

Rozdział 4. Przemiany pokoleniowe na rynku pracy

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-268-9/4>



Dariusz Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

dariusz.nowak@ue.poznan.pl

Generational changes in the labour market

Generational changes in the labour market are a key factor shaping human resources management strategies in modern enterprises. This phenomenon, resulting from demographic, technological and social differences, requires modern solutions in the face of changing needs and values of employees from different generations. In Poland, as in the rest of the world, these challenges are intensified by the aging of society, progressive automation and the dynamic development of digital technologies.

The aim of this chapter is to analyse the impact of generational transformations on the labour market and to define strategies that support effective management of generational diversity within the workforce. The chapter focuses on examining the characteristics of four generations (Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z), their attitudes toward work, values, and expectations from employers. The research methodology involves comparative analyses incorporating demographic data, social research, and case studies. The findings highlight the importance of understanding generational differences for fostering employee engagement and minimising team conflicts. Baby Boomers value stability and loyalty, Generation X emphasises independence and clear goals, while Millennials and Generation Z prioritise flexibility, technology, and work-life balance. The chapter emphasises the importance of adapting management strategies to these diverse needs, which can enhance innovation, efficiency, and competitiveness of companies.

The chapter's originality lies in its comprehensive view of generational diversity, considering demographic challenges alongside technological and social factors. Identified strategies—such as promoting flexible work models, developing digital competencies, and creating tailored career paths—help organisations adapt to future labour market changes. The originality of the chapter lies in its comprehensive view of generational diversity, taking into account demographic challenges together with technological and social factors. The strate-

Sugerowane cytowanie

Nowak, D. (2025). Przemiany pokoleniowe na rynku pracy. W: S. Narojczyk, D. Nowak, F. Remlein i K. Romanchuk, *Przedsięwzięcia w erze globalnych kryzysów i przemian technologicznych. Aspekty ekonomiczne, społeczne i prawne* (s. 66–80). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-268-9/4>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

gies identified, such as promoting flexible working models, developing digital competencies and creating tailored career paths, help organisations adapt to future changes in the labour market. The findings offer valuable insights for employers, enabling effective management in increasingly diverse work environments while strengthening organisational resilience and long-term sustainability.

Keywords: generational transformations, human resource management, Baby Boomers, Generation X, Millennials, Generation Z, generational diversity, flexible work models.

Wprowadzenie

Przemiany pokoleniowe na rynku pracy stanowią jeden z kluczowych czynników wpływających na kształtowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Współczesny rynek pracy jest miejscem interakcji kilku generacji pracowników, z których każda wnosi odmienne wartości, oczekiwania i podejście do kariery zawodowej. Główne trendy demograficzne, technologiczne i społeczne powodują, że rozumienie tych różnic jest niezbędne dla efektywnego zarządzania zespołami oraz budowania konkurencyjności na rynku.

Jednym z najważniejszych trendów demograficznych wpływających na rynek pracy jest starzenie się społeczeństwa. W Polsce, podobnie jak w wielu krajach rozwiniętych, obserwuje się spadek wskaźnika urodzeń oraz wydłużenie średniej długości życia. W konsekwencji rośnie liczba osób w wieku poprodukcyjnym, a maleje w wieku produkcyjnym, co stwarza wyzwania dotyczące zapewnienia odpowiedniej liczby wykwalifikowanych pracowników. Zrozumienie i uwzględnienie różnic pokoleniowych jest zatem kluczowe dla pracodawców, którzy chcą efektywnie zarządzać różnorodnymi zespołami. Przedsiębiorstwa, które potrafią dostosować swoje strategie zarządzania zasobami ludzkimi do potrzeb różnych generacji, mogą liczyć na zwiększenie lojalności pracowników, ich zaangażowania oraz kreatywności. W dobie rosnącej konkurencji o talenty umiejętność przyciągania i utrzymania pracowników z różnych pokoleń staje się kluczowym czynnikiem sukcesu.

Równocześnie dynamiczny rozwój technologii zmienia charakter pracy oraz wymagane kompetencje. Automatyzacja, digitalizacja oraz rozwój sztucznej inteligencji wpływają na sposób wykonywania wielu zawodów, zmuszając pracowników do ciągłego aktualizowania swoich umiejętności.

Można zatem zaznaczyć, że przemiany pokoleniowe na rynku pracy są zjawiskiem wielowymiarowym, które wymaga od przedsiębiorstw nieustannego dostosowywania się do zmieniających się warunków demograficznych, technologicznych i społecznych. Celem rozdziału jest oparte na badaniach zdefiniowanie strategii wspierających efektywne zarządzanie różnorodnością pokoleniową na

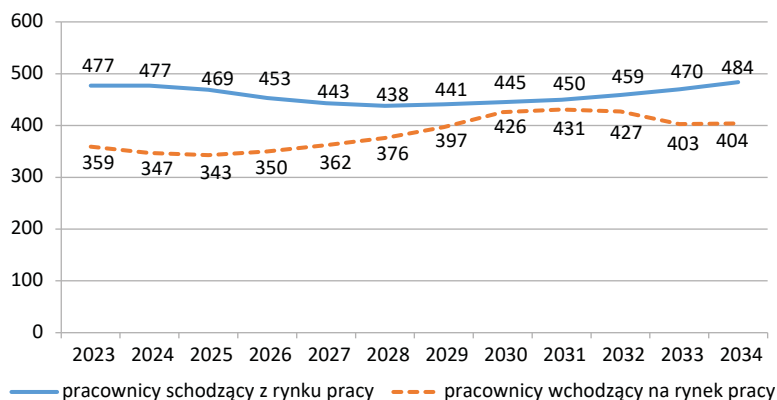
ryнку pracy, uwzględniających potrzeby i wartości różnych generacji, aby zwiększyć zaangażowanie pracowników, minimalizować konflikty międzypokoleniowe oraz budować długoterminową konkurencyjność przedsiębiorstw. Umiejętne zarządzanie różnorodnymi i zmieniającymi się zespołami pracowników może bowiem przynieść organizacjom znaczące korzyści, zarówno w kontekście efektywności operacyjnej, jak i długoterminowej konkurencyjności na rynku.

4.1. Starzenie się społeczeństwa

Rozwój współczesnego rynku pracy jest uwarunkowany dynamicznymi zmianami technologicznymi, ekonomiczno-politycznymi, środowiskowymi oraz społeczno-prawnymi. Każdy z tych czynników wnosi istotne implikacje, które wzajemnie na siebie wpływają, tworząc nowe wyzwania i możliwości dla pracodawców i pracowników. Przedsiębiorstwa, które chcą pozostać konkurencyjne, muszą nie tylko reagować na zachodzące zmiany, lecz także aktywnie przewidywać przyszłe trendy i uwzględniać je w swoich strategiach. Jednym z najistotniejszych zagrożeń, które pojawiło się w ostatnich dekadach, a które aktualnie przybiera na sile, jest starzenie się społeczeństwa (Adamczyk, 2017; Baranowska, 2017). Gwałtownie rośnie liczba osób w wieku poprodukcyjnym, co powoduje, że przedsiębiorstw mają coraz większe problemy ze znalezieniem kandydatów do pracy. Według danych GUS liczba osób urodzonych w latach 1959–1964, a więc tych którzy aktualnie przechodzą na emeryturę, wynosiła prawie 3,8 mln. Z drugiej strony na rynek pracy będą wchodzić osoby urodzone w latach 2002–2007⁶, których liczba nie przekracza 2,2 mln, co spowoduje ponad półtoramilionową lukę pokoleniową. Problem luki pokoleniowej będzie narastał w kolejnych latach, przewiduje się, że od 2030 roku każdego dnia rynek pracy opuści około 1500 osób (rysunek 4.1).

Starzenie się społeczeństwa jest złożonym zjawiskiem, u którego podstaw leży wiele przyczyn o charakterze społecznym, demograficznym i ekonomicznym (Cursaru, 2018). Polska, podobnie jak wiele krajów europejskich, doświadcza spadku współczynnika urodzeń, co prowadzi do zwiększenia średniej wieku populacji. Istotnym czynnikiem wpływającym na zmiany w populacji są również stosunkowo duże ruchy migracyjne młodych osób, które poszukują lepszych warunków do życia. Podkreśla się, że ruchy migracyjne mają znaczący wpływ na strukturę demograficzną różnych regionów i krajów, kształtując zarówno dynamikę społeczną, jak i ekonomiczną. W przestrzeni publicznej obserwuje się również zmianę modelu życia, który diametralnie różni się od tych znanych

⁶ Z badań TNS Polska wynika, że młodzi Polacy zaczynają pracę w wieku 22 lat. To więcej niż średnia w UE, która wynosi 20 lat.



**Rysunek 4.1. Luka pokoleniowa na rynku pracy
w latach 2023–2034 (wartości w tys.)**

Źródło: (Frączyk, 2023).

z poprzednich lat. Młodsze pokolenia często wybierają inne priorytety życiowe, skupiając się na elastyczności, mobilności oraz równowadze między pracą a życiem osobistym. Zmienia się również sposób, w jaki młode pokolenie postrzega tradycyjne ścieżki kariery i osiąganie sukcesu, co prowadzi do nowych wzorców zachowań i oczekiwań wobec pracy oraz życia społecznego. Zachodzące zmiany w modelu życia wpływają na sposób funkcjonowania społeczeństwa, jak również kształtowanie się strategii biznesowych i polityk publicznych. Jednocześnie zmiany te powodują, że pracodawcy, chcąc zabezpieczyć swoją działalność operacyjną, napotykają coraz większe problemy z zapewnieniem odpowiedniej, charakteryzującej się odpowiednimi kwalifikacjami i kompetencjami, a także właściwym podejściem do pracy siły roboczej.

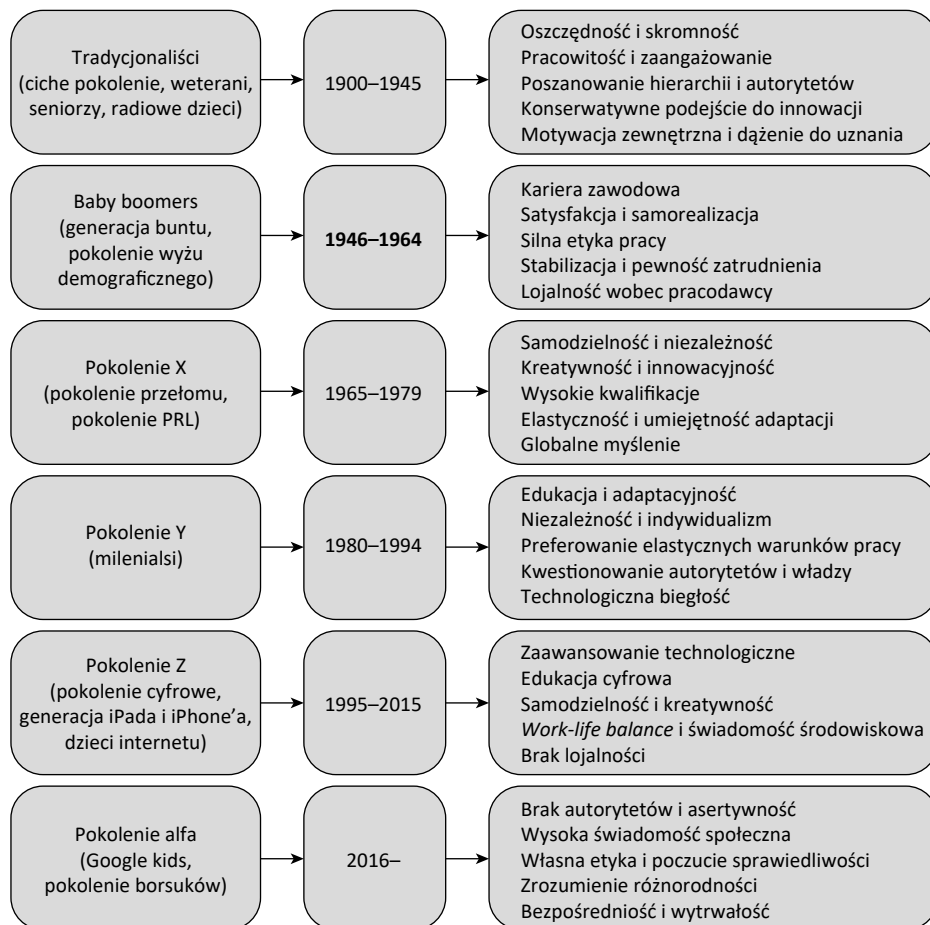
Analizując rynek pracy, należy podkreślić, że obecnie aktywne zawodowo pozostają cztery pokolenia, z których jedno powoli opuszcza, a drugie rozpoczyna przygodę z rynkiem pracy (Kryk, 2021). Najstarsza grupa zawodowa obejmuje osoby urodzone w latach 1946–1964, które określa się jako baby boomers. Kolejne, pokolenie X, dotyczy urodzonych w latach 1965–1980, a następną, pokolenie Y, zwane również milenialsami, reprezentują urodzeni w przedziale 1981–1995. Ostatnią, najmłodszą grupę stanowi pokolenie Z, czyli osoby urodzone w latach 1995–2015. Każda ze wskazanych grup charakteryzuje się specyficznymi, wyjątkowymi i swoistymi cechami, które łącznie decydują o ich podejściu do pracy, preferencjach i oczekiwaniach. Przykładowo pokolenie powojenne kładło nacisk na stabilność zatrudnienia i lojalność wobec pracodawcy, a kariera często rozwijała się w jednej firmie, gdzie priorytetem była ściśle określona, długoterminowa ścieżka. Kolejne pokolenie, X, pracę często traktowało priorytetowo, poświęcając

jej czas, życie osobiste, a nawet rodzinę. Milenialsi natomiast koncentrują się na sensie i celu wykonywanej pracy, ważne stały się warunki, które sprzyjają innowacyjności i kreatywności, a także możliwości szybkiego awansu i rozwoju osobistego. Najmłodsze pokolenie skupia się na technologii i cyfryzacji, ceni pracę elastyczną i hybrydową, która jest ciekawa i zgodna z ich zainteresowaniami, a przy tym wszystkie jej aspekty są jasne i przejrzyste.

4.2. Pokolenia BB, X i Y na rynku pracy

Najstarszą generacją aktywną zawodowo, która – jak wspomniano – opuszcza rynek pracy, jest pokolenie baby boomers, określane również jako pokolenie wyżu demograficznego bądź pokolenie powojenne (Slagsvold i Hansen, 2021). W pracy cenią sobie stabilność, a także ciągłość i pewność etatu. Swoją karierę zawodową rozpoczynali, w czasie gdy zarówno rynek pracy, jak i gospodarka światowa były w rozkwicie, co spowodowało, że ich rozwój zawodowy kształtowały stosunkowo stabilne warunki ekonomiczne (Roberts, 2012). Znani są z lojalności, w wielu przypadkach całe życie zawodowe spędzają u jednego pracodawcy, nawet w sytuacji niskich wynagrodzeń czy nieodpowiednich warunków pracy. Ponadto charakteryzują się silną motywacją do angażowania się także w trudne zadania, co w niektórych kręgach jest uważane za pracoholizm, wierząc, że ciężka i wydajna praca jest kluczem do sukcesu i awansu społecznego. Preferują hierarchiczną strukturę organizacyjną, łatwiej bowiem radzą sobie w środowisku, gdzie istnieje wyraźny łańcuch zależności. Mając bogatą historię zawodową, duże doświadczenie i kompetencje, oczekują szacunku, dyscypliny i docenienia, co w wielu przypadkach jest zarzewiem konfliktów z młodszymi pokoleniami (Chomętowska i Żarczyk-Dobiesz, 2018).

Polskie pokolenie wyżu demograficznego charakteryzuje się podobnym zestawem cech co ich zachodni rówieśnicy. Ze względu na specyfikę czasu i miejsca, w którym dorastali, można jednak wskazać unikatowe aspekty. Przede wszystkim rodzimi przedstawiciele wyżu demograficznego wyróżniali się głębokim przywiązaniem do zakładu pracy, co wynikało ze współczesnych uwarunkowań, gdzie praca była zarówno obowiązkiem, jak i moralnym imperatywem. O ich podejściu do pracy decydowały również silne związki z kulturą i religią, a także środowiskiem, w którym funkcjonowali. W szczególności cenili sobie stabilność zawodową i finansową, z drugiej strony charakteryzowali się sceptycyzmem i konserwatyzmem, co przejawiało się w ich pejoratywnym podejściu do mediów i oficjalnych komunikatów. Przez pracodawców byli cenieni za kompetencje, doświadczenie, zaangażowanie i lojalność (Hysa, 2016). Powyższe kwestie, dotyczące podejścia do pracy pokoleń zarówno aktywnych, jak i nieaktywnych zawodowo, zobrazowano na rysunku 4.2.



**Rysunek 4.2. Cechy aktywnych i nieaktywnych pokoleń
w kontekście pracy**

Źródło: na podstawie (Berkup, 2014; Sima, 2016).

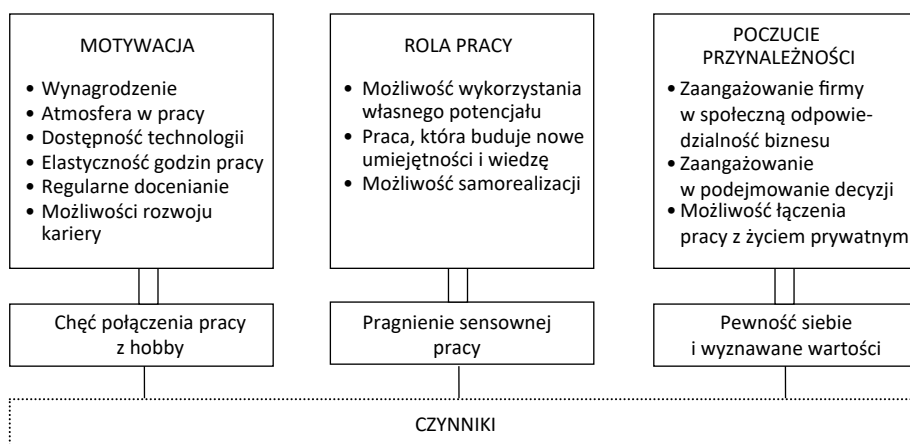
Dojrzałym pokoleniem na rynku pracy są również osoby urodzone w latach 1965–1980, które są zaliczane do pokolenia X, w Polsce często określani jako pokolenie przełomu bądź dzieci PRL (Opalińska, 2018). Ze względu na konieczność dużej samodzielności w dzieciństwie, wynikającej z zaangażowania ich rodziców w pracę zawodową, określani są również jako dzieci z kluczem na szyi lub dzieci na uwięzi (*latchkey child*) (Berkup, 2014). Ukształtowani zostali przez wydarzenia historyczne i globalne, co przyczyniło się do zmian w podejściu do życia zawodowego. Aktualnie stanowią jedną z najliczniejszych grup na rynku pracy, należy jednak zaznaczyć, że w ciągu najbliższych kilku, kilkunastu lat

większość z nich osiągnie wiek emerytalny, co spotęguje negatywne trendy na rynku pracy związane z niedoborem siły roboczej. Zdaniem praktyków jest to ostatnie niezdigitalizowane pokolenie, stanowiące jednocześnie pomost między tradycyjnymi wartościami a nowymi technologiami. Pokolenie X oczekuje jasno określonych celów i wyników, co motywuje ich do efektywniejszej pracy i pozwala na samodzielne planowanie działań. Większość przedstawicieli tego pokolenia legitymuje się posiadaniem wyższego wykształcenia, co stało się fundamentem ich kariery zawodowej i życiowego sukcesu. Po swoich rodzicach odziedziczyli dążenie do stabilizacji, rozwoju kariery zawodowej i odnoszenia sukcesów. Zazwyczaj stawiają na rozwój osobisty, charakteryzują się jednocześnie zdolnością do twórczego myślenia, zarządzania i adaptacji (Czyczerska i in., 2020). Znani są z samowystarczalności, cenią autonomię w pracy, preferują wyznaczanie własnych celów i metod ich realizacji. Wielu z nich pełni funkcje zarządcze, angażując się ponadprzeciętnie w obowiązki, przyjmuje nowe zadania i funkcje, co bywa postrzegane jako pracobolizm. Ich zaangażowanie w pracę powoduje, że stawiają wygórowane żądania swoim zespołom, oferując im jednocześnie dużą niezależność (Roach i in., 2019). Nastawieni na ciężką pracę, samodzielność i realizację celów pozostają w konflikcie z najmłodszym pokoleniem, które dąży do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i nie zamierza nadmiernie angażować się w obowiązki zawodowe.

Należy podkreślić, że podejście do pracy omawianego pokolenia zostało w Polsce ukształtowane przez transformację lat 90. XX wieku, kiedy restrukturyzacje, bankructwa i zwolnienia pracownicze spowodowały rozwój rynku pracodawców, często naruszających prawa pracowników. Bezrobocie, zwolnienia grupowe, niskie wynagrodzenia i niepłatne nadgodziny stały się powszechne, a praca stała się rzadkim dobrem, szczególnie dla osób o niskich kwalifikacjach. Społeczeństwo nie było przygotowane na te zmiany, a doświadczenia ery socjalizmu, charakteryzujące się improwizacją i fikcyjnymi etatami, prowadziły do niskiej etyki pracy i wydajności (Klementowska, 2019).

W miarę upływu czasu zaobserwowano zmianę w podejściu do wykonywania obowiązków zawodowych, co szczególnie istotne było wśród osób urodzonych w latach 70. i 80. XX wieku. Te nowe pokolenia, dążąc do stabilizacji materialnej i poprawy warunków bytowych, coraz bardziej skupiały się na zdobywaniu nowych kompetencji, doświadczenia oraz rozwoju kariery zawodowej. Szczególne miejsce w tej zmianie zajmuje pokolenie Y, znane również jako milenialsi, urodzeni w latach 1980–1994. Jako pierwsze globalne pokolenie technologiczne dorastało w erze cyfryzacji, komputeryzacji i digitalizacji. Nabyte doświadczenia wraz z rozwojem technologii znacząco wpłynęły na ich system edukacji, kwalifikacje i kompetencje. Podkreśla się, że na rynku pracy wskazane pokolenie wyróżnia się unikatowym podejściem, co jest bezpośrednim wynikiem ich adaptacji do zachodzących

zmian. W praktyce znani są ze swojej sprawności w posługiwaniu się nowoczesnym wyposażeniem technicznym, co znajduje odzwierciedlenie w pracy zawodowej, gdzie oczekują dostępu do innowacyjnych narzędzi i rozwiązań. Ich podejście do pracy charakteryzuje elastyczność, cenią sobie bowiem możliwość pracy zdalnej, hybrydowej i nieunormowane godziny pracy, które pozwalają im łączyć pracę zawodową z życiem prywatnym. W przeciwieństwie do swoich poprzedników mniej doceniają karierę, bardziej skupiają się na rozwoju osobistym i satysfakcji z pracy. Szukają zatrudnienia w firmach, która dają im poczucie celu i możliwość oddziaływania na środowisko bądź kształtowania go. Ich charakterystyka w zakresie motywacji, roli pracy w życiu oraz społecznej integracji została zobrazowana na rysunku 4.3.



Rysunek 4.3. Wartości pokolenia Y w miejscu pracy

Źródło: na podstawie (Perkune i Licite, 2019).

Szczególnie istotną cechą pokolenia Y jest zorientowanie na współpracę i pracę grupową, gdzie mogą dzielić się wiedzą i wzajemnie motywować i inspirować. Wskazane cechy powodują, że przedstawiciele pokolenia Y nastawieni są na mniej hierarchiczny system pracy, w którym powinna dominować swobodna wymiana informacji, pomysłów i inicjatyw. Ponadto cenią sobie konstruktywne, rzeczowe i regularne opinie dotyczące ich pracy, dzięki którym mogą rozwijać swoje umiejętności i kompetencje (Barszcz, 2020; Robak, 2017).

Ich podejście do pracy, preferencje życiowe i zaangażowanie ukształtowane zostały przez globalne wyzwania, takie jak zmiany klimatyczne, nierówność społeczna, zanieczyszczenie środowiska, wyczerpywanie się zasobów, konflikty zbrojne, brak tolerancji. Szanują różnice kulturowe, rasowe i seksualne, co jest odzwierciedleniem świata, w którym dorastali i w którym się wychowali.

Ich podejście do planowania kariery bardziej jest jednak skoncentrowane na krótkoterminowych celach, co może wynikać z doświadczeń niepewności politycznej i ekonomicznej. Poszukują zatem pracodawców, którzy reprezentują podobne wartości, skupiając się na aspektach etycznych, ekologicznych, praworządności i rzetelności. W przeciwieństwie do pokolenia swoich rodziców, którzy w pracy preferowali stabilność i ciągłość zatrudnienia, przedstawiciele pokolenia Y są skłonni do zmiany pracy w celu poszukiwania nowych doświadczeń, umiejętności i kompetencji. W praktyce ceni się ich zarówno za wysoki poziom wykształcenia, jak i zdolność dostosowania się do dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu. W miejscu pracy oferują swoje wysokie umiejętności, doświadczenie, kreatywność i nowoczesność, które zarówno pozwalają osiągnąć cele przedsiębiorstwa, jak i zapewniają satysfakcję zawodową i osobistą (Stanimir, 2023).

4.3. Rynek pracy a pokolenie cyfrowe

Najbardziej kontrowersyjnym pokoleniem, które aktualnie zastępuje baby boomerów, są osoby, które urodziły się w latach 1995–2015. W przestrzeni publicznej określa się ich jako pokolenie Z, a ich percepcja postrzegania rzeczywistości uwarunkowana jest rozwojem świata cyfrowego, komputeryzacją, wirtualną rzeczywistością i sztuczną inteligencją, stąd często są nazywani cyfrowym społeczeństwem, pokoleniem cyfrowym, pokoleniem mediów, dziećmi internetu, dziećmi dot-comów, pokoleniem .com czy instant online (Levickaite, 2010; Magano i in., 2020). Zdaniem Levickaite (2010) ich zachowanie jest kształtowane przez trzy grupy czynników: ontologiczne (związane z wiekiem i etapem życia), socjologiczne (wpływ czasu i technologii) oraz historyczne (doświadczenia i wydarzenia). Charakteryzują się nieustannym połączeniem z internetem i korzystaniem z różnorodnych technologii cyfrowych, co wpływa na ich komunikację, sposób życia i naukę (Dolot, 2018). Szacuje się, że media społecznościowe odcisną piętno i spowodują uzależnienia u członków pokolenia Z. Można zatem zaznaczyć, że zmiany technologiczne, choć otworzyły wiele możliwości, niosą ze sobą również szereg zagrożeń dla rynku pracy oraz zdrowia psychicznego i emocjonalnego (Przybysz, 2021). Jednym z głównych zagrożeń jest uzależnienie od internetu i mediów społecznościowych, które może prowadzić do zaburzeń koncentracji i umiejętności czytania ze zrozumieniem.

Zagrożeniem dla rynku pracy są również zmiany w wymaganiach dotyczących umiejętności, gdzie duży nacisk kładzie się na kompetencje miękkie, w tym asertywność, kreatywność, logiczność i analityczne myślenie, a także radzenie

sobie ze stresem i presją czasu. Permanentna komunikacja online i nadmierne korzystanie z technologii mogą prowadzić do przeciążenia informacyjnego, co negatywnie wpływa na produktywność, zdolność do głębokiego skupienia się na zadaniach, pracy w grupie, a nawet prowadzenia zwykłej rozmowy czy uczestniczenia w niej (Benítez-Márquez, 2022).

Dodatkowo dynamiczne zmiany w sektorze technologii znacznie przyspieszają zastępowanie tradycyjnych miejsc pracy przez automatyzację. Chcąc pozostać konkurencyjni, muszą nieustannie aktualizować i nabywać wiedzę, co stanowi wyzwanie zarówno dla edukacji, jak i sposobu planowania kariery najmłodszym uczestnikom rynku pracy. Warto również zwrócić uwagę na zmiany społeczne, w tym przede wszystkim spadek zainteresowania religią, kultywowaniem tradycji czy zaangażowanie polityczne, co wskazuje na przesunięcie wartości pokolenia Z, które może mieć długoterminowe konsekwencje dla społecznej kohezji i aktywności obywatelskiej. W kontekście rynku pracy zmniejszone zaangażowanie w społeczność lokalną i mniejsza skłonność do podejmowania ryzyka mogą prowadzić do zmniejszonej innowacyjności i przedsiębiorczości wśród młodszych pracowników (Roach i in., 2019).

Jak zaznaczono, pokolenie Z znacząco różni się od swoich poprzedników, nie traktuje bowiem kariery jako priorytetu życiowego, a pracę postrzega głównie jako źródło utrzymania. Jego przedstawiciele często deklarują gotowość do rezygnacji z pracy, gdyby tylko mieli zapewnione odpowiednie środki finansowe. W trakcie wyboru studiów kierują się przede wszystkim potencjalnymi zarobkami, mniej dbając o spełnienie zawodowe. Nierzadko rezygnują ze studiów, uznając zdobytą wiedzę za niepraktyczną i mniej cenioną przez pracodawców niż doświadczenie (CsiszáríkKocsír i Garia-Fodor, 2018). Zmagają się również z obawą przed dorosłością i trudnościami w znalezieniu zatrudnienia, gdyż wysokie wykształcenie nie gwarantuje już dostępu do wymarzonej pracy bez odpowiedniego doświadczenia. W kontekście życia zawodowego oczekują pracy, która będzie łączyła wysokie wynagrodzenie z rozwojem osobistym, unikając przy tym wielkich korporacji z obawy przed nadmiernymi wymaganiami i negatywnym wpływem na życie prywatne.

W obliczu tych wyzwań pracodawcy muszą znaleźć skuteczne sposoby na motywowanie generacji Z, która ceni rozwój zawodowy równie wysoko jak wynagrodzenie, ale nie zawsze jest gotowa do poświęceń w zakresie godzin pracy czy pracy w święta. Wartościowanie klimatu pracy i odpowiedzialności społecznej firmy staje się coraz ważniejsze, a klarowne komunikowanie oczekiwań i celów może się przyczynić do zwiększenia zaangażowania młodych pracowników w ich obowiązki.

4.4. Pokolenie Z a równowaga między pracą zawodową a życiem osobistym

Jedną z najbardziej charakterystycznych cech definiujących pokolenie wchodzące na rynek pracy jest dążenie do zachowania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. W literaturze pojęcie to nie jest jednoznacznie określone. W najprostszym ujęciu oznacza brak konfliktu między pracą a życiem rodzinnym w połączeniu z poprawną relacją zachodzącą między wskazanymi aspektami (Brough i in., 2020). Dla pokolenia Z równowaga między pracą zawodową a życiem osobistym oznacza zachowanie odpowiednich relacji, ustalenie priorytetów oraz umiejętne zarządzanie obowiązkami zawodowymi i osobistymi, co powinno zapewnić dobre samopoczucie i jednocześnie zapobiegać wypaleniu, przygnębieniu i emocjonalnemu wyczerpaniu (Bonifacio, 2024). Autorka podkreśla, że w dzisiejszym, zawsze aktywnym, świecie osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym jest niezbędne do utrzymania produktywności, zdrowia fizycznego i psychicznego oraz kontaktów społecznych.

Dla pokolenia Z równowaga między życiem zawodowym a prywatnym nie oznacza dodatkowej korzyści, jest to standard, który musi zapewnić pracodawca. Mają oni świadomość swojej wartości i potrzeb, co oznacza, że jasno artykułują swoje oczekiwania i preferencje względem pracy. Kompetencje językowe oraz biegłość w korzystaniu z narzędzi cyfrowych sprawiają, że przedstawiciele pokolenia Z swobodnie funkcjonują w środowisku zawodowym, w którym aktywnie stosują nowoczesne technologie i metody pracy. Nastawieni są na efektywność i pracę zadaniową, a nie na tradycyjne godziny pracy. Podkreślają, że zachowanie równowagi oznacza mniejsze wypalenie zawodowe, realizację pasji i hobby, elastyczny czas pracy, transparentność, równość, a także efektywność. Należy jednak zaznaczyć, że ekspozycja tych cech oraz często wygórowane żądania prowadzą do trudności w relacjach z przedstawicielami starszych generacji, którzy nie do końca rozumieją potrzebę wyznaczania granicy między pracą a życiem prywatnym. W wielu przypadkach stanowi to wyzwanie dla pracodawców, którzy nie rozumieją potrzeb młodego pokolenia i nie potrafią zbudować odpowiednich relacji między grupami pracowników reprezentującymi inne wartości, co może prowadzić do konfliktu (Lev, 2021). Przykłady równowagi między życiem osobistym a pracą zaprezentowano w tabeli 4.1.

Propagowana przez pokolenie Z równowaga między pracą zawodową a życiem osobistym może być przyczyną wielu problemów dla pracodawców. Szczególnie istotny jest wzrost kosztów, firmy mogą być bowiem zmuszone do inwestowania w dodatkowe środki i programy, takie jak elastyczne godziny pracy, praca zdalna, hybrydowa czy dodatkowe benefity, które mogą prowadzić do wzrostu kosztów

operacyjnych. Ponadto w sytuacji gdy firma nie ma możliwości dostosowania się do oczekiwań postmillenialsów, musi liczyć się z większą rotacją pracowników, co zazwyczaj generuje dodatkowe koszty związane z rekrutacją i szkoleniami pracowników. (Nieżurawska i in., 2023).

Tabela 4.1. Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym

Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym	
Definicja	Przykłady
Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym to równowaga między obowiązkami zawodowymi a zajęciami w życiu osobistym. Oznacza to efektywny podział energii i czasu w celu utrzymania zarówno wymagań zawodowych, jak i osobistych zainteresowań. Osiągnięcie tej równowagi gwarantuje, że nie będzie się nadmiernie pochłoniętym pracą, pomaga to zmniejszyć stres i zapobiega wypaleniu zawodowemu	Praca zdalna: odnosi się do pracy w domu lub innym wygodnym miejscu, umożliwiając wygodniejsze zarządzanie zadaniami osobistymi
	Wakacje bez połączeń: polegają na spędzaniu wakacji, podczas których całkowicie odłączasz się od służbowych e-maili i telefonów, koncentrując się wyłącznie na relaksie i rozrywce
	Dni wolne na żądanie: możliwość wzięcia wolnego dnia w sytuacjach awaryjnych lub w celu załatwienia osobistych spraw bez konieczności wcześniejszego planowania
	Zamknięte biuro w określone dni: ustalanie dni, w które biuro jest zamknięte, na przykład jeden piątek w miesiącu, aby pracownicy mogli spędzić czas z rodziną lub odpocząć
	Dni pracy z biura domowego: ustalanie dni, w które wszyscy pracownicy pracują z domu, co pozwala na zminimalizowanie czasu spędzanego na dojazdach
	Limitowanie godzin nadliczbowych: wprowadzanie polityki ograniczającej liczbę nadgodzin, aby zapobiegać wypaleniu zawodowemu
	Urlopy regeneracyjne: zachęcanie pracowników do korzystania z pełnego przysługującego im urlopu, aby mogli odpocząć i naładować baterie
	Rodzinne dni w pracy: organizowanie dni, w które pracownicy mogą przyprowadzić swoje dzieci do biura, co pozwala na lepsze zintegrowanie życia zawodowego i rodzinnego

Źródło: opracowanie własne.

Negatywnym aspektem jest również spadek elastyczności operacyjnej, związany z wolniejszą reakcją na nowe lub modyfikowane zamówienia. Istnieje również ryzyko, że różnice w oczekiwaniach, wartościach i przyzwyczajeniach dotyczących pracy znajdą odzwierciedlenie w konfliktach międzypokoleniowych,

zwłaszcza w sytuacji braku odpowiedniej komunikacji. To wszystko może doprowadzić do trudności w utrzymaniu kultury pracy, która wymaga wysokiego zaangażowania i w niektórych sytuacjach pracy w mniej standardowy sposób (Ljungkvist i Moore, 2023).

Równowaga między życiem zawodowym, a osobistym ma nie tylko korzystny wpływ na pracownika i jego samopoczucie, lecz także przynosi pozytywne efekty dla rozwoju przedsiębiorstw. Firmy, które aktywnie angażują się w zapewnienie stabilizacji pracownikom, mogą uzyskać wiele korzyści, co przekłada się na ich sukces i konkurencyjność na rynku. Pracownicy, którzy czują, że ich potrzeby związane z życiem prywatnym są respektowane i wspierane przez pracodawcę, są bardziej skłonni do pozostania w firmie i angażowani się w jej cele, misję i wizję. Promowanie równowagi zarówno przyczynia się zatem do zatrzymania najbardziej wartościowych osób, jak i przyciąga innych, co ma zasadnicze znaczenie dla długoterminowej stabilności i wzrostu przedsiębiorstwa.

Ponadto firmy, które dbają o swoich pracowników i nie obciążają ich ponadnormatywnymi obowiązkami i zadaniami, mogą liczyć na większe zaangażowanie i kreatywność z ich strony. Należy bowiem pamiętać, że pokolenie Z poszukuje tych miejsc pracy, które oferują nie tylko atrakcyjne warunki finansowe, ale także możliwość rozwijania się w różnych obszarach życia, włączając w to pasje, hobby, rodzinę.

Podsumowanie

W rozdziale zaprezentowano przemiany pokoleniowe na rynku pracy oraz ich wpływ na strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Podkreślono, że na rynku pracy funkcjonują obecnie cztery pokolenia: baby boomers, pokolenie X, Y (millenialsi) oraz Z, z których każde posiada odmienne wartości, oczekiwania i podejście do kariery zawodowej. Starzenie się społeczeństwa oraz malejąca liczba osób w wieku produkcyjnym powodują luki pokoleniowe i trudności w znalezieniu wykwalifikowanych pracowników. Każde pokolenie wykazuje specyficzne cechy – baby boomers cenią stabilność i lojalność wobec pracodawcy, pokolenie X dąży do samodzielności i sukcesu zawodowego, millenialsi preferują elastyczność i rozwój osobisty, natomiast pokolenie Z stawia na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Dynamiczny rozwój technologii oraz zmieniające się potrzeby pracowników wymuszają na firmach dostosowanie strategii zarządzania, aby przyciągnąć i utrzymać pracowników różnych generacji. W szczególności rosnące oczekiwania pokolenia Z w zakresie elastycznych form zatrudnienia i wartości społecznych stanowią nowe wyzwania dla pracodawców, ale także otwierają możliwości dla innowacyjnych modeli pracy.

Bibliografia

- Adamczyk, D. (2017). Starzenie się społeczeństwa polskiego wyzwaniem dla zrównoważonego rozwoju. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 106.
- Baranowska, A. (2017). Starzenie się społeczeństwa europejskiego jako wyzwanie XXI wieku. *Casus Polski. Opuscula Sociologica*, 4, 55–66.
- Barszcz, P. (2020). Pokolenie Millenialsów na rynku pracy w Polsce. Generacja work-life balance? *Studia z Teorii Wychowania*, 9(30), 37–58.
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G. i Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Berkup, S. B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Bonifacio, R. (2024). Work-life balance definition. A complete guide. *Shiftbase*. <https://www.shiftbase.com/glossary/work-life-balance>
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A. i Rasmussen, L. (2020). Work-life balance: Definitions, causes, and consequences. W: T. Theorell (Ed.), *Handbook of socioeconomic determinants of occupational health* (s. 1–15). Griffith University.
- Chomątowska, B. i Żarczyńska-Dobiesz, A. (2018). Bariery dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli pokolenia „Baby Boomers”. W: *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce. Teoria i praktyka*, 1(24), 35–45. <https://doi.org/10.19253/rem.2018.01.003>
- Csiszárík-Kocsir, Á. i Garia-Fodor, M. (2018). Motivation analysis and preference system of choosing a workplace as segmentation criteria based on a country wide research result focus on generation of Z. *On-line Journal Modelling the New Europe*, 27, 67–85. <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.03>
- Cursaru, A. (2018). What are the main causes of population aging and its consequences on the provision of healthcare? *ECCON322*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26511.23204>
- Czyczerska, K. M., Ławnik, A. J. i Szlenk-Czyczerska, E. (2020). Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z/ The modern labour market in Poland and the generation. The differences between generations X, Y and Z. *Rozprawy Społeczne/Social Dissertations*, 14(3), 102–125. <https://doi.org/10.29316/rs/125693>
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 2(74), 44–50.
- Frączyk, J. (2023, 7 września). Katastrofa za progiem. ZUS podał, ile osób przeszło na emeryturę. *Business Insider*. <https://businessinsider.com.pl/praca/emerytura/katastrofa-za-progiem-zus-podal-ile-osob-przeszlo-na-emeryture/72wqzt7>
- Hysa, B. (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 97.
- Klementowska A. (2019). Przemiany rynku pracy w Polsce w latach 1918–2018. *Problemy Profesjologii*, 1, 41–50.
- Kryk, B. (2021). Generations on the Polish labor market in the context of competences needed in the economy based on knowledge and 4.0. *Ekonomia i Prawo*, 20(1), 121–137.

- Lev, T. A. (2021). Generation Z: Characteristics and challenges to entering the world of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 107–115.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *Limes Cultural Regionalistics*, 3(2), 170–183. <https://doi.org/10.3846/limes.2010.17>
- Ljungkvist, H. i Moore, M. (2023). *The challenges of achieving work-life balance in the digital age: A study of young professionals exploring the impact of new ways of working on early career adults* [Master's Thesis in Business Administration]. Umeå School of Business and Economics.
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T. i Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting project management soft skills competencies—a mixed-method approach. *Education Science*, 10(7), 187. <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>
- Nieźurawska, J., Kysia, R. A. i Niemczynowicz, A. (2023). *Managing Generation Z. Motivation, engagement and loyalty*. Routledge.
- Opalińska, A. (2018). W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: Analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, (9) 139–252.
- Perkune, L. Licite, L. (2019). *Labour market expectations of generation Y*. Proceedings of the 2019 International Conference “Economic Science for Rural Development”, 52, s. 119–126. <https://doi.org/10.22616/ESRD.2019.112>
- Przybysz M. (2021), Młodzież w sieci w czasie pandemii. Diagnoza, problemy, wyzwania. *Media Biznes Kultura*, 2(11), 97–108.
- Roach B., Goodwin N. i Nelson J. (2019). *Consumption and the consumer society*. Global Development and Environment Institute, Tufts University.
- Robak, E. (2017). *Generation Y on the labour market – expectations for shaping the work-life balance*. Institute of Economic Research Working Papers, 100. <https://www.econstor.eu/handle/10419/219922>
- Roberts, K. (2012). The end of the long baby-boomers generation. *Journal of Youth Studies*, 15(4), 479–497. <https://doi.org/10.1080/13676261.2012.663900>
- Sima, C. (2016). Generations BB, X, Y, Z, α – the changing consumer in the hospitality industry. W: M. Ivanova, S. Ivanov i V. P. Magnini (Eds.), *The Routledge handbook of hotel chain management* (s. 471–479). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315752532>
- Slagsvold, B. i Hansen, T. (2021). The baby-boomers generation. Another breed of elderly people? W: A. Falch-Eriksen, M. Takle i B. Slagsvold (red.), *Generational tensions and solidarity within advanced welfare states*. Routledge.
- Stanimir, A. (2023). Participation in the labour market – generation Y and other age groups. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(3), 111–116.