

## Zróżnicowanie w zespołach międzygeneracyjnych

**Szymon Korcz**

*Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny  
E-mail: szymonkorcz95@gmail.com*

**Tutor: dr Tomasz Gutowski**

*Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny,  
Katedra Transportu i Handlu Morskiego*

**Słowa kluczowe** - pokolenie, generacja, motywowanie, praca, sharing economy,

### Wstęp

W ramach integracji państwowej, stworzono wspólny rynek, politykę rolną i strukturalną. Wraz z nim wprowadzone zostały także cztery następujące swobody wspólnego rynku europejskiego:<sup>1</sup>

- swobodny przepływ towarów (Art. 26 oraz Art. 28-37 TFUE),
- swobodny przepływ usług (Art. 56-62 TFUE),
- swobodny przepływ kapitału (Art. 63 oraz 66 TFUE),
- swobodny przepływ pracowników (Art. 4 ust. 2 lit. a), art. 20, 26 i 45-48 TFUE).

W latach 2007-2017 w ramach ostatniej swobody nastąpił wzrost liczby osób pracujących w innym państwie niż są obywatelami (z 2,5% do 3,8% czyli ok. 17 mln osób). W wartościach bezwzględnych najwyższą liczbą osób wykształconych w 2017 roku pochodziła z Polski - ok. 580 tys. (Business Insider, 2015). Tak duże migracje przyczyniały się i przyczyniają obecnie do coraz większego zróżnicowania w zespołach pracowniczych oraz skutkują odpływem wykwalifikowanego kapitału ludzkiego. Zjawisko to nazywane jest efektem drenażu mózgow, czyli sytuacji, w której osoby młode zachęcone lepszymi warunkami pracy i płacy za granicą, porzucają kraj ojczysty na rzecz kraju, do którego migrują.

Względny spokój oraz zrównoważony rozwój w państwach europejskich doprowadził do sytuacji, w której na rynku pracy współwystępuje obecnie kilka pokoleń pracowników, mających odmienne podejście do pracy, motywacji, rozwoju osobistego i zawodowego. Taka różnorodność stanowi nowe wyzwanie nie tylko dla zespołów i menedżerów, którzy muszą wykorzystać potencjał, każdej grupy, ale także dla funkcjonowania całej organizacji. Ideą artykułu

jest przedstawienie generacji ludzi dorastających w różnych ustrojach w okresie lat 1965 - 2004. W artykule szczegółowo omówione zostały cechy charakterystyczne dla danego pokolenia, wpływ środowiska na ich percepcje oraz specyficzne bodźce motywujące daną grupę. Celem artykułu jest scharakteryzowanie różnic pokoleniowych i porównanie podejść do kariery zawodowej różnych pokoleń znajdujących się wspólnie na rynku pracy

### Różnorodność pokoleniowa jako wyzwanie współczesnych organizacji

Przełom XX i XXI wieku przyniósł wiele przemian gospodarczych i społecznych w Polsce i na świecie. Transformacja systemowa w Polsce zapoczątkowana w latach 80-tych XX wieku pociągnęła za sobą daleko idące zmiany w państwach bloku wschodniego, w tym rozpad Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich. Wyjście Polski z narzuconego przez ZSRR, ustroju socjalistycznego na rzecz zachodniego kapitalizmu zapoczątkowało odłączenie się od rosyjskiego totalitaryzmu państw takich jak: Ukraina, Białoruś, Litwa, Łotwa, Estonia, Armenia, Azerbejdżan, Gruzja, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawia, Tadżykistan, Turkmenistan, Uzbekistan i wreszcie Rosja<sup>2</sup>. Druga połowa XX wieku jest okresem wielkich przemian gospodarczych, upadek muru Berlińskiego w 1991 roku i powstanie zjednoczonych Niemiec. Wydarzenie to przyczyniło się do podpisania w 1993 roku Traktatu z Maastricht, na mocy którego powołana została Unia Europejska. Powołanie wspólnoty gospodarczej doprowadziło, nie tylko rozwoju i integracji państw, ale także do najdłuższego okresu pokoju na kontynencie zachodniej Europy od czasu Pax Romana<sup>3</sup>.

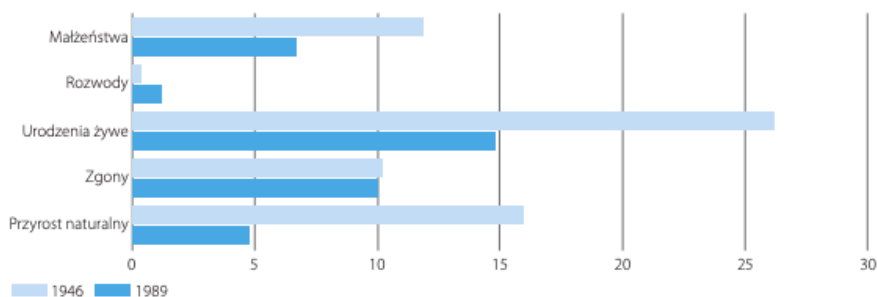
2 <[http://www.sww.w.szu.pl/index.php?id=polska\\_upadek\\_komunizmu\\_w\\_polsce](http://www.sww.w.szu.pl/index.php?id=polska_upadek_komunizmu_w_polsce)> [dostęp: 30.03.2020].

3 Pax Romana (Pokój rzymski) - określenie stanu pokoju istniejącego wewnątrz i na zewnątrz imperium rzymskiego. Okres pokoju trwał 265 lat i był

1 Swoboda przedsiębiorczości i świadczenia usług <<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/40/swoboda-przedsiębiorczości-i-swoboda-swiadczenia-usług>> [dostęp: 30.03.2020].

## Ruch naturalny

Na 1 000 ludności



W tysiącach

	1946	1989
Małżeństwa	281,9	255,7
Rozwody	8,0	47,2
Urodzenia żywe	622,5	564,4
Zgony	241,8	383,1
Przyrost naturalny	380,7	181,3

Ryc. 1. Porównanie międzypokoleniowego przyrostu naturalnego (źródło: GUS, 2018)

### 1.1. Pokolenie Baby Boomers / Pokolenie X

Zgodnie z teorią pokoleń, której autorami są W. Strauss i N. Howe, *baby boomers*<sup>4</sup> są osobami urodzonymi w latach 1946-1960. Termin *baby boom* odnosi się sytuacji gwałtownego wzrostu liczby urodzeń w Polsce i na świecie przypadającym na okres po II Wojnie Światowej. Tak duży przyrost naturalny nazywany jest przyrostem kompensacyjnym<sup>5</sup>, który odnotowano również po I wojnie światowej i wynosił wtedy 370 tys. urodzeń dla pokolenia *silent*<sup>6</sup>. Rekordowy dla Polski wzrost liczby urodzeń odnotowano w 1946 roku. Przyrost naturalny w tym okresie wynosił 19,1% (WEI, 2015), co w ujęciu ilościowym przedstawione zostało na rycinie 1.

W wyniku wielu urodzeń i względnego spokoju w kraju jeszcze w 2015 roku wśród Polaków w wieku powyżej 15 lat (a więc wśród potencjalnych pracowników) najliczniejszą grupę stanowili przedstawiciele pokolenia wyżu demograficznego - ok. 31% (Wiktorowicz i in., 2016). Obecność tych osób na rynku uwarunkowana jest zarówno rozwojem medycyny pozwalającej na sprawne funkcjonowanie tych osób, ale także silną potrzebą współtworzenia rynku pracowników. Dorastanie i pracowanie w okresie socjalistycznym, gdzie posiadanie pracy równało się z możliwością przeżycia, rozwinęło w nich przeświadczenie „pracuję, żeby przetrwać”. W związku z tym przeświadczeniem osoby z tego pokolenia niechętnie rezygnują z swojego stanowiska pracy, pogłębiając jednocześnie potrzebę własności (nieruchomości, pojazdu czy wszelkich dóbr materialnych). Utwierdzenie się w tym przekonaniu sprawia, że BB wiążą się z miejscem, co w znacznym stopniu uniemożliwia zmianę miejsca pracy. Ten przy czynowo skutkowy ciąg sprawia, że osoby te znajdują się w stosunku pracy często na całe życie z jednym bądź dwoma pracodawcami (Baran, Klos, 2014).

Polscy *Baby Boomers*-i charakteryzują się dużą zawziętością oraz zaangażowaniem, mają zaimplementowaną umiejętność rozwiązywania konfliktów, która wynika z konserwatywnych metod wychowawczych, u których fundamentów leżała rozmowa dążąca do rozwiązania sporów (Poradnik Przedsiębiorcy, 2018). Generacja ta wychowana

najdłuższym okresem pokoju w Europie. Powołanie Unii Europejskiej było jednoznaczne z powstaniem Pax Europaea, czyli okresem bez wojennym od 1945r.

4 Określenia stosowane w odniesieniu do pokolenia: BB, pokolenie wyżu demograficznego, boomers,

5 Przyrost kompensacyjny- jest to gwałtowny wzrost liczby urodzeń, następujący po okresie niskiego przyrostu naturalnego.

6 Pokolenie urodzone w czasach wielkiej depresji oraz II Wojnie Światowej przypadającej na okres 1927-1946.

w dobie centralnie planowanej gospodarki, poprzez kontakty i porozumienia, rozwiązywała niedogodności a system „załatwienia” spraw lub rzeczy był na początku dziennym. Działanie to nawiązuje do kombinatoryki naruszeń przepisów prawa w celu osiągnięcia zamierzonego działania. Pokolenie to należy do grupy pracowitych, wierzących w przekonanie, że tylko ciężką pracą można dojść do sukcesu, charakteryzuje ich duża stabilność emocjonalna oraz potrzeba stawiania dobra organizacji ponad własne. Osoby te nauczone są przestrzegania ogólnie narzuconych zasad i norm, stąd też wykazują większą skłonność w akceptowaniu reguł organizacji, co sprawia, iż chętniej współpracują niż rywalizują (Hysa, 2016).

Generacja *Baby Boomers* niechętnie podchodzi do zmian procesowych w przedsiębiorstwie. Wynika to z dużego problemu w przebranzowaniu oraz zdobyciu nowych umiejętności, szczególnie w zakresie nowinek technologicznych. Przedstawiciele tej generacji nie należą do pokolenia mobilnego zarówno w aspekcie geograficznym, jak i zawodowym, preferują tradycyjne metody komunikacji (telefon stacjonarny, fax, listy) ponad maile czy wideokonferencje, niechętnie też odnoszą się do social mediów. Pracownicy ci należą do grupy cennego kapitału ludzkiego, posiadającego *Know How* i *Know What*<sup>7</sup> zarówno jako pracownicy w organizacjach, w których proces informatyzacji przebiegał wolniej niż w pozostałych<sup>8</sup> ale także jako *new joiner* posiadający duże doświadczenie zawodowe z wypracowanymi kontaktami, które mogą przynieść korzyści nowej organizacji.

Środowisko BB to w dużej mierze osoby na stanowiskach kierowniczych lub zarządczych, skoncentrowanych na pracy i motywowanych przez swoją pozycję. Osoby te identyfikują się z organizacją poświęcając jej długie godziny pracy bez potrzeby wnoszenia o dodatkowe urlopy. Krytykują nowe pokolenia ze względu na ich podejście do pracy oraz etykę zawodową (Kaczorowska, 2013). W efekcie ageizm przyczynia się do spięć międzypokoleniowych, skutkujących obawą starszego pokolenia o utratę stanowiska pracy na rzecz mło-

7 *Know How* jako istotny całokształt niejawnej wiedzy oraz doświadczenia w zakresie jakiejś technologii bądź procesu. *Know what* natomiast działa komplementarnie do *know how* uzupełniając wiedzę i doświadczenie przekonaniem o słuszności i konieczności wykonania danej czynności. Wiemy, co i wiemy, jak więc warto wiedzieć, po co.

8 Pracownicy, którzy pracują w firmie od czasów powstania bądź istotnych transformacji posiadają, jako jedyni informacje o funkcjonowaniu poszczególnych procesów z przeszłości, które nie zostały opisane ani wyjaśnione. Ich funkcjonowanie zależy przykładowo od kontraktu wynegocjowanego przez jednego z pierwszych managerów, który został zawarty w formie słownej i przekazany był w tej formie dalej.

Tabela 1 Sposoby oddziaływania na pracownika z pokolenia Baby Boomers oraz X (źródło: Wiktorowicz J. i in., 2016), dane opracowane na podstawie: Czapiński J., Panek T., 2015)

Czego oczekują?	Co ich motywuje?	Co ich demotywuje?
Stabilność zatrudnienia	Wynagrodzenie	Zmiany w przedsiębiorstwie
Współpracy grupowej	Pochwała od przełożonego	Nowości technologiczne
Wsparcia przełożonego	Awans/ premia	Brak kontaktu osobistego
Brak napięć i stresów	Dodatkowe świadczenia: np. wczasy pod gruszą, dodatek stażowy/funkcyjny,	Wpływanie na podejmowane przez nich decyzje
Pracy zgodnej z umiejętnościami	Wysoka pozycja zawodowa	Niejasny sposób przedstawiania problemu
Poczucia sensu wykonywanej pracy	Samodzielność w zakresie pracy i podejmowania decyzji	

dych energicznych osób. Motywatorem staje się więc obawa o utratę stanowiska pracy, ale także aspekt utraty władzy postrzeganej jako prawo do podejmowania decyzji (tab. 1).

Osoby z pokolenia X, to dzieci Baby Boomers, czyli osoby urodzone w latach 1965-1979, podobnie, jak rodzice poszukiwali stabilizacji w pracy zawodowej, której poświęcali większość wolnego czasu. Wchodzenie w dorosłe życie tych osób przypadła na okres trudnych transformacji ustrojowych, toteż utrzymywał się lęk związany z utratą pracy, która była gwarancją przeżycia. Czynnikiem łączącym pokolenia pozostaje bez wątpienia linia pokrewieństwa, ale także niesprzyjające warunki bezpieczeństwa. Inflacja, nasilające się bezrobocie oraz niestabilność zatrudnienia bezpośrednio nie pozwoliła na zmiany w podejściu i postrzeganiu pracy między pokoleniami (Hysa, 2016).

Zarówno pokolenie X, jak i Boomers to osoby pracowite, posiadające ogromne doświadczenie zawodowe, niemniej jednak oba te pokolenia mają problem z wykorzystaniem narzędzi w postaci smartfonów, laptopów, skanerów czy innych urządzeń technologicznych. Uwidacznia się także problem w postaci braku znajomości języków, szczególnie w otoczeniu organizacji międzynarodowych (Bombiak, 2016). Pojawia się natomiast jeden czynnik różnicujący te osoby, przedstawiciele generacji X, zaczynają dbać równocześnie o życie zawodowe, jak i prywatne, nie kładąc dobra organizacji ponad własne. Ta delikatna zmiana dała początek wielkich zmian w późniejszych generacjach.

## 1.2. Pokolenie Millenialsów / Pokolenie Multitasking

Wraz z powołaniem niezależnego samorządowego Związku Zawodowego „Solidarność” zwiastującego zmiany ustrojowe w Polsce, pojawiło się nowe pokolenie zwane pokoleniem Millenialsów<sup>9</sup>. Nazwa ta odnosi się do osób urodzonych w latach 1980-2000 i jest to pierwsze pokolenie o skrajnie odmiennych wartościach.

Zgodnie z raportem Ernst & Young<sup>10</sup>, do 2025 roku

<sup>9</sup> Funkcjonują także inne terminy zamiennie używane dla tego pokolenia np: pokolenie Y, I-generacja, pokolenie i-poda, Net generation, echo-boomers.

<sup>10</sup> Ernst & Young- to międzynarodowy koncern świadczący profesjonalne usługi doradcze i audytorskie z główną siedzibą w Londynie, należący do tzw. wielkiej czwórki: KPMG, EY, PWC, DELLOITTE.

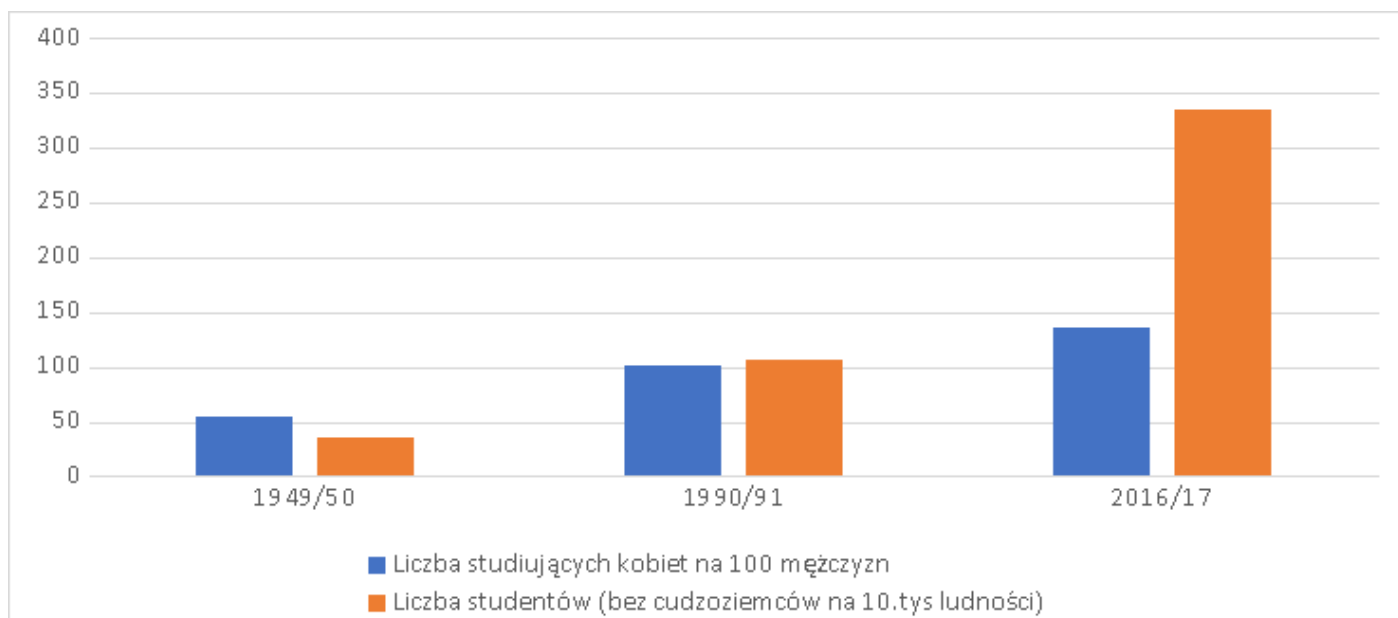
spośród wszystkich pokoleń występujących na rynku pracy ponad 75% stanowić będzie pokolenie Y (Ernst & Young, 2015). Pierwszą istotną cechą różniącą to pokolenie od poprzednich jest podejście do pracy. Millenialsi nie wyznają zasady „pracuję, żeby przetrwać”, lecz „pracuję, aby żyć na satysfakcjonującym poziomie”. Zmiana ta wynika z silnej potrzeby znalezienia dobrze płatnej pracy pozwalającej na barwne i ciekawe życie. W tym celu znaczna część tych osób opóźniła swoje wejście na rynek pracy z powodu podjęcia nauki. W opozycji do swoich rodziców traktują edukację jako sposób na życie, niekoniecznie jako kotwicę zatrudnienia u danego pracodawcy (ryc. 2)

Wraz z rosnącą liczbą wykształconych kobiet sukcesywnie spadał w Polsce przyrost naturalny, z rekordowego poziomu 19,1% w 1950 roku do 0,1% w 2005 roku (GUS, 2010)<sup>11</sup>. Duży nacisk na edukację wytworzył w tych osobach przekonanie o konieczności władania więcej niż jednym ojczystym językiem. Ta istotna zmiana sprawiła, że osoby te odnajdują się w środowisku wielokulturowym oraz umiejętnie realizują zadania w grupach międzynarodowych (Bombiak, 2016). Duże znaczenie dla rozwoju tych osób miał proces powstawania Internetu. Pojawienie się tego narzędzia, umożliwiającego komunikację, dostęp do informacji ad hoc oraz pracę zdalną spowodowało, iż pokolenie to stworzyło „globalną wioskę”<sup>12</sup>.

Rewolucja informatyczna spowodowała, że „świat przyspieszył” a razem z nim osoby na nim żyjące, dlatego też kolejnym pokoleniom zarzuca się brak cierpliwości, pokory oraz nastawienia na natychmiastowe rezultaty. Echo Boomersi nie potrafią przyjmować krytyki, cechuje ich nadmierna pewność siebie, która przekłada się na chęć szybkiego awansu i rozwoju w organizacji. Osady tego rodzaju

<sup>11</sup> W wyniku tych zmian pojawiają się nowe wyzwania ekonomiczne, społeczne i zdrowotne. Za sprawą coraz lepszej opieki medycznej Polacy żyją dłużej, a to sprawia, że wzrosną wydatki rządowe na służbę zdrowia oraz świadczenia emerytalne. „Polacy są od lat społeczeństwem starzejącym się, w 2016 roku odsetek osób w wieku 65 lat+ stanowił ponad 20% populacji, z tendencją wzrostową do 34,8% ok. roku 2050, Biorąc przy tym pod uwagę jednoczesny spadek przyrostu naturalnego, pojawia się problem „utrzymania” osób emerytowanych przez osoby w wieku produkcyjnym.

<sup>12</sup> Globalna wioska to termin określający świat, w którym ludzie, dzięki środkom masowego przekazu, przeżywają jednocześnie te same wydarzenia i używają tych samych produktów masowej konsumpcji.



Ryc. 2. Porównanie liczby studentów w latach 1946-1989 (źródło: Opracowanie własne na podstawie: (GUS, 2018)

wydawane są najczęściej przez starsze pokolenia i choć są słuszne, to stoją one w opozycji do opinii Millenialsów na ich temat. Bazując na informacjach świadczących o umiejętności szybkiej adaptacji w środowisku wielokulturowym, obraz pokolenia Y jest odmienny. Wykonują oni wiele czynności jednocześnie, działając przy tym poza schematem, dzięki czemu swoją pracę wykonują szybciej i efektywniej (Bombiak, 2016). Osoby te wykazują się dużo wyższą tolerancją i ponadprzeciętną elastycznością, jeżeli wymaga tego praca. Praktyczna wiedza w zakresie technologii, doprowadziła do sytuacji, w której wiedza nie jest przekazywana odgórnie przez starsze pokolenia, lecz to młodsze pokolenia uczy starsze (Kisiel, 2016).

Według badań przeprowadzonych w 2018 roku przez Deloitte ponad 50% pracowników planuje zmienić pracodawcę w okresie 2 lat, a zaledwie 20% z nich planuje zostać dłużej niż 5 lat (Deloitte, 2019). Wyniki, te pozwalają na wysunięcie kolejnego wniosku, jakim jest brak bądź niewielka lojalność wobec pracodawcy. Millenialsi chcą pracować w dogodnych dla siebie warunkach i oczekują od pracodawcy, że on je im zapewni. Potrafią się zaangażować w pracę pod warunkiem, iż jest ona zgodna z ich wartościami, kładą duży nacisk na pracę zdalną oraz pragną poczucia samorealizacji (CCNnews, 2019). Wśród głównych czynników rezygnacji z pracy, uczestnicy badania przeprowadzonego przez EY wskazali: (Ernst & Young, 2015)

- niski wzrost płac (76%),
- brak szans na awans (74%),
- nadgodziny (71%),
- brak atmosfery sprzyjającej pracy w grupach (71%),
- przełożony, który nie pozwala na elastyczne warunki pracy (69%).

Pokolenie Z jest bardzo zbliżone, jeżeli chodzi o cechy, do pokolenia Y. Przedstawicielami tego pokolenia są osoby urodzone w drugiej połowie lat 90-tych XX wieku. Generacja Z nazywana jest również pokoleniem C odnoszącego się do ang. *connected, communicated, changed*, odnoszącym się do Internetu, komunikacji i gotowości do zmian. Charakteryzuje ich duża otwartość i kreatywność, którą rozwijają w sieci,

z którą mają kontakt od najmłodszych lat. Dostęp do wszelkich narzędzi *softwarowych* i *hardwarowych* sprawił, iż żyją równolegle w świecie realnym i wirtualnym, w wyniku czego miewają problemy z koncentracją oraz szczegółową analizą danych. Napływ dużych ilości informacji sprawia, iż osoby te są pełne obaw o przyszłość i potrzebują wzajemnej motywacji.

Generacja ta ponownie zaczyna kłaść duży nacisk na materializm uzasadniając to, nie potrzebą, lecz chęcią wyróżnienia się na tle rówieśników. W życiu zawodowym chcą kierować się tymi samymi zasadami, co w życiu prywatnym - wyznając zasadę *work life balance*.

Dla pokolenia Z różnorodność jest sprawą oczywistą. Osoby z pokolenia Z nie boją się ryzyka i często impulsywnie podejmują decyzję. Wiedzę oraz doświadczenie, podobnie jak pokolenie Y, pragną pozyskiwać w danym momencie, ad hoc. Istotne dla obu generacji jest, iż nie lubią hierarchii w pracy i niechętnie podporządkowują się do panującym w firmie regulom - co jest całkowitym przeciwieństwem pokolenia *Baby Boomers*.

Pracodawcy niewątpliwie potrzebują obu generacji, aby nadać życie za zmieniającym się otoczeniem biznesowym. Wiele cech młodego pokolenia, które z pozoru wydają się być negatywne, można zamienić w korzyści pod warunkiem stworzenia odpowiednich warunków pracy przedstawionych w tab. 2.

Młodych Europejczyków wstępujących na rynek pracy jest coraz więcej. Pokolenie *Baby boomer*-sów wypierane jest z swoich stanowisk pracy na rzecz Millenialsów i Y, którzy mają całkowicie odmienne podejście do biznesu oraz do szeroko pojmowanej konsumpcji. Dr M. Rutka stwierdza, że „Prawie 5 mln młodych mieszkańców Unii Europejskiej w wieku od 20 do 24 lat ani się nie uczy, ani nie pracuje. To jest pokolenie konsumpcyjne, pokolenie, które lubi mieć iPhony, conversy, new balance. To jest pokolenie, które lubi się pokazywać” (TVN24, 2016). Wspomniany w wypowiedzi rocznik, to osoby z pokolenia Y, które w odróżnieniu od pokoleń z pierwszej połowy XX wieku realizują ekonomię współdzielenia. Ideą wspólną

Tabela 2 Czynniki wpływające na lojalność pokolenia Y i Z wobec pracodawcy. (źródło: J. Wiktorowicz i.in (2016), oraz (Ernst & Young, 2015)

Czego oczekują?	Co ich motywuje?	Co ich demotywuje?
Swobody w podejmowaniu decyzji i wykonywaniu powierzonych zadań	Możliwości rozwoju poprzez szkolenia, szkoły językowe, kursy	Ageizm rozumiany jako dyskryminacje przez starsze pokolenia ze względu na wiek
Nieustannego rozwoju. Przydzielanie nowych zadań,	Praca zdalna, w niepełnym wymiarze bądź takim na jaki się pracownik zdecyduje	Rutynowa praca, określona konkretnymi przepisami i normami.
Możliwość wykazania się kreatywnością	Obszerny pakiet benefitów: opieka zdrowotna, multisport	Brak bodźców stymulujących rozwój.
Atypowej formy zatrudnienia. Brak wielu nadgodzin, pracy w grupach realizowanej w formie zdalnej	Aspekty finansowe: premie, podwyżki, dodatki do wypłaty, płatne urlopy macierzyńskie	Niska elastyczność przedsiębiorstwa w zakresie zatrudnienia
Przydzielanie im własnych projektów, samodzielność	Dobra atmosfera w pracy, horyzontalna komunikacja z przełożonymi	Ubogi pakiet pozafinansowych motywatorów

konsumpcji jest korzystanie bez posiadania danej rzeczy na własność. Wpływ na stworzenie modelu opartego na dzieleniu się, nieużywanymi lub nie w pełni wykorzystanymi zasobami czy usługami, miało kilka czynników. Pośród nich znajdował się rozwój technologii oraz recesja gospodarcza, którą zapoczątkowała zapaść na rynku kredytów hipotecznych udzielanych głównie na zakup nieruchomości, których posiadanie uważane było przez poprzednie pokolenia jako jedno z fundamentalnych potrzeb. Zgodnie z przeprowadzonym przez PwC badaniem, na temat zmieniającego się myślenia o wartości, jaką niesie za sobą własność (PwC, 2015):

- 81% respondentów stwierdziło, że bardziej oplacalne jest korzystanie z cudzych dóbr niż ich posiadanie na własność,
- 43% uważa, że posiadanie zasobów na własność stanowi niepotrzebne obciążenie dla budżetu,
- 57% uważa że idea współdzielenia stanowi atrakcyjną alternatywne dla własności.

Wspomniany w wypowiedzi konsumpcjonizm, ma wydźwięk negatywny jednak niesie za sobą wiele nieporuszonych korzyści. Przedmiotem *sharing economy* są: „zasoby i usługi, przede wszystkim transport (BlaBlaCar, Mevo, Uber), akomodacja i przestrzeń (Airbnb, Landshare, JustPark), umiejętności i czas (Skillshare, Skilltrade, Khan Academy) oraz inne zasoby materialne, jak narzędzia, sprzęt filmowy” (We The Crowd, 2016). Koncepcja ta realizowana jest w zgodzie z wartościami nowego pokolenia, kładącego nacisk na rezultat w myśl „niepotrzebna jest mi wiertarka, tylko dziura w ścianie”. Dzielenie się staje się oplacalne poprzez jego wielowymiarowy efekt. Przykładem tego są zmiany społeczno-kulturalne (integracja społeczna), zmniejszona degradacja środowiska poprzez zmniejszoną ilość aut oraz zmiany ekonomiczne, poprzez które należy rozumieć m.in. powstanie nowego rynku *sharking economy*, na którym rozwijają się przedsiębiorstwa takie jak: Uber, AirBnb, Mevo lub Bolt.

## Podsumowanie

Różnice pomiędzy pokoleniami będą zawsze występować, a deklasowanie generacji za to, że dostosowuje się do zmian występującym na rynku oraz w społeczeństwie jest nieuzasadnione, zwłaszcza w sytuacji, kiedy działania te mają charakter twórczy i doprowadzają do dostrzegalnych korzyści. Wyzwanie, jakim jest różnorodność pokoleniowa stanowi duże wyzwanie dla współczesnych organizacji i ich menedżerów. Właściwie dopasowane funkcje zarządzania, jakimi są planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie do posiadanego kapitału ludzkiego, pozwoli na optymalizację pracy zespołu. Najważniejszą cechą lidera staje się więc nie tylko umiejętność rozwiązywania międzypokoleniowych sporów, ale także umiejętność właściwego dopasowania umiejętności pracownika do realizowanego zadania.

## Literatura

- Baran M., Klos M., 2014. Pokolenie Y- prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami (w:) „*Marketing i Rynek*”, Warszawa.
- Bombiak E., 2016. Zarządzanie pokoleniami jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce.
- Czapiński J., Panek T., 2015. Diagnoza społeczna 2015. Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa.
- Hysa B., 2016. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*. Wydział Organizacji i Zarządzania, Gliwice.
- Kaczorowska J., 2013. Różnorodność pokoleniowa pracowników wyzwaniem dla współczesnych pracodawców Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kisiel P., 2016. Milleniarsi – nowy uczestnik życia. *Studia Socialia Cracoviensia*, Kraków.
- Wiktorowicz J. i.in., 2016. Pokolenia - co się zmienia, *Wydawnictwo Wolters Kluwer*, Warszawa.
- Wiktorowicz J. i in., 2016. Pokolenia – co się zmienia. Kompendium zarządzania międzygeneracyjnego, Warszawa, *Wydawnictwo Wolters Kluwer*, Warszawa.

## Źródła internetowe

- Delloite: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-milleniarsi-2019.html>,
- Ernst & Young: <https://ey.media.pl/pr/297876/raport-ey-pokolenie-milleniarsow-bardziej-wyczulone-na-nie-sprzyjajace-czynniki-pracy-i-sklonne-do-zmiany-zatrudnienia-niz-wczesniejsze-generacje>,
- Ernst & Young: <https://ey.media.pl/pr/297876/raport-ey-pokolenie-milleniarsow-bardziej-wyczulone-na-nie-sprzyjajace-czynniki-pracy-i-sklonne-do-zmiany-zatrudnienia-niz-wczesniejsze-generacje>,
- Ernst & Young: <https://ey.media.pl/pr/297876/raport-ey-pokolenie-milleniarsow-bardziej-wyczulone-na-nie-sprzyjajace-czynniki-pracy-i-sklonne-do-zmiany-zatrudnienia-niz-wczesniejsze-generacje>
- GUS: [https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/lu\\_podsta\\_info\\_o\\_rozwoju\\_demograf\\_polski\\_2000-2009.pdf](https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/lu_podsta_info_o_rozwoju_demograf_polski_2000-2009.pdf)
- GUS: [https://spis.stat.gov.pl/Pliki/100\\_lat\\_polski\\_w\\_liczbach\\_1918-2018.pd](https://spis.stat.gov.pl/Pliki/100_lat_polski_w_liczbach_1918-2018.pd)
- <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/40/swoboda-przedsiębiorczości-i-swoboda-swiadczenia-usług>,
- <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/polacy-za-granica-raport-o-drenazu-mozgow-w-ue/wv3xknm>,
- [http://www.sw.w.szu.pl/index.php?id=polska\\_upadek\\_komunizmu\\_w\\_polsce](http://www.sw.w.szu.pl/index.php?id=polska_upadek_komunizmu_w_polsce),
- <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-baby-boomers>,
- <http://zim.pcz.pl/znwz/filesa/z31/11.pdf>,
- <https://ccnews.pl/2019/08/22/czego-chca-od-pracy-milleniarsi/>,
- <https://wethecrowd.pl/czym-jest-sharing-economy/>,
- PWC: <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>.
- TVN 24: <https://tvn24.pl/biznes/ze-swiata/unia-europejska-mlodzi-europejczycy-zyja-na-garnuszku-rodzicow-ra668486-4468509>,
- WEI: <https://wei.org.pl/ludnosc-polski-w-okresie-powojennym>,

## Notka o Autorze

*Student II roku studiów II stopnia na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego na kierunku Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze na specjalności Międzynarodowa Ekonomia Menedżerska. Doświadczenie w zakresie prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej o charakterze hotelarsko-gastronomicznym. Wiedzę teoretyczną nabyta podczas studiów podyplomowych pt. „Zarządzanie przedsiębiorstwem” na Akademii Górniczo-Hutniczej, przekładana jest na prowadzenie działalności i zarządzanie zespołem. Od 2019 słuchacz na podyplomowych studiach pt. „Zarządzanie projektami” w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.*