

## Rozdział 2

### Jednostkowe i organizacyjne charakterystyki funkcjonowania pracowników w różnym wieku

#### 2.1. Postrzeganie pracowników w różnym wieku i jego konsekwencje

Pojęcie wieku wydaje się być prostym, bo powszechnie używanym i zrozumiałym konstruktem. Wiek jest jednym z elementów, które budują tożsamość jednostki i umożliwiają jej adekwatne uczestniczenie w życiu społecznym. Normy wieku (formalne i nieformalne) w wielu przypadkach określają prawa, obowiązki, nakazy i zakazy, a więc tworzą ramy pożądanych i akceptowanych zachowań. Łatwość (niejednokrotnie pozorna) określenia wieku i charakteryzowania cech jednostki, której wiek jest znany, wynika z posługiwania się kategorią wieku chronologicznego. Warto jednak – choćby na potrzeby formułowania projektów badawczych – podkreślić, że wiek sam w sobie jest tylko liczbą wskazującą, kiedy ktoś się urodził, lub określającą, jak długo osoba ta żyje (żyła) – czyli okres życia. H.L. Sterns i S.M. Miklos [1995], opierając się na obserwacjach zmian, jakie zachodzą w sferze fizycznej i psychologicznej w trakcie trwania życia, a co za tym idzie – na różnicach w funkcjonowaniu organizacyjnym i społecznym, stwierdzili, że kategoria wieku chronologicznego nie jest wystarczająca w przypadku porównywania postaw i zachowań pracowników w różnym wieku. W efekcie wyróżniono pięć różnych podejść do konceptualizacji wieku:

- 1) wiek chronologiczny, czyli kalendarzowy;
- 2) wiek funkcjonalny (odnosi się do zdolności poznawczych i zdrowia fizycznego, które mogą się istotnie różnić między osobami w tym samym wieku chronologicznym);
- 3) wiek psychospołeczny (odnosi się do samopoznania i społecznego postrzegania wieku, które może różnić się np. w różnych społeczeństwach czy różnych kulturach organizacyjnych);
- 4) wiek organizacyjny, który można wiązać zarówno ze stażem pracy, jak i etapem kariery, poziomem umiejętności oraz ich starzeniem się czy normami wiekowymi w danej organizacji;
- 5) cykl życia, który dotyczy etapu życia lub statusu rodzinnego.

Wiek jest jedną z najważniejszych kategorii społecznych i kulturowych. W każdym społeczeństwie formalna strukturyzacja wiekowa (np. normy prawne dotyczące obowiązku szkolnego, zatrudniania młodocianych czy uzyskania uprawnień emerytalnych) współwystępuje ze strukturyzacją nieformalną, która określa zasady podziału cyklu życia na segmenty (np. młodość, starość). W ten sposób powstają, kulturowo uwarunkowane, schematy zachowań odpowiednich dla osób w różnym wieku oraz ról i ich właściwego rozkładu w trakcie trwania życia. Wiek jako kategoria poznawcza i społeczna jest również obecny w badaniach dotyczących, najogólniej rzecz biorąc, funkcjonowania pracownika w organizacji. Na poziomie poszczególnych pracowników „problem” wieku jest rozpatrywany w odniesieniu do różnorodności zasobów ludzkich organizacji [Backes-Gellner, Veen, 2013], kariery [Van Veldhoven, Dorenbosch, 2008; Desmette, Gaillard, 2008; Dobrev, 2012; Van Der Heijden, Schalk, Van Veldhoven, 2008], umiejętności [Backes-Gellner, Schneider, Veen, 2011; Paccagnella, 2016], dyskryminacji [Duncan, Loretto, 2004; James i in., 2013]. Wiek okazał się być istotną zmienną w badaniach rynku pracy dotyczących nisko płatnej i elastycznej pracy [Escott, 2012; Fenton, Dermott, 2006; Gebel, 2010], bezrobocia [Axelrad, Malul, Luski, 2018] oraz starzejącej się siły roboczej [Boudiny, 2013; Simpson, Richardson, Zorn, 2012]<sup>1</sup>. W relacjach pracodawca–pracownik wiek pracownika pełni dwojaką rolę: z jednej strony w pewnej mierze wpływa na zdolność do pracy, z drugiej – pełni rolę wskaźnika, na podstawie którego określana jest oczekiwana wartość pracownika dla organizacji [Turek, 2015, s. 171].

W organizacjach sformalizowane i niesformalizowane normy wiekowe przenikają procesy organizacyjne, powodując uprzywilejowanie niektórych członków organizacji, jednocześnie marginalizując tych, którzy łamią normy wieku – tych, którzy są w „złym wieku”, czyli albo zbyt młodzi, albo zbyt starzy, aby odpowiadać profilowi „idealnego pracownika” czy „idealnego kierownika” [Thomas i in., 2014, s. 1571]. Normy dotyczące wieku są zazwyczaj głęboko zinternalizowane w postaci stereotypów

<sup>1</sup>Szeroki przegląd badań i ich krytyczną analizę przeprowadzili R. Thomas, C. Hardy, L. Cutcher i S. Ainsworth [2014].

i uprzedzeń. Stereotyp jest to „upowszechniony obraz myślowy, którego przedmiotem może być dowolna w zasadzie zbiorowość, nawet ta, wobec której zasoby kulturowe nie miały dostatecznego czasu, aby się uformować” [Boksański, 1997, s. 33]. Takie ujęcie stereotypu charakterystyczne jest dla modelu psychospołecznego, w którym zakłada się, że jednostka może być albo nosicielem uformowanego w danej kulturze stereotypu, albo jego współtwórcą [Czapka, 2011].

W literaturze przedmiotu (szczególnie z psychologii społecznej) stereotypy, uprzedzenia i dyskryminacja stanowią nierozłączną triadę [Aronson, Wilson, Akert, 1997, s. 542]. Stereotypy wynikające z dążenia do ekonomicznej poznania i działania tworzą schematy poznawcze, które opisują cechy członków jakiejś grupy [Miluska, 2008, s. 11]. Uzupełniają je uprzedzenia, czyli odczucia niechęci, negatywnego nastawienia do innych tylko ze względu na przynależność do jakiejś określonej, np. ze względu na wiek, grupy społecznej [Weigl, 2000]. Widocznymi przejawami stereotypów i uprzedzeń są zachowania dyskryminacyjne wobec osób postrzeganych jako członkowie jakiejś grupy. Konsekwencją stereotypów i uprzedzeń wiekowych jest ageizm. R.N. Butler, któremu przypisywane jest stworzenie tego pojęcia, definiuje ageizm jako proces systematycznego tworzenia stereotypów i dyskryminowania ludzi tylko dlatego, że są starszy [Palmore, 1990]. Późniejsze definicje rozszerzają to pojęcie. Według E. Palmore’a [1990, s. 4], **ageizm** to każde uprzedzenie bądź dyskryminacja na niekorzyść lub na korzyść jakiejś grupy wiekowej. „Ageizm” odwołuje się przede wszystkim do postaw, a „dyskryminacja” dotyczy konkretnych zachowań.

Jak piszą E. Gonzales i jego współpracownicy [2015, s. 2] dyskryminacja ze względu na wiek w środowisku organizacyjnym jest wszechobecna i przewlekła. Z opublikowanych wyników badań wynika, że dyskryminacja ze względu na wiek w pracy może dotyczyć wszystkich grup wiekowych [Wood, Wilkinson, Harcourt, 2008], ale najczęściej doświadczają jej pracownicy młodzi (18–29 lat) i osoby w wieku dojrzałym (potocznie: pracownicy 50+). Ogólnie można stwierdzić, że wyniki badań dotyczących doświadczania dyskryminacji ze względu na wiek w środowisku pracy wskazują na zależność układającą się w kształt litery U. Najbardziej, w swojej ocenie, dyskryminowani są najmłodsi i najstarsi pracownicy [Duncan, Loretto, 2004; Garstka, Hummert, Branscombe, 2005, Gonzales i in., 2015, Abrams, Swift, 2012; Marchiondo, Gonzales, Ran, 2016]. Jak wskazuje Szukalski [2008, s. 166]: „dyskryminacja ze względu na wiek podczas trwania stosunku pracy przejawia się odmienną intensywnością i natężeniem inwestowania w kapitał ludzki pracowników. Ów kapitał to wiedza, kwalifikacje, stan zdrowia i hierarchia wartości, zaś wspomniane inwestycje przybierają najczęściej postać różnorodnych szkoleń. Dyskryminacja ze względu na wiek przejawia się w tym przypadku z jednej strony znacznie rzadszym delegowaniem starszych pracowników na kursy podnoszące kwalifikacje, z drugiej zaś strony wybieraniem dla nich kursów krótszych, tańszych, znacznie częściej wynikających z konieczności

*dopasowania kwalifikacji do wymogów rynku czy prawa niż szkoleń rozwijających kreatywność i innowacyjność pracownika*". Wyniki badania 60 polskich pracowników w wieku 50–65 lat pozwalają na konstatację, że efektem występowania dyskryminacji ze względu na wiek jest spadek wydajności pracy oraz pogorszenie się stanu zdrowia psychicznego pracowników [Sobolewska-Poniedziałek, Niewiadomska, 2016, s. 83 i n.]. W cytowanym badaniu 15,5% uczestników osobiście doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek. Dyskryminacja wobec młodszych pracowników opiera się najczęściej na przekonaniu, że osoby te mają niskie doświadczenie zawodowe, a więc nie należy zlecać im zbyt ambitnych zadań oraz trzeba je często kontrolować [Marchiondo, Gonzales, Ran, 2016].

Istnieje wiele stereotypowych założeń dotyczących funkcjonowania osób w różnym wieku. Większość badań koncentruje się na osobach starszych, ale pracownicy młodzi również narażeni są na skutki stereotypowego postrzegania. Zawartość stereotypów związanych ze starzeniem się opiera się często na wynikach porównywania możliwości i cech starszych pracowników z możliwościami i charakterystyką młodych zatrudnionych. Zgodnie z tradycyjnym przekonaniem, osoby starsze są nosicielami ważnych wartości społecznych i religijnych, są mądrzejsze, bardziej doświadczone i sprawdzone, czyli przewidywalne. W tym kontekście młodzi pracownicy są oceniani mniej pozytywnie w sensie ogólnym [Ayalon, 2013], jak również w odniesieniu do ważnych atrybutów związanych z pracą, takich jak zdolności przywódcze [Collins, Hair, Jr, Rocco, 2009] i odpowiedzialność [Holt, Marques, Way, 2012].

Ograniczona liczba badań dotyczących negatywnych stereotypów młodszych pracowników pozwala jedynie na stwierdzenie, że są oni postrzegani jako mniej godni zaufania [Loretto, Duncan, White, 2000], mniej lojalni wobec organizacji [Puteh, Kaliannan, Alarn, 2015] oraz mniej zorientowani na podejmowanie zachowań obywatelskich [Gong i in., 2018], egoistyczni, narcystyczni o podwyższonym poziomie depresji, niepokoju i stresu w stosunku do młodych pracowników w poprzednich dekadach [Twenge, Campbell, 2008]. Badacze wskazują też, że młodzi pracownicy to wyjątkowa i wymagająca grupa na rynku pracy, kontestująca zastane systemy wartości i norm [Eisner, 2005]. Ta stosunkowo niewielka liczba badań być może wiąże się z tym, że za normę w środowisku pracy uważa się młodych pracowników. Badania młodych pracowników rzadko skupiają się na analizowaniu wieku, gdyż nie wpływa on w sposób znaczący na osiąganą wydajność. Pracownik, którego status w organizacji zmienia się na „starszy pracownik” odbiega od normy i jako taki stanowi swoisty „problem”. Warto zauważyć, że to przejście do „problematycznej” wiekowo grupy może nastąpić stosunkowo szybko w organizacjach działających w branżach zdominowanych przez młodzież, w których starzenie się może być postrzegane jako problem. Dzieje się tak np. w branżach opartych na wiedzy, takich jak reklama, informatyka i bankowość inwestycyjna. Kładzie się tutaj duży nacisk na sukces zawodowy w stosunkowo młodym

wieku. Prowokuje to do zadania pytania, jak młodzi pracownicy (w sensie norm społecznych dotyczących wieku chronologicznego) radzą sobie w sytuacji „niedopasowania” do norm wiekowych tych organizacji.

W przypadku pracowników starszych wiekiem można znaleźć liczne badania poświęcone tej grupie wiekowej. Przegląd prac naukowych, które pojawiły się w ostatnim dwudziestoleciu, dostarcza wielu dowodów na wzrost zainteresowania zmianami związanymi ze starzeniem się w miejscu pracy [Kanfer, Ackerman, 2004; Desmette, Gaillard, 2008; Baltes, Finkelstein, 2011; Hedge, Borman, 2012; Taneva, Arnold, Nicolson, 2014, Armstrong-Stassen, Templer, 2005; Kooij i in., 2011; Weigl i in., 2013]. Stosunkowo dużo badań koncentruje się na identyfikacji i opisie wyników postrzegania pracowników starszych. Starsi pracownicy są często stereotypowo postrzegani jako: (a) mniej produktywni, (b) nisko zmotywowani, (c) niechętni do udziału w szkoleniach i podejmowania działań na rzecz rozwoju kariery, (d) bardziej oporni i mniej skłonni do zmiany niż młodszy pracownicy, (e) o niskim poziomie zaufania, (f) słabym zdrowiu, (g) bardziej wrażliwi na brak równowagi praca-życie, (h) w porównaniu z młodszymi wiekiem pracownikami mają mniej ambitne cele zawodowe, czego rezultatem są: niższe zaangażowanie oraz wydajność, (i) mający duże trudności w opanowaniu nowych technologii [Ng, Feldman, 2012; Cuddy, Norton, Fiske, 2005; Posthuma, Campion, 2009; Fritzsche, De Rouin, Salas, 2009; Rabl, 2010; Wong i in., 2008].

Stereotypy prowadzą do zachowań dyskryminacyjnych. Niestety, aktywność pracodawców w zakresie poszukiwania i implementowania rozwiązań umożliwiających i ułatwiających funkcjonowanie pracowników starszych jest bardzo niska [Van Dalen, Henkens, Schippers, 2009]. W decyzjach personalnych dominuje stereotypowe postrzeganie pracowników starszych wiekiem [Karpinska, Henkens, Schippers, 2013]. Dotyczy to zarówno planowania zasobów ludzkich, rekrutacji, selekcji, oceny wyników, szkolenia, projektowania miejsc pracy, jak i praktyk wobec osób odchodzących na emeryturę [Avolio, Barrett, 1987; Hirschfeld, Thomas, 2011, s. 661-692; Perry, Kulik, Bourhis, 1996].

Stereotypowe postrzeganie starszych pracowników zmniejsza ich zaangażowanie w podejmowanie działań prorozwojowych [Armstrong-Stassen, Templer, 2005]. Jednocześnie pracownicy narażeni na negatywne informacje stereotypowe wyrażają silniejszą chęć odejścia z organizacji (przejścia na emeryturę) niż ci, którzy funkcjonują w środowisku dostarczającym neutralnych lub pozytywnych informacji na ich temat [Gaillard, Desmette, 2010]. Powszechności występowania stereotypów wieku dowodzą wyniki badań opublikowane przez K. Turka i J. Perek-Białas [2013]. Jedna trzecia zbadanych pracodawców ( $N = 1063$ ), wraz ze wzrostem średniej wieku pracowników o pięć lat oczekiwała wzrostu liczby zwolnień chorobowych, spadku poziomu zainteresowania nowymi technologiami, spadku wydajności oraz powiększenia się luki między wydajnością a kosztami. Starsi pracownicy byli postrzegani jako posiadający niższe kompetencje, mniej wydajni i sła-

biej przygotowani do pracy niż pracownicy młodszy. Pracownicy starsi byli oceniani lepiej niż młodszy w zakresie lojalności, rzetelności, umiejętności zarządzania i kompetencji społecznych. Gorsze wyniki uzyskali zaś w ocenie poziomu ich kreatywności, zdrowia i wytrzymałości fizycznej, umiejętności wykorzystywania nowych technologii, chęci do uczenia się i elastyczności działania. Niżej została też oceniona produktywność pracowników 50+.

Wiele badań o charakterze eksperymentalnym i korelacyjnym dostarcza dowodów na to, że negatywne stereotypy wiekowe mogą być predyktorem zachowań dyskryminacyjnych [np. Chiu i in., 2001; Krings, Schreiner, Kluge, 2011; Rupp, Vodanovich, Credé, 2006]. W badaniu z udziałem studentów, D.E. Rupp wraz ze współpracownikami [2006] wykazali, że uczestnicy zgłaszali konieczność zastosowania dużo poważniejszych konsekwencji (np. degradacji, przeniesienia) w razie popełnienia błędu przez starszego wiekiem pracownika, niż w przypadku popełnienia tego samego błędu przez pracownika młodego. Tendencja ta zarysowała się szczególnie wyraźnie w przypadku respondentów z bardziej negatywnymi stereotypami dotyczącymi wieku. Dodatkowo stwierdzono, że związek między wiekiem pracownika popełniającego błędy a preferowanymi konsekwencjami opiera się na założeniu, że przyczyna (przyczyny) błędów wśród starszych pracowników w porównaniu z młodszymi jest bardziej stabilna. Podobnie F. Krings ze swoimi współpracownikami [2011] ujawniła, że stereotypy związane z kompetencjami i ciepłem<sup>2</sup> pośredniczą w ocenie związku między wiekiem kandydata do pracy a intencjami związanymi z rozmową kwalifikacyjną w próbie studentów kierunków biznesowych. Co warto podkreślić, oprócz przetestowania modelu mediacji z wykorzystaniem danych od studentów, autorki zaprezentowały również te same materiały osobom pracującym w działach kadr różnych organizacji i, niestety, ponownie stwierdziły ten sam efekt. W badaniu, którego celem była identyfikacja i porównanie stereotypów wieku i postaw dyskryminacyjnych w Hongkongu i Wielkiej Brytanii, na próbie studentów pracujących w niepełnym wymiarze godzin, z których część pracowała w działach zarządzania zasobami ludzkimi, W. Chiu wraz ze współpracownikami [2001] odkryli, że negatywne stereotypy wieku są związane z przewidywaniami dotyczącymi podejmowania i wyników działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak szkolenie, awansowanie, zatrzymywanie w organizacji. Interesujący projekt badawczy i jego wyniki zaprezentowali D. Abrams wraz ze współpracownikami [2016]. Uczestnikom eksperymentu przedstawiono dwóch kandydatów do pracy, którzy zostali opisani albo przy użyciu typowych dla osób starszych zachowań i umiejętności (np. przy poszukiwaniu informacji chętnie korzystają z biblioteki),

---

<sup>2</sup> W wielu badaniach prowadzonych za pomocą różnych metod populacja osób starszych konsekwentnie stereotypowo określana jest jako ciepła (np. przyjaźni, życzliwi, dobru duszni, szczególnie i ciepły) i niekompetentna (osoby starsze postrzegane są jako mało zdolne, niekompetentne, mniej inteligentne, pozbawione wielu umiejętności) [Fiske i in., 1999; Fiske i in., 2002; Cuddy, Norton, Fiske, 2005].

albo umiejętności typowych dla osób młodych (np. poszukują informacji z wykorzystaniem mediów społecznościowych). Autorzy ci stwierdzili, że uczestnicy badania woleli raczej zatrudnić kandydata o profilu charakterystycznym dla osób młodych.

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań można wskazać, że obrazy dyspozycji młodych wiekiem i starszych pracowników są heterogeniczne i obejmują zróżnicowaną mieszankę negatywnych i pozytywnych stereotypów. Posługiwanie się stereotypami może prowadzić do nierównego traktowania czy wręcz zachowań o charakterze dyskryminacyjnym. Świadomość błędów percepcyjnych, u podstaw których leżą stereotypy, wydaje się być szczególnie istotna w relacjach przełożony–podwładny. Na problem ten zwrócili uwagę L. Brooke i P. Taylor [2005]. Przeprowadzili oni badania jakościowe, które ujawniły, że wielu menedżerów wykorzystywało (niektórzy nieświadomie) stereotypy wieku przy podejmowaniu decyzji dotyczących alokacji zasobów ludzkich w organizacji. W każdej z czterech badanych organizacji założenia związane z wiekiem miały wpływ na zarządzanie wiedzą i umiejętnościami oraz na sposób zatrudniania starszych i młodszych pracowników. Badania, m.in. w grupie pracodawców i kadry zarządzającej, przeprowadzone przez ALK I SMG/KRC wykazały, że różnice w traktowaniu pracowników młodszych i starszych dotyczą sfery wynagrodzeń, stwarzania gorszych warunków do rozwoju pracownikom starszym (np. nie uwzględnianie przy szkoleniach), odmowy udzielenia pomocy czy lekceważenia tych osób [Skrzek-Lubasińska, 2012]. B. Van Der Heijden wraz ze współpracowniczkami [2009] stwierdziły, że osoby starsze spotykają się z nieobiektywnym postrzeganiem przez przełożonych poziomu ich zdolności do zatrudnienia, co wydawało się mieć istotne konsekwencje dla ich szans na sukces zawodowy.

Podsumowując, stereotypowe postrzeganie występuje powszechnie i, w wielu przypadkach, wpływa na kształt relacji między pracownikami i (lub) pracownikami a ich przełożonymi. Jak podaje T. Ingram [2016], stereotypy osób starszych są silnie związane z procesami zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza z rekrutacją, selekcją oraz ze szkoleniami pracowników, a także z problematyką karier we współczesnych przedsiębiorstwach. Może to prowadzić do, daleko idących, negatywnych konsekwencji dla jednostek, jednocześnie ujemnie wpływać na poziom wyników osiąganych przez pracowników zaliczanych do grup objętych stereotypem. Mimo że podejmowanie działań mających na celu zmniejszenie stereotypów jest zagadnieniem złożonym i nie dającym gwarancji sukcesu [Ingram, 2016], w ramach organizacji należy realizować akcje uświadamiające, co może pomóc zmniejszyć rozmiar potencjalnych negatywnych skutków tego typu percepcji<sup>3</sup>. Postrzeganie pracowników jako członków

<sup>3</sup>Przykładem podejmowania pozytywnych działań w tym zakresie są np. programy prowadzone w Kompanii Piwowarskiej. W Raporcie CSR 2017 znalazła się informacja o inicjatywie:

grup pokoleniowych, co rzadko podnoszone, również może być obarczone wieloma stereotypami. Powoduje to konieczność rozważenia, czy zasadne jest formułowanie ocen dotyczących różnorodności wiekowej w organizacjach na podstawie różnic pokoleniowych.

## 2.2. Pokolenia na rynku pracy – diagnoza różnic

W badaniach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych wiek najsilniej reprezentowany jest w pracach dotyczących różnic pokoleniowych [np. Down, Reveley, 2004; Joshi i in., 2010; Parry, Urwin, 2011; Costanza i in., 2012, Smolbik-Jęczmień, 2013a, 2013b; Lipka 2017]. Termin „pokolenia” jest pojęciem opisowym dla kohort urodzeń, co implikuje związki analiz różnic między pracownikami w różnym wieku (np. kategoryzowanie pracowników jako „młodych” czy „starych”) z porównaniami międzygeneracyjnymi. Przynależność pokoleniowa wykorzystywana jest jako podstawa do wnioskowania o cechach, postawach i zachowaniach osób (pracowników) mieszających się w ramach pokolenia. Określenia: *Baby-Boomers*, generacje X, Y i Z na trwałe wpisały się w rozważania prowadzone na łamach dzienników biznesowych zorientowanych na praktykę, popularnych podręczników zarządzania i literatury „doradczej”.

W wielu opracowaniach o charakterze organizacyjnym przyjęto różnice pokoleniowe jako punkt wyjścia do badań nad zmiennymi o znaczeniu menedżerskim, takimi jak etyka i wartości [Meriac, Woehr, Banister, 2010; Ng, Schweitzer, Lyons, 2010; Smola, Sutton, 2002], stereotypy pokoleniowe [Weeks, Weeks, Long, 2016] lub wykorzystano określone pokolenie (np. „*Millennials*”) jako cel badania [De Hauw, De Vos, 2010; Kmiotek, 2013; Kopertyńska i Kmiotek, 2014a; 2014b]. Jak podają M. Raymer wraz ze współpracownikami [2017], wskazać można na wiele wyników badań, które podważają zasadność twierdzeń dotyczących występowania wielu różnic pokoleniowych. Mimo to, powszechnie panuje przekonanie o istnieniu pewnych różnic, które w zasadniczy sposób wpływają na możliwości integracji zróżnicowanych wiekowo (tj. reprezentujących różne pokolenia) zasobów siły roboczej. Autorzy formułują pogląd, że liczba publikacji dotyczących różnic pokoleniowych (np. wyniki wyszukiwania hasła „różnice pokoleniowe” w Google to 2 850 000 rekordów, Amazon promuje po-

---

*Ukrytym stereotypom mówimy „nie”. Autorzy napisali: „Od lat zwalczamy ukryte stereotypy w biznesie poprzez ciągłą akcję edukacyjną. Jest to szczególnie ważne, ponieważ stereotypy dezorganizują pracę w zespołach i obniżają ich efektywność. Prawie 100 proc. naszych pracowników ukończyło szkolenie z zarządzania różnorodnością w formie e-learningu, w ramach planu wprowadzenia do organizacji (Kompania Piwowarska Intro) lub spotkania warsztatowego” [https://www.kp.pl/csr/raport-csr].*



nad 6000 książek z różnicami pokoleniowymi w tytule, a w bazie EBSCO odnaleźć można 30 000 artykułów z czasopism branżowych na ten temat), powoduje, że opinia publiczna jest przekonana o istnieniu różnic pokoleniowych, a to umacnia ageizm i sprzyja zachowaniom dyskryminacyjnym, zwłaszcza wobec pokolenia Y, któremu przypisywanych jest wiele negatywnych, z punktu widzenia funkcjonowania zawodowego, charakterystyk. Dodatkowo, niezliczona ilość recenzowanych artykułów naukowych dotyczących tej tematyki pozwala na konstatację, że „uwiodła” nas idea pokoleniowości. Pojawia się jednak pytanie, czy nie „zwiadła” pozorną łatwością nadawania znaczeń zachowaniom pracowników, diagnozowania ich przyczyn i przewidywania skutków tylko na podstawie stwierdzenia przynależności pokoleniowej (nie zadając sobie trudu np. potwierdzenia tożsamości pokoleniowej badanych). Autorzy nielicznych opracowań zaczynają zwracać uwagę na znaczne ograniczenia konceptualne i metodologiczne wielu badań, których celem jest identyfikacja różnic w zmiennych w obrębie (najczęściej źle, nieściśle zdefiniowanych) podziałów pokoleniowych [Deal, Altman, Rogelberg, 2010; Macky, Gardner, Forsyth, 2008; Parry, Urwin, 2011].

W polskojęzycznych opracowaniach z zakresu zarządzania trudno znaleźć pojęciową definicję pokolenia, a definicje operacyjne przyjmowane przez badaczy zawierają odniesienia tylko do ram czasowych, w których sytuuje się reprezentantów danego pokolenia (czyli kohorty urodzone w jakimś przedziale czasowym). Można domniemywać, że autorzy opierają się na socjologicznym rozumieniu pokolenia, za które uważa się „sumę wszystkich należących do danego kręgu kulturowego osób w mniej więcej równym wieku, które na podstawie wspólnej sytuacji historyczno-społecznej wykazują podobieństwo postaw, motywacji, nastawień i systemów wartości” [Griese, 1996, s. 80].

Przyjęcie w szeroko rozumianych badaniach organizacyjnych teorii pokoleń implikuje założenie, że osoby z tego samego pokolenia mają podobne nastawienia, preferencje i oczekiwania wobec pracy i warunków organizacyjnych. Stosowanie klasyfikacji pokoleniowych spotkało się z dużym uznaniem, a każde pokolenie przedstawiano (przedstawia się) jako stawiające szczególne wyzwania osobom, które nimi zarządzają [Benson, Brown, 2011]. Prym wiodą tutaj badania nad pokoleniem Y (lub „Millennials”), które uważa się za wyjątkowe w porównaniu z pokoleniami poprzednimi [De Hauw, De Vos, 2010; Deal, Altman, Rogelberg, 2010].

W publikacjach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi najczęściej wyróżnia się trzy generacje, za podstawę rozróżnienia przyjmując rok urodzenia. Do rzadziej opisywanych należą: *Silent Generation* – urodzeni w latach 1922–1944 (w warunkach polskich w większości emeryci pozostający poza rynkiem pracy) oraz generacja Z, czyli osoby urodzone po roku 1995 lub 2000 w zależności od źródła (najczęściej jeszcze przed wejściem na rynek pracy, ale już nadzieja wielu badaczy na nowe możliwości diagnozowania „wyjątkowości” przedstawicieli tego pokolenia). Pokolenia-

mi cieszącymi się największym zainteresowaniem badaczy są pokolenia: *Baby Boomers* (BB), X i Y.

**Baby Boomers** (BB) to osoby urodzone między 1945 a 1964 r. Ich motto życiowe to „Żyjemy po to, by pracować, a pracujemy po to, żeby przetrwać”. Przedstawiciele tego pokolenia charakteryzuje mądrość życiowa płynąca z wielu różnorodnych doświadczeń. Są odpowiedzialni, obowiązkowi, dyspozycyjni i lojalni wobec pracodawców. Charakteryzuje ich całkowite oddanie i poświęcenie się na rzecz wykonywanej pracy. Motywują ich przede wszystkim wynagrodzenie i lęk przed utratą zatrudnienia. Potrzebują stabilności, bezpieczeństwa, afiliacji, prestiżu, docenienia i uznania. Przedstawiciele tego pokolenia preferują tradycyjne metody nauczania i spotkania „twarzą w twarz”. Trudność sprawia im uczenie się i wykorzystywanie technologii ICT [Hysa, 2016]. Jako ich słabe strony wymienia się niską mobilność, brak elastyczności oraz skłonność do pracoholizmu [Mazur-Wierzbicka, 2016; Smolbik-Jęczmień, 2017]. Jak podają K. Debevec i jego współpracownicy [2013], przedstawiciele pokolenia *Baby Boomers* uważa się za pracoholików, którzy są skłonni zrezygnować z równowagi między pracą a życiem prywatnym dla dobra swojej kariery zawodowej. Dixon i jego współpracownicy [2013] opisali to pokolenie jako żyjące dla pracy i oddane organizacji nawet kosztem życia rodzinnego. Do atutów tego pokolenia I. Kołodziejczyk-Olczak [2014] zalicza: cierpliwość, komunikatywność, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Polskie pokolenie wyżu demograficznego rozwijało się w okresie komunistycznym. Tłumaczy to postawę roszczeniową, nieufność i podejrzliwość wobec innych oraz piętnowanie osób wyróżniających się [Grzesiak, 2014].

Kolejne pokolenie, nazwane **pokoleniem X**, to osoby urodzone w latach 1965–1980. Uważani są za nieufnych wobec korporacji indywidualistów, o niskim poziomie lojalności wobec pracodawcy. K. Smola i C. Sutton [2002] wskazały, że przedstawiciele tej generacji to osoby zorientowane na siebie, niezależne, oczekujące awansów i wysokiego wynagrodzenia, rzadziej niż poprzednie pokolenie sytuujące pracę jako ważną część swojego życia. Na wzrost ich motywacji wpływają: wysoka pozycja w hierarchii organizacyjnej i prestiż [Smolbik-Jęczmień, 2017]. W zestawieniu charakterystyk przedstawicieli tego pokolenia, opublikowanym przez E. Mazur-Wierzbicką [2016], pojawiają się również: sceptycyzm, ostrożność w działaniu, pracowitość, przedsiębiorczość, kreatywność i przejawianie skłonności do pracoholizmu. Chcą oni kształcenia ustawicznego i stworzenia im możliwości rozwoju. Są zainteresowani innowacyjnością i wyzwaniem przedsiębiorstwa, ale opartych na twardych danych. Szkolenia traktowane są jako kotwica zatrudnienia [Hysa, 2016]. Pokolenie X jest zorientowane na wyniki i pragnie elastyczności w sposobie wykonywania swojej pracy. Aby zatrudnić i utrzymać w organizacji przedstawicieli tego pokolenia, specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi i talentami powinni zapewnić im autonomię w pracy, elastyczność oraz jasne i wymierne cele [Bursch, Kelly, 2014]. Badanie przeprowadzone w 2013 r.

przez firmę Ernst & Young wykazało, że przedstawiciele pokolenia *Baby Boomers* i pokolenia Y postrzegają przedstawicieli generacji X jako najlepszej grupy pokoleniowej do generowania przychodów i budowania zespołów. Postrzegają oni również pokolenie X jako najmniej problematyczne we współpracy. Inne wyniki badań firmy Ernst & Young wykazały, że generacja X ma tendencje do wyższej elastyczności i lepsze umiejętności komunikacyjne niż młodsza generacja Y (*Millennials*) [*Younger Managers Rise...*, 2013]. Pokolenie X pragnie równowagi między pracą a życiem prywatnym i w związku z tym nie jest skłonne do tak dużego angażowania się w pracę, jak poprzednie pokolenie. Często przedstawicielom tego pokolenia przypisuje się cynizm i niskie zaufanie do innych.

Najmłodsze pokolenie na rynku pracy to **pokolenie Y**, czyli urodzeni w latach 1980–1992(1995). Charakterystyczne dla tego pokolenia są trzy pojęcia: wybór, opcje i elastyczność, które odnoszą się do pracy, finansów i warunków życia. Istotne dla przedstawicieli pokolenia Y są także zmiany i różnorodność we wszystkich aspektach życia. Dlatego osoby reprezentujące najmłodszą generację są mobilne w sensie psychologicznym i w odniesieniu do kariery zawodowej – przenoszą się z firmy do firmy, z miasta do miasta, z kraju do kraju [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009]. Przedstawiciele generacji Y preferują pracę zespołową, są zorientowani na rezultaty, dobrze radzą sobie z wielozadaniowością i z powodzeniem wykorzystują najnowsze technologie [Shih, Allen, 2007]. S. Honoré i C.B. Paine Schofield [2012] określają generację Y jako inteligentną, ambitną i nie bojącą się zadawać trudnych pytań menedżerom. Ponadto mają oni wysokie oczekiwania dotyczące środowiska zawodowego, są nastawieni na szybką i pozytywną ocenę zwrotną swoich działań, trudno radzą sobie z krytyką [Twenge, Campbell, 2008], co jest pokłosiem stylu wychowania, w którym otaczani byli stałą troską, doświadczali od rodziców natychmiastowej, pozytywnej informacji zwrotnej, łącznie z nagrodami za najmniejsze nawet osiągnięcia. Oczekują oni od organizacji stworzenia warunków do rozwoju zawodowego, kształcenia ustawicznego oraz pełnego wykorzystywania ich talentów [Kim, Knight, Cruisinger, 2009]. Są ukierunkowani na kształcenie (doskonalenie) i samodzielne dbanie o własną karierę zawodową, rozumianą jako realizację osobistego planu rozwoju [Kmiotek, 2013]. Poszukują samorealizacji oraz równowagi między pracą a życiem prywatnym [Meier, Crocker, 2010; Honoré, Paine, Schofield, 2012]. Technologia jest postrzegana jako tak istotna w życiu generacji Y, że naukowcy, używając nazw tych pokoleń, odwołują się do „zanurzenia” i „zespolenia” ich przedstawicieli z urządzeniami i rozwiązaniami technologicznymi. Reprezentanci pokolenia Y, zanurzeni w cyberprzestrzeni, ztratili wrażliwość na otaczający świat, a w natłoku informacji uodpornili się na docierające do nich sygnały [Kołodziejczyk-Olczak, 2014]. M. Prensky [2001] wprowadził termin „cyfrowi tubylcy” dla opisu pokolenia złożonego z jednostek entuzjastycznie nastawionych do technologii, przyzwyczajonych do szybkiego internetu i wielozadaniowości. Pokolenie „Net” jest ukierunkowane

na cele i osiągnięcia, z preferencją dla aktywnego uczenia się i aktywności społecznej.

Kolejne pokolenie to tzw. **pokolenie Z**, o którym M. Świerkosz-Hołyśz [2016, s. 444] tak pisał: „»Computerized, connected, always clicking« pokolenie, które dopiero wchodzi na rynek pracy, urodzone w 1990 r. i później”. Pojawienie się doniesień na temat pokolenia Z, w kontekście zarządzania wydaje się przedwczesne. Warto podkreślić, że przedstawiciele tego pokolenia to, w zależności od źródeł, osoby urodzone po roku 1990, 1995 lub 2000. Są to więc osoby w większości jeszcze uczące się. Przewidywanie ich zachowań w środowisku pracy powinno opierać się na przewidywaniu zmian, jakie będą następować w otoczeniu organizacji i tych, które będą wprowadzane w ZZL. Takich długookresowych i rozbudowanych prognoz jak dotąd brak. Pytanie, czy pokolenie Z dostosuje się do organizacji (i jakiej organizacji?), czy raczej organizacje będą musiały dostosowywać się do „unikatowych (?)”, „wyjątkowych (?)” Z-etów, pozostaje otwarte.

Interesujące z punktu widzenia prowadzonych rozważań są wyniki badań dotyczące porównań międzygeneracyjnych, gdyż są one poniekąd odzwierciedleniem różnic w funkcjonowaniu pracowników w różnym wieku. W badaniu jakościowym, dotyczącym różnic pokoleniowych, M. Urick wraz ze współpracownikami [2016] stwierdzili, że każdy uczestnik badania wspominał o konflikcie międzypokoleniowym w miejscu pracy. Przyczyn można upatrywać m.in. w preferowanych i stosowanych metodach komunikacji. Starsi pracownicy woleli bardziej tradycyjne metody komunikacji, takie jak rozmowy twarzą w twarz. Młodszy pracownicy oczekiwali przede wszystkim komunikacji z wykorzystaniem najnowszych technologii. J. Benson i M. Brown [2011] na podstawie danych uzyskanych od 6957 badanych wykazali, że bezpieczeństwo pracy i wsparcie współpracowników były ważne dla osiągnięcia zadowolenia z pracy dla respondentów z pokolenia *Baby Boomers*, ale nie dla pokolenia X. Różnice zanotowano też w przypadku określenia, jakie czynniki ważne są dla zaangażowania badanych. Dla *Boomers(ów)* ważne było bezpieczeństwo zatrudnienia, posiadanie odpowiednich zasobów i jasne wymagania roli. W przypadku pokolenia X najważniejsze dla zaangażowania okazało się wsparcie współpracowników. Brak takiego wsparcia powodował wzrost chęci rezygnacji z pracy. Przegląd publikacji dotyczących różnic między pokoleniami funkcjonującymi na rynku pracy skłania do refleksji, że wśród wielu badanych obszarów potencjalnych różnic najczęściej eksplorowane są: etyka pracy, postrzeganie i oczekiwanie warunków zapewniających równowagę między pracą a życiem prywatnym oraz wykorzystanie technologii. Badania S.E. Sullivana ze współpracownikami [2009] doprowadziły autorów do stwierdzenia, że nie ma znaczącej różnicy między pokoleniem X i *Baby Boomers* w pragnieniu ambitnej pracy. Wcześniej K.W. Smola i C.D. Sutton [2002] stwierdziły, że przedstawiciele *Baby Boomers* uważają pracę za znacznie bardziej istotną w ich życiu niż pokolenie X. Podczas gdy pokolenie X miało znacznie większe pragnienie szybkiego awansowania i było przekonane, że ciężka praca

sprawia, że jednostka staje się lepszym człowiekiem. W jednym z pierwszych badań porównawczych prowadzonych na szeroką skalę, w którym badano przedstawicieli pokolenia Y, J. Twenge wraz ze współpracownikami [2010] zauważyli, że praca jako wartość miała większe znaczenie dla *Baby Boomers* niż dla reprezentantów pokolenia X. Porównanie w tym samym zakresie pokolenia X i pokolenia Y wykazało, że przedstawiciele pokolenia X przypisywali pracy zdecydowanie większą wartość niż pokolenie Y. Wyniki opublikowane przez J. Meriac i jej współpracowników [2010] wskazują, że generacja X wykazuje się niższą etyką pracy niż *Baby Boomers* czy *Millennials*. Potwierdzają to J. Becton ze swoimi współpracownikami [2014], którzy udowodnili w badaniach empirycznych, że przedstawiciele pokolenia X są mniej skłonni do pracy w nadgodzinach w porównaniu z pracownikami z pozostałych pokoleń, co można interpretować jako oznakę niższej etyki pracy. Wyniki badania różnic pokoleniowych dotyczących związku między postrzeganym stopniem wywiązywania się z założeń kontraktu psychologicznego a wynikami pracy ( $N = 909$ ) wskazują, że niezależnie od przynależności pokoleniowej pracownicy zadowoleni są ze zróżnicowanych, interesujących i wymagających zadań, przy zachowaniu zrównoważonego obciążenia pracą [Lub i in., 2016]. Z tych samych badań wynika, że pokolenie Y pozytywnie reaguje na możliwości awansowania, szkolenia, coaching i szeroko rozumiane możliwości rozwoju zawodowego, zaś dla pokolenia X szczególnie ważne wydaje się być funkcjonowanie w takich organizacjach i współpraca z takimi menedżerami, którzy przestrzegają jasnych i uczciwych zasad. Przedstawiciele pokolenia X i *Baby Boomers* są przede wszystkim motywowani dobrą atmosferą w zespole i pozytywnymi relacjami ze współpracownikami i przełożonymi, podczas gdy pokolenie Y wydaje się być bardziej indywidualistyczne. Zdaniem X.D. Luba i jego współpracowników [2016], wyniki ich badań dostarczają dowodów na to, że przedstawiciele pokolenia *Baby Boomers* i pokolenia X mogą być bardziej motywowani pozytywnymi relacjami społecznymi, podczas gdy dla pokolenia Y bardziej motywujące mogą być treści pracy i możliwości rozwoju kariery. Postrzeganie polityki organizacyjnej jako sprawiedliwej jest szczególnie motywujące dla pokolenia X, a nagrody, chociaż najważniejsze dla pokolenia Y, najczęściej wydają się być niepowiązane z wynikami pracy.

Badacze zajmujący się różnicami międzypokoleniowymi formułują wiele zaleceń dla zarządzających, a przede wszystkim dla zarządzających zasobami ludzkimi. I. Kołodziejczyk-Olczak [2014] szczegółowo omawia działania, jakie powinny być podejmowane w stosunku do przedstawicieli różnych pokoleń. Na przykład dla pokolenia BB autorka sugeruje stosowanie tradycyjnych form komunikacji o charakterze sformalizowanym i wykorzystywanie plakatów i gazetek „korytarzowych”. Na potrzeby komunikowania się z pokoleniem Y należy wykorzystywać media elektroniczne, stosować krótkie i konkretne komunikaty i szybką odpowiedź zwrotną. Dla pokolenia X, być może dzięki temu, że znajduje się między BB a Y, niezbędne jest korzystanie zarówno z tradycyjnych form komuni-

kacji, jak i z komunikacji elektronicznej [Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 83]. W zakresie rekrutacji informacje o wakatach powinny znaleźć się: dla BB w prasie drukowanej, dla X-ów – w różnorodnych mediach, oprócz internetu również w prasie fachowej, dla Y-ów – w internecie. W cytowanej pozycji można znaleźć również porady dotyczące tego, co powinno znaleźć się w ogłoszeniach kierowanych do przedstawicieli różnych pokoleń. Jednocześnie autorka formułuje zalecenia co do: motywacji i motywowania (np. BB powinni być wynagradzani za kompetencje i lojalność, X – za kompetencje i rezultaty, Y – za konkretne osiągnięcia), oceny wyników, szkolenia, doskonalenia i rozwoju, zapewnienia *work life balans*, przywództwa.

Propagowanie przyjęcia różnic pokoleniowych jako wyznacznika praktyk zarządczych pociąga za sobą niebezpieczeństwo, że uogólnione i uproszczone (a więc stereotypowe) postrzeganie wpłynie na organizację pracy i sposoby, w jakie organizacje rekrutują, zatrudniają, szkolą, wynagradzają, awansują i zwalniają swoich pracowników. Można zastanowić się, czy w związku z tym, że przedstawicielom generacji X przypisuje się dążenie do wysokiej autonomii w pracy, należy im tak przeprojektować środowisko organizacji, aby zwiększyć poziom niezależności? Czy tylko wysoki poziom zaawansowania technologicznego organizacji jest w stanie sprawić, że pokolenie Y będzie angażować się w pracę? Absurdalność takiego podejścia widoczna jest gołym okiem. Obok wyników badań potwierdzających różnice międzygeneracyjne są i takie, w których tych różnic nie stwierdzono. Na przykład w badaniu przeprowadzonym przez J. Westerman i J. Yamamurę [2007] starano się stwierdzić, czy istnieją różnice w satysfakcji z pracy między *Baby Boomers* a reprezentantami generacji X i Y. Autorzy przyjęli, że osoby reprezentujące pokolenie *Baby Boomers* będą wykazywały niższy poziom satysfakcji z pracy niż pokolenie X i Y. Wyniki badań nie potwierdziły tego założenia, nie zanotowano statystycznie istotnych różnic w satysfakcji z pracy między pokoleniami. Podobnie, L. Cennamo i D. Gardner [2008] nie zauważyli istotnych różnic w satysfakcji z pracy wśród *Baby Boomers*, pokolenia X i pokolenia Y. W badaniach przywiązania organizacyjnego reprezentantów różnych pokoleń, opartych na modelu Meyera i Allen, i przyjęciu założenia, że osoby z pokolenia *Baby Boomers* będą miały wyższy poziom afektywnego, normatywnego i trwałego zaangażowania organizacyjnego niż pokolenie X, J.B. Davis ze współpracownikami [2006] stwierdzili istotne statystycznie różnice jedynie dla normatywnego przywiązania organizacyjnego. Co więcej, otrzymane wyniki nie pozwoliły potwierdzić postawionej hipotezy (poziom normatywnego przywiązania organizacyjnego pokolenia X był wyższy niż pokolenia *Baby Boomers*). Tak więc opieranie zaleceń dla menedżerów na różnicach pokoleniowych wydaje się co najmniej dyskusyjne.

Sądząc po olbrzymiej liczbie opublikowanych materiałów, takich jak książki, artykuły i prezentacje konferencyjne, które dotyczą różnic pokoleniowych i poważnych konsekwencji, jakie mogą wynikać z nieuwzględnienia ich przez organizacje w zarządzaniu, można odnieść wrażenie,

że mamy do czynienia z ugruntowaną wiedzą oraz reprezentatywnymi, a co za tym idzie – wiarygodnymi wynikami badań. Wydaje się jednak, że w tym przypadku ilość nie przechodzi w jakość. Przy powszechnej fascynacji ideą pokoleniowości nasuwa się cały szereg wątpliwości natury metodologicznej i metodycznej. Na przykład F. Giancola [2006] przeprowadził szeroko zakrojony przegląd badań opartych na teorii różnic pokoleniowych i zwrócił uwagę na kilka ważnych kwestii związanych z tym podejściem, takich jak ustalenia, które wskazują, że czynniki motywujące pokolenia są zaskakująco podobne. Kolejnymi problemami są: brak zgody co do okresów urodzeń dla różnych pokoleń oraz dokonywanie porównań międzykulturowych bez uwzględniania aspektu geograficznego (choć badacze powszechnie odwołują się do definicji opublikowanej przez B. Kupperschmidt [2000], w której wyraźnie podkreśla się, że pokolenie – obok znaczących wydarzeń przeżywanych wspólnie – wyróżnia także lokalizacja).

Podążając tym torem myślenia, warto zwrócić uwagę, że założenia metodyczne większości badań nad pokoleniami nie opierają się na wyraźnie wyartykułowanych i ogólnie przyjętych [Zielińska, Szaban, 2011; Twenge, 2010]:

- 1) wyznacznikach pokoleniowych (czyli wskazaniu, jakie czynniki, oprócz roku urodzenia, decydują o wyodrębnieniu pokolenia);
- 2) określeniu skali oddziaływania pokolenia, czyli rozstrzygnięciach, czy pokolenie to rzeczywiście wszystkie jednostki zaliczone do tego pokolenia;
- 3) w wielu przypadkach braku definicji pojęciowej.

W różnych źródłach literaturowych znaleźć można różną kategoryzację lat urodzenia przedstawicieli poszczególnych pokoleń. Szczególnie duże różnice widoczne są wśród autorów piszących o pokoleniu Y oraz wieszczących nadejście pokolenia Z, które ma dopiero za kilka lat zasilic rynek pracy. Znamienny jest tekst opublikowany przez A. Żarczyńską-Dobiesz i B. Chomątowską [2016, 199]. Autorki te stwierdzają: *„Określenie osób urodzonych po 1990 roku mianem pokolenia „Z” ma dla autorek artykułu charakter jedynie porządkujący i nie służy sztucznemu zamykaniu młodych w danej kategorii. (...) termin pokolenie „Z” to swoisty skrót myślowy, określający w sposób ogólny młodych wchodzących na rynek pracy. Zdaniem autorek, chociaż w generalizowaniu na temat grup ludzi urodzonych między określonymi latami czai się pewne niebezpieczeństwo, to jednak tego typu uogólnienia mogą być źródłem cennych informacji dla zarządzających o współczesnych zasobach ludzkich. Generacja „Z” wysyła coraz silniejsze sygnały na swój temat, zwiastują one liczne przeobrażenia we współczesnych organizacjach”*. Powstaje więc pytanie, kogo właściwie nazywać reprezentantem pokolenia Y, a kogo reprezentantem pokolenia Z. Trzymając się definicji pokolenia należałoby wskazać ważne wydarzenia formacyjne, które miały wpływ na ukształtowanie się tego pokolenia. Takich wskazań jednak brak. Wydaje się, że tylko zgromadzenie wiedzy o postrzeganiu różnych zjawisk społecznych i ekonomicznych oraz

długookresowe obserwacje ich wpływu na postawy może doprowadzić do uzyskania informacji o różnicach pokoleniowych. Tym, co sprowadza wyniki badań nad pokoleniami do dyskusji nad samą ideą pokoleń, a przede wszystkim formułowania na ich podstawie zaleceń dla zarządzających, jest to, że prezentowane typologie najczęściej pochodzą ze źródeł anglojęzycznych, mogą więc nie w pełni odpowiadać warunkom polskim. Warto też wziąć pod uwagę, że osoby urodzone blisko dat granicznych mogą utożsamiać się z każdym pokoleniem, a co najmniej 25% osób nie identyfikuje się z określoną dla jej daty urodzenia kohortą pokoleniową [Lyons, Schweitzer, 2016].

Kolejnym zastrzeżeniem co do wnioskowania z wyników badań opartych na podejściu pokoleniowym jest opieranie porównań grupowych na sztucznych skupiskach kohort urodzeń, które obecnie stanowią grupy pokoleniowe, zaś wyciągnięte wnioski dotyczą różnic pokoleniowych w zakresie, w jakim obserwuje się średnie różnice między takimi grupami (np. grupa kohortowa „X” wykazuje statystycznie znacznie wyższe pozytywne nastawienie do pracy w porównaniu z grupą kohortową „Y”) [Rudolph, Zacher, 2017]. Formułowanie wniosków na podstawie tak dalece uśrednionych wyników, często dotyczących przedstawicieli różnych kultur, może być obarczone błędami.

Przy tak wielu wątpliwościach natury metodologicznej i metodycznej nasuwa się pytanie: czy wyniki badań oparte na teorii pokoleń mają jakąkolwiek wartość? Jak podaje S. Campbell wraz ze współpracownikami [2017], opierając się na długookresowych badaniach porównawczych nad reprezentantami pokoleń w momencie osiągania przez nich tego samego wieku, różnice pokoleniowe były co prawda widoczne, ale nie było wyraźnych granic międzypokoleniowych. Trendy były raczej stopniowe i liniowe, sugerując, że pokolenia powinny być raczej interpretowane jako niewyraźne konstrukty społeczne.

Wątpliwości nasuwają się również przy analizowaniu opracowań zawierających charakterystyki przedstawicieli pokoleń. Można oczywiście przyjąć, że wraz z dojrzewaniem i starzeniem się jednostki, z różnych powodów, dostosowują swoje indywidualne orientacje, preferencje i wartości do wzorców powszechnie występujących, ale nie istnieją żadne dowody na to, że jest to związane z przynależnością do odrębnych grup pokoleniowych. Bardziej prawdopodobnymi przyczynami tego stanu rzeczy są zmiany, jakich doświadcza jednostka w swoim cyklu życia (osobistym i unikatowym). Przypisywanie każdej jednostce zaliczonej do danej kohorty urodzeniowej zakładanych, ogólnych cech tej kohorty stanowi błąd zwany „pułapką kohortową” [Rudolph, Zacher, 2017]. Analizowanie wpływu wieku pracowników na funkcjonowanie w organizacji w kontekście przynależności do kategorii pokoleniowych zmniejsza zatem złożoność zachowań organizacyjnych do uproszczonych stereotypów, które „mogą sporadycznie wyjaśniać różnice w zachowaniach ludzi, ale... nie powinny odgrywać żadnej roli w opracowywaniu i realizacji polityki dotyczącej miejsca pracy” [Fineman, 2011, s. 54].



Podobnie, J. Becton ze swoimi współpracownikami [2014, s.185] na podstawie wyników badań dotyczących wpływu stereotypów pokoleniowych na faktyczne zachowania w miejscu pracy ( $N = 8404$ ), postulują ostrożność w korzystaniu z porad niektórych naukowców przy wdrażaniu strategii ZZL, które byłyby ukierunkowane na wyjątkowe hierarchie wartości i cechy charakterystyczne dla różnych pokoleń. Zdaniem cytowanych autorów popularny pogląd, że różnice pokoleniowe są obecnie dużym wyzwaniem dla menedżerów, należy traktować z pewną ostrożnością. Podstawą do tego stwierdzenia są niejednoznaczne, często przeciwstawne wyniki wielu opublikowanych badań oraz wyniki uzyskane w badaniu cytowanych autorów. Stwierdzili oni, że istnieją takie zachowania w organizacjach, w których uwidaczniają się różnice pokoleniowe, ale wyniki analizy regresji hierarchicznej i regresji logistycznej, chociaż istotne statystycznie, były bardzo niskie. Stąd J. Becton i jego współpracownicy potwierdzają wcześniejsze wskazania, że koszt dostosowania praktyk ZZL do potrzeb każdego pokolenia może przewyższać potencjalne korzyści.

W związku z powyższym trudno nie zgodzić się z poglądami R. Thomas i jej współpracowników [2014, s. 1576], którzy stwierdzają: *„redukcja indywidualnych różnic do kategorii pokoleniowych zakłada, że bez względu na płeć, pochodzenie etniczne, rasę i miejsce urodzenia, ludzie urodzeni w okresie ok. 15, 20 lat wykazują te same postawy, wartości i preferencje. Jest to oczywiście błędne twierdzenie i o wiele bardziej prawdopodobne jest, że różnice wewnątrz grupy przeważałyby nad wszelkimi różnicami międzypokoleniowymi. W związku z tym, przyporządkowanie stałego zestawu założeń niezwykle zróżnicowanemu zestawowi jednostek jest zbyt uproszczone. Redukcyjny charakter różnic pokoleniowych, sugerujący niewielkie zróżnicowanie między poszczególnymi kohortami wiekowymi, przy jednoczesnym ignorowaniu znaczenia innych form tożsamości społecznej, które przenikają się z wiekiem, a także znaczenia kontekstu społeczno-kulturowego i historycznego, nie wydaje się realną podstawą do badań czy zarządzania współczesnymi organizacjami”*.

Podsumowując, wykorzystywanie różnic pokoleniowych w zarządzaniu prowadzi do klasyfikowania pracowników na podstawie arbitralnie określonych grup pokoleniowych, redukując tym samym złożony, dynamiczny i wielopłaszczyznowy charakter indywidualnych tożsamości do jednorodnych, uproszczonych wzorców zachowań. Przyjąć należy za R. Thomas i jej współpracownikami [2014, s. 1576], że: *„pomimo braku dowodów empirycznych, błędnych założeń teoretycznych i rozważań etycznych, konsensus społeczny wokół różnic pokoleniowych zbudował jednak niezaprzeczalnie silny i przekonujący dyskurs, który tworzy to, co ma opisywać”*.

Biorąc pod uwagę powyższe zastrzeżenia, można pokusić się o postawienie tezy, że propagowanie wśród menedżerów podejścia opartego na różnicach pokoleniowych sprzyja budowaniu i umacnianiu stereotypów wieku. Wracając do wcześniejszych rozważań: stereotypy idą w parze z uprzedzeniami i dyskryminacją. Tymczasem zarządzanie różnorodnością, polityka równych szans, programy antydyskryminacyjne mają zabez-

pieczać pracowników przed stereotypowym postrzeganiem i jego konsekwencjami. Pokolenia to grupy kohort urodzenia, oparte na przedziałach wiekowych. Sugerowanie menedżerom różnicowania praktyk zarządczych opartych na tych grupach to jednocześnie wskazanie, że ludzie powinni być traktowani odmiennie ze względu na wiek. Tym samym propagowanie idei pokoleniowości w zarządzaniu zasobami ludzkimi można uznać za zawołowany ageizm [Rudolph, Zacher, 2016].

## 2.3. Zarządzanie wiekiem – poziom jednostki

Każdy człowiek w swoim funkcjonowaniu doświadcza zmian związanych z upływającym czasem. Zmiany te, chociaż nieodwracalne, w wielu przypadkach mogą być kontrolowane, a ich skutki opóźniane.

Zarządzanie wiekiem w wymiarze indywidualnym związane jest z całościowo pojmowanym procesem starzenia się, definiowanym jako proces, który trwa od urodzenia do śmierci i obejmuje wszelkie fizyczne, psychologiczne i społeczne zmiany człowieka. W perspektywie pracownika zarządzanie wiekiem utożsamiane jest z indywidualnie i subiektywnie postrzeganym modelem własnej kariery zawodowej, w którym zawarta jest możliwość dłuższego pozostawania aktywnym na rynku pracy poprzez uaktualnianie i doskonalenie kompetencji zawodowych w starszym wieku [Adamska-Chudzińska, 2016]. W tym kontekście można mówić o zarządzaniu sobą w miarę upływu czasu, które będzie wyrażać się w świadomym dążeniu do rozwijania umiejętności i kwalifikacji, akceptację konieczności przekwalifikowania się lub zmiany stanowiska pracy. Zarządzanie wiekiem zaczyna się więc już na początku kariery zawodowej człowieka i obejmuje cały okres jego aktywności.

Życie zawodowe jest jedną z najdłuższych trajektorii życia ludzkiego. Powszechnie przyjmuje się, że okres aktywności zawodowej rozpoczyna się między 18 a 25 rokiem życia, a kończy powyżej 60 roku życia. Obejmuje on kilka etapów o charakterze normatywnym i nienormatywnym (zindywidualizowanym). Brak jest jednolitego, normatywnego podejścia do okresu życia zawodowego, ale w większości przypadków wyróżnić można następujące fazy [Ilmarinen, 2005]:

- przejście od edukacji do życia zawodowego (18–25 lat);
- początki łączenia życia rodzinnego i zawodowego (25–35 lat);
- zmiany zadań i pracodawców (35–45 lat);
- zmiany w zasobach osobistych (powyżej 45 lat);
- zmiany w rodzinie i w bliskich społecznościach (powyżej 50 lat);
- zmiana nastawienia do pracy i emerytury (powyżej 55 lat),