

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 14 (2019), nr 1 (styczeń-marzec)  
ISSN 1896-9380, s. 27-38



Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Cybernetyki  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

**Modern Management Systems**  
Volume 14 (2019), No. 1 (January-March)  
ISSN 1896-9380, pp. 27-38

Institute of Organization and Management  
Faculty of Cybernetics  
Military University of Technology

## **Generacyjne wyzwania w zakresie funkcjonowania współczesnych organizacji**

### **General challenges for the functioning of contemporary organizations**

**Zbigniew Ciekankowski**

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Technicznych

**Julia Nowicka**

Akademia Sztuki Wojennej  
Wydział Wojskowy

**Abstrakt.** W opracowaniu wskazano specyfikę czasu, w jakim na rynku pracy funkcjonują pokolenia sprzed rozwoju masowej cyfryzacji, i pokolenia, dla których wszechobecność sieci teleinformatycznych jest nie tylko normą, ale i warunkiem zachowania bezpieczeństwa. Autorzy artykułu, wskazując środowisko funkcjonowania organizacji, zarówno w rozumieniu jej dalszego i bliższego otoczenia, jak i w zakresie uwarunkowań wewnętrznych, nakreślają szanse i zagrożenia działań firm determinowanych przez udział wielu generacji wiekowych. Efektem tych aktywności jest świadoma i zorganizowana polityka budowania wizerunku firmy (employer branding), mająca odzwierciedlenie nie tylko w szeroko rozumianym public relations, ale i w polityce personalnej organizacji, zatem w procesie rekrutacji, adaptacji pracownika, jego motywowaniu oraz w realizacji systemu ocen pracowniczych.

**Słowa kluczowe:** pokolenia, generacje, organizacja, zarządzanie, otoczenie.

**Abstract.** The study identifies the specificity of time in which generations in the labor market exist before the development of mass digitization and generation, for whom the ubiquity of ICT networks is not only a norm, but also a condition for maintaining security. The authors of the article, indicating the environment of the organization's functioning, both in terms of its further and closer environment, as well as in the area of internal conditions, outline the opportunities and threats for business operations determined by the participation of many age generations. The effect of these activities is the conscious and organized policy of building the company's image (employer branding), reflected not only in public relations in a broad sense,

but also in the personnel policy of the organization, in the process of recruitment, employee adaptation, motivation and implementation of the employee evaluation system.

**Keywords:** generations, generations, organization, management, environment.

## Wstęp

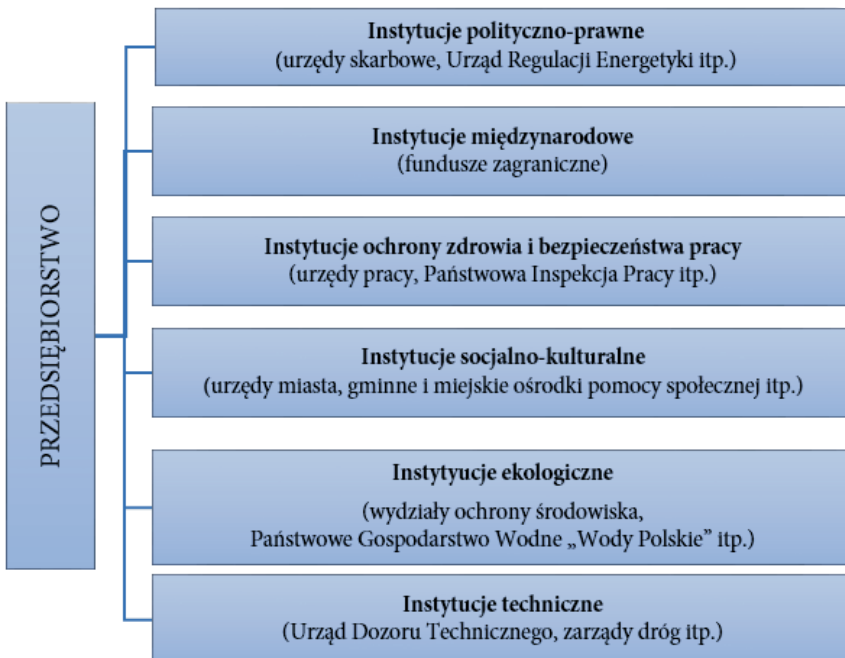
Zmiany zewnętrznego otoczenia firmy są jednymi z determinantów jej funkcjonowania, a na to firmy mają stosunkowo mały wpływ. Uwarunkowania formalno-prawne, informacyjne, polityczne, makroekonomiczne budują przestrzeń działania organizacji, wymuszając określony kurs jej aktywności. Jednym z warunków zastanych przez organizację jest określony kształt demograficzny społeczności danego regionu. Oczywiście istnieją różne strategie pozyskiwania pracowników mimo przeszkód demograficznych występujących na danym obszarze, co z sukcesem realizowane jest od setek lat, jednak warto zauważyć pewną specyfikę współczesnych uwarunkowań. I nie polega ona na typowym dla gatunku ludzkiego rozróżnieniu cech i potrzeb generacji dziadków, ojców, synów i wnuków czy – może pozostając w zgodzie z aktualną tendencją do równouprawnienia płci – generacji babć, matek, córek i wnuczek. Współczesne dzieje oferują pewien szczególny typ nacisku zewnętrznego, jakim jest względnie globalna różnorodność generacyjna na rynku pracy. Wymusza ona na firmie zmiany w zakresie zarówno jej funkcjonowania w obszarze wewnętrznego środowiska, jak i otoczenia organizacyjnego znajdującego się poza organizacją. Można pokusić się o stwierdzenie, że pokoleniowy przełom generacyjny jest równie ważny jak estampaż czy wynalezienie druku w XV wieku bądź jak dokonany w wieku XIX przełom w okresie industrializacji, kiedy to wkraczający przemysł wpłynął na zmianę form i reguł w zakresie prawa pracy, wyrównywania braku równości w dostępie do pracy, zależnie od płci i wieku, pośrednio jeszcze wielu innych dziedzin. Od kilku dekad nie przemysł, lecz rozwój technologii zmienił rzeczywistość i to tak bardzo, że niektórzy badacze mówią o tzw. rewolucji cywilizacyjnej. Fakt, że na rynku pracy funkcjonują pokolenia sprzed masowej obecności cyfryzacji oraz pokolenia wychowane w cyfrowym świecie jest bardzo ciekawym zjawiskiem z socjologicznego punktu widzenia i z perspektywy zarządzania personelem organizacji.

W niniejszym opracowaniu autorzy będą zamiennie stosować terminy „przedsiębiorstwo”, „organizacja” i „firma”, uznając, że mimo zasadności różnicowania owych pojęć w literaturze przedmiotu na potrzeby celów refleksji niniejszego opracowania wystarczy przyjąć definicję organizacji jako „sformalizowanej struktury organizacyjnej, mającej przejrzysty podział pracy, powoływanej w sposób zaplanowany zgodnie z przepisami lub procedurami, z wyraźnie wyodrębnionymi ośrodkami władzy, istniejącą wymianą personelu oraz dominującymi stosunkami rzeczowymi” (Szacka, 2003, s. 205-206).

## 1. Otoczenie organizacji

Każda firma, rozumiana jako „uporządkowana, harmonijna całość, organizacja tworząca i rozwijająca ludzi, którzy współpracują dla realizacji określonych celów” (Bielski, 1997, s. 68), funkcjonuje w określonych ramach rzeczywistości gospodarczej, politycznej, prawnej itp. Zatem wiele czynników makroekonomicznych określa przestrzeń działania wszelkich instytucji. Jeżeli elementy spoza firmy wywierają znaczący wpływ na nią samą bezpośrednio lub pośrednio za sprawą zmiany tego, co na firmę bezpośrednio oddziałuje, mówi się w literaturze przedmiotu o otoczeniu organizacji w rozumieniu dalszym i bliższym. Jest to zatem „wszystko, co znajduje się poza układem rozważanym i co może wywierać na niego wpływ lub na co dany układ oddziałuje” (Sokołowska, 2009, s. 90).

Oczywiście w jakimś stopniu organizacje same mogą kreować swoje otoczenie, ale będzie to oddziaływać raczej w bliższej organizacji przestrzeni niż w otoczeniu dalszym. Stąd jasno rysuje się pewien schemat współpracy przedsiębiorstwa z otoczeniem organizacji, co wskazano na rysunku 1.



Rys. 1. Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem

Źródło: opracowanie na podstawie (Grzenkowicz, Kowalczyk, Kusak, Podgórski, Ambroziak, 2008, s. 19)

Firmy budują swoją efektywność i konkurencyjność za sprawą jakości i ilości zasobów pozostających w ich władaniu. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji zasobów i rozmaite podejścia do omawianego zagadnienia, zależnie od przyjętej perspektywy. Można bowiem traktować człowieka jako przedmiot i podmiot organizacji. W pierwszym wariantcie człowiek jest jak każdy wymienialny element firmy jedynie zestawem posiadanych umiejętności i sił do wykorzystania. Uznaje się wtedy za zasób to, „co znajduje się w posiadaniu organizacji lub jest przez nią kontrolowane i co stanowi podstawę jej działalności, w wyniku której powstają wartości użytkowe adresowane do określonych odbiorców” (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska, 2019, s. 3). Uznaje się wtedy za zasoby organizacji te elementy, które umożliwiają danej instytucji „rozвивać się szybciej i lepiej” (Gordon, Trump, 2009, s. 183).

W podejściu podmiotowym uwzględnia się uczucia, potrzeby, możliwości i zdolności każdego pracownika. Wtedy pracownik ujmowany jest w perspektywie nie zasobu, lecz raczej kapitału firmy.

## 2. Specyfika generacji

Dwudziestopierwszowieczna rzeczywistość zbudowała wśród pracodawców świadomość, że zróżnicowanie pokoleń występujące na rynku pracy to fakt, który zmienia politykę zatrudnienia i funkcjonowania organizacji. Nikogo nie dziwi więc widok współpracujących ze sobą ludzi, których dzieli różnica pokoleniowa. Zważywszy na wydłużenie życia trzeba być przygotowanym do bardziej perspektywicznego planowania rozwoju własnego i pracowników. Perspektywy średniej długości życia w myśl prowadzonych badań wskazują na tendencję wzrostową, zatem niedługo średnia życia może osiągnąć nawet blisko 100 lat. Rzeczywistością demograficzną krajów rozwiniętych jest fakt, że w większości są to społeczeństwa starzejące się o stosunkowo niskim przyroście naturalnym. W Polsce w roku 2018 zarejestrowano kolejny spadek ludności o ok. 22 tysiące, a już szósty rok z rzędu notuje się w kraju ujemny przyrost naturalny (GUS, 2018, s. 16).

W perspektywie znacznego wydłużenia życia (także zawodowego) planowanie ścieżki rozwoju jest nie tylko wymogiem aktualnym, ale również długoterminową potrzebą społeczną. Przedsiębiorstwa planujące długofalowe działanie, biorąc pod uwagę właśnie spore zróżnicowanie wiekowe potencjału zatrudnionych, powinny rozpatrzyć wykorzystanie potencjału dojrzałych pracowników, którzy mogą przekazać swoją wiedzę młodszemu pokoleniom.

Rozpatrywanie różnic generacyjnych można prowadzić wedle koncepcji związanej z biologią, kulturą i więziami społecznymi. W odniesieniu do tego należy interpretować podział, który wskazuje (Długosz, 2014, s. 135):

- pokolenie jako poszczególne ogniwo genealogii biologicznej;

- pokolenie jako poszczególne ogniwo genealogii kulturowej;
- pokolenie jako grupę ludzi o wspólnych postawach wyznaczonych przez wspólnie przeżyte wydarzenia historyczne.

Na potrzeby rozważań niniejszego opracowania generację wiekową proponuje się traktować jako wyróżnienie danej społeczności ze względu na wiek. Wskazana definicja jest spójna z interpretacją encyklopedyczną (Encyklopedia PWN, 2019). Jednym z bardziej popularnych i proponowanych podziałów generacyjnych jest klasyfikacja wyróżniająca tzw. kohorty (Albrychiewicz-Słocińska, Robak, 2019, s. 147-161):

- Silent – urodzeni w latach 1922-1944;
- Baby Boomers (BB) – urodzeni w latach 1945-1964;
- X – urodzeni w latach 1965-1980;
- Y (Milenialsi) – urodzeni w latach 1981-1994;
- Z – urodzeni od roku 1995 do teraz.

### 3. Indywidualna charakterystyka pokoleń

Indywidualna charakterystyka pokoleń jest oczywiście pewnego rodzaju uproszczeniem systematyzacyjnym. Należy bowiem pamiętać, że kluczowe, jednostkowe podejście do pracownika często skutkuje tym, iż człowiek w danym przedziale wiekowym może wykazywać cechy przynależne innemu pokoleniu. Takie sytuacje nie wykluczają jednak ogólnej tendencji, dlatego też w naukach socjologii, psychologii oraz zarządzania i jakości stale funkcjonuje podział pokoleniowy.

**Baby Boomers, czyli osoby urodzone w latach 1945-1964**, tworzą tzw. pokolenie wyżu demograficznego (Smolbik-Jęczmień, 2013, s. 89-92).

Są to osoby określane mianem 55+, które cechuje lojalność do miejsca pracy, rozumiana jako stałość zobowiązań pracowniczych. Chlubą dla przedstawicieli owego pokolenia jest, mimo problemów i trudów, konfliktów i zwad, kontynuowanie zatrudnienia i stosunku pracy. Pokolenie BB z dużym prawdopodobieństwem zgodzi się na pracę po godzinach i będzie uważało stan bycia zatrudnionym jako wartość. Swojego pracodawcę będzie traktowało z szacunkiem i pełną akceptacją usytuowania hierarchicznego w organizacji. Pracownicy w omawianym przedziale wiekowym nie zawsze mają zapał i tryskają energią, mają w sobie więcej spokoju niż młodsze generacje, ale potrafią głośno walczyć o podstawowe prawa pracownicze. Raczej będą mieli opory przed proszeniem o podwyżkę.

**Pokolenie X, czyli osoby urodzone w latach 1965-1980**, tworzą pokolenie dorastające w okresie kryzysu gospodarczego lat 70. (Smolbik-Jęczmień, 2013, s. 89-91).

Opisując pokolenie X, można pokusić się o stwierdzenie, że są to pracownicy gotowi wiązać się z firmą na dłuższy czas, lojalni i godni zaufania. Dodając do ich charakterystyki, takie cechy jak stawianie na rozwój osobisty, niezależność, różnorodność i pracowitość, niejednen headhunter mógłby stwierdzić, że jest to pracownik wręcz idealny.

Osobowość przedstawicieli pokolenia X była kształtowana przez rzeczywistość zmuszającą ich do podejmowania samodzielnych decyzji. Są to osoby, które dorastały bez opiekuńczego parasola stosunków domowych. Same jako dzieci chodziły do szkoły i samodzielnie kreowały zabawy podwórkowe, wychowane na wolnej przestrzeni, gdzie place zabaw nie były zamkniętymi ogródkami, a dzieci w szkole tworzyły jeden, zbiorowy duży, powszechny układ. W związku z szybkim rozwojem technologii Iksy swoją młodość spędzały na zapoznawaniu się z nowymi technologiami. Ciekawość i chęć poznawania nowych rzeczy powodowały, iż grali na automatach, konsolach, oglądali i nagrywali filmy na dopiero co powstałych magnetowidach. Ci bardziej zaawansowani uczyli się podstaw programowania na swoich Atari. Wraz z pojawiającym się dostępem do większej liczby mediów szybko się od nich uzależniali. Jak widać, chłonęli technologię od samego początku. Nie dziwi więc, że dążyli za jej postępem. Gdyby nie generacja X, nie doświadczylibyśmy pierwszych mediów społecznościowych, sklepów internetowych czy usług streamingowych.

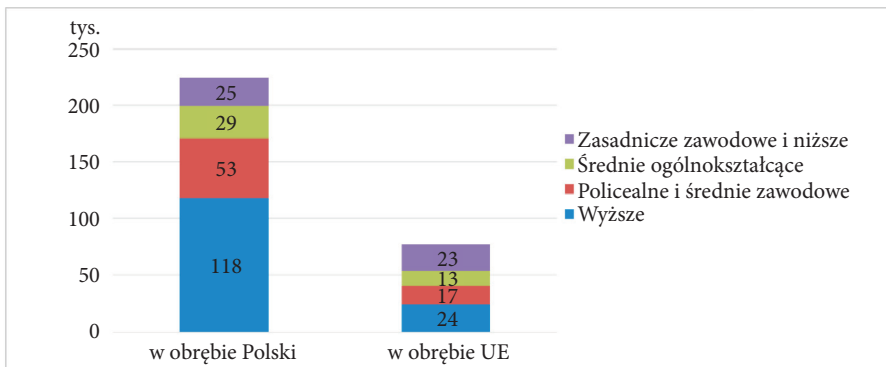
Czas dorastania przedstawicieli pokolenia X w Polsce to funkcjonowanie kraju w okresie transformacji gospodarczej. Środowisko, w którym przebywały Iksy, wymusiło na nich kształtowanie cech, takich jak przywództwo i umiejętność mediacji. Często w sytuacjach spornych pojawiała się potrzeba wypracowania kompromisu. Tego typu umiejętności z pewnością stanowią kapitał dla pracodawcy. Przedstawiciel pokolenia X ceni rezultat podejmowanych przez siebie działań, zatem sam proces staje się mniej istotny niż np. dla przedstawicieli pokolenia Baby Boomers. Ważnym elementem dla Iksów jest zaznajomienie się z technologią, której nie boją się poznawać. Stąd posługiwanie się smartfonem czy komputerem nie stanowi dla przedstawicieli wskazanej generacji większego problemu, jednak cały czas najbardziej cenią archiwizację papierową, mając z okresu swojego dorastania wpojone przekonanie, że jest to namacalny dowód ich pracy. Obcując z pracownikiem pokolenia X, warto pamiętać, że ceni on sobie zaufanie, które może się przejawiać chęcią nawiązywania bezpośredniego kontaktu werbalnego i wzrokowego. Czy zatem można wskazać potencjalne zagrożenie ze strony przedstawicieli opisywanego pokolenia? Otóż pewien rodzaj krytycyzmu społecznego i osobistego mógłby być obciążeniem dla energetycznego zespołu. Lider pokolenia X za wszelkie porażki będzie srogo ganił sam siebie, co może spowalniać pracę zespołu i odbijać się negatywnie na atmosferze w pracy.

**Pokolenie Y, czyli osoby urodzone po roku 1980**, wychowane w erze globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu (Smolbik-Jęczmień, 2013, s. 81-91).

Początek ich dorosłego życia był lub jest o wiele prostszy niż przedstawicieli pokolenia X. Młodość Igrków przypada na czas rozwoju gospodarczego i gospodarki globalnej opartej na nowoczesnych technologiach, w tym na Internecie i mediach społecznościowych.

Wartością przedstawicieli pokolenia Y jest wykształcenie, znajomość nowych technologii i języków obcych. Igrekci są pewni siebie, gdyż w procesie wychowania mieli dużo pozytywnej informacji zwrotnej od rodziców. Dodatkowo od młodych lat mieli dzięki rodzicom zapewniony kontakt ze światem powszechnie dostępnej technologii, stąd nie boją się jej i nie mają oporów, aby ona wkraczała we wszystkie obszary życia. Pokolenie Y szczególnie ceni sobie autorozwój, samo-realizację, samokształcenie i spełnianie swoich pasji. Zarówno hobby, jak i czas wolny są dobrami, które w życiu pokolenia Y są wartością uniwersalną, powszechną i należną gatunkowo każdemu człowiekowi. Jeżeli chodzi o nabywanie dóbr konsumpcyjnych, na pierwszy plan wysuwa się potrzeba zaznaczenia indywidualnego i niepowtarzalnego stylu, który można zbudować na podstawie znanych powszechnie marek handlowych, dbających o regularne wprowadzanie na rynek nowych i nietypowych produktów.

Nie powinno zatem dziwić, że przedstawiciele pokolenia Igrek dążą do tego, by ich praca naznaczona była ich pasją. Wartością zawodową jest dla nich praca nie na szefa, lecz na własny rachunek. Wielu Igreków wybierze zatem formę wolnego zawodu – freelancing. Taki styl pracy gwarantuje bowiem możliwość rozwoju, wyboru projektu, który chce się (lub nie) realizować, ciekawe kontakty, wreszcie możliwość regulacji czasu pracy, co daje wiele przestrzeni na życie prywatne i pasje niezwiązane z rozwojem zawodowym. Jeśli potrzeba elastyczności pracy będzie dla pracodawcy barierą w nawiązaniu relacji z Igrekami, trzeba się liczyć z faktem, że może on zmienić środowisko pracy, gdyż to dla Igreka nie stanowi problemu. Wskazaną prawidłowość potwierdzają dane zawarte na rysunku 2.



Rys. 2. Pracujący w wieku 15-34 lata, którzy zmienili miejsce zamieszkania w celu podjęcia pracy według poziomu wykształcenia oraz miejsca podjęcia pracy

Źródło: opracowanie na podstawie (Raport GUS, *Osoby młode na rynku pracy*, Warszawa 2017, s. 23)

Wskazane na rysunku 2 dane dotyczą nie tylko pokolenia Y, ale także pokolenia Z. Jak widać, mobilność i dyspozycyjność zawodowa nie jest dla przedstawicieli omawianego pokolenia problemem. Dążenie do zadowolenia i swoście rozumianej harmonii między życiem zawodowym a prywatnym będzie dla Igreka większą wartością niż za wszelką cenę utrzymanie stosunku pracy. W związku z tym często pracują na umowę o dzieło czy umowę zlecenie, ponieważ im mniej przywiązani są formalnie do firmy, tym dla nich lepiej.

Igreki cenią wyzwania, ruch, poczucie swobody i dobrą atmosferę w pracy. Zapewne docenią pomieszczenia biurowe zapewniające pokój rozrywki czy odpoczynku. Podstawową formą komunikacji w pracy i w życiu będą dla nich relacje społecznościowe rozwijane w sieci. Regularnie zaznaczają swoją aktywność w social mediach, zamieszczając fotorelacje, posty, filmy.

Czy można zatem wskazać słabości Igreków z punktu widzenia pracodawcy? Oczywiście, że można, tak jak w przypadku każdego innego pokolenia. W przypadku przedstawicieli tej generacji wskazuje się na:

- problem z organizacją czasu własnego pracy;
- nieradzenie sobie z natłokiem pracy, potrzeba wskazania zadań priorytetowych;
- nieustanną potrzebę bycia chwalonym i wspieranym, co upatruje się w chęci odwzorowania modelu wychowania, kiedy to rodzice wpajają Igrekom, że są zdolni i że wszystko w życiu mogą zdobyć;
- potrzebę stałej stymulacji, motywacji, gdyż sami sobie nie potrafią jej zapewnić.

Pokolenie Y nie musi być obciążeniem dla pracodawców, chociaż wiele funkcjonujących stereotypów wskazuje, że Igreki bywają srogo, być może często niesprawiedliwie oceniani przez pracodawców. Warto zatem przypominać, że siłą Igreków mogą być ich zapał, pomysłowość i zaangażowanie. Cechy te będą zwielokrotniane zwłaszcza wówczas, gdy pracownicy pokolenia Y będą robili to, co lubią i w czym mają szansę się spełniać. Jeżeli jeszcze pracodawca Igreków jest gotowy na wprowadzenie elastycznego czasu pracy, można liczyć na wzmocnienie pozytywnych cech pracowników pokolenia Y.

**Pokolenie Z, czyli jednostki, które przyszły na świat po roku 1995** i które w jakimś sensie rozpoczynają dopiero swoją ścieżkę kariery na rynku pracy (Smolbik-Jęczmień, 2013, s. 81-91).

To najmłodsze pokolenie zasilające współczesny rynek pracy, czasami jest nazywane pokoleniem C. Nazwa ta pochodzi od angielskich słów, takich jak *connect*, *connected*, *communicate*, *change*, odnoszących się do Internetu, komunikacji i gotowości do zmian. Są to osoby, którym obcy jest świat sprzed ery Internetu czy wejścia Polski do Unii Europejskiej. Tych młodych wkraczających na rynek pracy nazywa się czasem generacją teleinformatyczną, pokoleniem multitasking (wielozadaniowość) (Rogozińska-Pawelczyk, 2014, s. 85). Można też znaleźć określenie



pokolenie 3F (*fun, friends, feedback*) (De Vall, 2018, s. 91). To, co charakteryzuje omawiane pokolenie, to zacierająca się granica między życiem wirtualnym a realnym. Zatem i znajomości społecznościowe, i codziennie widywani przyjaciele stanowią dla Zetek taką samą wysoką wartość. Jest to generacja oceniana jako trudna do nawiązania stosunku pracy, gdyż wychowana jest we względnym dobrobycie, i dlatego jest uznawana za roszczeniową i mało lojalną. Ta surowa ocena może wiązać się też z faktem, że pokolenie Z jest mobilne, znające języki, pełne chęci do zmian, zatem nie widzi problemu w poszukiwaniu, czyli porzucaniu obecnego miejsca pracy w nadziei na znalezienie lepszego, co przedstawiono na rysunku 2.

Wskazania na potencjalne cechy wymagające dopracowania przez pokolenie Z, czyli dzisiejszych 19-25-latków na rynku pracy, to m.in.:

- powierzchowność dokonywanych analiz;
- problem ze skupieniem się na jednej rzeczy w sposób rzetelny i trwały;
- brak zrozumienia istoty poufności danych i lojalności pracowniczej.

Do zalet pokolenia Z zalicza się:

- biegłość obsługi oprzyrządowania informatycznego;
- biegłość poruszania się i komunikowania się w społeczności Internetu;
- wielojęzyczność;
- międzykulturowa otwartość komunikacyjna;
- umiejętność robienia kilku rzeczy naraz, np. rozmawiać bezpośrednio, szukać czegoś w Internecie, odpowiadać na SMS-y i kątem oka przyswajając treść ulubionego serialu.

Pokolenie Z w rzeczywistości zawodowej, podobnie jak w rzeczywistości wirtualnej, szybko ocenia, wydaje sądy i reaguje, ale niestety często na podstawie niepełnych informacji i danych. Potrzebuje nieustannych bodźców i dobrze się czuje w świecie opartym na grywalizacji.

#### 4. Koncepcja *employer branding*

Pojawienie się na rynku pracy w tak znacznym stopniu młodego pokolenia, o które trzeba zawalczyć, i co więcej, które trzeba związać jakościowo z miejscem pracy, spowodowało zmianę polityki zatrudnienia i wymusiło na pracodawcy dbanie o własną atrakcyjność. Skutkiem tego pozytywnego wizerunku ma być zainteresowanie przyszłych pracowników składaniem aplikacji na stanowiska w danej instytucji. Tak oto narodziła się koncepcja *employer branding*. Za prekursora wprowadzenia nazwy uznaje się Tima Amblera i Simona Barrowa, którzy w latach 60. XX wieku na łamach czasopism naukowych propagowali pojęcie „marka pracodawcy”, leżące u podstaw *employer branding* (Kampioni-Zawadka, 2018, s. 29). Badacze zjawiska uznali go za „zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych benefitów

oferowanych poprzez zatrudnienie u danego pracodawcy łatwo identyfikowanych z daną firmą” (Ambler, Barrow, 1996, s. 187).

Co istotne, należy rozpatrywać *employer brandnig* jako kompleksowe działanie wewnątrz i na zewnątrz danej firmy. W komunikacji zewnętrznej będzie się to łączyło z aktywnością w zakresie działań reklamowo-wizerunkowych, co można wiązać np. z propozycjami rekrutacyjnymi, stroną internetową czy reklamami prasowymi (Majewska, 2019). Wreszcie można rozpatrywać budowanie wizerunku jako „strategiczne działania przedsiębiorstwa, gdzie markowym produktem oferowanym przez firmę jest możliwość nabycia doświadczenia zawodowego, a klientami na ten produkt są przyszli i obecni pracownicy” (Kampioni-Zawadka, 2018, s. 27).

Jak zaznacza treść powyższej definicji, nie mniej istotne są elementy *employer branding* wewnętrznego. W takiej odsłonie traktuje się go jako składową kultury organizacyjnej, mającej za sprawą zbudowania więzi identyfikacji spowodować chęć tworzenia społeczności organizacyjnej. Skuteczność tego procesu opiera się na elementach konformizmu, definiowanego w naukach społecznych jako zmiana w zachowaniu pod wpływem rzeczywistego lub wyobrażonego oddziaływania innych osób (Aronson, Wilson, Akert, 1997, s. 265). Wydaje się, że budowanie kampanii *employer branding* wewnętrznego na poziomie identyfikacji czy nawet introjekcji jest dla organizacji sytuacją najbardziej korzystną. Wtedy bowiem członkowie traktują firmę i zaangażowanie w jej funkcjonowanie jako swoistą wewnętrzną misję i czują wsobną potrzebę działania na rzecz dobra i rozwoju organizacji. Wskazane podejście niewątpliwie wpływa na zwiększenie efektywności jednostkowych i zespołowych działań, zmniejsza poziom fluktuacji, wreszcie jest skutecznym narzędziem rekrutacyjnym. Raport Głównego Urzędu Statystycznego z 2017 r. dotyczący rynku pracy wskazuje, że „najczęstszym sposobem znalezienia pracy przez osoby młode było skorzystanie z pomocy osób bliskich: przyjaciół, rodziny, znajomych. W ten sposób zatrudnienie znalazło 44,5% pracowników najemnych. Drugim sposobem był bezpośredni kontakt osoby poszukującej pracy z pracodawcą (26,9%)” (GUS, 2017, s. 25).

Kwestia utrzymania pracownika jest obecnie jednym z największych wyzwań organizacji. Wedle badań KPMG w ponad kilkuset polskich przedsiębiorstwach definiuje się nadmierną fluktuację jako najgroźniejsze zagrożenie funkcjonowania organizacji na przełomie 2018 r. i 2019 r. Rok 2017 był okresem, kiedy około 90% firm biorących udział w badaniu potwierdzało ten fakt (Sadowski, 2018, s. 17). Strategia budowania wizerunku organizacji nie jest zapewne antidotum na omawiane zjawisko, ale jest narzędziem pomagającym, po pierwsze, zrekrutować pracowników, po drugie, wpływa na budowanie silnej kultury organizacyjnej, czego efektem ubocznym jest skuteczny, pozytywny tzw. marketing szeptany, mający przełożenie na zainteresowanie rekrutacją i tak koło oddziaływania się zamyka (Sadowski, 2018, s. 18).

## Podsumowanie

Zwracając uwagę na szczegółową charakterystykę pokoleń X, Y i Z, można dostrzec ogromny potencjał w każdej z wymienionych grup. Rynek i zapotrzebowanie na pracowników cały czas dynamicznie się zmieniają. Powołując się na Raport Newspoint, można stwierdzić, że w Polsce w 2017 r. udział pokolenia Y i Z w rynku pracy wyniósł 46,2%, kolejno pokolenie X stanowiło 20,5%, a BB – 22,7%. Pozostałą część pracowników, wynoszącą 10,6%, stanowiła generacja Silent (Sadowski, 2018, s. 21).

Pracodawcy, rozumiejąc tę problematykę, starają się dostosować do potrzeb i zmieniać swój wizerunek, przy czym dbają coraz częściej o budowanie więzi między pracownikami, by oni sami stali się reklamą firmy na zewnątrz organizacji. Zjawisko fluktuacji na zbyt wysokim poziomie jest często ogromnym kosztem dla pracodawcy, co sprawia, że konieczne jest dopracowanie zasad kryteriów zwiększonej efektywności prowadzonej polityki personalnej w organizacjach. Zatem wyzwaniem jest stworzenie takich warunków środowiska wewnętrznego organizacji, żeby zapewniało ono względnie stały i przewidywalny poziom zatrudnienia umożliwiając inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego organizacji, bez obawy, że będzie to inwestycja nieopłacalna, gdyż pracownik zmieni pracę. Ma to odzwierciedlenie nie tylko w szeroko rozumianym public relations, ale również w polityce personalnej organizacji, zatem w procesie rekrutacji, adaptacji pracownika, jego motywowaniu oraz w realizacji systemu ocen pracowniczych.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] AMBLER T., BARROW S., 1996, *The Employer Brand*, „The Journal of Brand Management”, vol. 4, nr 3.
- [2] ARONSON E., WILSON T.D., AKERT R.A., 1997, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- [3] BIELSKI M., 1997, *Organizacje – istota, struktura, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [4] CIEKANOWSKI Z., 2013, *Jakość w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo PWSTE, Jarosław.
- [5] DE VALL M., 2018, *Grywalizacja jako klucz do zwiększenia zaangażowania młodego pokolenia w działania społeczne*, „Państwo i Społeczeństwo”, nr 1.
- [6] DŁUGOSZ P., 2014, *Czy stracone pokolenie? Młodzież i jej dylematy na początku XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- [7] GORDON M.E., TRUMP D.J., 2009, *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [8] GRZENKOWICZ N., KOWALCZYK J., KUSAK A., PODGÓRSKI Z., AMBROZIAK M., 2008, *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- [9] GUS, 2017, *Osoby młode na rynku pracy*, Warszawa.
- [10] GUS, 2018, *Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województw*, Warszawa.

- [11] KAMPIONI-ZAWADKA M., 2018, *Employer branding na polskim rynku pracy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- [12] ROGOZIŃSKA-PAWEŁCZYK A., 2014, *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [13] SMOLBIK-JĘCZMIEŃ A., 2013, *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [14] SOKOŁOWSKA S., 2009, *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Uniwersytet Opolski, Opole.
- [15] SZACKA B., 2003, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa.

#### NETOGRAFIA

- [1] ALBRYCHIEWICZ-SŁOCIŃSKA A., ROBAK E., *Pozyskiwanie pracowników z pokolenia Y – wybrane praktyki organizacyjne z zakresu marketingu rekrutacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, nr 28 (dostęp: 13.12.2018), <http://wz.pcz.pl/znwz/files/z28t1/12.pdf>.
- [2] FŁASZEWSKA S., ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA A., *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym* (dostęp: 14.12.2018), [http://www.zakrzewska-bielawska.pl/new/publikacja\\_8\\_2013.pdf](http://www.zakrzewska-bielawska.pl/new/publikacja_8_2013.pdf).
- [3] MAJEWSKA M., *Employer branding – co to jest i na czym polega?* (dostęp: 17.12.2018), [https://praca.money.pl/poradniki/arttykul/employer-branding---co-to-jest-i-na-czym,220,0,1795804.html](https://praca.money.pl/poradniki/arttykul/employer-branding---co-to-jest-i-na-czym-polega?220,0,1795804.html).
- [4] *Pokolenie* [hasło] (dostęp: 14.12.2018), <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/pokolenie;3959194.html>.
- [5] SADOWSKI R., *Raport Newspoint: Pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności* (dostęp: 14.12.2018), <https://blog.newspoint.pl/index.php/2018/03/21/raport-newspoint-pokolenia-w-polsce-i-potrzeba-monitorowania-ich-rosnacej-aktywnosci/>.
- [6] *Utrzymanie pracowników kluczowym wyzwaniem dla 3/4 firm w Polsce w ciągu najbliższych 2 lat* (dostęp: 18.12.2018), <http://bpcc.org.pl/pl/publikacje/utrzymanie-pracownikow-kluczowym-wyzwaniem-dla-3-4-firm-w-polsce-w-ciagu-najblizszych-2-lat>.