

# Antoni Gwarek, Wioleta Samitowska, Monika Smogula

---

## Zderzenie pokoleń a rynek pracy

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 114, 127-142

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*ANTONI GWAREK*

*WIOLETA SAMITOWSKA*

*MONIKA SMOGUŁA*

**Akademickie Biuro Karier Uniwersytet Szczeciński**

## ZDERZENIE POKOLEŃ A RYNEK PRACY

### **Streszczenie**

Wyzwanie przed jakim stoją obecni pracodawcy to nie tylko pozyskanie pracowników z oczekiwanymi kwalifikacjami, kompetencjami i umiejętnościami. Dodatkowym czynnikiem, warunkującym realizację celów strategicznych firmy, jest w ostatnich latach także umiejętność rozwiązywania problemu, jakim jest efektywne wykorzystanie potencjału funkcjonujących obok siebie (współpracujących, ale i konkurujących ze sobą) reprezentantów różnych generacji.

Celem artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytania dotyczące obecnego rynku pracy z perspektywy autorów, którzy obserwują te zjawiska w swojej pracy zawodowej. Rozważania dotyczą zwłaszcza różnic między pokoleniami aktywnymi na dzisiejszym rynku pracy oraz roli jaką powinny pełnić uczelnie wyższe w kontekście dyskusji dotyczących nieadekwatności kształcenia do oczekiwań pracodawców.

**Słowa kluczowe:** rynek pracy, pokolenie Y, uniwersytet

## Wprowadzenie

Przeobrażenia zachodzące w społeczeństwach, zwłaszcza te, które obserwować można w postawach i normach zachowań kolejnych pokoleń, budzą zainteresowanie nie tylko z punktu widzenia badań naukowych, ale zwłaszcza ze względu na ich wpływ na funkcjonowanie gospodarki oraz rynku pracy.

Procesy zachodzące w obszarze rynku pracy należy rozpatrywać uwzględniając wyróżniane w literaturze trzy grupy podmiotów rynku pracy, które mają często rozbieżne interesy. Do aktorów rynku pracy zalicza się: pracobiorców i reprezentujących ich interes związki zawodowe i organizacje bezrobotnych, pracodawców wraz z reprezentującymi ich interesy organizacjami pracodawców oraz instytucje organizujące, regulujące i pośredniczące (publiczne i niepubliczne)<sup>1</sup>. Wymienione wyżej podmioty biorą aktywny udział w procesach zachodzących na rynku pracy. W ramach zbiorowych aktorów rynku pracy można wyróżnić grupy osób reprezentujących różne pokolenia.

Różnice między przedstawicielami poszczególnych generacji, których przedstawiciele reprezentować będą różne grupy aktorów rynku pracy, mogą powodować poważne konsekwencje i prowadzić do (parafrazując Samuela Huntingtona) „zderzenia pokoleń” – zarówno w relacjach na linii pracodawca – pracownik, jak i pracownik – pracownik<sup>2</sup>. Przedstawiciele kolejnych generacji piastować będą w społeczeństwie różnorodne funkcje, a ich współdziałanie może stanowić kluczowy czynnik gwarantujący efektywność społeczną. Ujmując to zagadnienie *sensu largo*, efektywna kooperacja pokoleń przyczynić się może do rozwoju gospodarki.

### 1. Generacje w dzisiejszym społeczeństwie

Jak wskazuje Leszek Mellibruda, psycholog biznesu, obecnie żyjemy w świecie pięciu pokoleń, które powinny się ze sobą nie tylko komunikować, ale i współpracować, co przysparza jednak wielu problemów<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> *System przepływu informacji o rynku pracy w Toruniu*, red. Z. Wiśniewski, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007, s. 27.

<sup>2</sup> S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Wyd. Muza SA, Warszawa 2008, 7–9.

<sup>3</sup> K. Izdebska, *Tajemnicze pokolenie Z. Nowa generacja wkracza na rynek pracy*, „Kompendium HR 2013”, Grupa Pracuj Solution Sp. z o.o., Warszawa 2013, s. 36.

Generacje, które wyróżnia się obecnie ze względu na rok urodzenia:

- a) 1928–1945 – „cicha generacja”, „Radio Babies”, „Veterans”;
- b) 1946–1964 – pokolenie „Baby Boomers”, czyli wyżu demograficznego;
- c) 1965–1979 – pokolenie X, „Baby Busters”, „Post Boomers”, „Slacker Generation”, „generacja obojętna”, „pokolenie stracone”;
- d) 1980–1996 – pokolenie Y, „generacja Millenium”, „generacja Why”, „generacja poszukująca”, „następna generacją”, „generacja Net”, „digital natives”, „generacja sieci”, „generacja Eisteina”, „Echo Boomers”;
- e) po 1996 r. – pokolenie Z, nazywane również pokoleniem C (ang. connected, czyli podłączony – do sieci), lub „iGeneration”<sup>4</sup>.

Są to pokolenia, które dorastały w bardzo różnych uwarunkowaniach historycznych i społecznych, co ukształtowało ich wzorce zachowań, normy kulturowe, hierarchię wartości. Warunki, w jakich generacje te się wychowywały mają również istotny wpływ na ich postawy na rynku pracy.

„Cicha generacja” to pokolenie wychowane w okresie drugiej wojny światowej i wielkiego kryzysu, charakteryzujące się konformistyczną postawą, dla którego podstawowym źródłem informacji było radio. Sam przydomek wskazuje na różnicę między pokoleniem „cichym” a kolejnymi, które głośniejszy wyrażały swoje opinie.

Następne pokolenie wyżu demograficznego, dorastało już w zdecydowanie innych realiach – w warunkach wzrostu gospodarczego, nie musząc obawiać się bezrobocia. Przedstawiciele „Baby Boomers” wychowywali się w czasach wielkich zmian, co sprawiło, że są bardziej elastyczni i lepiej dostosowują się do nowych warunków. Mieli do dyspozycji również bardziej zaawansowaną technologię i mogli cieszyć się wolnością<sup>5</sup>.

Generację X tworzą natomiast osoby, które swoją karierę zawodową rozpoczynały na początku lat 90. XX wieku – w okresie recesji i wysokiego bezrobocia. Dla urodzonych w latach 1965–1979 podstawowym źródłem informacji była telewizja. Przedstawiciele tego pokolenia cechuje indywidualizm i pesy-

---

<sup>4</sup> Tamże; J. van den Bergh, M. Behrer, *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y*, Wyd. Samo Sedno, Warszawa 2012, s. 21–24; K. Wojtaszczyk, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 21–22; P. Rusak, *Czy należy bać się pokolenia Z?*, <http://kariera.pracuj.pl/porady/czy-nalezy-bac-sie-pokolenia-z> (20.06.2014).

<sup>5</sup> J. van den Bergh, M. Behrer, *Jak kreować marki...*, s. 22.

mizm. Osoby, które zaliczane są do pokolenia X są bardzo aktywne na obecnym rynku pracy i stanowią liczne grono pracowników (w tym również tych wyższego szczebla). Jest to generacja dorastająca wraz z rozwojem technologii i internetu. W opinii ekspertów rynku pracy „ikszy” to osoby lojalne, które przez lata pracują dla jednego pracodawcy, zaangażowane (gotowe do pracy w nadgodzinach) i godne zaufania. Jednak przedstawiciele tego pokolenia mogą mieć problem w dostosowaniu się do szybko zmieniającego się środowiska pracy, a nowe technologie mogą być dla nich barierą<sup>6</sup>.

Kolejne pokolenie, któremu obecnie poświęca się najwięcej uwagi, to generacja Y, będąca w większości dziećmi pokolenia „Baby Boomers”, wychowywana z dbałością o indywidualny rozwój, przez co jest bardziej krytyczna i cyniczna. Generacja ta wyrosła w epoce dostępu do internetu i nowoczesnych technologii. Osoby z tego pokolenia są przyzwyczajone do ciągłych zmian (oczekują ich) i braku pewności zatrudnienia, dążą do samorealizacji i rozwoju osobistego bardziej niż do budowania swojej kariery zawodowej. Reprezentanci pokolenia Y „nie żyją po to by pracować, ale pracują aby żyć”, dlatego nie interesuje ich „wyścig szczurów”, a raczej zachowanie *work-life balance*, czyli równowagi między pracą a życiem osobistym. Cechą charakterystyczną tego pokolenia jest także m.in. mniejsze zaangażowanie i lojalność wobec pracodawcy, co oznacza, że nie będą pracować przez kilka lat w jednej firmie (w przeciwieństwie do „iksów”)<sup>7</sup>.

Ze względu na grupę docelową działań zawodowych autorów, szczególną uwagę w dalszej części artykułu poświęcono generacji, która obecnie wkracza na rynek pracy, a zatem pokoleniu Y.

## 2. Wyzształcenie a sytuacja pokolenia Y na rynku pracy

Reprezentantów „generacji Millenium” charakteryzuje wysoki poziom wykształcenia, co wynika m.in. z danych wskazujących, że wskaźnik scholary-

---

<sup>6</sup> A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, zeszyt nr 36, Uniwersytet Rzeszowski Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Rzeszów 2013, s. 229; P. Rusak, *X, Y, Z: pokoleniowa bitwa biurowa*, w: *Przewodnik Pracodawcy 2013/2014*, Grupa Pracuj Solution Sp. z o.o., Warszawa 2013, s. 12.

<sup>7</sup> A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery...*, s. 230–231, J. van den Bergh, M. Behrer, *Jak kreować marki...*, s. 21–22; P. Rusak, *X, Y, Z: pokoleniowa bitwa...*, s. 11; K. Wojtaszczyk, *Employer branding...*, s. 21–27.

zacji na poziomie wyższym w społeczeństwie polskim z roku na rok wzrasta, co warto zauważyć również w kontekście ich sytuacji na rynku pracy. W 2000 roku zaledwie 12,5% osób w wieku 30–34 lat miało wyższe wykształcenie (średnia dla UE wynosiła wówczas 22,4%), natomiast w 2012 roku absolwenci szkół wyższych stanowili już 39,1% tej populacji<sup>8</sup>.

Odpowiedź na pytanie postawione w tej części artykułu nie jest jednoznaczna. Z jednej strony statystyki pokazują, że stopa bezrobocia wśród osób w wieku 25–29 lat wzrasta. W Polsce w 2012 roku kształtowała się na poziomie 10,4% (w 2008 r. wynosiła tylko 6,6%), podczas gdy średnia dla wszystkich państw UE wynosiła 10,2% (wzrost z poziomu 5,9% w 2008 r.). Najgorzej sytuacja wyglądała w Grecji, w której aż 38,1% młodych, wykształconych osób nie miało pracy<sup>9</sup>.

Liczby te nie napawają optymizmem, jednak z drugiej strony należy zwrócić uwagę na kwestię bezrobocia wśród osób młodych, nieposiadających wyższego wykształcenia<sup>10</sup>. Grupa ta jest w jeszcze trudniejszej sytuacji, gdyż w Polsce problemem bezrobocia dotkniętych jest aż 42,9% tej populacji w porównaniu z wspomnianym 10,4% bezrobociem wśród osób z dyplomami uczelni wyższych<sup>11</sup>. Analizując dane przedstawione przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w raporcie *Szkolnictwo wyższe w Polsce 2013*, można stwierdzić, że pomimo licznych w ostatnim czasie opinii prezentowanych w mediach, osoby młode, które zdobyły wyższe wykształcenie mają większe szanse na znalezienie zatrudnienia w porównaniu do osób bez wykształcenia<sup>12</sup>. Co więcej, we-

---

<sup>8</sup> *Wskaźniki monitorujące realizację strategii Europa 2020. Osoby w wieku 30–34 lata posiadające wykształcenie wyższe*, Główny Urząd Statystyczny, <http://stat.gov.pl/statystyka-miedzynarodowa/porownania-miedzynarodowe/tablice-o-krajach-wedlug-tematow/wskaznikimonitorujace-realizacje-strategii-europa-2020,15,1.html> (10.06.2014).

<sup>9</sup> Tamże.

<sup>10</sup> Istotny wydaje się być również problem wyróżnianej wśród ludzi młodych, pozostających bez zatrudnienia, kategorii ludzi niepracujących, nieuczących się i nieszkolących (tzw. NEET, ang. Not in Education, Employment, or Training). W Polsce wskaźnik NEET wśród osób w wieku 15–29 lat kształtuje się na poziomie aż 15,5%, natomiast w Holandii czy Austrii wynosi ok. 5–8%. Przytoczone dane wskazują, że zaangażowanie absolwentów na rynku pracy po zakończeniu edukacji jest niskie i powodować może długotrwałe pozostawanie w grupie osób bezrobotnych, zagrożonych wykluczeniem społecznym. *Monitorowanie losów absolwentów uczelni wyższych z wykorzystaniem danych administracyjnych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Raport końcowy*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2014, s. 9–10.

<sup>11</sup> *Szkolnictwo wyższe w Polsce 2013*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, s. 57, [www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf](http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf) (10.06.2014).

<sup>12</sup> *Tabela 24. Wskaźniki zatrudnienia osób w wieku 25–29 w krajach Unii Europejskiej według poziomu wykształcenia*, w: *Szkolnictwo wyższe w Polsce 2013...*

dług badań oczekiwań pracodawców, realizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, wykształcenie jest jednym z kluczowych wymagań wobec kandydatów do pracy (obok płci kandydatów i ich doświadczenia zawodowego). Można zaobserwować, że wykształcenie wyższe jest szczególnie istotne dla pracodawców poszukujących osób do pracy na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych (dla ponad 50%)<sup>13</sup>.

Z kolei, według innych badań, m.in. takich jak *Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy*, jednym z kluczowych kryteriów wykorzystywanych w rekrutacji nowych pracowników są kompetencje osobiste i interpersonalne. Przedstawiciele pracodawców zwracali również uwagę na kompetencje intelektualne i akademickie, jednak niemniej istotna jest aktywność studentów już podczas studiów i ich zaangażowanie w realizację praktyk i staży. Mniejsze znaczenie dla pracodawców ma typ ukończonej uczelni oraz wysokość oceny na dyplomie<sup>14</sup>.

### 3. System szkolnictwa wyższego a oczekiwania aktorów rynku pracy

Problemy pracodawców związane z rekrutacją spośród absolwentów pracowników spełniających ich oczekiwania wymaga analizy wieloaspektowej. Autorzy zasygnalizują problem roli edukacji w zakresie przygotowania do wymagań rynku pracy.

Z jednej strony absolwenci uczelni wyższych borykają się z wysokim poziomem bezrobocia, mają trudności z płynną zmianą swojego statusu z osoby uczącej się w pracującą, świadczą o tym przytoczone wcześniej dane. Z drugiej jednak strony pracodawcy sygnalizują w dostępnych raportach<sup>15</sup>, że pozyskanie

---

<sup>13</sup> M. Kocór, A. Strzebońska, *Zapotrzebowanie na pracowników. Na podstawie badań pracodawców i ofert pracy zrealizowanych w 2013 roku w ramach IV edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego. Edukacja a rynek pracy – tom I*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, [http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20140523082725/Raport\\_badanie\\_pracodawcow\\_IVedBKL.pdf?1400826475](http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20140523082725/Raport_badanie_pracodawcow_IVedBKL.pdf?1400826475) (10.06.2014).

<sup>14</sup> *Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Amerykańska Izba Handlu w Polsce, Ernst & Young, [http://firma.sgh.waw.pl/pl/Documents/RKPK\\_raport\\_2012.pdf](http://firma.sgh.waw.pl/pl/Documents/RKPK_raport_2012.pdf) (10.06.2014).

<sup>15</sup> Na przykład: *Niedobór talentów 2013. Wyniki badania*, ManpowerGroup, [http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013\\_Niedobor\\_talentow\\_Raport\\_ManpowerGroup.pdf](http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf) (20.06.2014); *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport*

pracownika spełniającego ich oczekiwania (często niezbyt wygórowane) jest procesem niezwykle czasochłonnym i kosztownym oraz obciążonym ryzykiem niepowodzenia.

Taka sytuacja na rynku pracy wymaga przeprowadzenia głębokiej analizy m.in. stanu systemu edukacji w Polsce (od szkół podstawowych przez licea, szkoły zawodowe, aż po uczelnie wyższe). Sytuacja ta przyczyniła się również do przeprowadzenia poważniejszej dyskusji na temat konieczności (zasadności?) redefiniowania roli uniwersytetów. Pracodawcy, eksperci rynku pracy oraz przedstawiciele uczelni wyższych zostali postawieni w obliczu dylematu, zmuszającego do udzielenia odpowiedzi na pytanie: czy uniwersytety mają prowadzić nauczanie zawodowe, czy uniwersytety mają pełnić rolę szkół zawodowych, czy raczej ich zadaniem jest kształcenie uczestników życia społecznego oraz czy instytucje te mają prowadzić studia masowe i tym samym przeciętne, czy przeciwnie, mają formować ambitną intelektualną elitę kraju? (pytanie to zadał m.in. Rektor Uniwersytetu Warszawskiego prof. Marcin Pałys)<sup>16</sup>.

Uniwersytety od wieków pełniły ważną rolę w rozwoju społeczeństw i kultur europejskich. Choć poglądy co do roli jaką instytucje te powinny pełnić zmieniały się, to wciąż jedną z najpopularniejszych idei uniwersytetu jest ta stworzona przez Wilhelma von Humboldta<sup>17</sup>. Idea uniwersytetu zaproponowana przez tego niemieckiego filozofa oparta była na nowoczesnych, jak na ówczesne czasy (i aktualnych również dzisiaj), zasadach:

- a) „jedności wiedzy” – gałęzie nauki uzupełniają się i składają na wiedzę ogólną, a więc są jednakowo ważne (idea średniowiecznego *studium generale*);
- b) „jedności badań i kształcenia” – według W. von Humboldta podstawowym celem nauki jest odkrywanie prawdy, które powinno odbywać się za sprawą prowadzonych badań naukowych oraz dzięki kształceniu studentów w toku wdrażania ich nie tylko w teorię, ale i empirię;

---

podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r., red. J. Górniak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, [http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20140523082725/BKL\\_IVed\\_raport\\_podsumowujacy.pdf?1400826454](http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20140523082725/BKL_IVed_raport_podsumowujacy.pdf?1400826454) (10.06.2014).

<sup>16</sup> E. Bandyk, *Uniwersytet nie fabryka*, „Polityka” 2013, nr 24 (2911), s. 62–63.

<sup>17</sup> Humboldtowski model uniwersytetu określany jest również jako „niemiecki”, „liberalny”, „klasyczny”, „tradycyjny”, na jego wpływ miały nie tylko pomysły W. von Humboldta, ale i twórcze oraz praktyczne zastosowanie dorobku myślicieli niemieckiego oświecenia. I. Zakowicz, *Idea uniwersytetu Wilhelma von Humboldta – kontynuacja czy zmierzch?*, „Ogrody Nauk i Sztuk” 2012, nr 2, s. 62–63.



c) „jedności profesorów i studentów” – profesor nie ma „monopolu na prawdę”, a student, w procesie jej odkrywania jest mu „równy”<sup>18</sup>.

Ideę tę dostrzegał i z całą mocą popierał w swoim przemówieniu *O dostojności Uniwersytetu* prof. Kazimierz Twardowski, wybitny filozof i psycholog, twórca lwowsko-warszawskiej szkoły filozofii, który podkreślał, że owo dostojność *Uniwersytetu*, wynika nie tylko z tradycji, ale ma źródło w samej idei tej instytucji, zgodnie z którą pełni w życiu społeczeństwa istotną rolę. Według tej idei, zdaniem prof. Twardowskiego, rolą „Uniwersytetu jest zdobywanie prawd i prawdopodobieństw naukowych oraz krzewienie umiejętności ich dochodzenia”, ponadto *Uniwersytet* ma nieść ludzkości „światło czystej wiedzy, wzbogacać i pogłębiać naukę, zdobywać coraz to nowe prawdy i prawdopodobieństwa” – instytucja ta ma tworzyć zatem „najwyższe wartości intelektualne, które przypaść mogą człowiekowi w udziale”<sup>19</sup>.

Model humboldtowskiego uniwersytetu był swoistą próbą uzyskanie kompromisu między teorią i praktyką, autonomią oraz odpowiedzialnością wobec państwa i społeczeństwa. Czy idea uniwersytetu sformułowana przez niemieckiego filozofa nie jest zatem nadal idealną odpowiedzią na oczekiwania społeczeństwa, które stawiane są tej instytucji? Może jednak należałoby przeformułować model humboldtowski i zmienić ideę funkcjonowania uniwersytetów?

Próba rozwiązania problemu może być uniwersytet trzeciej generacji (nazywany również w literaturze uniwersytetem przedsiębiorczym), który według założeń prof. J.G. Wissemy, holenderskiego specjalisty m.in. z zakresu przedsiębiorczości akademickiej i zarządzania uczelniami, ma realizować trzeci cel uniwersytetu, którym jest praktyczne wykorzystywanie *know-how* przez społeczność akademicką. Ten trzeci cel obejmuje współpracę dwóch sfer: nauki i biznesu<sup>20</sup>. Należy przy tym pamiętać, aby sposoby realizacji tych celów, a przede wszystkim metody kształcenia, dostosowane były nie tylko do realiów rynku pracy, ale i uwzględniały przemiany społeczne – w tym zmiany predyspozycji kolejnych pokoleń.

Obserwując dzisiejszy rynek pracy wydaje się, że zasadne jest wprowadzenie reformy szkolnictwa wyższego, zmierzającej do budowy uniwersytetów

<sup>18</sup> Tamże, s. 62–63.

<sup>19</sup> K. Twardowski, *O dostojności Uniwersytetu*, Uniwersytet Poznański, Rolnicza Drukarnia i Księgarnia Nakładowa, Poznań 1933.

<sup>20</sup> *Uniwersytet trzeciej generacji. Stan i perspektywy rozwoju*, red. D. Burawski, Wyd. Europejskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości, Poznań 2013, [http://uniwersytetprzedsiębiorczy.pl/files/Uniwersytet\\_trzeciej\\_generacji\\_publikacja\\_elektroniczna.pdf](http://uniwersytetprzedsiębiorczy.pl/files/Uniwersytet_trzeciej_generacji_publikacja_elektroniczna.pdf) (10.06.2014).

trzeciej generacji, otwartych na potrzeby gospodarki – świata biznesu. Dzięki zastosowaniu tego modelu możliwe będzie połączenie najstarszych idei z działaniami na rzecz rozwoju społeczeństw przez wykorzystanie osiągnięć nauki w praktyce. Prowadzenie takiego kształcenia młodych ludzi, aby potrafili oni wykorzystać zdobytą wiedzę i umiejętności w praktyce może być jednym z elementów powodujących zmniejszenie dysproporcji pomiędzy oczekiwaniami pracodawców, a ofertą absolwentów uczelni wyższych jako kandydatów do pracy<sup>21</sup>.

#### 4. Konflikty międzypokoleniowe – kooperacja generacji X i Y na rynku pracy

Z punktu widzenia pracodawców niezmiernie istotne jest dostrzeżenie problemu istniejących różnic międzypokoleniowych. Obecnie przedstawiciele poszczególnych generacji z reguły reprezentują różne podmioty rynku pracy. Reprezentanci pokolenia X (oraz „Baby Boomers”) to w większości pracodawcy, którzy prowadzą procesy rekrutacyjne i określają oczekiwania wobec kandydatów do pracy (z reguły wobec przedstawicieli pokolenia Y).

Generacja X, czyli w bardzo dużym uproszczeniu pracoholicy o wysokiej etyce pracy, lojalni wobec pracodawcy, sceptyczni i jednocześnie czujni na niekompetencje wśród współpracowników, podobnych cech wymagają od przedstawicieli następnych pokoleń, którzy są jednak zupełnie inni.

Jednym z obrazujących te różnice przykładów może być stosunek tych generacji do stosowanej przez wielu pracodawców kultury organizacyjnej firmy i przyjętego *dress code'u*. Pokolenie Y często nazywane jest generacją „klapek i iPodów”, dla których nie ma nic niestosownego w nieformalnym ubiorze w pracy – właśnie w klapkach czy sandałach, które zakładają do biura. Nie podporządkowują się obowiązującym standardom i często nie rozumieją zdziwienia i braku akceptacji dla ich ubioru ze strony przełożonych lub współpra-

---

<sup>21</sup> Doniosła rola uczelni wyższych została zawarta już w preambule Ustawy z dnia 13 lipca 1920 r. o szkołach akademickich, która przywołuje słowa króla Kazimierza Wielkiego, życzącego najstarszej polskiej uczelni, aby była „nauk perłą, aby wychowywała ludzi przezornych i dojrzałego sądu, cnotą zdobnych i w naukach biegłych, a zarazem, aby stała się krynicą umiejętnej wiedzy, z której mogliby czerpać wszyscy”, Ustawa z dnia 13 lipca 1920 r. o szkołach akademickich, Dz. U. z 1920 r., nr 72, poz. 494.

owników z pokolenia X, których z kolei charakteryzują garnitury i eleganckie półbuty<sup>22</sup>.

Obecnie wiele firm stoi przed problemem zatrudniania przedstawicieli pokolenia Y i budowania zespołów, w których pracować się będą reprezentanci różnych generacji – zwłaszcza X i Y. Uwagę na to zagadnienie zwraca również Jan Fazlagić z Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, będący specjalistą z zakresu zarządzania ludźmi, który uprzedza, że kłopotów z zatrudnianiem „igreków” może być więcej<sup>23</sup>. Pracodawcy, podejmując decyzje o zatrudnianiu przedstawicieli pokolenia Y, aby minimalizować konflikty, które mogą tworzyć się w miejscu pracy, powinni brać pod uwagę zalety, wady i oczekiwania przedstawicieli tej generacji, które przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

## Charakterystyka pokolenia Y – zalety, wady, oczekiwania

Zalety	Wady	Oczekiwania
Naturalna umiejętność posługiwania się nowymi technologiami (komputery, tablety, smartfony, itp.) i znajdowania różnego rodzaju informacji (zazwyczaj wykorzystując przy tym tylko internet)	Brak umiejętności rozwiązywania problemów niestandardowych, na które nie ma odpowiedzi w internecie, który jest dla nich niemal jedynym źródłem wszelkiej wiedzy	Ciekawa i pełna wyzwań praca – potrzebują wielu bodźców, od których są wręcz uzależnieni, chcą robić rzeczy, które mają znaczenie i zapewnią im satysfakcję
Przygotowanie do poruszania się po świecie wielokulturowym i pracy w takim środowisku – wychowywani byli w warunkach nieograniczonego dostępu do informacji na temat różnych zakątków świata, często podróżują i stosunkowo dobrze znają języki obce, mają znajomych na całym świecie (m.in. dzięki mediom społecznościowym)	Roszczeniowość i nierealistyczne oczekiwania, nieadekwatne do ich umiejętności i kwalifikacji, które często wynikają z tego, że zostali wychowani na „narcyzów”, przekonanych o własnej wartości	Partnerskie podejście w zarządzaniu – preferują relacje nieformalne i wiele wymagają od swoich przełożonych; szefowie, którzy zdobędą ich szacunek (w ich mniemaniu to nagroda, którą trzeba zdobyć), mogą liczyć na ich lojalność; w relacjach z przełożonymi oczekują bliskich kontaktów – w odpowiedzi na te oczekiwania część firm wprowadziło np. cotygodniowy czat z prezesem
Umiejętność wykonywania	Brak cierpliwości – spowodowa-	Dobra atmosfera w pracy,

<sup>22</sup> A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery...*, s. 230–231.

<sup>23</sup> *Edukacja dla modernizacji i rozwoju*, red. J. Fazlagić, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008, s. 7–9.

Zalety	Wady	Oczekiwania
kilku zadań w tym samym czasie – są przyzwyczajeni do jednoczesnego prowadzenia rozmów przy wykorzystaniu komputera lub telefonu, słuchania muzyki i oglądania telewizji	wany przyzwyczajeniem do szybkości akcji w grach komputerowych	możliwość elastycznego dostosowywania czasu pracy i prowadzenia prywatnych rozmów w czasie pracy (nie dopuszczają jednak wkraczania spraw zawodowych do życia prywatnego)
Lepsze przygotowanie do pracy w zespole w porównaniu do osób urodzonych w latach 70. XX wieku.	Niższa etyka pracy – często są nieodpowiedzialni, nie dostrzegają nic niestosownego np. w informowaniu pracodawcy o urlopie poprzez SMS czy korzystaniu z mediów społecznościowych w pracy (według nich jest to ich prawo, a nie przywilej)	„Odpowiednie warunki płacowe”, które często są nieadekwatne do ich wartości na rynku pracy, wychowali się w dobrobycie, ale też obserwowali ile ich rodzice poświęcają, aby odnieść sukces finansowy, w związku z czym nie wykazują chęci nadmiernego posiadania, choć chcą być zamożni i zaspokajając swoje potrzeby
	Brak szacunku dla prywatności, wynika z popularności programów typu reality show, na których się wychowywali	
	Niekiedy brak umiejętności interpersonalnych, zwłaszcza tych dotyczących komunikacji bezpośredniej, co wynika z tego, że częściej kontaktują się z wykorzystaniem narzędzi internetowych, niż przez rozmowę bezpośrednią lub tradycyjną korespondencję (dlatego popełniają błędy gramatyczne)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Edukacja dla modernizacji i rozwoju*, red. J. Flazgić, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008, s. 7–9; E. Chester, *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 33–34; P. Rusak, *X, Y, Z: pokoleniowa bitwa biurowa...*, s. 11; K. Wojtaszczyk, *Employer branding...*, s. 21–27; A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej...*, s. 230–231; J. van den Bergh, M. Behrer, *Jak kreować marki...*, s. 21 i 47–48.

Na podstawie powyższych informacji oraz tych przedstawionych w tabeli 1, można pokusić się o stwierdzenie, że współpraca pokoleń jest możliwa i może być bardzo korzystna dla firm, w sytuacji gdy zostanie spełniony warunek odpowiedniego zarządzania zespołem, uwzględniającego istniejące różnice międzypokoleniowe.

## Podsumowanie

Pracodawcy oczekują, że pracownicy dostosują się do ich wymagań i do obowiązującej kultury organizacyjnej w ich firmie. Coraz częściej jednak pojawiają się opinie, że rynek pracodawców, z którym mamy obecnie do czynienia, będzie zamieniał się w rynek pracowników (z uwagi na zmiany demograficzne i wchodzenie na rynek pracy pokoleń z niżu demograficznego). To będzie powodować konieczność dostosowania pracodawców do oczekiwań pracowników z generacji Y. Podstawą w tym zakresie będzie wzajemne zrozumienie różnic występujących między pokoleniami oraz ich akceptowanie i tolerowanie<sup>24</sup>.

Reprezentanci pokolenia Y, obdarzeni (mimo wszystko) wieloma zaletami, stanowiącymi cechy pożądaną przez pracodawców (np. wielozadaniowość, pomysłowość, ambicje), stanowiąc będą istotny kapitał dla firm, dlatego też wydaje się, że konieczne będzie dostosowanie się pracodawców do ich oczekiwań, zwłaszcza poprzez: szkolenie kadry zarządzającej (zwłaszcza z pokolenia X) z zakresu tego, czego można oczekiwać od „igreków”; wspieranie działów zarządzania zasobami ludzkimi; budowanie autorytetów kierowniczych (oczekiwanych przez pokolenie Y); umożliwienie generacji Y wpływu na firmę<sup>25</sup>. Przewiduje się, że z powodu przedstawionych cech i oczekiwań „igreków” na rynku pracy dojdzie do znacznych zmian, które obejmować będą: „skrócenie czasu pracy, powrót asystentek/sekretarek, wprowadzenie miniemerytur, awansowanie na podstawie inteligencji emocjonalnej, udzielanie bieżącego feedbacku”<sup>26</sup>.

Ponadto, aby pokolenie Y w roli pracowników spełniło oczekiwania pracodawców, należałoby rozważyć zastosowanie następujących rozwiązań:

1. Wprowadzenie szkoleń z zakresu podstawowych umiejętności, np. prowadzenia korespondencji i korzystania ze źródeł książkowych (a nie tylko z internetu).
2. Wyjaśnianie związków przyczynowo-skutkowych, aby przedstawiciele pokolenia Y potrafili sobie radzić z różnymi problemami, również z tymi, które są nietypowe.

---

<sup>24</sup> J. Solska, *Raport: Pokolenie Y na rynku pracy. Młodość idzie w klapkach*, „Polityka” 2008, nr 42 (2676), s. 40–45.

<sup>25</sup> K. Wojtaszczyk, *Employer branding...*, s. 27.

<sup>26</sup> Tamże, s. 27.

3. Dostosowywanie kanałów komunikacji do odbiorców i wykorzystywanie mediów elektronicznych do komunikacji z młodymi ludźmi. Zalecane jest kształtowanie kultury komunikacji, dzięki czemu pokolenie Y będzie zdawać sobie sprawę z konieczności dostosowywania swojego języka do klienta (inne oczekiwania mają osoby z pokolenia „Baby Boomers”, a inne z generacji X). Należy także uzmysłwić pracownikom z pokolenia Y, że czasami klienci lub partnerzy biznesowi wymagają czasu na podjęcie decyzji, a to jak wspomniano wcześniej irytuje „igreków”.
4. Stosowanie częstej ewaluacji, aby (podobnie jak w grach komputerowych, na których to pokolenie się wychowało) pracownicy znali swoje wyniki i osiągnięcia.
5. Poświęcanie uwagi przede wszystkim wynikom pracy pokolenia Y, a nie stylowi ich pracy i sposobom uzyskiwania rezultatów. Dotyczy to wprowadzenia większej elastyczności czasu pracy i zwiększenia swobody w pracy (np. zgoda na prywatne rozmowy telefoniczne, korzystanie z mediów społecznościowych)<sup>27</sup>.

Odmienne systemy wartości oraz sposoby komunikacji i zachowań mogą przyczynić się do tego, że pracodawcy nie widzą wśród pokolenia Y odpowiednich kandydatów do pracy. Dla generacji „igreków” wartości, które były istotne dla ich rodziców czy dziadków, mają zupełnie inne znaczenie. Zrozumienie różnic międzypokoleniowych może przyczynić się do budowania zespołów, które będą jeszcze efektywniej realizowały określone zadania na rzecz pracodawcy, na zasadzie synergii wykorzystując potencjał, który ma każda generacja.

W procesie tym istotna jest również rola uczelni wyższych, które powinny zauważać zmiany zachodzące na rynku pracy i w społeczeństwie, dostosowując programy studiów do oczekiwań pracodawców, a metody nauczania do cech kolejnych pokoleń.

Przed podmiotami rynku pracy (oraz uczelniami wyższymi) stoi ważne zadanie, oprócz wpracowania płaszczyzny porozumienia między pokoleniami X i Y, jest nim przygotowanie się na oczekiwania i predyspozycje generacji Z, której przedstawiciele już teraz rozpoczynają kariery zawodowe. Zarysowane

---

<sup>27</sup> *Edukacja dla modernizacji i rozwoju...*, s. 9.

w artykule problemy wymagają pogłębionych badań – zwłaszcza w kontekście współistnienia na rynku pracy kilku pokoleń (szczególnie X, Y i Z).

## Literatura

- Bendyk E., *Uniwersytet nie fabryka*, „Polityka” 2013, nr 24 (2911).
- Chester E., *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, Wyd. Helion, Gliwice 2007.
- Edukacja dla modernizacji i rozwoju*, red. J. Fazlagić, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008.
- Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Wyd. Muza SA, Warszawa 2007.
- Izdebska K., *Tajemnicze pokolenie Z. Nowa generacja wkracza na rynek pracy*, „Kompendium HR 2013”, Grupa Pracuj Solution Sp. z o.o., Warszawa 2013.
- Kocór M., Strzebońska A., *Zapotrzebowanie na pracowników. Na podstawie badań pracodawców i ofert pracy zrealizowanych w 2013 roku w ramach IV edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego. Edukacja a rynek pracy – tom I*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, [http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20140523082725/Raport\\_badanie\\_pracodawcow\\_IVedBKL.pdf?1400826475](http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20140523082725/Raport_badanie_pracodawcow_IVedBKL.pdf?1400826475).
- Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Amerykańska Izba Handlu w Polsce, Ernst & Young, [http://firma.sgh.waw.pl/pl/Documents/RKPK\\_raport\\_2012.pdf](http://firma.sgh.waw.pl/pl/Documents/RKPK_raport_2012.pdf).
- Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r.*, red. J. Górniak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, [http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20140523082725/BKL\\_IVed\\_raport\\_podsumowujacy.pdf?1400826454](http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20140523082725/BKL_IVed_raport_podsumowujacy.pdf?1400826454).
- Monitorowanie losów absolwentów uczelni wyższych z wykorzystaniem danych administracyjnych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Raport końcowy*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2014.
- Niedobór talentów 2013. Wyniki badania*, ManpowerGroup, [http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013\\_Niedobor\\_talentow\\_Raport\\_ManpowerGroup.pdf](http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf).
- Rusak P., *Czy należy bać się pokolenia Z?*, <http://kariera.pracuj.pl/porady/czy-nalezy-bac-sie-pokolenia-z/>.
- Rusak P., X, Y, Z: *pokoleniowa bitwa biurowa*, w: *Przewodnik Pracodawcy 2013/2014*, Grupa Pracuj Solution Sp. z o.o., Warszawa 2013.
- Smolbik-Jęczmień A., *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospo-

- darczy”, zeszyt nr 36, Uniwersytet Rzeszowski Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Rzeszów 2013.
- Solska J., *Raport: Pokolenie Y na rynku pracy. Młodość idzie w kłapkach*, „Polityka” 2008, nr 42 (2676).
- System przepływu informacji o rynku pracy w Toruniu*, red. Z. Wiśniewski, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007.
- Szkolnictwo wyższe w Polsce 2013*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, [https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf](https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf).
- Twardowski K., *O dostojności uniwersytetu*, Uniwersytet Poznański, Rolnicza Drukarnia i Księgarnia Nakładowa, Poznań 1933.
- Uniwersytet trzeciej generacji. Stan i perspektywy rozwoju*, red. D. Burawski, Wyd. Europejskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości, Poznań 2013, [http://uniwersytetprzedsiebiorczy.pl/files/Uniwersytet\\_trzeciej\\_generacji\\_publicacja\\_elektroniczna.pdf](http://uniwersytetprzedsiebiorczy.pl/files/Uniwersytet_trzeciej_generacji_publicacja_elektroniczna.pdf).
- Ustawa z dnia 13 lipca 1920 r. o szkołach akademickich (Dz. U. z 1920 r., nr 72, poz. 494).
- van den Bergh J., Behrer M., *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y*, Wyd. Samo Sedno, Warszawa 2012.
- Wojtaszczyk K., *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Wskaźniki monitorujące realizację strategii Europa 2020. Osoby w wieku 30–34 lata posiadające wykształcenie wyższe*, Główny Urząd Statystyczny, <http://stat.gov.pl/statystyka-miedzynarodowa/porownania-miedzynarodowe/tablice-o-krajach-wedlug-tematow/wskazniki-monitorujace-realizacje-strategii-europa-2020,15,1.html>.
- Zakowicz I., *Idea uniwersytetu Wilhelma von Humboldta – kontynuacja czy zmierzch?*, „Ogrody Nauk i Sztuk” 2012, nr 2.

## THE CLASH OF GENERATIONS AND THE LABOR MARKET

### Summary

It is challenging for current employers not only to gain employees with expected qualifications, competence and knowledge. Another factor that determines realization of company's strategic goals over the last few years is the ability to solve the problem of effectively use the potential of different generations functioning (cooperating, but also competing) next to each other.



The purpose of this article is to attempt to answer the questions about contemporary labor market from the perspective of the authors, who observe these phenomena in their professional work. These considerations concern in particular the differences between the generations active on contemporary labor market and the role, that the universities should play in the context of discussions about the education being inadequate to the employer's expectations.

**Keywords:** labor market, generations Y, university

*Translated by Łukasz Samitowski*