JOANNA KACZOROWSKA*

RÓŻNORODNOŚĆ POKOLENIOWA PRACOWNIKÓW – WYZWANIEM DLA WSPÓŁCZESNYCH PRACODAWCÓW

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej stają nie tylko przed wyzwaniami spowodowanymi złożonością i zmiennością otoczenia, ale muszą poradzić sobie również z nowymi problemami wewnątrzorganizacyjnymi, pojawiającymi się na tle różnorodności pokoleniowej swoich pracowników. Starania o zapewnienie właściwych relacji wewnętrznych, wynikające ze zrozumienia wagi czynnika ludzkiego w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, nie zawsze uwzględniają cechy różnicujące poszczególne pokolenia pracowników. Każdy pracodawca ma świadomość, że na sukces rynkowy firmy, niezależnie od zajmowanego przez pracownika stanowiska, składa się jego osobowość, zaangażowanie w realizację postawionych celów, mobilność, otwartość na zmiany, wreszcie kompetencje. Pracownicy stają się coraz ważniejsi dla pracodawców, stąd też coraz więcej czasu i uwagi poświęca się poznaniu i zrozumieniu ich różnych postaw. Zazwyczaj jednak nie przekłada się to na chęć rozpoznania odmienności wynikającej z różnicy pokoleniowej, co utrudnia w znacznym stopniu możliwość zastosowania skutecznych narzędzi motywacyjnych, jak również spowalnia budowanie relacji partnerskich między różnymi pokoleniami pracowników. Tymczasem kapitał ludzki to mozaika różnych charakterów, osobowości, postaw i wyznawanych wartości.

Celem opracowania jest zaprezentowanie różnorodności poszczególnych generacji pracowników i wskazanie na wynikające z nich konsekwencje dla polityki personalnej firmy. Zdając sobie sprawę z zastosowania pewnych uogólnień w dokonanych charakterystykach poszczególnych grup, skoncentrowano uwagę głównie na cechach dominujących w każdym pokoleniu.

Opracowanie zostało oparte na odniesieniach literaturowych oraz analizie praktyk stosowanych w zakresie niwelowania różnic pokoleniowych w AMX S.J. Toyota.

1. Charakterystyka pokoleń BB, X, Y

Głównym problemem polskich pracodawców w zakresie polityki personalnej jest dobór odpowiednich pracowników. Przyzwyczajeni do dotychczasowego tzw. wyścigu szczurów pracodawcy często nie rozumieją realiów obecnego

* Doktorantka, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania UŁ.

rynku pracy. Pomimo wysokiego bezrobocia mają trudność ze znalezieniem fachowców na dane stanowisko. Pracodawcy, którzy chcą pozyskać odpowiednich pracowników, stają często wobec pytania o to, jakie miejsce zajmuje praca w hierarchii wartości kandydatów, jakie cechy pracy są dla nich najważniejsze, jakie są ich oczekiwania związane z pracą i karierą zawodową, co decyduje o wyborze przez nich określonej oferty.

Na rynku pracy początków XXI w. występują trzy pokolenia pracowników: *Baby boomers* (w skrócie BB), pracownicy urodzeni w latach 1946–1970, pokolenie X urodzone w latach 1970–1980 i pokolenie Y, tzw. millenials¹, urodzeni po roku 1980.

Wyróżnia się kilka obszarów różnic pomiędzy wspomnianymi pokoleniami, m.in.: styl pracy, oczekiwania płacowe, stosunek do autorytetów i hierarchii, praca a czas prywatny, sposób komunikowania się z innymi, lojalność wobec firmy i kompetencje IT. Taka różnorodność to ogromne wyzwanie dla pracodawcy.

Współistnienie trzech pokoleń w obszarze jednej organizacji może stanowić problem dla pracodawcy, pojawiają się często konflikty, każda grupa ma inne oczekiwania względem współpracowników i kadry zarządzającej. Zatem niezbędne staje się zdefiniowanie podstawowych różnic występujących między poszczególnymi generacjami.

Na obecnym rynku ważną rolę odgrywają młodzi pracownicy, tzw. pokolenie Y, które jest jednym z najbardziej skomplikowanych pokoleń, stanowiących największe wyzwanie nie tylko dla pracodawcy, ale również dla współpracowników. Współpraca z pokoleniem Y wymaga znacznie większej elastyczności i indywidualnego podejścia oraz nowego spojrzenia na zarządzanie ludźmi w przedsiębiorstwie. Niezwykle ważnym problemem staje się umiejętne podejście do konfliktów, gdyż różnorodność pokoleniowa na ogół generuje nieporozumienia.

Baby boomers to osoby urodzone w latach 1946–1970. Dziś mają stabilne życie, kariery. Tacy pracownicy stanowią większość kadry kierowniczej. Są to ludzie skoncentrowani na swojej pracy, motywowani są przez swoją pozycję w przedsiębiorstwie, prestiż. Praca jest dla nich bardzo ważna, potrafią poświęcić jej długie godziny, przykładają mniejszą wagę do dodatkowego czasu wolnego, elastycznych godzin pracy. Jest to pokolenie silnie rywalizujące, chcące wygrywać z innymi. Często krytykują młodszych za ich podejście do pracy i etykę zawodową. Bardzo identyfikują się z firmą i oczekują tego od innych. Są pewni siebie, niezależni, nie oczekują pomocy. Są to ludzie ciężko pracujący. Głównymi motywatorami są: strach przed utratą pracy i motywacja finansowa.

¹ S. Popiel, *Generacje a rekrutacje. Jak różnice pokoleniowe wpływają na strategię zatrudnienia*, „Personel i Zarządzanie” 2013, nr 1/274, s. 75.

Generacje X i Y różnią się od generacji BB przede wszystkim innym podejściem do pracy. Generacje X i Y zauważają w swoim życiu coś więcej niż pracę, uważają, że jest ważna, ale nie najważniejsza. Potrafią rozgraniczyć pracę od życia prywatnego, znają swoją wartość i prawa, pragną pracy, którą będą lubili.

Należy przy tym zauważyć, że obie generacje (X i Y) nie są jednorodne, choć mają wiele cech wspólnych. Przede wszystkim różnią się podejściem do samodzielności, lojalności względem pracodawcy i oczekiwaniami. Mają inny system wartości i filozofię życia. To generuje wiele konfliktów nie tylko na tle prywatnym, ale przede wszystkim zawodowym.

Generacja X, zwana „iksami” to osoby urodzone przed rokiem 1980, dorastające w okresie wielkich przemian. Sytuacja gospodarcza wymusiła potrzebę bycia zaradnym, gdyż panowało przekonanie, że „wszystko wymaga ciężkiej pracy”. Odzwierciedleniem tego jest rzetelne podchodzenie do powierzonych im zadań. Ważne są dla nich poszanowanie zasad hierarchii w przedsiębiorstwie i szacunek wobec przełożonego. Uważają, że na stanowisko trzeba zapracować, czasem nawet kosztem pracy po godzinach, która nie jest dla nich problemem. Są to bardzo lojalni pracownicy, niechętnie zmieniają pracę z własnej woli. Ważna jest dla nich jasna ścieżka kariery, rozwój i motywacja finansowa.

Pokolenie to nie ma dużych kompetencji w zakresie IT, dla wielu podstawowym źródłem komunikacji jest komunikacja bezpośrednia lub telefoniczna. Komunikowanie się za pośrednictwem e-maila lub komunikatorów internetowych może być postrzegane jako mało profesjonalne. Są to najczęściej menedżerowie, niezależni, samowystarczalni. Ich mocne strony to: szacunek okazywany w kontaktach z innymi, dostrzeganie sygnałów niewerbalnych rozmówcy, umiejętność odnalezienia się w różnych sytuacjach społecznych, korzystanie z doświadczeń starszych pracowników, zaangażowanie w pracę, identyfikacja z firmą, lojalność, przywiązanie do pracodawcy, przestrzeganie formalnych i nieformalnych regulaminów obowiązujących w organizacji².

Problemem dla pokolenia X może być rozdźwięk pomiędzy okazywanym zaangażowaniem a stosowanymi przez firmę motywatorami. To pokolenie jest narażone na pracoholizm, wypalenie zawodowe, depresje.

Generacja Y pod wieloma względami jest przeciwieństwem X. Tak zwani millenials, wychowani w lepszych czasach, to osoby urodzone w latach 1981–2000. Są mocno nastawieni na własny rozwój, nie zawsze rozumiany jako rozwój zawodowy, są mobilni zawodowo, świetnie radzą sobie z technologią, IT. Cenią sobie równowagę pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Wychodzą z założenia, że kariera zawodowa to środek do korzystania z życia, które jest ich celem. Są pewni siebie i swojej wartości. Lubią mieć możliwość bezpośredniego kontaktu z pracodawcą, aby móc szybko stworzyć relacje i móc

² N. Doraczyńska, *Generacje X, Y, C. Jak zarządzać reprezentantami różnych pokoleń*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 12/273, s. 60.

zadawać pytania. Nie są lojalnymi pracownikami, chcą szybko osiągnąć sukces, aby cieszyć się nim na bieżąco. Są urodzonymi graczami zespołowymi, cenią sobie wartość pracy zespołowej, potrafią doceniać wkład innych. Poszukują nieustannie nowych wyzwań. Preferują komunikację elektroniczną³. Ich mocne strony to: przystosowanie do realiów rynku pracy, elastyczność działania, równoważenie życia osobistego i zawodowego, zwiększanie swojej wartości na rynku pracy, wyrażanie swoich opinii i poglądów, dbałość o własne interesy, asertywność⁴.

Pracownicy pokolenia Y są kreatywni i mają dużo nowych pomysłów, ale pracownicy pokolenia X mają doświadczenie, które pomaga uniknąć błędów.

Przedstawiciele pokolenia X, którzy zajmują kierownicze stanowiska, są zaangażowani w pracę i wyznają swoje wartości, zatrudniając coraz częściej młodych, wykształconych, pracowników pokolenia milenials, którzy dokładnie wiedzą ile chcą zarabiać, jak pracować, ale nie poświęcą swojego prywatnego czasu na pracę.

Nasuwa się, zatem kolejne pytanie, na które każdy zarządzający ludźmi w organizacji powinien znać odpowiedź – Czy jest możliwe ustalenie ram współpracy międzypokoleniowej w obszarze przedsiębiorstwa? Prawdopodobnie tak, ale należy poznać zależności, jakie występują pomiędzy generacjami oraz wszystkie dobre i złe strony ich współdziałania. Takie ramy powinien ustalić pracodawca lub menedżerowie, żeby to zrobić należy się zagłębić w relacje jakie panują pomiędzy pracownikami, poznać ich wspólne cechy i próbować na ich podstawie zbudować współpracę.

Niewątpliwie jest to problem, z którym boryka się większość zarządzających. Aby skutecznie ze sobą współpracować, pokolenia muszą zrozumieć swoje różnice, a pracodawca musi przeanalizować i odpowiadać na potrzeby pokoleniowe. Implementowanie jednak tych założeń jest bardzo trudne.

2. Niwelowanie różnic pokoleniowych w AMX S.J. Toyota

Firma AMX S.J. Toyota to firma rodzinna, działająca na rynku łódzkim od ponad 20 lat. Powstała jako jedna z pierwszych autoryzowanych stacji marki Toyota w Polsce. Zajmuje się kompleksową obsługą samochodów marki Toyota w zakresie sprzedaży aut nowych, używanych, sprzedaży części zamiennych, akcesoriów, serwisu mechanicznego oraz blacharsko-lakierniczego.

Firma prowadzi politykę zarządzania poprzez jakość, inwestując w rozwój i edukację pracowników. Każdy z pracowników zgodnie z jego kwalifikacjami

³ B. Gregor, M. Stawiszyński, *e-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2002, s. 79.

⁴ N. Doraczyńska, *Generacje X, Y, C...*, s. 61.

i umiejętnościami, delegowany jest do pracy w poszczególnych działach firmy. Niezależnie od zadań każdego działu, musi być realizowany wspólny cel, dlatego bardzo ważnym elementem funkcjonowania AMX S.J. jest dobra atmosfera, poprawna komunikacja i praca zespołowa.

Firma koncentruje się na długofalowej współpracy z pracownikami, chętnie inwestuje w ich rozwój. Zatrudnia wielu pracowników w różnym wieku i zdaje sobie sprawę, że pokolenia różnią się wartościami i filozofią życia, mają inne oczekiwania do wykonywanej pracy i odczuwają inne potrzeby motywacji. Dlatego uelastyczniono działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i wprowadzono wiele zmian w motywowaniu, jak również w procesie rekrutacji. Podczas składania ofert pracy kandydatom firma zwraca uwagę na różnice pokoleniowe.

Według danych z 2013 r. firma zatrudnia 60 osób w różnym wieku⁵.

Wykres 1. Struktura zatrudnienia w AMX S.J. (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Pokolenie X stanowi 50% pracowników, pokolenie Y 29%, natomiast pokolenie BB stanowi 21%. Wynika z tego, że pokolenie osób urodzonych przed rokiem 1980 to większość zatrudnionych w firmie, a najmniej jest osób z roczników 1946–1970.

Menedżerowie w firmie AMX od lat zadają sobie pytanie: „Czy różnice pokoleń są rzeczywiście problemem? Czy bardziej przeszkadzają niż pomagają w realizacji celów firmy?” Odpowiedź na to pytanie jest skomplikowana. Różnice mogą być problemem, ale nie muszą przeszkadzać w realizowaniu jej celów. Wszystko opiera się na odpowiednim podejściu i elastyczności osób zarządzających. Jak wspomniał, w swojej książce, E. Chester: każdy pracownik jest ważny i ma wpływ na powodzenie, sukces przedsiębiorstwa⁶. Realia zatrudnienia się

⁵ Zestawienie osób zatrudnionych w firmie AMX S.J. Toyota, na dzień 31.05.2013 r.

⁶ E. Chester, *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y*, Helion, Gliwice 2006, s. 40.

zmieniają, każda grupa pokoleniowa ma inne potrzeby oczekiwania, dlatego należy dostosowywać metody i narzędzia zarządzania.

W AMX, podobnie jak w wielu innych przedsiębiorstwach, szefami pokolenia Y są często osoby z pokolenia X, które zajmują większość stanowisk kierowniczych. Aby ułatwić pracownikom wspólne działanie i zminimalizować konflikt, stworzono przejrzystą hierarchię w przedsiębiorstwie oraz określoną kulturę organizacyjną, w której wszyscy współistnieją i podlegają jej wpływowi.

Firma podejmuje nieustannie starania w zakresie poznawania potrzeb swoich pracowników, poprzez sesje coachingowe i szkolenia wewnętrzne, które dają im możliwość wymiany doświadczeń i nauki nowych umiejętności. Buduje to wewnątrz organizacji partnerskie relacje, pozwala na wspólne działanie i minimalizuje ewentualne konflikty.

Pracownicy odbywają nie tylko szkolenia zawodowe, pozwalające na podnoszenie kwalifikacji, ale również szkolenia z kompetencji miękkich, rozszerzające umiejętności komunikacyjne, radzenia sobie z konfliktami itp. Te ostatnie są szczególnie ważne, zwłaszcza gdy istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia różnorodności poglądów i wyznawanych wartości w ramach poszczególnych pokoleń. Dzięki takim szkoleniom pracownicy poznają narzędzia, które, mogą być przydatne w rozwiązywaniu ewentualnych konfliktów między nimi.

Poprzez prowadzenie szkoleń firma zaspokaja potrzeby pracowników wszystkich pokoleń, takie jak: rozwój osobisty, chęć zdobywania wiedzy, utożsamianie się z firmą, poczucie bezpieczeństwa. Z reguły to firma typuje pracowników do poszczególnych szkoleń, ale jeżeli pracownicy zgłaszają dobrowolnie chęć uczestnictwa, ich propozycje są zawsze akceptowane. Szkolenia mają spełniać podstawowe cele: motywować pracowników do osiągania lepszych wyników, budować trwałe więzi i integrować ich ze sobą oraz z firmą.

Analizując podejście i otwartość firmy na różnorodność pokoleniową, można stwierdzić, że firma AMX Toyota realizuje nowoczesne elastyczne podejście do pracowników i ich potrzeb. Konsekwencją tego jest obowiązujący system motywacyjny. Firma przywiązuje dużą wagę do motywowania pracowników, kształtuje ich świadomość, stosunek do pracy, zachęca do większej efektywności, podnoszenia kwalifikacji, samorozwoju oraz zaangażowania.

3. System motywacyjny w AMX Toyota w świetle badań empirycznych

W celu sprawdzenia poprawności funkcjonowania istniejącego systemu motywacyjnego oraz określenia najbardziej pożądanych form motywowania pracowników, przeprowadzono badanie sondażowe na próbie 60 respondentów, wybranych metodą doboru celowego po 17 osób należących do pokolenia BB, 30 osób do pokolenia X i 13 osób do pokolenia Y.

I tak, na pytanie: „Czy pracownik ma motywację do pracy”? – aż 87% respondentów dało odpowiedź twierdzącą (tabela 1).

Tabela 1. Motywacja do pracy (w %)

Czy jest Pan/Pani zmotywowana do pracy?	Respondenci
TAK	87
NIE	13

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przeprowadzonego wśród pracowników AMX S.J.

Na pytanie dotyczące czynników motywujących, uzyskano wyniki różniące się w poszczególnych grupach pokoleniowych. I tak: dla większości „Iksów” najważniejsze w pracy są zarobki, następnie poczucie bezpieczeństwa podobnie jak dla *Baby boomers*, natomiast „Igreki” uznali za najważniejsze rozwój i zarobki (wyk. 2).

Wykres 2. Czynniki motywujące poszczególne pokolenia (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych AMX S.J.

Na powyższe wyniki mogą mieć wpływ różne czynniki. Zarówno BB, jak i „Iksy” niechętnie zmieniają pracę i boją się nowych wyzwań. Ze względu na wiek mają zazwyczaj rodziny, zaciągnięte kredyty – dlatego oczekują stabilnej i dobrze płatnej pracy. W przypadku *Baby boomers* – ich oczekiwania są warunkowane wiekiem i zobowiązaniami z tytułu np. kredytów. Są to pracownicy, którzy nie podlegają wyzwaniom, pragną bezpiecznie i dobrze dopracować do emerytury w poczuciu pewności jutra. Z kolei osoby z pokolenia Y są bardzo wymagającymi pracownikami. Oczekują intensywnego rozwoju i wyzwań zawodowych. Wysoka samoocena, świadomość swojego wykształcenia często powoduje, że mają wygórowane oczekiwania płacowe.

Pokolenie X ma rozbudowane potrzeby rodzinne. W firmie AMX stanowią oni dużą część zespołu. Są to osoby, które przeważnie mają rodziny, dzieci, zobowiązania. Dla nich niefinansowym wynagrodzeniem jest dzień wolny np. na

zawody pływackie dziecka. Dla pracowników pokolenia Y taką formą wsparcia motywacji jest np. wyrażenie zgody na wyjazd pracownika na wakacje służbowym samochodem.

W firmie systemy motywacyjne są ujednolicone dla poszczególnych działów, inny jest dla sprzedaży, inny dla mechaników oraz inny dla pracowników administracyjnych. Jest to uwarunkowane rodzajem pracy, jaką wykonują poszczególne działy. Dział sprzedaży jest wynagradzany prowizyjnie, dział mechaniczny akordowo, pracownicy administracyjni mają pensję stałą.

W celu usatysfakcjonowania pracowników z każdej grupy pokoleniowej, stworzono dodatkowo system kafeteryjny, w którym pracownicy mogą wybierać spośród zaproponowanych im świadczeń: wejściówki na siłownię, basen, fitness, samochód służbowy, telefon komórkowy, dodatkowe ubezpieczenie, dofinansowanie składek emerytalnych, finansowanie Internetu, bony na zakupy w marketach. To rozwiązanie nie tylko optymalizuje koszty świadczeń, ale przede wszystkim spełnia oczekiwania i zaspokaja potrzeby pracowników oraz buduje trwałe więzi.

Na podstawie danych z ostatniego kwartału przeprowadzono analizę preferowanych świadczeń kafeteryjnych w firmie AMX. Pracownicy najczęściej wybierają karty sportowe i dodatkowe ubezpieczenie, rzadziej samochód służbowy i bony na zakupy (wykres 3).

Wykres 3. Preferowane świadczenia kafeteryjne (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych AMX S.J.

Badanie wykazało, że aż 32% pracowników BB wybrało ubezpieczenie na życie, 8% samochód służbowy. Żaden z pracowników pokoleń BB i X nie wybrał karty sportowej, ale kilku „Iksów” wybrało bony na zakupy. „Igreki” natomiast najchętniej wybierały karnety sportowe, nie wykazywały zaś zainteresowania samochodem służbowym ani bonami na zakupy.

Pokolenie X i BB wykazują mniejszą aktywność i mobilność, przyjmując coraz częściej pasywne zachowania wobec zmian. Pokolenie Y, przeciwnie,

dopiero zaczyna samodzielne życie, dlatego zachowuje dużą determinację w osiągnięciu swoich celów życiowych, większą mobilność i elastyczność. Pokolenie ludzi młodych i niejednokrotnie lepiej wykształconych „Iksy” traktują jak rywali. Wpływa to negatywnie na ich stosunki zawodowe i międzyludzkie. Jest to naturalny efekt różnorodności, której nie należy zwalczać a dostosowywać do siebie. W firmie AMX S.J. ważne są szacunek, zrozumienie i równe traktowanie różnych kompetencji.

Zakończenie

Realia zatrudnienia zmieniły się. Pracownicy mają inne oczekiwania wobec pracodawcy i sposobu zarządzania. Nie można z powodzeniem zarządzać różnymi pokoleniami pracowników, używając tych samych metod i narzędzi. Zasadnicza różnica pomiędzy pracownikami z poszczególnych grup pokoleniowych leży w sposobie ich myślenia i postrzegania swojej pracy. Opracowanie zostało oparte na przykładzie firmy AMX S.J., która stawia duży nacisk na uelastycznienie sposobu zarządzania i dostosowania się do potrzeb swoich pracowników.

Badania preferencji i oczekiwań poszczególnych pokoleń pokazały istotne różnice w ich postawach na rynku pracy. Jedno pokolenie szuka stabilizacji, a drugie samorozwoju. Jedno szuka bezpieczeństwa płacowego, a drugie szczęścia. Można stwierdzić, że wykonywana praca nie stanowi już tylko wartości finansowej, lecz także psychologiczną i społeczną. Pracodawca powinien zdawać sobie sprawę, że współpraca międzypokoleniowa pozwala na wymianę doświadczenia i sposobu myślenia, dlatego powinien wykazywać ciągle starania w zakresie minimalizowania sytuacji konfliktowych i elastycznie zarządzać prawdziwą mozaiką różnorodności i oczekiwań.

Dobry menedżer, pracodawca, który ma w zespole różne pokolenia, musi rozumieć istniejące między nimi różnice. Podobnie pracownicy muszą starać się poznać nawzajem, gdyż jest to warunek współdziałania i minimalizowania konfliktów.

Pokolenia BB i X, poprzez wykazywanie większej chęci do pracy, są bardziej podatni na narzędzia stosowane w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Pracodawca zna ich system wartości, ich słabości i możliwości. Jest to pokolenie nastawione na współpracę, dążące do realizacji swoich oczekiwań oraz oczekiwań pracodawcy. Są lojalni i zdolni do poświęceń dla przedsiębiorstwa. Łatwiej ich motywować, gdyż ich potrzeby są łatwiejsze do zidentyfikowania.

Z kolei pokolenie Y, trudniejsze do zidentyfikowania, ale kreatywne, stanowi swego rodzaju novum w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Milenialsi to ludzie lubiący wyzwania, najlepiej wykształceni z dobrą znajomością IT. Pokolenie to jest bardzo dynamiczne, skłonne do zmian, dlatego odpowiednie podej-

ście, stworzenie odpowiednich warunków do pracy pozwolą na wykorzystanie potencjału pracowników, którzy z pewnością wpłyną korzystnie na wyniki przedsiębiorstwa. Bez wdrożenia tych konkretnych działań w obszarze zarządzania pracownikami, nie jest możliwe efektywne wykorzystanie potencjału tkwiącego w tym pokoleniu do budowy przewagi konkurencyjnej.

Pogodzenie różnych postaw pracowników poszczególnych pokoleń jest wyzwaniem dla każdego pracodawcy. Zwłaszcza, że rynek pracy się zwężał i coraz trudniej o nowego pracownika. Ratunkiem jest nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi, dostrzeganie różnorodności i ich rozumienie.

Literatura

- Berłowski P., *W świecie trzech pokoleń. Zarządzanie różnorodnością generacji pracowniczych w firmie Universal McCann – studium przypadku*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 9/270.
- Chester E., *Młodzi w pracy*, Helion, Gliwice 2006.
- Cwynar-Kępa M., Rychel P., *Godzenie pokoleń. Zarządzanie międzypokoleniowe w Nokia Siemens Networks – studium przypadku*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 4/265.
- Doraczyńska N., *Generacja X, Y, C. Jak zarządzać reprezentantami różnych pokoleń*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 12/273.
- Gregor B. Stawiszyński M., *e-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2002.
- Popiel S., *Generacja a rekrutacja. Jakie różnice międzypokoleniowe wpływają na strategię zatrudnienia*, „Personel i Zarządzanie” 2013, nr 1/274.

Streszczenie

Realia zatrudnienia ulegają zmianie. Pracownicy na obecnym rynku pracy wyznają różne wartości oraz mają różne oczekiwania. Współczesnych pracowników nie można rekrutować, szkolić, motywować w taki sam sposób jak dawniej. Opracowanie porusza problematykę różnorodności poszczególnych generacji pracowników na rynku pracy. Na przykładzie firmy motoryzacyjnej AMX S.J. Toyota przedstawiono w przykładowy sposób jak można badać oczekiwania i preferencje pracowników, jak zmniejszać różnice pokoleniowe, zapobiegać konfliktom oraz jak skutecznie motywować pracowników.

Summary

THE DIVERSITY OF GENERATION OF EMPLOYEES – CHALLENGE FOR CONTEMPORARY EMPLOYERS

The realities of employment are changing. Employees on the current labor market have different values and different expectations. Nowadays managers cannot recruit, train, motivate their employees, in the same way as they use to. The essay raises a question of diversity of each generation of employees in the labour market. Based on an example of automotive company AMX S.J. Toyota, the elaboration shows the way how company explores the expectations and preferences of employees, reduces the differences between generations, prevents conflicts, and effectively motivates.