak i jednostki, ponieważ to ona jako właściciel decyduje o stopniu i sposobie wykorzystania tego kapitału. W tym ujęciu można spojrzeć na generację Y jak na osoby, które świadomie podchodzą do kształtowania i wykorzystywania swojego kapitału ludzkiego. Jej przedstawiciele inwestują w siebie przy wsparciu rodziców i chcą zwrotu z inwestycji od pracodawców, jak i dalszego podnoszenia swojej wartości na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Celem edukacji jest zatem zdobycie wiedzy i umiejętności mających wymierną wartość rynkową, ma ona zatem wybitnie instrumentalny charakter – i tak też jest traktowana.

3. Generacja Y na rynku pracy – cechy, postawy i rekomendacje w obszarze zarządzania

Przechodząc do kwestii charakterystycznych zachowań generacji Y na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy, należy zdawać sobie sprawę, że wyniki amerykańskich badań nie do końca jednoznacznie rozstrzygają kwestię różnic międzypokoleniowych (por. przegląd badań dokonanych przez De Meuse i Młodzika [2010]). Natomiast w Polsce istniejące różnice mają bardziej wyrazisty charakter, ponieważ zmiany przeżywane w okresie transformacji społeczno-politycznej i gospodarczej miały bardzo radykalny przebieg i, jak wykazano w części artykułu przedstawiającej doświadczenia socjalizacyjne, były one diametralnie odmienne. Istnieje też szereg wyników badań spełniających reguły metodologicznej poprawności, które wskazują na istnienie takich różnic [Boni 2011; Czapiński 2012; Smolbik-Jęczmień 2013]. Wyniki badań wskazują na przywiązywanie większego znaczenia w porównaniu z pokoleniem X do takich wartości związanych z pracą, jak możliwość rozwoju osobistego

[Boni 2011; Czapiński 2012]. Istotne jest także ciągłe doskonalenie kompetencji, poczucie spełnienia i równowaga praca-życie, która jest w tym pokoleniu dwukrotnie ważniejsza niż dla starszej generacji [Smolbik-Jęczmień 2013]. Odpowiednia płaca jest istotna, ponieważ praca jest postrzegana jako sposób na zarabianie pieniędzy, co wskazuje na podobieństwa w tym obszarze do generacji X [Barwińska-Małałowicz 2011; Boni 2012]. Należy zdawać sobie sprawę ze zróżnicowania samego pokolenia Y i wystrzegać się zbyt daleko idących uogólnień, ponieważ przeprowadzone na szeroką skalę badania firmy konsultingowej Deloitte oraz Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie wskazują na daleko idące odmienności zidentyfikowanych segmentów studentów i absolwentów pod względem stosunku do pracy i jej miejsca w systemie wartości [Pierwsze kroki ... 2013]. Autorzy podważają „popularny obraz pracownika pokolenia Y jako osoby mniej skupionej na pracy, szczególnie dbającej o *work-life balance*, zorientowanej raczej na własne cele oraz niezbyt przywiązanej do pracodawcy” jako zbyt uproszczony i stereotypowy [Pierwsze kroki ... 2013, s. 5], jednak wśród badanych zdecydowanie dominują przedstawiciele kierunków ekonomicznych i prawniczych, zatem postulat dalszych badań o innych metodach doboru próby wydaje się jak najbardziej uzasadniony.

Z konieczności skrótowy i pobieżny opis procesów socjalizacyjnych, oparty w głównej mierze na pracach Witolda Września, który jest uznanym autorytetem w dziedzinie badania współczesnych pokoleń, powinien znaleźć swoje podsumowanie w opisie dominujących cech osobowościowych pokolenia Y, tak by płynnie połączyć dziedzinę socjologii rodziny i wychowania oraz psychologii osobowości i organizacji i aby mieć możliwość przejścia do wniosków formułowanych w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Należy także mieć świadomość, że zaproponowane poniżej zestawienie ma charakter względny, ponieważ jego punktem odniesienia są cechy identyfikacyjne pokolenia X.

Cechy generacji Y. Przedstawiciele generacji Y można scharakteryzować jako osoby [Barwińska-Małałowicz 2011; Cwalina 2001; Fazlagić 2008]:

1) ambitne, zorientowane na cel, o wysokich oczekiwaniach wobec teraźniejszości i przyszłości oraz szerokich horyzontach formułowania tych oczekiwań,

2) pewne siebie i o wysokim poczuciu własnej wartości, które jest podstawą wysokich oczekiwań wobec siebie i świata zewnętrznego i jest ważnym elementem sprawnie kreowanego wizerunku,

3) znające swoją wartość i jakość w wykonywaniu zadań i oczekujące szybkiej i wysokiej nagrody, mają trudności w odraczaniu gratyfikacji,

4) indywidualistów, o dużym stopniu koncentracji na sobie, który może przechodzić w wyższościowy narcyzm jako efekt nadmiernej pewności siebie,

5) tolerancyjne i otwarte na odmiennosc, inne kultury, style życia, systemy wartości,

6) zbalansowane w podejściu do pracy i życia osobistego, by mieć czas na rozwój osobistych zainteresowań,

7) sprawne w posługiwaniu się nowoczesnymi technologiami i efektywne w ich wykorzystywaniu do realizacji zadań, są w stanie wykonywać wiele czynności symultanicznie, Internet jest dla nich podstawowym źródłem informacji i miejscem tworzenia i utrzymywania relacji społecznych,

8) przyzwyczajone do przyswajania nowych rozwiązań technicznych, otwarte na związane z nimi zmiany i same je inicjujący dzięki kreatywnym postawom,

9) lojalne przede wszystkim wobec samych siebie, ze sceptycznym podejściem do autorytetów, chyba że są one oparte na kompetencjach i preferowaniu relacji o charakterze partnerskim,

10) niechętnie normom, regulacjom, uniformizacjom, jeżeli odczuwają ograniczenia i miejsce pracy nie spełnia ich oczekiwań w aspekcie dostarczanej stymulacji, tempa kariery lub wysokości wynagrodzenia, to zmiana jest czymś naturalnym, ponieważ są mobilne i aktywne oraz szybko poszukują nowych możliwości realizacji swoich planów.

Analiza powyższych cech charakterystycznych daje w miarę spójny obraz ich wzajemnych powiązań oraz wskazuje na ich istotne znaczenie dla postaw wobec pracy.

Postawy wobec pracy generacji Y. Postawy wobec pracy są istotnym czynnikiem, który warunkuje efektywność danego pracownika. Wpływają one na oczekiwania wobec pracy i samego pracodawcy oraz preferowane sposoby aktywności zawodowej i pozazawodowej. Tabela 1 przedstawia porównanie postaw wobec pracy pokolenia X i pokolenia Y, identyfikując obszary różnic międzygeneracyjnych. Należy zwrócić uwagę, jak znaczące są to różnice, szczególnie w ramach wartości, które pragną realizować przez pracę obie te generacje.

Tabela 1. Podstawowe różnice w postawach wobec pracy pokolenia X i Y

Pokolenia i ich wartości	Pokolenie X	Pokolenie Y
1	2	3
Cecha dominująca	Sceptycyzm, pesymiści pozbawieni złudzeń	Realizm, ciekawość świata, poczucie wolności
Charakterystyka	Zainteresowanie innowacyjnością i wyzwaniem przedsiębiorstwa, ale oparte na twardych danych; lojalni wobec pracodawcy, często pracoholicy, wysoka etyka pracy, nie bardzo pewni siebie i swojej wartości, nie lubią hierarchii, ale uznają autorytet przełożonych, potrzebują wsparcia zespołów i poczucia przydatności	Zamknięcie w świecie różnorodnych mediów i eksperymentalnego uczenia się, wysoka świadomość swojej wartości, duża podzielność uwagi, mniej lojalni wobec pracodawcy, często nie uznają autorytetu przełożonego – liczą się jego kompetencje, oczekują elastyczności w pracy
Cel kariery	Potrąfią cierpliwie czekać na awans czy podwyżkę, kariera „przenośna”	Oczekiwanie szybkiej kariery, kariery równoległe, kariery bez granic

Tabela 1, cd.

1	2	3
Oczekiwana gratyfikacja	Motywację czerpią z poczucia zadowolenia z pracy, wysokiej pozycji i prestiżu	Szybko, dobrze płatna praca, oczekiwania dotyczące rozwoju, kreatywności i otwartości w pracy
Równowaga praca – życie	Potrzeba równowagi, ale dopiero na emeryturze, często występuje pracobolizm i wypalenie zawodowe	Praca nie jest wszystkim, duża potrzeba elastyczności i równowagi praca – życie
Zmiana pracy	Jest koniecznością, lęk przed utratą osiągniętych pozycji	Jest codziennością – duża mobilność zawodowa, łatwość adaptacji, otwartość na zmiany
Szkolenia i rozwój	Szkolenia traktowane jako kotwica zatrudnienia	Kształcenie ustawiczne jest sposobem na życie

Źródło: [Smolbik-Jęczmień 2013, s. 91].

Rys psychologiczny generacji Y oraz będące jego pochodną postawy wobec pracy mają wpływ na sposoby zarządzania pokoleniowego formułowane zarówno przez naukowców (np. [Eisner 2005; Fazlagić 2008]), jak i ekspertów i praktyków (ich organizacje, np. GM Solution, NAS Recruitment Communications, czy przeznaczone dla nich czasopisma np. „Personel i Zarządzanie” czy „Personel Plus”, które bardzo często publikują artykuły poświęcone tej problematyce). Proponowane sposoby zarządzania mają bardzo różnorodny charakter, poczynając od czysto technicznych wskazówek obecnych w czasopismach przeznaczonych dla kadry menedżerskiej, a na „strategiach zarządzania” kończąc [Eisner 2005].

Rekomendacje w obszarze zarządzania generacją Y. Rekomendacje te bazują na założeniu, że stosowane praktyki powinny uwzględniać specyfikę danej generacji i być dostosowane do jej potrzeb, preferowanych sposobów komunikowania czy stylów uczenia się. Należy zwrócić uwagę, że część z nich, acz nieliczna, zwraca uwagę na deficyty powstałe w trakcie procesu wychowawczo-edukacyjnego i zmierzają do ich redukcji [Fazlagić 2008].

Sugerowane działania odnoszą się praktycznie do każdego elementu systemu zarządzania zasobami ludzkimi, obejmując cały proces przejścia jednostki przez organizację. W odniesieniu do pokolenia Y, postrzeganego jako skuteczne w pozytywnej autoprezentacji, istotne staje się podejście *employer branding* rekrutacyjnego zewnętrznego [Kozłowski 2012]. Zwraca się uwagę na wykorzystanie nowoczesnych kanałów komunikacji z potencjalnymi kandydatami (np. strony internetowe firmy – zakładka „Praca”), ustanawianie jak najwcześniejszych relacji poprzez organizowanie projektów i konkursów dla studentów, programy praktyk i staży oraz podkreślanie w wizerunku wartości ważnych, takich jak możliwość rozwoju osobistego przy jednoczesnym zachowaniu równowagi praca-życie. Docenia się rolę więzi społecznych w procesie rekrutacji i wprowadzenia do pracy, gdzie koleżanki i koledzy pełnią rolę rekomendujących i wspomagających adaptację do pracy. Podkreśla się

znaczenie elastyczności czasu pracy i miejsca jej wykonywania jako istotnych czynników, obok wysokości wynagrodzenia, które decydują o przyjęciu oferty zatrudnienia [*Recruiting&Managing ... 2007*].

Wynagrodzenia mają być powiązane z wynikami pracy oraz elastyczną kafeterią benefitów, uwzględniającą indywidualne potrzeby przedstawicieli pokolenia Y związane ze spędzaniem czasu wolnego i realizacją zainteresowań. Istotne jest wbudowanie w system motywacyjny oferty szkoleń, studiów podyplomowych czy kursów językowych finansowanych przez organizację, które mają służyć podniesieniu kompetencji zawodowych. Rolą pracodawcy jest zapewnienie wsparcia w rozwoju i doskonaleniu, tak by nie tylko zaspokoić potrzebę uczenia się, lecz także umożliwić szybkie przesuwanie się po ścieżce rozwoju dostosowanej do potrzeb i możliwości danej osoby [Smolbik-Jęczmień 2013].

Tabela 2. Przykładowe rekomendowane praktyki zarządzania pokoleniem Y

Obszar ZZL	Rekomendowane praktyki	Realizacja
Rekrutacja	Poszukiwanie pracowników o zainteresowaniach zgodnych z profilem firmy	Sieć księgarni zatrudniająca pasjonatów danej dziedziny na odpowiednim dziale
	Przyciągające uwagę kanały rekrutacji	Ogłoszenia o pracy w formie wywieszek na wózkach sklepowych
	Niestandardowe formularze aplikacyjne	Użycie młodzieżowego slangu i języka korzyści na stronie internetowej sieci barów szybkiej obsługi
Selekcja	Krótki czas odpowiedzi na ogłoszenie	Reakcja w ciągu 24 godzin w postaci wysłania sms lub maila
Wynagrodzanie	Uzależnienie wynagrodzenia od efektów	Premia uzależniona od wysokości obrotów danego sklepu w sieci handlowej
	Nagrody wartościowe w kontekście relacji praca-życie zawodowe	Dodatkowy dzień wolny
	Markowe nagrody rzeczowe	iPod dla każdego sprzedawcy, który przekroczył zakładany cel sprzedażowy
Kariera zawodowa	Szybka ścieżka kariery dla wyróżniających się pracowników	Precyzyjnie określona ścieżka kariery ze znaczącymi wzrostami wynagrodzenia na kolejnych szczeblach w sieci wypożyczalni samochodowych
Szkolenie i rozwój	Wykorzystanie nowoczesnych technologii	Szkolenia internetowe o niekonwencjonalnych tytułach w sektorze sprzedaży lodów
	Możliwość wykorzystania swojej wiedzy do kształcenia starszych pracowników	Odwrócone mentorstwo w obszarze obsługi komputerów
	Opieka ze strony bardziej doświadczonych pracowników	Program sponsorski w zakresie adaptacji na stanowisku pracy
	Perspektywiczne podnoszenie kompetencji pracownika	Rozbudowane programy szkoleniowe kształtujące przyszłych liderów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Chester 2006].

Organizacja ma starać się o stworzenie dobrej atmosfery pracy zarówno poprzez budowanie relacji poza pracą i promowanie pracy zespołowej, jak i wspierający styl kierowania kadry zarządzającej, oparty na bliskim i partnerskim kontakcie nie z podwładnymi, ale „młodszyimi kolegami” z pracy. Wymagają oni przyjaznego, zindywidualizowanego podejścia ze strony „przełożonego”, częstej oceny pracy i konstruktywnej informacji zwrotnej [Fazlagić 2008]. Przedsiębiorstwo ma zapewniać ciekawe zadania dla młodych ludzi, stanowiące wyzwania i umożliwiające wykorzystanie nowoczesnych technologii oraz rozwój cennych rynkowo kompetencji, jednocześnie nie przeciążając ich nadmiernie obowiązkami, bo zbalansowanie życia zawodowego i prywatnego ma dla generacji Y istotne znaczenie [Eisner 2005].

Formułowane zalecenia i rekomendowane praktyki (tab. 2) mają charakter ulitymatywny, ponieważ niezastosowanie się do nich uniemożliwi skuteczną retencję młodych pracowników, którzy są skłonni do impulsywnego poszukiwania miejsca zatrudnienia, które zaspokoi ich wysokie aspiracje i oczekiwania wobec pracodawcy.

Polityka organizacyjna jako reakcja na zmienność międzygeneracyjną. Analizując powyższe rekomendacje, należy zdawać sobie sprawę, że ich wprowadzenie wymaga od organizacji poniesienia dużych nakładów i rodzi niebezpieczeństwo konfliktów wewnętrznych. Proponowane zmiany wymagają nie tylko inwestycji w zasoby materialne organizacji (np. sprzęt komputerowy i oprogramowanie), ale także daleko idących przekształceń dotychczasowych schematów zarządzania zasobami ludzkimi (programów, technik, narzędzi) oraz postaw kadry kierowniczej wobec podwładnych. Jednocześnie takie modyfikacje kwestionują dotychczasową politykę organizacji wobec pracowników, a więc i funkcjonujące porządki wartości i norm postępowania. Wiodą one do fundamentalnych pytań o miejsce pracy w życiu człowieka oraz jego zobowiązania i lojalność wobec organizacji, które to pytania pojawiają się jako efekt oddziaływania postaw pokolenia Y wobec kwestii relacji życia zawodowego i osobistego oraz skali świadczeń na rzecz i ze strony pracodawcy. Konsekwencją tego może być niezadowolenie starszych grup pracowników (szczególnie z generacji X), gdy dokonają międzygeneracyjnych porównań proporcji kosztów i nakładów własnych i cudzych na początkowych etapach kariery zawodowej „budowania kapitalizmu” [Adams 1976]. Percepcja niesprawiedliwości może utrzymywać stereotypowe bariery percepcyjne, uruchamiać mechanizmy samospełniających się przepowiedni, prowadzić do działań mających na celu przywrócenie odczuwanej nierównowagi i niesprawiedliwości oraz mieć negatywny wpływ na poziom organizacyjnej kooperacji.

Organizacja stojąca przed problemem uzupełnienia personelu drogą doboru pracowników pokolenia Y może przyjąć trzy typy polityki organizacyjnej, wyróżnionych ze względu na stopień i charakter zmian organizacyjnych:

- alienacji,
- adaptacji,
- asymilacji.

Pierwsza z nich zakłada oddzielenie, wyizolowanie pracowników generacji Y ze względu na ich specyfikę od pozostałego ogółu zatrudnionych. Może mieć to charakter:

- strukturalny poprzez wyodrębnioną formę organizacyjno-prawną,
- przestrzenny w wyniku odrębnego ulokowania miejsc pracy,
- komunikacyjny, czego przykładem mogą być realizowane w przestrzeni wirtualnej i angażujące nowe technologie komunikacyjne prace projektowe.

Takie rozwiązania są nie tylko teoretycznymi propozycjami, lecz stosowane są w praktyce działalności gospodarczej: „Tak zrobiono w poznańskiej firmie Nickel Technology, której właściciel powierzył dwudziestoletniemu synowi kierowanie zespołem dwudziestolatków. Mają własny budżet, własne zadania i dłuższy weekend, jeśli zrobią je szybciej w ciągu tygodnia” [Solska 2009]. Warto zauważyć, że jest to szczególnie istotne, gdy chcemy wzmacniać innowacyjne postawy generacji Y (typ kultury organizacyjnej „adhokracja” [Cameron, Quinn 2003]).

Asymilacja w rozumieniu kulturowym zakłada włączenie się i przyjęcie nadrzędnego systemu wartości i norm organizacji. Tego typu całkowita transformacja kulturowa nie wydaje się realna i możliwa nie tylko ze względu na silnie utrwalone cechy pokolenia Y, ze szczególnym uwzględnieniem poczucia własnej wartości, ale i na jego tendencję do reakcji ucieczkowych w razie narzucania zewnętrznych ograniczeń. Teoretycznie można sobie wyobrazić odwrotną sytuację, w której to pracownicy pozostałych pokoleń w organizacji przyjmują wzorce kulturowe pokolenia Y. Przyjęcie takiej polityki organizacyjnej spowodowałoby nieuchronny opór ze względu na siłę dotychczasowych postaw u bardziej konserwatywnych X i *Baby Boomers*.

Przyjmując w ramach decyzji co do kształtu pokoleniowej polityki organizacyjnej założenie o jej adaptacyjnym charakterze, co wpisuje się w sam proces wprowadzania pracownika do organizacji, należy mieć na względzie, że winna to być adaptacja selektywna, ponieważ nie wszystkie cechy i postawy reprezentowane przez generację Y mogą służyć budowaniu proefektywnościowej kultury organizacyjnej. Decyzje co do jej charakteru – pozytywnego, negatywnego czy mieszanego w zależności od skupiania się na wzmacnianiu właściwości pozytywnych, korygowaniu negatywnych czy łączeniu obu podejść – są już decyzjami szczegółowymi. Nie mogą one być jednak podejmowane bez szczegółowej i wnikliwej oceny kandydatów Y do pracy nie przez pryzmat stereotypów, ale na podstawie ich prawdziwych predyspozycji. Tylko ten sposób postępowania pozwoli na implementację takiej polityki zarządzania różnorodnością, która dzięki generacyjnej synergii podniesie wartość kapitału ludzkiego organizacji [Jamka 2011].

4. Zakończenie

Przygotowując artykuł dotyczący źródeł różnic międzypokoleniowych i ich konsekwencji dla zarządzania kapitałem ludzkim organizacji, nie sposób nie sformułować kilku refleksji o wyższym poziomie ogólności niż treści prezentowane w niniejszej

publikacji. Refleksje te są też podsumowaniem zmian, które miały miejsce w ciągu ostatniego ćwierćwiecza transformacji od Polski Ludowej do Rzeczypospolitej Polskiej. Zmiany te, choć odbywały się w sposób stopniowy, doprowadziły do znaczących różnic w wartościach i postawach wobec pracy pokolenia X i Y. Odbywały się one na wielu płaszczyznach, z których za kluczowe należy uznać obszary wychowania i edukacji, które ulegały przekształceniom w wyniku procesów strukturalnych (ciągłe reformy procesu kształcenia), jak i społeczno-kulturowych w zakresie wzorców relacji rodzice-dzieci i połączone były z globalnymi, intensywnymi przemianami we wszystkich obszarach funkcjonowania społeczeństw. Doprowadziło to do sytuacji, w której rodzice z pokolenia *Baby Boomers* i X spotykają się z efektami swoich praktyk wychowawczych w swoim miejscu pracy, konfrontując cele zawodowe i sposoby ich osiągnięcia z oczekiwaniami i postawami generacji Y. Mówiąc wprost: w pracy mają to, co wychowali w domu ze wszystkimi pozytywnymi i negatywnymi konsekwencjami socjalizacji pierwotnej i wtórnej.

Koniecznością staje się dla organizacji podjęcie decyzji w obszarze polityki organizacyjnej wyboru jednego z trzech zaprezentowanych modeli reagowania, by zapobiegać i rozwiązywać konflikty o podłożu pokoleniowym przy jednoczesnym spożytkowaniu atutów każdej z generacji z długofalowymi korzyściami rozwojowymi. Patrząc w perspektywie długoterminowej, należy mieć na względzie dominację czynników technologicznych w kształtowaniu kolejnych pokoleń Z i Alfa oraz wzrost znaczenia decyzji podejmowanych w tym obszarze, by dominowało proaktywne zarządzanie wiekiem, a nie wymuszone reagowanie na wiek zarządzanych.

Literatura

- Adams J.S., *Equity theory – toward a general theory of social interaction*, Academic Press, New York 1976.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Barwińska-Małajowicz A., „Y Generation” on the contemporary labour market – dark fiction or completely new quality?, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, t. 22, s. 301-309.
- Bolesta-Kukułka K., *Filozofia zarządzania personelem*, [w:] *Najnowsze tendencje w zarządzaniu potencjałem społecznym*, materiały z konferencji, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1995a, s. 9-19.
- Bolesta-Kukułka K., *Polityka personalna w strategii rozwoju firmy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1995b.
- Boni M., *Raport Młodzi 2011*, KPRM, Warszawa 2011.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2003.
- Chester E., *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y*, Helion, Gliwice 2006.
- Consumers of Tomorrow*, 2013, http://www.grailresearch.com/pdf/ContentPodsPdf/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z.pdf (dostęp: 05.04.2013).
- Czapiński J., *Młodzi Polacy na progu dorosłości – czy dadzą sobie radę?*, materiały konferencyjne: Generacja Y – szansa czy konflikt, GM Solution, Warszawa 2012.

- Czerniachowicz B., *Nowoczesne koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Szczecińskiego tom 34, USz, Szczecin 2013, s. 53-67.
- Cwalina W., *Generacja Y – ponury mit czy obiecująca rzeczywistość*, [w:] *Internet. Fenomen społeczeństwa informacyjnego*, red. T. Zasępa, Wydawnictwo św. Pawła, Częstochowa 2001.
- Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badania studentów i absolwentów*, Deloitte 2013, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_Deloitte_PierwszeKrokiNaRynkuPracy_2013_1.pdf (dostęp: 05.04.2014).
- De Meuse K.P., Młodzik K.J., *Second Look at Generational Differences in the Workforce: Implications for HR and Talent Management*, "People & Strategy" 2010, tom 33, nr 2, s. 50-58.
- Eisner S., *Managing Generation Y*, "SAM Advanced Management Journal" 2005, tom 70, nr 4, s. 4-15.
- Fazlagić J., *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 25, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/25/id/549> (dostęp: 05.04.2014).
- Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2000.
- Grodzicki J., *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2003.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie; zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwers, Warszawa 2011.
- Hersey P., Blanchard K.H., *Management of organizational behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs-New York 1997.
- Kozłowski M., *Employer branding*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Litwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa 2010.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo „Mimex”, Wrocław 1993.
- Mamet P., *Język w służbie menedżerów – deklaracja misji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005.
- Marston C., *Motivating the “what’s in It for Me?” Workforce*, John Wiley & Sons, New York 2007.
- Mendryk I., *Przesłanki wprowadzenia polityki zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, 2013, tom XLVII, nr 2, s. 103-112.
- Recruiting & Managing the Generations*, NAS Recruitment Communications, 2007, <http://www.nasrecruitment.com/uploads/files/recruiting-managing-the-generations-white-paper-65.pdf> (dostęp: 05.04.2014).
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Samul J., *Definicje kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, tom 23, UP-H, Siedlce 2013, s. 195-203.
- Smolbik-Jęczmień A., *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, t. 14, nr 1, s. 89-97.
- Solska J., *Młodość idzie w klapkach. Raport: Pokolenie Y na rynku pracy*, „Polityka” 2009, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/tynek/270628,1,raport-pokolenie-y-na-ryнку-pracy.read> (dostęp: 05.04.2014).
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.
- Świeszczak K., Ziemia M., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie – szansa czy zagrożenie?*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom XIV, zeszyt 12, s. 57-66.
- Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997.
- Tyc W., *Kapitał ludzki jako zasób czynników wytwórczych*, [w:] *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, red. D. Kopycińska, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Walker A., *The emergence of age management in Europe*, "International Journal of Organizational Behaviour" 2005, tom 10, 1, s. 685-697.

- Whitaker D., *Human capital: Management or measurement?*, "Personnel Today" 2007, vol. 2, nr 13.
- Wrzesień W., *Jednostka-rodzina-pokolenie. Studium relacji międzypokoleniowych w rodzinie*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2003.
- Wrzesień W., Żurek A., Przybył I., *Rodzice i ich dzieci w tańcu pokoleń*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2005.
- Wrzesień W., *Czy pokoleniowość nam się nie przydarzy? Kilka uwag o współczesnej polskiej młodzieży*, „Nauka” 2007, nr 3, s. 131-151.
- Wrzesień W., *Europejscy poszukiwacze. Impresje na temat współczesnego pokolenia polskiej młodzieży*, PWN, Warszawa 2009.
- Wrzesień W., *Dziś prawdziwej młodzieży już nie ma*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2011, t. LXXIII, nr 2, s. 359-370.
- Włodarczyk A., *Zarządzanie wiekiem koniecznością firm*, <http://manager.nf.pl/zarządzanie-wiekiem-koniecznoscia-firm,13552,16> (05.04.2014).
- Wziątek-Staśko A., *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.
- Zbiegień-Maciąg L., *Nurty przyszłościowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Stan i perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi u progu XXI wieku*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Poltext, Kraków-Krynica 2000.

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL POLICY WITHIN SOCIAL CAPITAL MANAGEMENT IN ORGANIZATION

Summary: The aim of the article, dedicated to the problem of age management, is to introduce potential reactions to the generational diversity of the employees in organization policy. In particular, the article will focus on two jointly regarded generations, which currently dominate the labor market: generations X and Y. The characteristics of primary and secondary socialization of the abovementioned generations will be the starting point for a more detailed analysis. Subsequently, the psychological profile of generation Y will be presented altogether with management strategies proposed by scholars and practitioners. The article will also focus on defining different approaches regarding organization policy, which respond to variations in labor resource resulting from the generational diversity.

Keywords: age management, diversity management, human capital management, generation X, generation Y, organisational policy.