

Część 3

Wyzwania zarządcze w perspektywie wiedzy, informacji i decyzji

Joanna M. Moczyłowska*

3.5

Przynależność generacyjna pracowników jako źródło wyzwań dla zarządzania

Streszczenie

Rozdział ma charakter teoriopoznawczy i koncepcyjny. Jego celem jest systematyzacja wiedzy na temat przynależności pokoleniowej pracowników jako źródła wyzwań dla zarządzania. Jako metodę zastosowano przegląd narracyjny. Zidentyfikowano kluczowe wyzwania wynikające z przynależności generacyjnej pracowników: trudności w międzypokoleniowym transferze wiedzy, problemy w budowaniu współpracy w zespołach wielopokoleniowych, wyzwania związane z tworzeniem systemów motywacyjnych, które będą odpowiadały na indywidualne potrzeby pracowników powiązane z ich wiekiem i jednocześnie będą efektywne, uniwersalne i sprawiedliwe, przeciwdziałanie ageizmowi i stereotypizacji.

Słowa kluczowe: pokolenia, różnorodność generacyjna, tożsamość pokoleniowa, zarządzanie różnorodnością

* Politechnika Białostocka, ORCID: 0000-0003-1123-2555.

Generational affiliation of employees as a source of challenges for management

Abstract

The chapter is of epistemological and conceptual character. Its purpose is to systematize knowledge about the generational belonging of employees as a source of challenges for management. The narrative review was used as the method. Key challenges arising from employees' generational affiliation have been identified: difficulties in intergenerational knowledge transfer, problems in building cooperation in multi-generational teams, challenges related to the creation of incentive systems that will respond to the individual needs of employees related to their age and at the same time be effective, universal and fair, counteracting ageism and stereotyping.

Keywords: generations, generational diversity, generational identity, diversity management

1. Wprowadzenie

Wzrost zainteresowania generacyjnością widoczny w naukach o zarządzaniu i jakości, obserwowany w ostatnich latach, jest w pełni uzasadniony. Wynika z co najmniej dwóch współwystępujących przesłanek: pogłębiających się różnic między pokoleniami oraz rosnącej średniej wieku pracowników. Niska dzietność oraz wzrost długości życia powodują starzenie się ludności, w tym zasobów pracy, co od kilku dekad jest traktowane w Europie jako zagrożenie dla rynku pracy. Rozpatrywanie tego zjawiska w kategoriach zagrożenia wynika ze skali i charakteru skutków z nim związanych dla poszczególnych organizacji i całej gospodarki. Problem ten dotyczy także Polski. Prognozy pokazują, że do 2035 roku struktura wiekowa ludności w naszym kraju ulegnie istotnym przemianom. Udział osób w wieku przedprodukcyjnym w ogólnej liczbie ludności kraju zmniejszy się do 15,7% przy spadku odsetka ludności w wieku produkcyjnym do 57,6% i wzroście udziału osób w wieku poprodukcyjnym do 26,7%¹. Wraz z pogłębiającym się deficytem młodych pracowników należy spodziewać się wzrostu liczby czynnych zawodowo osób w wieku przed- i emerytalnym. Zmiany te wymagają identyfikacji wyzwań, które stają przed menedżerami zarządzającymi coraz bardziej zróżnicowanymi pokoleniowo zespołami.

¹ *Prognoza ludności Polski na lata 2008–2035*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych, Warszawa 2017, s. 3–4.

Rozdział ten ma charakter teoriopoznawczy i koncepcyjny. Jego celem jest systematyzacja wiedzy na temat przynależności pokoleniowej pracowników oraz identyfikacja wyzwań, które z niej wynikają. Jako metodę zastosowano przegląd narracyjny, który jest „wербalnym opisem istniejących badań, teorii, budowy, kluczowych czynników i ich roli, wyników badań (popartych lub niepopartych empirią), również nawiązujących do zakładanych relacji”². Przegląd narracyjny pozwala badaczowi skupić się na relatywnie małej liczbie opracowań, a także sformułować wnioski, odwołując się zarówno do studiów empirycznych, jak i teoretycznych³.

2. Istota przynależności i tożsamości pokoleniowej

Pojęcie „pokolenie” używane było już w starożytności, kiedy służyło do określenia grupy ludzi zdeterminowanych czasem przyjścia na świat. Jest to ujęcie genealogiczne pokolenia jako jednostki miary upływu czasu. Takie jego rozumienie miało służyć głównie do utwierdzania rodowej oraz historycznej ciągłości danej grupy społecznej⁴. Dziś zdecydowanie częściej pojęcie pokoleniowości opisuje stan zbiorowej i indywidualnej pokoleniowej oryginalności, „wyjątkowości”, rozpoznawany z zewnątrz, jak i uświadamiany przez samych uczestników procesu wymiany pokoleń. To zbiór wielu powiązanych ze sobą elementów stanowiących o szczególnym profilu grup pokoleniowych, które dzięki nim zyskują swoje rozpoznawalne miejsce w biegu historii⁵.

Terminy „pokolenie” i „generacja” w języku polskim powszechnie traktowane są jako synonimy, choć rygor naukowy nakazuje zauważyć, że pojęcie generacji odnosi się także do zwierząt, roślin, urzędzeń (np. generacje komputerów), natomiast termin pokolenie stosowany jest niemal wyłącznie w odniesieniu do ludzi.

Pojęcie generacji stosowane jest w wielu dyscyplinach naukowych. Biolodzy definiują je jako potomków pary rodzicielskiej lub większej grupy osobników, którzy w jednakowym stopniu wywodzą się od nich. Genetycy, sekwencjonując nowe generacje, wprowadzają innowacyjne metody diagnostyki chorób. W genealogii generacja jest synonimem krewnych pochodzących w tym samym stopniu od wspólnego przodka. Pokolenia są także przedmiotem analiz socjologów, którzy szerzej zainteresowali się

² A. Gondek, K. Mazur, *Metodyka metaanalizy w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. 3, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 133.

³ R. Takeuchi, J. Chen, *The Impact of International Experiences for Expatriates' Cross-Cultural Adjustment: A Theoretical Review and a Critique*, „Organizational Psychology Review” 2013, no. 3.

⁴ E. Karmolińska-Jagodzik, *Komunikacja międzypokoleniowa – rozważania wokół różnic kulturowych*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 21, s. 192.

⁵ W. Wrzesień, *Jednostka – rodzina – pokolenie. Studium relacji międzypokoleniowych w rodzinie*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2003.

tą problematyką po opublikowaniu w 1928 roku przez K. Mannheima pracy *Problem pokoleń*. Autor eseju dowodził, że aby być częścią generacji, nie wystarczy urodzić się w tym samym czasie i obszarze kulturowym. Generację spajają: wspólna świadomość doświadczanego losu, podobne postawy i zachowania, cele, systemy wartości oraz zasady działania i interpretowania rzeczywistości⁶. Innymi słowy, nie wystarczy doświadczanie tych samych znaczących wydarzeń czy sytuacji, a także przeżywanie podobnych reakcji na wyzwania historii. Potrzebne są jeszcze świadomość podobieństwa doświadczeń oraz poczucie emocjonalnej łączności z osobami w podobnym wieku⁷.

Zgodnie z założeniami teorii pokoleń każde ma swoją pokoleniotwórczą sytuację, a jedynie sporadycznie – ważne wydarzenie czy wspólne pokoleniowe przeżycie (takie jak wojna, rewolucja, transformacja ustrojowa). W diagnozie czynników pokoleniotwórczych częściej stosowany jest termin „sytuacja pokoleniowa”, gdyż ważne wydarzenia pokoleniowe doświadczane są tylko przez nieliczne generacje. Pozostałe kształtują się w następstwie splotu różnorodnych zjawisk i procesów, niekiedy specyficznych dla danego kraju. Określenie „sytuacja pokoleniotwórcza” odzwierciedla je bardziej precyzyjnie⁸. Istotą procesu kształtowania się pokolenia jest oddzielenie się od „starych” idei i możliwość tworzenia nowych, często pozostających w sprzeczności z tymi już istniejącymi. W związku z tym, że w pewnym odcinku czasu koegzystują ze sobą dwa, a nawet trzy odmienne nurty poznawcze, światopoglądowe i ideologiczne, często dochodzi do tzw. konfliktu pokoleń. Elementy te nie tylko tworzą ramy pojęciowe dla określenia znaczenia nowego pokolenia, ale również zakładają czynnik socjalizujący i integrujący nowych członków „rodzącego się” pokolenia⁹. Dlatego na różnorodność pokoleniową składa się pięć kluczowych elementów:

- czas i przestrzeń – pokolenia są zakorzenione w określonym czasie biologicznym i społecznym oraz w kulturze dominującej terytorialnie;
- przeplatanie się losów – wspólne doświadczenia są rezultatem odtwarzania się struktur społecznych;
- wspólne nawyki podejmowania decyzji – utrwalone przez praktykę społeczną ramy poznawcze, w których dokonywane są wybory;
- uniwersalna sekwencja czasu w cyklu życia – te same wydarzenia mają różne następstwa w odmiennych stadiach życia;

⁶ K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, t. 39, nr 1, s. 29–40.

⁷ W. Wątroba, *Transgresje międzypokoleniowe późnego kapitalizmu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 9.

⁸ J. Garewicz, *Pokolenie jako kategoria socjofizjologiczna*, „Studia Socjologiczne” 1983, nr 1, s. 81–90.

⁹ E. Karmolińska-Jagodzik, *op.cit.*, s. 194.

- uczestnicy pokoleń mają świadomość tego, że biorą udział w swoistej „sztafecie”, czyli ktoś był przed nimi i ktoś będzie za nimi¹⁰.

Każde pokolenie posiada swój „punkt krytyczny”, gdy mniej lub bardziej wyraźnie zaznacza swoją obecność. To okres kształtowania tożsamości społecznej pokolenia, który przypada na przedział mniej więcej od 19. do 26. roku życia jednostek¹¹. Tożsamość ta to symboliczna przynależność do poszczególnych czasowych i terytorialnych segmentów rzeczywistości społecznej, w których manifestują się cechy identyfikacyjne kolejnych grup i kręgów pokoleniowych odpowiedzialne za styl życia danego miejsca i czasu. Gdy jednostka uświadomi sobie oryginalność swojej pokoleniowej tożsamości, doświadcza poczucia przynależności, na którą składa się poczucie wspólnoty doświadczeń, jakie mogą w mniejszym lub większym stopniu wyznaczać drogę życia (np. wojny, kryzysy ekonomiczne, rewolucje, migracje itp.), a także wspólnoty interesów, norm, wartości i wzorów zachowań. Poczucie pokoleniowej przynależności to pokoleniowość w sensie subiektywnym, wewnętrznym, a więc świadomość uczestnictwa w kształtującym się pokoleniu. Natomiast tożsamość społeczna pokolenia jest faktem obiektywnym, zbiorem cech, które wyróżniają daną zbiorowość czy grupę w procesie wymiany pokoleń. To zewnętrzna oznaka pokoleniowości, a poznaje się ją przez manifestowane w stylu życia cechy identyfikacyjne własnych grup pokoleniowych i szerszych pokoleniowych zbiorowości. Cechy te tworzą bardziej złożone struktury odpowiedzialne za zróżnicowanie sfer aktywności jednostek, takich jak praca, czas wolny, uczestnictwo w kulturze, relacje pomiędzy generacjami. To, na ile przynależność do pokolenia jest ważnym elementem tożsamości społecznej danego człowieka, jest zindywidualizowane i uzależnione od specyfiki zadań, środowiska, sytuacji życiowej danej jednostki. Jednak zawsze, w mniejszym lub w większym stopniu, bazuje na socjalizacji generatywnej, czyli rozwoju w procesach przekazywania wiedzy między członkami różnych pokoleń oraz debaty nad wspólnym dziedzictwem kulturowym, społecznym i gospodarczym¹².

3. Generacje na rynku pracy

Zachodzące obecnie procesy demograficzne stanowią źródło poważnych wyzwań dla teorii i praktyki zarządzania. Ich skuteczne podjęcie wymaga poznania specyfiki różnych grup wiekowych pracowników i uwarunkowań relacji między nimi. Temu celowi

¹⁰ J.K. Solarz, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Transfery międzypokoleniowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 28, z. 9(2), s. 14.

¹¹ W. Wrzesień, *Kilka uwag o pokoleniowej sytuacji współczesnej polskiej młodzieży*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2016, nr 1, s. 229–232.

¹² *Generations. International Network for the Study of Integrational Issues*, Universität Konstanz 2017, s. 131–134.

podporządkowane są charakterystyki generacji obecnych w organizacjach. Bazują one na założeniu, że wprawdzie istnieje zróżnicowanie wewnętrzne generacji wynikające z cech indywidualnych jej członków, ale niekwestionowane jest również zróżnicowanie zewnętrzne, czyli cechy charakteryzujące dane pokolenie na tle innych¹³. To pozwala na tworzenie różnych typologii, w tym wypadku na podział na pokolenia, zwłaszcza na najbardziej widoczne na rynku pracy X i Y. Ze swojej natury są one uproszczeniami służącymi ułatwieniu zrozumienia ewoluujących zjawisk społecznych, dlatego analizę zachowań przedstawicieli różnych grup wiekowych w środowisku pracy należy rozpocząć od podkreślenia, że czynienie założeń co do posiadania bądź nieposiadania jakichkolwiek cech tylko ze względu na przynależność pokoleniową jest nieuzasadnione¹⁴. Trudno w sposób jednoznaczny i niebudzący wątpliwości oddzielić cechy przynależne pokoleniu od tego, co jest skutkiem poziomu dojrzałości psychicznej, etapu życia czy etapu rozwoju kariery zawodowej. Z drugiej strony konsekwencje przynależności i tożsamości generacyjnej, a także badania empiryczne prezentowane w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu¹⁵, potwierdzają zasadność tworzenia profili pokoleniowych odzwierciedlających swoistą wyrazistość generacyjną, jeśli konsekwentnie przestrzega się zasady, że rozróżnianie grup wiekowych w organizacjach nie wzmacnia stereotypizacji pracowników. Opis grup generacyjnych oparty jest na założeniu, że każda jednostka przynależy do jakiegoś pokolenia, a data urodzenia narzuca pewien model kulturowy, którego doświadcza ona na przestrzeni całego życia¹⁶. Wyodrębnianie pokoleń powinno być podporządkowane poznaniu postaw pracowników, ich systemów wartości, oczekiwań motywacyjnych, a w konsekwencji usprawniać organizację pracy i podnosić jakość zarządzania.

W literaturze można spotkać wiele klasyfikacji generacji aktywnych na rynku pracy. Najczęściej są to: Depression, World War II, Radio Babies, Baby Boomers, Generation X, N-Generation, Generation Y, Generation C, Generation A¹⁷. Znana jest także koncepcja pokoleń autorstwa H. Howe'a i W. Straussa, która nawiązuje do cykli rozwojowych w historii USA. O zmianie społecznej decydować miałyby cykl pokoleniowy trwający 15–25 lat, łączący się w około 80-letnie fazy nazywane *saeculum*. Każde *saeculum* składa

¹³ A. Lipka, *Kapitał generacyjny versus kapitał multigeneracyjny*, w: *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, A. Lipka, M. Król (red.), CeDeWu, Warszawa 2017, s. 47.

¹⁴ T.C. Reeves, E. Oh, *Generational Differences*, w: *Handbook of Research on Educational Communications and Technology: A Project of the Association for Educational Communications and Technology*, M.J. Spector, M.D. Merrill, J. van Merriënboer, M.P. Driscoll (Eds.), Lawrence Erlbaum Associates Taylor & Francis Group, New York 2008.

¹⁵ E.F. Murphy, J.W. Gibson, R.A. Greenwood, *Analyzing Generational Values Among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness*, "SAM Advanced Management Journal" 2010, vol. 75, no. 1, s. 33–43.

¹⁶ W. Wątroba, *op.cit.*, s. 20.

¹⁷ L.M. Troksa, *The Study of Generations: A Timeless Notion within a Contemporary Context*, "Undergraduate Honors Theses" 2016, nr 1169.

się z czterech kolejnych, powtarzających się w każdym cyklu typów generacji: idealistycznej (*idealist*), reaktywnej (*reactive*), obywatelskiej (*civic*) i adaptacyjnej (*adaptive*)¹⁸. W Polsce wyróżnia się pokolenie Kolumbów, Jana Pawła II czy pokolenie Ikea, a w ujęciu socjologicznym pokolenie II RP, pokolenie ZMP, generację odwilży, marca '68, „Solidarności” i generację '89¹⁹. Z perspektywy teorii i praktyki zarządzania najczęściej jednak przyjmuje się, że współcześnie na rynku pracy mamy do czynienia z trzema generacjami: demograficznego wyżu powojennego (Baby Boomers, BB), pokoleniem X oraz pokoleniem milenijnym. Część badaczy dodatkowo dzieli grupę milenijną na pokolenie Y i C lub Y i Z. W niektórych typologiach wyróżniana jest także generacja weteranów (osoby mające w roku 2020 więcej niż 74 lata)²⁰. Jednocześnie należy zauważyć, że wskazywane są różne daty przyjścia na świat przedstawicieli wymienionych pokoleń (por. tabela 3.5.1).

Tabela 3.5.1.

Klasyfikacje pokoleń aktywnych na polskim rynku pracy

Nazwa	Przybliżone lata przyjścia na świat
Typologia K. Wojtaszczyk (2016)	
Baby Boomers (BB)	1946–1969
Generacja X	1970–1979
Generacja milenijna (pokolenie Y i C)	1980–2004
Typologia B. Tulgan (2009)	
Baby Boomers, pokolenie 50+	1949–1964
Pokolenie X	1965–1976
Pokolenie Y	1977–1990
Pokolenie Z/C	1991–
Typologia D. Pendergast (2009)	
Baby Boomers	1943–1960
Pokolenie X	1961–1981
Pokolenie Y	1982–2002
Pokolenie Z	2003–2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 1, vol. 39; D. Pendergast, *Getting to Know the Y Generation*, w: *Tourism and Generation*, Y.P. Benckendorff, G. Moscardo, D. Pendergast (Eds.), CABI Publishing, Wallingford 2009, s. 1–15; B. Tulgan, *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco 2009, s. 29–40.

¹⁸ B. Jamka, *Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 236.

¹⁹ K. Wojtaszczyk, *op.cit.*, s. 32.

²⁰ I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 80.

Dla Amerykanów Baby Boomers (BB) to dzisiejsi 65–80-latkowie. Ich symbolami są wojna w Wietnamie i festiwal Woodstock. Obecnie w wielu krajach świata Baby Boomers to najbardziej zamożna i wpływowa grupa społeczna. Dbają o swoją kondycję i wygląd. Chcą być aktywni, korzystać z zasobów, które zgromadzili. Na polskim rynku pracy, ze względu na doświadczenie transformacji ustrojowej 1989 roku, BB częściej wycofują się z życia zawodowego po napotkaniu trudności w znalezieniu satysfakcjonującego zatrudnienia lub z powodu nieumiejętności dostosowania się do oczekiwań współczesnych organizacji²¹. To pokolenie, które jest zaangażowane i lojalne wobec pracodawcy, preferuje pracę indywidualną lub kooperację, unika rywalizacji. Pokolenie to charakteryzuje również duża stabilność zachowań, uznanie autorytetów, cierpliwość. W porównaniu z młodszymi grupami wiekowymi mają oni większą skłonność do akceptowania reguł narzucanych przez organizację. Zazwyczaj potrzebują wsparcia w sytuacji zmian i przejawiają wysoką potrzebę uznania, ale najważniejsze jest dla nich dobro pracodawcy i to, co mogą dać od siebie²². Są mniej mobilni zawodowo i geograficznie, cenią tradycyjny model kariery chętnie realizowanej w jednej organizacji. W polskich warunkach w obrazie pracownika z grupy wiekowej 55+ eksponuje się atrybuty charakterystyczne dla tzw. *homo sovieticus*: roszczeniowego spadkobiercy najgorszych cech systemu socjalistycznego nieprzystosowanego do pracy w warunkach wolnego rynku²³. W opisie ich postaw zawodowych stosuje się motto „Pracuję, aby przetrwać”²⁴.

Kolejnym wyodrębnianym w literaturze pokoleniem jest generacja X, określana również jako „Dzieci lat 80.”. Nazwę „pokolenie X” wprowadzili brytyjscy socjologowie J. Deverson i Ch. Hamblett, autorzy książki *Generation X*. Początkowo ta grupa pokoleniowa określana była również mianem Baby Bust (generacja niżu demograficznego lub „krachu” urodzeń), jednak nazwa ta nie zyskała popularności. Znak X, symbol niewiadomej, miał odzwierciedlać poczucie niepewności jutra towarzyszące temu pokoleniu. „Iksy” to ludzie, którzy wchodzili w dorosłe życie pod koniec XX wieku. Doświadczyli kryzysu tradycyjnych instytucji, wzrastającej roli mediów oraz przeobrażeń społecznych. W krajach reprezentujących kulturę Zachodu przypisuje się im poczucie braku sensu życia, izolację od spraw społecznych, nieufność wobec państwa i niechęć do polityki. To także generacja reklam i tożsamości budowanej przez markę. W latach 90. XX wieku dla zrównoważenia konserwatyizmu polityki M. Thatcher i R. Reagana oraz kultu pra-

²¹ G. Rosa, *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń Y, X i Baby Boomers*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 751, s. 138.

²² P. Woszczyk, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, w: *Człowiek to inwestycja*, P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź 2013.

²³ Ł. Krzyżanowska, *Homo sovieticus czy doświadczony pracownik? – opinie pracodawców o pracownikach w wieku 50+*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 2013, vol. 291, s. 85.

²⁴ M. Baran, M. Kłós, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 924.

coholizmu pokolenie X uprawiało clubbing, słuchało techno i zażywało narkotyki. Jednocześnie jest to pierwsze pokolenie cyfrowe i satelitarne, dlatego stosuje się wobec niego także nazwę „pokolenie MTV”. Znamienne jest, że pokolenie X określane jest także „Pokoleniem Na Boku”, ponieważ ta grupa generacyjna skazana była na wyraźnię w samotności z uwagi na nieznaną wcześniej skalę aktywności zawodowej ich matek²⁵. Na Zachodzie zwraca się uwagę na to, że pokolenie X doświadczyło „problemów społecznych, które stały się wręcz ich dziedzictwem, takich jak: waśnie rasowe, bezdomność, AIDS, rozbite rodziny czy deficyt budżetowy”²⁶. W Polsce przedstawiciele tej generacji to ludzie pamiętający czasy realnego socjalizmu, dlatego nazywani są pokoleniem PRL. Ograniczony dostęp do rozmaitych produktów i usług ukształtował w nich poczucie niższości i kompleksy²⁷. Za główne motywatory do pracy tego pokolenia uznaje się strach przed utratą zatrudnienia oraz motywację finansową²⁸. Ich pokora oraz szacunek do pracy czynią z nich sumiennych pracowników, którzy potrafią docenić to, co mają. Potrzebują poczucia sensu podejmowanych działań, są nastawieni na współpracę²⁹. Opisuje się ich mottem „Żyję, aby pracować”³⁰.

Nie będzie przesady w stwierdzeniu, że w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości najwięcej miejsca poświęca się pokoleniu Y. To grupa wiekowa, dla której informatyzacja stanowi integralną część życia³¹. Ich związki z informatyzacją pokazują też nazwy tej generacji, takie jak GameBoy Generation/Nintendo Generation, Thumb Generation, Dot.com Generation, Net Generation, Generation WWW, Digital Generation, Cyber Kids³². Inne nazwy często używane dla określenia tej generacji to: Millennium Kids, Millenium Generation, Net Generation, Video Kids, Gen Netters, Generacja Sieci³³. Zwraca się uwagę na to, że pokolenie Y w Polsce cechuje odmienny stosunek do dóbr materialnych w porównaniu z pokoleniem X. W latach 80. XX wieku wyznacznikiem statusu było posiadanie magnetowidu i samochodu. Dla obecnych 20–30-latków często dobra materialne nie mają takiego znaczenia jak dla generacji ich rodziców.

²⁵ W. Wątroba, *op.cit.*, s. 131.

²⁶ J.G. Sujansky, J. Ferri-Reed, *Keeping the Millennials. Why Companies Are Losing Billions in Turnover to This Generation and What to Do About*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009, s. 63.

²⁷ K. Wojtaszczyk, *op.cit.*, s. 32.

²⁸ E. Mazur-Wierzbicka, *Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 59, t. 3.

²⁹ A. Stosik, A. Leśniewska, *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 59, t. 3, s. 183–196.

³⁰ M. Baran, M. Kłos, *op.cit.*, s. 924.

³¹ M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, *Podejście menedżerów do motywowania pracowników pokolenia Y sektora IT*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 1070–1077.

³² R. Huntley, *The World According to Y: Inside the New Adult Generation*, Allen & Unwin, Crowa Nest 2006, s. 10.

³³ J. Kosz, *Student pokolenia Y*, „Forum Dydaktyczne” 2011, nr 7–8, s. 108.

Wynagrodzenie stanowi rodzaj informacji zwrotnej ze strony pracodawcy: płaca jest wyrazem wartości pracownika dla organizacji. O jakości życia zaczyna bardziej decydować bycie niż posiadanie. Zwraca się jednak uwagę na znaczne wewnętrzne zróżnicowanie pracowników Y ze względu na ich oczekiwania motywacyjne (por. tabela 3.5.2).

Tabela 3.5.2.

Podgrupy w zbiorowości pokolenia Y

Tytani	Ludzie spełniający się w pracy. Praca stanowi dla nich zarówno źródło spełnienia i satysfakcji, jak i dobrobytu oraz okazji do budowania kontaktów społecznych. Jest wartością samą w sobie, a nie tylko sposobem na zrobienie kariery
Alpiniści	Dla tej grupy ważna jest kariera, a praca ma przede wszystkim służyć do budowania dobrobytu. Podobnie jak tytani oczekują od pracy zawodowej możliwości rozwoju. Ważna jest dla nich edukacja i szacunek innych. Praca jest kluczem do zdobycia prestiżu
Umiarkowani	Pracę traktują w kategoriach obowiązku wobec społeczeństwa. Oprócz aktywności zawodowej cenią rodzinę, uczciwe życie i inne wartości. Ważniejsze od sukcesu zawodowego są dla nich dobre zdrowie i grupa przyjaciół
Sceptycy	Dla tej grupy praca to głównie sposób osiągnięcia dobrobytu i awansu społecznego. W mniejszym stopniu niż inni są gotowi poświęcać się dla pracy, mniejszą wagę przywiązują do edukacji. Najistotniejszą wartością jest dla nich względny spokój

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Mazur-Wierzbička, *Pokolenie Y – liderzy jutra. Analiza komparatywna Polska versus kraje Europy Środkowej*, „Prace i Materiały Uniwersytetu Szczecińskiego” 2016, nr 44, s. 177.

Przedstawiciele „Igreków” mają wiele umiejętności cenionych przez pracodawców, np. dobrze radzą sobie z nowymi technologiami. W większości znają języki obce. Wiedzą, jak odnaleźć potrzebne im informacje. Są lepiej niż generacja ich rodziców przygotowani do poruszania się w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową³⁴. Chętniej pracują w zespołach, tworzą społeczności i często się ze sobą komunikują. Potrafią wykonywać wiele zadań w tym samym czasie, odczuwając znudzenie, jeśli brakuje im ciągłego strumienia bodźców³⁵. W pracy poszukują przede wszystkim satysfakcji, której głównym źródłem jest poczucie niezależności, szacunku i przekonanie, że jest się kimś ważnym³⁶. Chcą być podziwiani, chwaleni, jednak nie akceptują dużego wysiłku. Naturalne dla pokolenia Y jest także zjawisko określane jako *job hopping*, czyli częsta zmiana miejsca pracy. W przeciwieństwie do starszych pokoleń nie postrzegają pewności zatrudnienia jako wartości. Wręcz zarzuca się im, że nie potrafią planować swojej kariery zawodowej w dłuższej perspektywie cza-

³⁴ M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 358, s. 39–48.

³⁵ J. Szydło, *Differences between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. 28, z. 1(1), s. 89–99.

³⁶ N. Borges, R. Manuel, C. Elam, B. Jones, *Differences in Motives between Millennial and Generation X Medical Students*, „Medical Education” 2010, no. 6, vol. 44, s. 570–576.

sowej³⁷. Z badań wynika, że w porównaniu z wcześniejszymi pokoleniami, pokolenie Y jest najbardziej wykształcone. Wśród Polaków w wieku 25–34 lat jest aż 34% osób z wykształceniem wyższym, 38% z wykształceniem średnim. W młodszej grupie wiekowej, tj. wśród młodzieży w wieku 18–24 lat, wykształcenie wyższe ma 40% badanych³⁸.

Badania potwierdzają cechy wspólne dla rówieśników z różnych krajów, np. orientacja na siebie w pracy zawodowej, preferowana równowaga między życiem zawodowym a prywatnym³⁹, jednak reprezentanci polskiego pokolenia Y mają swoją specyfikę. Są swego rodzaju hybrydą systemu wartości charakterystycznego dla swoich zachodnich odpowiedników oraz wartości tradycyjnych, wschodnioeuropejskich, słowiańskich. Z jednej strony posiadają szeroką wiedzę o świecie i rozumieją, czym jest umiejętność nawiązywania kontaktu z odbiorcą, z drugiej strony często powielają błędy poznawcze starszego pokolenia, takie jak koncentrowanie się na wiedzy deklaratywnej (*know-what*) lub unikanie pragmatycznych rozwiązań czy też brak umiejętności syntezy i filtrowania informacji. Oczekują szybkiej kariery, także „kariery bez granic”. Są nastawieni na częste zmiany, bardzo mobilni, a w związku z tym mniej lojalni wobec swojego pracodawcy⁴⁰.

Jako potencjalnie słabe strony opisywanej grupy wiekowej wymienia się brak umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji i wchodzenie w środowisko pracy w relacje typu dziecko–rodzic, czyli oczekiwanie, że to przełożeni wyznaczają im cele i są odpowiedzialni za ich ścieżki kariery. Przedstawicielom pokolenia Y przypisuje się również nierealistyczne oczekiwania (także dotyczące wysokości wynagrodzenia) oraz brak odpowiedzialności i cierpliwości, a nawet skłonności narcystyczne⁴¹. Najważniejsze różnice w postawach wobec pracy opisanych tu generacji zawiera tabela 3.5.3.

W opisach grup generacyjnych coraz częściej wymienia się jeszcze pokolenie C (alternatywnie nazywane Z). Część badaczy uważa, że pokolenie Z to odrębna grupa pokoleniowa (tzw. Post-Millennials), inni wskazują, że to najmłodsza część pokolenia Y. Różnie datuje się także początek tej grupy pokoleniowej. Według B. Toulgana generacja Z to ludzie urodzeni po 1990 roku⁴², według innych typologii to osoby urodzone po

³⁷ I. Warwas, *Zarządzanie generacjami na wewnętrznym rynku pracy*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 81–82.

³⁸ A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków*, PARP, Warszawa 2014, s. 28.

³⁹ J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 118–134.

⁴⁰ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97, nr 1964, s. 388.

⁴¹ J.A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3; A. Glass, *Understanding Generational Differences for Competitive Success*, „Industrial and Commercial Training” 2007, vol. 39, no. 2.

⁴² B. Tulgan, *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco 2009, s. 33.

roku 1996, a nawet po roku 2000⁴³. Ci najmłodszy to grupa wiekowa, której znakiem rozpoznawczym są nie tylko komputery, lecz przede wszystkim Web 2.0 i 3.0. Generacja ta opisywana jest za pomocą angielskich przymiotników, takich jak: Computerized, Connected, Communicating, Creating and Controlling Content, Creative, Community-oriented, Always Clicking, a w Polsce The YouTube Generation, „ciche pokolenie”, pokolenie kłapek, cyfrowych autochtonów⁴⁴. Pokolenie Z nie tylko szuka informacji, ale przede wszystkim tworzy własne treści. Są to ludzie aktywni na portalach społecznościowych, prowadzą mikroblogi i blogi, uczestniczą w dyskusjach online. Pokolenie Z, w przeciwieństwie do swoich poprzedników, nie zna świata bez komputera, telefonu, Internetu. Wykazuje się swobodą w posługiwaniu się nowoczesną technologią, a jej wszechobecność traktuje jako coś normalnego. „Zetki” potrafią równolegle funkcjonować w świecie rzeczywistym oraz wirtualnym i płynnie przechodzić z jednego do drugiego. Komunikacja z innymi z każdego miejsca i o dowolnej porze jest dla nich oczywistością.

Tabela 3.5.3.

Różnice w postawach pokoleń wobec pracy

Wybrane cechy postawy wobec pracy	Różnice w postawach poszczególnych generacji
Praca jako wartość w życiu człowieka	Baby Boomers > pokolenie X > pokolenie Y
Etyka pracy	Baby Boomers > pokolenie X > pokolenie Y
Ważność czasu wolnego	pokolenie Y > pokolenie X > Baby Boomers
Indywidualizm	pokolenie Y > pokolenie X > Baby Boomers
Rola motywacji zewnętrznej	pokolenie X > pokolenie Y > Baby Boomers
Brak satysfakcji z pracy a chęć odejścia z organizacji	pokolenie Y > pokolenie X

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.M. Twenge, W.K. Campbell, E.C. Freeman, *Generational Differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation*, 1966–2009, "Journal of Personality and Social Psychology" 2012, no. 5, vol. 102, s. 1045–1062.

Większość przedstawicieli pokolenia Z nie wyobraża sobie życia bez nowych technologii, Internetu, do którego podłączeni są 24 godziny na dobę. Być może dlatego w opisie tej grupy wiekowej używa się barwnych metafor, jak „więźniowie Facebooka”. Ponadto zwraca się uwagę na to, że młodzi, prowadząc życie w sieci, upośledzają swoje umiejętności komunikacji werbalnej, nawiązywania kontaktów interpersonalnych w świecie rzeczywistym, co może skutkować brakiem ważnych kompetencji zawodowych. Mają również problemy z koncentracją, ich uwaga jest rozproszona, a analiza i ocena

⁴³ N. Hatałska, *Generacja Z – pokolenie, które zmieni nasz świat*, <http://hatalska.com> [data dostępu 11.06.2019].

⁴⁴ K. Borawska-Kalbarczyk, *Pokolenie C w roli studentów – uczenie się w pułapce klikania?*, www.symp2013 [data dostępu 11.08.2016].

informacji bardzo powierzchowne⁴⁵. Badania prowadzone przez neurologów⁴⁶ wskazują na odmienny przepływ neuronów w mózгах młodych ludzi⁴⁷. Skutkuje to wyższym poziomem umiejętności związanych z wykorzystaniem technologii, lecz niedostatkim kompetencji interpersonalnych niezbędnych w nawiązywaniu i utrzymywaniu bezpośrednich relacji z innymi ludźmi (zjawisko tzw. *brain gap*). Jednocześnie ciągła ekspozycja na bodźce technologiczne, traktowanie technologii jak „szóstego zmysłu” i bycie *instant online* powodują, że mózgi młodych ludzi nie są nagradzane za skupienie się na jakimś zadaniu, ale za umiejętność szybkiego przechodzenia od jednego działania do kolejnego. Dlatego uzasadnione jest przypisywanie generacji Z problemów psychologicznych, w tym „netoholizmu” i tzw. demencji cyfrowej⁴⁸.

4. Przynależność pokoleniowa a wyzwania dla zarządzania

Jak wynika z badań House of Skills, różnorodność generacyjna znajduje się na pierwszym miejscu na liście aktualnych wyzwań w praktyce zarządzania ludźmi⁴⁹. W ocenie autorki najważniejsze z nich można sformułować w postaci następujących pytań:

- 1) Jak zapewnić organizacji aktualne zasoby kompetencyjne oraz autentyczny transfer wiedzy między pracownikami z różnych pokoleń, mimo znaczących różnic w sposobie przekazywania i przetwarzania informacji oraz odmiennych stylach uczenia się? Jak motywować do międzypokoleniowej wymiany wiedzy, skoro bywa ona traktowana jako swoista „karta przetargowa”?
- 2) Jak budować efektywną, opartą na pozytywnych emocjach współpracę w zespołach wielopokoleniowych, mimo znaczących różnic w postawach wobec pracy, systemach wartości i kodach komunikowania się?
- 3) Jak tworzyć systemy motywacyjne, które będą odpowiadały na indywidualne potrzeby pracowników powiązane z ich wiekiem i jednocześnie będą efektywne, uniwersalne i sprawiedliwe?
- 4) Jak budować i utrzymać kulturę organizacji wolną od ageizmu i stereotypizacji?
- 5) Jak kształtować relacje międzypokoleniowe, by uniknąć pajdokracji lub gerontokracji organizacyjnej?

⁴⁵ A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 307.

⁴⁶ G. Small, G. Vorgan, *iMózgi. Jak przetrwać technologiczną przemianę współczesnej umysłowości*, Vesper, Warszawa 2010, s. 14.

⁴⁷ K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna...*, *op.cit.*, s. 33–36.

⁴⁸ R. B. Sieroń, M. Banaczyk, P. Witek, R. Podleśny, *Młode pokolenie w świecie wielowymiarowego ryzyka*, Katołicki Uniwersytet Lubelski, Wydział Zamiejscowy w Stalowej Woli, Stalowa Wola 2015, s. 257.

⁴⁹ A. Drzewicki, M. Sońta, M. Zaborek, *10 trendów HRM*, „Personel i Zarządzanie” 2016, nr 2, s. 25.

- 6) Jak efektywnie zarządzać zdrowiem pracowników, by mogli dłużej efektywnie wykonywać swoje zadania zawodowe?

Odpowiedzią na te wyzwania może być świadome budowanie i rozwijanie inteligencji generacyjnej organizacji⁵⁰. Organizacje inteligentne generacyjnie to podmioty, które wykorzystują do swojego rozwoju kapitał intelektualny pracowników, opierając się na efekcie synergii powstałym dzięki różnorodności wiedzy i doświadczeń pokoleniowych. Bazują na odpowiednim przypisaniu siebie przez pracowników do konkretnego pokolenia przy przyjęciu postawy tolerancji wobec innych generacji oraz rozumieniu i odczuwaniu tożsamości pokoleniowej. Kluczową cechą organizacji inteligentnych generacyjnie jest międzypokoleniowy transfer wiedzy oraz dostrzeganie i czerpanie korzyści ze zróżnicowania pokoleniowego. Różnorodność generacyjna budowana jest w sposób świadomy, planowy, z zachowaniem zasady, że w procesach decyzyjnych uwzględnia się opinie wszystkich grup wiekowych. Jednocześnie odrzuca się wszelkie stereotypy (zarówno pozytywne, negatywne, jak i neutralne) dotyczące poszczególnych generacji, a różnice indywidualne traktuje się jako wynik różnic osobowościowych.

5. Podsumowanie

W świetle przedstawionych tu cech poszczególnych pokoleń aktywnych na rynku pracy oraz roli pokoleniowości w kształtowaniu się tożsamości pracowników należy sformułować wniosek, że do najważniejszych wyzwań stojących przed kadrą menedżerską należy budowanie takiej kultury organizacyjnej i stosowanie takich narzędzi zarządzania, które przekształcają różnice między pokoleniami w źródło sukcesu organizacji. Analizując specyfikę pracowników reprezentujących różne grupy generacyjne, warto podkreślić, że zachowania ludzi w środowisku pracy stanowią wynik bardzo wielu zmiennych, a wiek jest tylko jedną z nich. Cechy najważniejsze w kontekście aktywności zawodowej ludzi – ich inteligencja, otwartość na zmianę, poziom życiowej energii, motywacja do uczenia się, zdolność do współpracy i zaangażowania – są w większym stopniu wynikiem indywidualnych cech osobowości niż pochodną wieku⁵¹. Wyróżnianie i opis grup generacyjnych ma więc przede wszystkim walor systematyzujący, choć prawdą jest także to, że czynniki środowiskowe mają istotne znaczenie w kształtowaniu się osobowości jednostki, a jedną z determinant środowiskowych jest czas, w którym dany człowiek wzrastał, i związane z nim pokoleniowe uwarunkowania kulturowe,

⁵⁰ J.M. Moczydłowska, *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Difin, Warszawa 2018.

⁵¹ M. Kaczmarek, P. Kaczmarek-Kurczak, *Przegląd metaanaliz dotyczących związku cech osobowości i przedsiębiorczości. W stronę modelu badań*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, no. 1, s. 49–63.

społeczne, polityczne czy historyczne. Najważniejsze wyzwania wynikające z przynależności pokoleniowej pracowników dotyczą obszaru współpracy, w tym ściśle związanej z nią komunikacji interpersonalnej. Równie istotny problem to zarządzanie wiedzą, a zwłaszcza jej transferem międzygeneracyjnym. Kolejne wyzwanie dotyczy motywacji, lojalności i zaangażowania pracowników, które musi bazować na indywidualnych potrzebach powiązanych z wiekiem. Jako systemowe rozwiązanie problemów wynikających z przynależności generacyjnej proponuje się implementację koncepcji organizacji inteligentnej generacyjnie, czyli takiej, w której wrażliwi generacyjnie menedżerowie w sposób świadomy zarządzają różnorodnością pokoleniową, dbając o pozytywne relacje międzypokoleniowe.

Bibliografia

- Baran M., Kłos M., *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- Borawska-Kalbarczyk K., *Pokolenie C w roli studentów – uczenie się w pułapce klikania?*, www.symp2013 [data dostępu 11.08.2016].
- Borges N., Manuel R., Elam C., Jones B., *Differences in Motives between Millennial and Generation X Medical Students*, „Medical Education” 2010, no. 6, vol. 44.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Drzewicki A., Sońta M., Zaborek M., *10 trendów HRM*, „Personel i Zarządzanie” 2016, nr 2.
- Fazlagić J.A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3.
- Garewicz J., *Pokolenie jako kategoria socjofilozoficzna*, „Studia Socjologiczne” 1983, nr 1.
- Generations. International Network for the Study of Integrational Issues*, Universität Konstanz 2017.
- Glass A., *Understanding Generational Differences For Competitive Success*, „Industrial and Commercial Training” 2007, no. 2, vol. 39.
- Gondek A., Mazur K., *Metodyka metaanalizy w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. 3, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
- Hatańska N., *Generacja Z – pokolenie, które zmieni nasz świat*, <http://hatańska.com> [data dostępu 11.06.2019].
- Huntlej R., *The World According to Y: Inside the New Adult Generation*, Allen & Unwin, Crowa Nest 2006.
- Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97, nr 1964.
- Kaczmarek M., Kaczmarek-Kurczak P., *Przegląd metaanaliz dotyczących związku cech osobowości i przedsiębiorczości. W stronę modelu badań*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 1.
- Karmolińska-Jagodzick E., *Komunikacja międzypokoleniowa – rozważania wokół różnic kulturowych*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 21.

- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 358.
- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Podejście menedżerów do motywowania pracowników pokolenia Y sektora IT*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- Kosz J., *Student pokolenia Y*, „Forum Dydaktyczne” 2011, nr 7–8.
- Krzyżanowska Ł., *Homo sovieticus czy doświadczony pracownik? – opinie pracodawców o pracownikach w wieku 50+*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2013, vol. 291.
- Lipka A., *Kapitał generacyjny versus kapitał multigeneracyjny*, w: *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, A. Lipka, M. Król (red.), CeDeWu, Warszawa 2017.
- Mazur-Wierzbička E., *Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 39, t. 3.
- Mazur-Wierzbička E., *Pokolenie Y – liderzy jutra. Analiza komparatywna Polska versus kraje Europy Środkowej*, „Prace i Materiały Uniwersytetu Szczecińskiego” 2016, nr 44.
- Moczydłowska J.M., *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Difin, Warszawa 2018.
- Murphy E.F., Gibson J.W., Greenwood R.A., *Analyzing Generational Values among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness*, “SAM Advanced Management Journal” 2010, no. 1, vol. 75.
- Ossowska M., *Koncepcja pokolenia*, „Studia Socjologiczne” 1963, nr 2.
- Pendergast D., *Getting to Know the Y Generation*, w: *Tourism and Generation Y*, P. Benckendorff, G. Moscardo, D. Pendergast (Eds.), CABI Publishing, Wallingford 2009.
- Prognoza ludności Polski na lata 2008–2035*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych, Warszawa 2017.
- Reeves T.C., Oh E., *Generational Differences*, w: *Handbook of Research on Educational Communications and Technology: A Project of the Association for Educational Communications and Technology*, M.J. Spector, M.D. Merrill, J. van Merriënboer, M.P. Driscoll (Eds.), Lawrence Erlbaum Associates Taylor & Francis Group, New York 2008.
- Rosa G., *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń Y, X i Baby Boomers*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 751.
- Sieroń R.B., Banaczyk M., Witek P., Podleśny R., *Młode pokolenie w świecie wielowymiarowego ryzyka*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Wydział Zamiejscowy w Stalowej Woli, Stalowa Wola 2015.
- Small G., Vorgan G., *iMózgi. Jak przetrwać technologiczną przemianę współczesnej umysłowości*, Vesper, Warszawa 2010.
- Solarz J.K., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Transfery międzypokoleniowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18, z. 9(2).
- Stosik A., Leśniewska A., *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 39, t. 3.
- Sujansky J.G., Ferri-Reed J., *Keeping the Millennials. Why Companies Are Losing Billions in Turnover to This Generation and What to Do About*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009.
- Szczucka A., Turek K., Worek B., *Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków*, PARP, Warszawa 2014.
- Szydło J., *Differences between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. 18, z. 1(1).
- Takeuchi R., Chen J., *The Impact of International Experiences for Expatriates’ Cross-Cultural Adjustment: A Theoretical Review and a Critique*, “Organizational Psychology Review” 2013, no. 3.

- Troksa L.M., *The Study of Generations: A Timeless Notion within a Contemporary Context*, "Undergraduate Honors Theses" 2016, no. 1169.
- Tulgan B., *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.
- Twenge J.M., Campbell W.K., Freeman E.C., *Generational Differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966–2009*, "Journal of Personality and Social Psychology" 2012, no. 5, vol. 102.
- Warwas I., *Zarządzanie generacjami na wewnętrznym rynku pracy*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, I. Warwas, A. Rogozińska-Pawęcznyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Wątroba W., *Transgresje międzypokoleniowe późnego kapitalizmu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.
- Wojtaszczyk K., *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 1, vol. 39.
- Woszczyk P., *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, w: *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), HRP Group, Łódź 2013.
- Wrzesień W., *Jednostka – rodzina – pokolenie. Studium relacji międzypokoleniowych w rodzinie*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2003.
- Wrzesień W., *Kilka uwag o pokoleniowej sytuacji współczesnej polskiej młodzieży*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2016, nr 1.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350.