

Zbigniew Nowacki

Pokolenia funkcjonariuszy i pracowników w polskich zakładach karnych i aresztach śledczych w 2023 roku. Specyfika generacji

Generations of officers and employees of Polish prisons and detention centers in 2023. Generational specificity

W opracowaniu przeprowadzono jakościową analizę pokoleniową na polskim rynku pracy. Przedmiotem ilościowej analizy uczyniono strukturę pokoleniową funkcjonariuszy i pracowników polskich zakładów karnych i aresztów śledczych według stanu na dzień 1 lipca 2023 roku. Najliczniejszą generację stanowili funkcjonariusze należący do pokolenia Millenium – 76,6% ogółu funkcjonariuszy. Przy czym dostrzega się, że pokolenie Y (48,3%) było zdecydowanie liczniejsze od pokolenia C (28,3%). Znaczący był także udział procentowy osób należących do pokolenia X (23,2%), niemniej jednak była to zbiorowość mniejsza od pokolenia Y oraz C. Stosunkowo nieliczną grupę stanowiły osoby przynależne do generacji BB (0,2%). Wydaje się, że istota rozkładu pokoleniowego kadry może nabierać szczególnego znaczenia w sytuacji nadmiernej rotacji oraz niedoboru kadry. W następstwie tego pojawia się rekomendacja badania pokoleń polskiej młodzieży w trakcie ich rozwoju. Kwestia doniosłości przedmiotowych badań została podniesiona w opracowaniu. Argumentem przekonującym o słuszności idei badania generacji polskiej młodzieży jest także fakt, że Inni (*Shell*) czynią to profesjonalnie już od wielu lat. Rozpatrywano również kwestię fluktuacji pracowników i funkcjonariuszy polskiej Służby Więziennej w latach 2018–2022. Ogólny wskaźnik fluktuacji funkcjonariuszy i pracowników (razem), wykazując zmienność w latach 2018–2019, zauważalnie wzrósł do wartości 10,62 w 2022 r. Natomiast ogólny wskaźnik fluktuacji funkcjonariuszy, za wyjątkiem 2021 r., wykazuje tendencję wzrostową począwszy od 2018 roku.

Ogólny wskaźnik fluktuacji pracowników, przyjmując coraz większe wartości od 2020 roku, przekroczył wartość 51 w 2022 roku. Dostrzega się, że na wartość ogólnego wskaźnika fluktuacji funkcjonariuszy i pracowników znacząco wpływa ogólny wskaźnik fluktuacji pracowników.

Słowa kluczowe: pokolenie Baby boomers (BB), pokolenie X, generacja Millenium (Y, C), pokolenie R (*relaxed*), ogólny wskaźnik fluktuacji, badanie pokoleń młodzieży w trakcie ich rozwoju.

The study was based on a qualitative generational analysis of the Polish labor market. The subject of a quantitative analysis, on the other hand, was the generational structure of officers and employees of Polish prisons and pretrial detention centers as of July 1, 2023. The Millennium generation officers formed the largest group – 76.6% of all officers, followed by Generation Y (48.3%), Generation C (28.3%) and Generation X (23.2%). People belonging to the BB generation were a relatively small group (0.2%). It seems that the essence of the generational breakdown of staff may become particularly important in situations such as excessive staff turnover and staff shortage. As a result, it has been recommended to study generations of Polish youth during their development. Its importance has been the focus of the study in question. Another argument that proves the validity of the idea of surveying the generation of Polish youth is the fact that other researchers (*Shell*) have been doing it professionally for many years. The study looked into the issue of turnover of employees and officers of the Polish Prison Service in 2018-2022. It has been shown that the general turnover rate of officers and employees (in total), with some level of variability in 2018-2019, increased noticeably to 10.62 in 2022. However, the general turnover rate of officers, with the exception of 2021, shows an increasing trend starting from 2018. The general employee turnover rate, with increasing values since 2020, exceeded 51 in 2022. It has been noticed that the value of the general turnover rate of officers and employees is significantly influenced by the general employee turnover rate.

Keywords: Baby Boomers (BB), Generation X, Millennium Generation (Y, C), Generation R (*relaxed*), general fluctuation rate, examining generations of young people as they develop

Wprowadzenie

Przedmiotem opinii uczyniono strukturę pokoleniową funkcjonariuszy w polskim więziennictwie. Refleksja dotyczy w szczególności pionu ochrony oraz penitencjarnego. Konfiguracja pokoleniowa w zakładzie karnym i areszcie śledczym wpisuje się w szerszy kontekst zasobów ludzkich w organizacji. I choć ilościowy udział poszczególnych generacji jest tylko jedną ze zmiennych opisujących kadrę zakładu, to w pewnych okolicznościach może znacząco wpływać na potencjał organizacji jako całości. Do czynników pozostających w związku pokoleniowym rozkładem w organizacji może należeć nadmierna fluktuacja kadr. Utrzymująca się na umiarkowanym poziomie posiada niekwestionowane walory (umożliwia napływ wartościowych pracowników). Natomiast nadmierna personalna rotacja, generując wysokie koszty, może destabilizować funkcjonowanie instytucji. Zakres przedmiotowych czynników zdaje się poszerzać deficyt kadrowy instytucji. Skala niedoboru może mieć bliższe i dalsze konsekwencje. Niemniej jednak nawet lokalnie występujące braki kadry mogą mieć reperkusje. Całokształt zmiennych dopełnia poziom profesjonalizacji instytucji. Zakres pożądaných specjalnych kwalifikacji pracowników wiąże się z wymagającym czasu procesem ich nabywania. W wielu przypadkach od pracowników oczekuje się wysokich kompetencji społecznych. Wydaje się, że istota rozkładu pokoleniowego kadry może nabierać znaczenia zwłaszcza w sytuacji współwystępowania lub intensyfikacji któregoś z wymienionych czynników.

Pokolenia na polskim rynku pracy

Na potrzeby podejmowanych rozważań przyjęto definicję „pokolenia” zaproponowaną przez Anthoniego Giddensa: „pokolenie to ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo”¹.

Obecnie na krajowy rynek pracy kształtują osoby należące do czterech pokoleń, tj.: Baby boomers (dalej BB), X, Y oraz C². Aby ukazać

¹ A. Giddens, *Socjologia*, Warszawa 2012, s. 1084.

² J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Warszawa 2016, s. 20–23.

całościowy rozkład pokoleniowy osób obecnie wiodących życie w społeczeństwie, należy wspomnieć o najstarszym pokoleniu, tj. Pokoleniu budowniczych (*Silent generation*), czyli osobach urodzonych w latach 1901–1945³. Trzeba też wiedzieć, że dynamika rozwoju wielu społeczeństw jest znaczna, i prawdopodobnie kształtuje się już kolejne pokolenie określane literą R (od *relaxed*). Zdają się o tym przekonywać ustalenia niemieckich badaczy⁴. Na chwilę obecną wiedza o przyszłym pokoleniu nie jest jeszcze kompletna. Jej uporządkowanie oraz uprawnione wnioskowanie wymaga jednak czasu. Generacja R (osoby urodzone po roku 2004) zostanie przedstawiona w dalszej części opracowania.

Najstarsza generacja BB⁵ to pokolenie wyżu demograficznego charakterystycznego dla w przeważającej części świata. Są to osoby urodzone w latach 1946–1964⁶, czyli ludzie, których wiek w roku 2023 zawiera się w przedziale 59–77 lat. Natomiast uwzględniając granice przyjęte przez polskich demografów, są to osoby w przedziale wieku 63–78 lub 62–77 lat.

Generacja BB, podobnie jak pokolenie X, można określić mianem „lojalnych formalistów”. Przedstawiciele pokolenia cenią sobie porządek oraz ustaloną kolej rzeczy, są cierpliwi. Aprobują awans pozostający w związku ze stażem pracy. Dlatego awansowanie pracownika młodszego stażem traktują jako zdarzenie odbiegające od uznawanych reguł. samo odstępstwo od zasady implikuje u nich zaś rozgoryczenie oraz poczucie niesprawiedliwości. Niemniej jednak jako osoby cierpliwe potrafią długo czekać na awans⁷.

Polskie pokolenie BB, niezależnie od uwarunkowań, traktowało pracę jako obowiązek, nieczęsto zmieniając miejsce zatrudnienia, a w nim stanowisko. Dewizą tego pokolenia było sformułowanie: „Pracuję, aby przetrwać”⁸. Obecnie wiele osób tego pokolenia po osiągnięciu wieku emerytalnego podejmuje pracę w niepełnym wymiarze czasu. BB chcą być aktywni w międzypokoleniowej wymianie doświadczeń. Podejmują

³ M.R. Jabłońska, K. Billewicz, *Pokolenie przelomu w web 2.0*, „Acta Universitatis Lodziensis”, 2016, nr 56, s. 85.

⁴ M. Albert, K. Hurrelmann, G. Quenzel, *17. Shell Jugendstudie*, Hamburg 2015.

⁵ Pierwszy raz nazwa ta pojawiła się w styczniu 1963 roku w artykule na łamach „Daily Press”, <https://www.rp.pl/spoleczenstwo/art19054001-baby-boomers-co-to-za-pokolenie-kto-do-niego-nalezy> [dostęp:28.12.2022].

⁶ W polskich uwarunkowaniach przyjmuje się odmienne granice, a mianowicie: 1945–1960 lub 1946–1961, podają za: J. Wiktorowicz, I. Warwas [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, op. cit., s. 22.

⁷ N. Doraczyńska, *Generacja X, Y, C. Jak zarządzać reprezentantami różnych pokoleń?*, „Personel i Zarządzanie”, 2012, nr 12, s. 58-62.

⁸ J. Wiktorowicz, I. Warwas [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, op. cit., s. 26.

działania ukierunkowane na osobisty rozwój, samorealizację oraz urzeczywistnienie swoich planów. Niektórzy autorzy słabości przedstawicieli pokolenia dopatrują się w tym, że: „na pierwszym planie stawiają sam proces, a nie rezultat – niekoniecznie są *budget minded*”⁹. Przywołanie ustalenie przybliży jedną z determinant satysfakcji z pracy BB¹⁰.

Pokolenie X to osoby, które urodziły się w latach 1965–1979. Dla wielu osób tej generacji motto życiowe przybliżają słowa: „Żyję, aby pracować”¹¹. Osobowość tego pokolenia kształtowały znaczące przeobrażenia otaczającego świata: kryzys gospodarczy oraz znamienne fakty historyczne. W Polsce miały miejsce zmiany systemowe. W Niemczech zburzono mur berliński. W Stanach Zjednoczonych uruchomił się już w społeczeństwie i gospodarce proces zmian określany mianem globalizacji. Istotne znaczenie miał rozwój technologii, którego implikacją było (między innymi) pojawienie się komputerów osobistych. Przeobrażeniom podlegał polski rynek pracy. Dyplom wyższej uczelni już nie wystarczał. Uzyskanie stałej i dobrej pracy było trudne. Generacja ceniła i ceni pracę¹². Podobnie wysoką wartość przypisuje możliwości osobistego rozwoju i wykazania własnej inicjatywy. Pokolenie dostrzega związek sukcesu zawodowego z ciężką pracą. Wspólną cechą pokolenia BB i pokolenia X jest gotowość do poświęcenia się pracy. I teź prace podporządkowują prywatną aktywność. W miejscu pracy cenią rozwiązania dające im poczucie wolności i mobilności. Szczególnie jednak wartościują bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia. Awans pionowy ma dla nich większe znaczenie niż poziomy. Są lojalni wobec pracodawcy, choć w mniejszym stopniu niż przedstawiciele generacji BB. Zhierarchizowana struktura to nie jest miejsce, w którym czują się najlepiej. Nie oznacza to jednak, że mają problemy z akceptacją autorytetów. Dążenie do przywództwa nie jest dla nich zasadniczą pobudką do zawodowej aktywności. Wielozadaniowość może stanowić wyzwanie dla osób tego pokolenia¹³. Warto także dodać,

⁹ J. Wiktorowicz, I. Warwas [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, op. cit., s. 28.

¹⁰ J. Wiktorowicz, I. Warwas, *Pokolenia na rynku pracy* [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, op. cit., s. 20–28.

¹¹ J. Wiktorowicz, I. Warwas, *Pokolenia na rynku pracy* [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, op. cit., s. 29.

¹² J. Wiktorowicz, I. Warwas [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, op. cit., s. 28–29.

¹³ J. Wiktorowicz, I. Warwas [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, op. cit., s. 28–29.

w pokoleniu X jest najwięcej pracoholików¹⁴. Generacja X jest pierwszym pokoleniem, które uzyskało tak szeroki dostęp do nowoczesnych technologii informatycznych oraz Internetu. Dzięki czemu przedstawiciele pokolenia wykazują sprawność w korzystaniu z nowoczesnych technologii. Niemniej jednak, jak pisze Marta Jabłońska i Krzysztof Billewicz, wciąż pozostają „cyfrowymi imigrantami”¹⁵.

Na polskim rynku pracy funkcjonuje jeszcze pokolenie Y oraz pokolenie C – niejednokrotnie określane wspólną nazwą Millenium¹⁶. Na potrzeby rozważań przyjęto za Justyną Wiktorowicz i Izabelą Warwas określenie C dla młodszego z pokoleń Millenium¹⁷, choć w literaturze przedmiotu generacja C określana jest także jako generacja Z. Pokolenie Millenium ukształtowało się w zdecydowanie lepszych czasach niż poprzednie generacje. Generacja spożytkowała dla swojego rozwoju pełną dostępność do Internetu. Jest lepiej wykształcona od poprzedzających jej generacji oraz świadoma swojej wartości i wielozadaniowa. Od pokoleń BB oraz X różni się stosunkiem do pracy. Pokolenie Millenium dąży do zachowania stanu równowagi pomiędzy pracą a życiem. Jako pracownicy są mniej lojalni wobec pracodawcy niż osoby pokoleń BB oraz X. Spośród dostępnych form wymiany informacji preferują komunikację elektroniczną. W miejscu pracy osoby te mogą przejawiać deficyty w zakresie samodzielności, jak choćby w kwestii kierowania własnym rozwojem zawodowym oraz bezpośredniej realizacji zadań. Są zwolennikami jasno określonych celów (do wykonania). Pomimo wielu wspólnych cech, dostrzega się zróżnicowanie w obrębie generacji Milenium. Jak podaje Justyna Wiktorowicz oraz Izabela Warwas, generacja Y – „ja, dla mnie”, pod względem wielozadaniowości przewyższa pokolenie C. Świadomość kompetencji osób pokolenia Y przekłada się na oczekiwanie stosownej gratyfikacji za wykonywaną pracę. Dążenie do dynamicznego rozwoju sprawia zaś, że osoby cenią pracodawcę inwestującego w ich rozwój. Spośród autorytetów akceptują tylko te rzeczywiste, a wśród przełożonych cenią będących ich coachami. Preferują wkomponowane w płaską strukturę

¹⁴ P. Woszczyk, *Różnorodny rozwój i ścieżki kariery w organizacji*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwers, Warszawa 2016, s. 132.

¹⁵ M.R. Jabłońska, K. Billewicz, *Pokolenie przełomu...*, op. cit., s.86.

¹⁶ Zob. A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy-wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2014, nr 350.

¹⁷ J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, op. cit., s. 22.

organizacyjną bliskie i otwarte kontakty z przełożonymi. Osoby te zdają się nie przywiązywać większej uwagi do konwenansów ani w zawodowych, ani w prywatnych kontaktach. Ich zachowanie ujawnia preferencję osobistego komfortu i wygody, a nie spełnianie wymagań zatrudniającego. Nie powstrzymuje ich to od formułowania nierealistycznych oczekiwań wobec pracodawcy¹⁸.

Polskie pokolenie Y w zasadzie nie różni się od swoich odpowiedników z krajach Europy Zachodniej czy też Stanów Zjednoczonych. Jedyne różnica ujawnia się w zakresie mniejszej gotowości zmiany miejsca zatrudnienia i zamieszkania¹⁹. Trzeba też wiedzieć, że pokolenie Y (jak pozostałe pokolenia) jest niejednorodne.

Z kolei aktywność pokolenia C ogniskują zdobycze technologiczne współczesnego świata. Przedstawiciele generacji, dostrzegając uzupełnianie i przenikanie się świata realnego z wirtualnym, wykazują zdecydowanie większą sprawność niż starsze pokolenia w zakresie używania Internetu oraz korzystania z cyfrowych technologii. Pokolenie C jest w większym stopniu niż generacja Y zorientowane społecznie. Pracę oraz prywatne życie generacja postrzega jako nierozzerwalną całość, i w tym układzie chce kierować się jednolitymi standardami. Przedstawiciele pokolenia wysoko oceniają dobrą atmosferę w miejscu pracy oraz okazywany im szacunek. Nie chcą zbyt długo czekać na awans w miejscu pracy, lubują się w szybkim rozwoju zawodowym²⁰. Trzeba też zaznaczyć, że pokolenie C odróżnia się od starszych generacji sposobem wychowania. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku – określanych „dekadą dziecka” – ugruntowały się nowe formy aktywności rodziców. Także tej wychowawczej. Wskutek czego, jak pisze Witold Wrzesień, nastąpiło: „swoiste przerwanie ciągu międzypokoleniowej transmisji kulturowej w społeczeństwie polskim”²¹. Rodzicie w sposób mniej lub bardziej świadomy zakłócili proces socjalizacji swoich dzieci. Osłabieniu uległa społeczna kontrola

¹⁸ J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, op. cit., s. 30–32.

¹⁹ Zob.: D. Dolińska-Weryńska, *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: Organizacja i Zarządzanie, 2016, z. 92, s. 41; A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, <http://www.ur.edu.pl/nauka/czasopisma-universytetu-rzeszowskiego-punktowane-przez-ministerstwo/nierownosci-spoeczne-a-wzrost-gospodarczy/zeszyt-nr-36>, s. 228–238 [dostęp: 12.11.2023].

²⁰ J. Wiktorowicz, I. Warwas [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, op. cit., s. 30–32.

²¹ W. Wrzesień, *Współczesne oblicza anomii*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2017, zeszyt 4, s. 294.

sprawowana przez szkołę oraz rodziców. Wytworzył się kontekst mogący sprzyjać nabywaniu przez pokolenie cech niekorzystnych z perspektywy społeczeństwa²². Niemniej jednak jako dorośli pokolenie C przejawia realistyczne oraz materialistyczne nastawienie do życia. Ta twórcza generacja jest znacząco zróżnicowana wewnątrz, charakteryzuje ją także indywidualizm²³.

Jak już wcześniej wspomniano, w najbliższym czasie nowe pokolenie R wkroczy na rynek pracy, i będzie urzeczywistniać swoje cele. Ujawni cenione wartości oraz podejście do pracy jako takiej. To kwestie obok których nie powinni obchodzić obojętnie pracodawcy, menedżerowie oraz osoby kierujące zespołami ludzkimi.

Obecna wiedza o pokoleniu R nie jest jeszcze kompletna. Potrzebne są trafne i rzetelne badania oraz czas, aby zweryfikować opinie dotyczące tej generacji.

Obraz pokolenia R nakreślili już niemieccy badacze²⁴, którzy sformułowali wnioski na podstawie badania próby o liczebności 2558 osób w wieku od 12 do 25 lat. Pierwsze pokolenie, którego życie w całości przebiega w zjednoczonych Niemczech, charakteryzuje wysoki poziom optymizmu (wynioskowano na podstawie niskiego poziomu stresu badanych). Ustalono, że osoby badane duże znaczenie przypisują pracy. Oczekują interesującej kariery zawodowej i spełniającego ich oczekiwania profilu pracy. Wysoką rangę nadają też rodzinie, ale nie chcą przedkładać życia rodzinnego nad zatrudnienie. Niektórzy badacze postrzegają nadawanie znaczącej roli rodzinie jako swego rodzaju nawiązanie do pokolenia wyżu demograficznego (BB), czyli do pokolenia ich dziadków. Wymowę ma także ustalenie, że z chwilą pojawienia się dziecka w rodzinie 75% badanych chciałoby pracować w niepełnym wymiarze czasu pracy²⁵. Późniejsze badania wskazują, że znaczenie rodziny dla pokolenia R nie ulega pomniejszeniu. 92% badanych potrafi dobrze porozumiewać się ze swoimi rodzicami. Niemniej jednak przesłanie młodych ludzi do starszych

²² W. Wrzesień, *Współczesne oblicza...*, op. cit., s. 293–295.

²³ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97, s. 394.

²⁴ M. Albert, K. Hurrelmann, G. Quenzel, 17.Shell Jugendstudie. Jugend 2015, https://www.lpb-bw.de/fileadmin/Abteilung_III/jugend/pdf/ws_beteiligung_dings/2017/ws1_17/shell_jugendstudie_2015_kurzfassung.pdf [dostęp:21.10.2023].

²⁵ M. Albert, K. Hurrelmann, G. Quenzel, 17.Shell Jugendstudie. Jugend 2015, https://www.lpb-bw.de/fileadmin/Abteilung_III/jugend/pdf/ws_beteiligung_dings/2017/ws1_17/shell_jugendstudie_2015_kurzfassung.pdf [dostęp:21.10.2023].

pokoleń wyraża się następująco: jesteśmy pewni siebie, słuchajcie nas, i już teraz zwróćcie uwagę na naszą przyszłość²⁶.

Ustalenia dotyczące niemieckiego pokolenia R posiadają walory poznawcze. Badacze osobiście rozpoznawali sytuację życiową, postawy oraz orientacje młodych ludzi. Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza. Badanie jakościowe objęło zaś dwu lub trzygodzinne wywiady z młodymi ludźmi²⁷. Uzyskane rezultaty badawcze mogą jednak nie do końca przystawać do życia polskiego pokolenia R. Przede wszystkim za sprawą implikacji zróżnicowania w zakresie zamożności niemieckiego i polskiego społeczeństwa. Z pełną ostrością ujawnia to cytowane już ustalenie badaczy, a mianowicie: zamiysł pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy w sytuacji pojawienia się dziecka w niemieckiej rodzinie. Niemniej jednak, wiele aspektów fizycznej i społecznej rzeczywistości współczesnej Europy odnosi się w mniejszym lub większym stopniu do młodych Europejczyków. Liczne krytyczne wydarzenia, globalne wstrząsy, kryzys migracyjny czy też zagrożenia dla środowiska naturalnego (...) w jakimś stopniu „dotykają” pokolenie Europejczyków. To sprawia, że dane zawarte w Raporcie Shell stają się użyteczne. Tym bardziej, że w Polsce nie prowadzi się badań ukierunkowanych na rozpoznawanie pokoleń w fazie ich kształtowania się. Nie oznacza to, że w kraju nie prowadzi się żadnych badań pokoleń funkcjonujących na polskim rynku pracy. Jako przykład może posłużyć: *Badanie gniazdowników w Polsce*²⁸. Jest to jednak opracowanie obejmujące wycinek społeczeństwa, ponadto już ukształtowanego. Prowadzone od ponad sześćdziesięciu lat badania młodzieży w Niemczech monitorują zachowania, postawy oraz mentalność ludzi w trakcie procesu rozwoju. Cytowane dane z 17. Raportu Shell odnoszą się także do uwarunkowań

²⁶ M. Albert, K. Hurrelmann, G. Quenzel, 18. Shell Jugendstudie. Jugend 2019, https://www.shell.de/about-us/initiatives/shell-youth-study/about-the-shell-youth-study/_jcr_content/root/main/containersection-0/simple/simple/call_to_action_copy/links/item2.stream/1642665734978/9ff5b72cc4a915b9a6e7a7a7b-6fdc653cebd4576/shell-youth-study-2019-flyer-de.pdf [dostęp: 22.10.2023].

²⁷ M. Albert, K. Hurrelmann, G. Quenzel, 18. Shell Jugendstudie. Jugend 2019, https://www.shell.de/about-us/initiatives/shell-youth-study/about-the-shell-youth-study/_jcr_content/root/main/containersection-0/simple/simple/call_to_action_copy/links/item2.stream/1642665734978/9ff5b72cc4a915b9a6e7a7a7b-6fdc653cebd4576/shell-youth-study-2019-flyer-de.pdf [dostęp: 22.10.2023].

²⁸ K. Peszat, M. Cybulska, E. Murawska, G. Nowakowska (zespół autorski) pod kierunkiem D. Szaltys, T. Zegar, *Pokolenie gniazdowników w Polsce*, Urząd Statystyczny w Warszawie. Prace Eksperymentalne, Warszawa 2020, <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/jakosc-zycia/pokolenie-gniazdownikow-w-polsce,6,1.html> [dostęp: 26.10.2023].

rozwoju pokolenia oraz jego inności. Tym samym tworzą kompleksowy obraz kontekstu sytuacyjnego pokolenia R w Niemczech²⁹.

Natomiast, jak pisze Ryszard Cichocki, „kształtowanie się młodzieży u nas poznajemy dopiero, kiedy ona jest już ukształtowana, np. na studiach, czy w momencie kiedy wchodzi na rynek pracy”³⁰. Co zatem można powiedzieć o młodych Polakach? Niewątpliwie cechą charakterystyczną dla wielu z nich jest dążenie do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Przejawem specyfiki młodego pokolenia jest też koncentracja na własnym cieie (niejednokrotnie przyjmuje postać skrajną, i może stanowić życiową strategię ucieczkową). Kwestię optymizmu należy rozpatrywać przede wszystkim indywidualnie. Młodym mężczyznom nie śpieszno do zakładania rodziny. Pokolenie cechuje niska kompetencja obywatelska oraz niewielka aktywność w życiu publicznym. Trzeba też uwzględnić, że każdy system społeczny rządzi się swoimi zasadami. Jakaś część kolejnych generacji w znacznym stopniu odwzorowuje strategie stanowiące dorobek starszych pokoleń. Jakaś też część tych samych pokoleń eksponuje swoją inność³¹.

Analizowanie cech charakterystycznych, oczekiwań i preferencji oraz specyfiki pracowników przez pryzmat generacyjnego rodowodu jest racjonalne. Niemniej jednak wnioskowanie jest obarczone ryzykiem popełnienia błędu. Jak się wydaje, zachodzi potrzeba uwzględnienia indywidualności oraz personalnych celów³². Co więcej, zasadne jest uwzględnianie wewnętrznego zróżnicowania poszczególnych pokoleń.

Pokolenia w polskich zakładach karnych i aresztach śledczych

W tej części opracowania przeprowadzono analizę rozkładu populacji funkcjonariuszy oraz pracowników polskiej Służby Więziennej według

²⁹ Zob. M. Albert, K. Hurrelmann, G. Quenzel, *Jugend 2015. Eine pragmatische Generation im Aufbruch*. Shell-Jugendstudie. Vol 17. Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag; 2015.

³⁰ H. Rąbiega, *Już nie pokolenie X czy Y. Nadchodzi pokolenie R*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 1.11.2015, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/902573.juz-nie-pokolenie-x-czy-y-nadchodzi-pokolenie-r.html> [dostęp:24.10.2023].

³¹ Zob. R. Cichocki, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/902573.juz-nie-pokolenie-x-czy-y-nadchodzi-pokolenie-r.html> [dostęp:24.10.2023].

³² D. Dolińska-Weryńska, *Motywacje i potrzeby...*, op. cit., s.43.

stanu na dzień 1 lipca 2023 roku. Jako kryterium podziału przyjęto pokoleniową przynależność. W Tabelach 4, 5 oraz 6 zamieszczono dane liczbowe dotyczące funkcjonariuszy i pracowników przyjętych w latach 2018–2022 oraz funkcjonariuszy i pracowników zwolnionych wg przyczyn w latach 2018–2022. Przedmiotowe informacje są niezbędne do obliczenia ogólnego wskaźnika fluktuacji funkcjonariuszy i pracowników.

Tabela 1. Funkcjonariusze ogółem zatrudnieni w polskiej Służbie Więziennej według stanu na dzień 1 lipca 2023 roku

Pokolenia /Urodzeni w latach										
Płeć	Pokolenie BB 1946-1964		Pokolenie X 1965-1979		Generacja Y 1980-1989		Generacja C 1990 i później		Razem	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Kobiety	22	0,3	1718	27,0	2824	44,2	1816	28,5	6380	100
Mężczyźni	25	0,1	4932	24,00	9887	48,00	5652	27,9	19956	100
Razem	47	0,2	6110	23,2	12711	48,3	7468	28,3	26336	100

Źródło: opracowano na podstawie danych zawartych w *Piśmie BKS.101.83.2023.AB z dnia 6 lipca 2023 r. Dyrektora Biura Kadr i Szkolenia Centralnego Zarządu Służby Więziennej płk G. Bajdy w odpowiedzi na pismo SWWS z dnia 16 czerwca dotyczącego udostępnienia informacji o aktualnym zatrudnieniu funkcjonariuszy w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej.*

W Tabeli 1 przedstawiono dane odnoszące się do ogółu funkcjonariuszy polskich zakładów karnych i aresztów śledczych według stanu na dzień 1 lipca 2023 roku. Najliczniejszą grupę stanowią funkcjonariusze należący do milenijnego pokolenia – 76,6% ogółu funkcjonariuszy. Przy czym dostrzega się, że pokolenie Y jest zdecydowanie liczniejsze od pokolenia C. Znaczący jest także udział procentowy osób należących do pokolenia X, niemniej jednak jest to zbiorowość mniejsza od pokolenia Y oraz C. Stosunkowo nieliczną grupę stanowią osoby przynależne do generacji BB.

Tabela 2. Funkcjonariusze pionu ochrony zatrudnieni w polskiej Służbie Więziennej według stanu na dzień 1 lipca 2023 roku

Pokolenia/Urodzeni w latach										
Płeć	Pokolenie BB 1946-1964		Pokolenie X 1965-1979		Generacja Y 1980-1989		Generacja C 1990 i później		Razem	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Kobiety	1	0,08	131	10,10	439	33,84	726	55,98	1297	100
Mężczyźni	7	0,05	2377	17,2	6711	48,47	4747	34,28	13842	100
Razem	8	0,053	2508	16,6	7150	47,2	5473	36,15	15139	100

Źródło: opracowano na podstawie danych zawartych w *Piśmie BKS.101.83.2023.AB z dnia 6 lipca 2023 r. Dyrektora Biura Kadr i Szkolenia Centralnego Zarządu Służby Więziennej płk G. Bajdy w odpowiedzi na pismo SWWS z dnia 16 czerwca dotyczącego udostępnienia informacji o aktualnym zatrudnieniu funkcjonariuszy w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej.*

Tabela 3. Funkcjonariusze działu penitencjarnego, terapeutycznego zatrudnieni w polskiej Służbie Więziennej według stanu na dzień 1 lipca 2023 roku

Pokolenia/Urodzeni w latach										
Płeć	Pokolenie BB 1946-1964		Pokolenie X 1965-1979		Generacja Y 1980-1989		Generacja C 1990 i później		Razem	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Kobiety	2	0,106	365	19,5	977	52,2	528	28,20	1872	100
Mężczyźni	2	0,106	446	27,85	953	59,45	202	12,6	1603	100
Razem	4	0,115	811	23,34	1930	55,54	730	21,0	3475	100

Źródło: opracowano na podstawie danych zawartych w *Piśmie BKS.101.83.2023.AB z dnia 6 lipca 2023 r. Dyrektora Biura Kadr i Szkolenia Centralnego Zarządu Służby Więziennej płk G. Bajdy w odpowiedzi na pismo SWWS z dnia 16 czerwca dotyczącego udostępnienia informacji o aktualnym zatrudnieniu funkcjonariuszy w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej.*

W Tabeli 2 zawarto informacje o pokoleniowym rozkładzie funkcjonariuszy w pionie ochrony polskiej Służby Więziennej według stanu na dzień 1 lipca 2023 roku. Najliczniejszą grupę stanowią funkcjonariusze należący do milenijnego pokolenia – 83,35% ogółu funkcjonariuszy. Także w społeczności pionu ochrony pokolenie Y jest zdecydowanie liczniejsze

od pokolenia C. Natomiast mniej liczne, niż przypadku ogółu funkcjonariuszy, jest pokolenie X. Udział przedstawicieli generacji BB w pionie ochrony jest niewielki.

Tabela 3 zawiera dane o pokoleniowym rozkładzie funkcjonariuszy w działach penitencjarnych i terapeutycznych polskiej Służby Więziennej według stanu na dzień 1 lipca 2023 roku. Najliczniejszą grupę stanowią funkcjonariusze należący do milenijnego pokolenia – 76,54% ogółu funkcjonariuszy. Jednakże w społeczności tego pionu pokolenie Y jest jeszcze bardziej liczne od pokolenia C niż miało to miejsce w pionie ochrony. Liczba przedstawicieli pokolenia X w pionie penitencjarnym jest większa niż w pionie ochrony. Udział przedstawicieli generacji BB w pionie penitencjarnym jest niewielki, choć większy niż w pionie ochrony.

Porównanie rozkładów pokoleniowych funkcjonariuszy w pionach ochrony i penitencjarnym (wraz z terapeutycznym) zdaje się wskazywać, że „pokoleniowo” pion ochrony jest „młodszy” od pionu penitencjarnego. Przedstawicieli pokolenia BB wśród funkcjonariuszy polskiej służby Więziennej jest już niewielu. Należy przewidywać, że w najbliższych latach generacja powojennego wyżu demograficznego w całości opuści służbę. W bliskiej przyszłości pokolenie X będzie najstarszym pokoleniem w Służbie Więziennej. Obecnie pokolenie Milenium, a w nim pokolenie Y, liczebnie dominuje w polskim więziennictwie. Najbliższa przyszłość to także czas zaistnienia w służbie osób nowego pokolenia R.

Tabele: 4, 5 oraz 6 zawierają liczbowe dane opisujące zagadnienie przyjęć oraz odejść w latach 2018–2022 funkcjonariuszy oraz pracowników więziennictwa.

Tabela 4. Funkcjonariusze i pracownicy przyjęci w latach 2018–2022

Wyszczególnienie		2018	2019	2020	2021	2022
Razem f-sze i pracownicy		2160,090	1762,870	2181,285	2287,300	3215,010
F-sze	Razem	1454,000	1322,000	1904,000	1722,000	2208,000
	Do penit.	93,000	117,000	132,000	181,000	172,000
	Do ochr.	1119,000	1013,000	1361,000	1110,000	1726,000
Pracownicy razem		706,00	440,870	277,285	565,300	1007,010

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.sw.gov.pl/strona/Statystyka> [dostęp: 19.07.2023].

Z danych w Tabeli 4 wynika, że w latach 2020–2022 obserwuje się wzrost liczby przyjmowanych funkcjonariuszy i pracowników (razem). Spadek liczby przyjmowanych pracowników w latach 2019 i 2020 przełożył się na znaczący wzrost tej liczby w 2022 r.

Tabela 5. Funkcjonariusze i pracownicy zwolnieni wg przyczyn w latach 2018–2022

Wyszczególnienie		2018	2019	2020	2021	2022
Razem f-sze i pracownicy		2265,530	2167,890	2467,765	2239,370	3057,640
Funkcjonariusze razem		1689,000	1718,000	1933,000	1691,000	2124,000
Przyczyna zwolnienia	Własna prośba	971,000	860,000	850,000	920,000	1020,000
	Wydalenie	16,000	25,000	22,000	34,000	13,000
	Orzecz.WKL	630,000	728,000	844,000	645,000	1016,000
	30 lat wysługi	3,000	5,000	11,000	10,000	4,000
	Inne	69,000	100,000	206,000	82,000	71,000
Pracownicy razem		576,530	449,980	534,765	548,370	933,640

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.sw.gov.pl/strona/Statystyka> [dostęp: 19.07.2023].

Dane zawarte w Tabeli 5 wskazują na znacznie większy niż w latach 2018–2021 wzrost liczby zwolnionych funkcjonariuszy roku 2022. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku pracowników – zdecydowanie największa liczba pracowników opuściła miejsce pracy w 2022 roku.

Tabela 6. Funkcjonariusze i pracownicy zatrudnieni w dniu 31.12 w latach 2018–2022

Wyszczególnienie	2018	2019	2020	2021	2022
Razem f-sze i pracownicy	29288,730	28883,710	28597,230	28645,160	28797,530
Funkcjonariusze	27286,000	26890,000	26861,000	26892,000	26971,000
Pracownicy	2002,730	1993,710	1736,230	1753,160	1826,530

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://www.sw.gov.pl/strona/Statystyka> [dostęp: 21.07.2023].

Dane zamieszczone w Tabeli 6 wskazują, że po nieznacznym spadku liczby funkcjonariuszy Służby Więziennej w 2019 roku, ich liczba utrzymuje się na względnie stałym poziomie. Niemniej jednak liczba

funkcjonariuszy jest mniejsza niż w 2018 roku. Podobny trend ujawniają dane opisujące liczbę pracowników. Zauważa się jednak, że w przypadku pracowników jest to znaczny spadek liczby zatrudnionych – w stosunku do roku 2018 liczba pracowników zmniejszyła się w roku 2022 o 8,7979%. Porównanie liczby funkcjonariuszy w roku 2018 i 2022 wskazuje, że liczba funkcjonariuszy zmniejszyła się o 1,1544%.

Wartość poznawcza analizy pokoleń w organizacji – tu w polskiej Służbie Więziennej – może zyskać na wartości, jeśli zostanie poszerzona o zagadnienie fluktuacji³³ (rotacji) kadry. Na potrzeby rozważań przydatne wydaje się postrzeganie rotacji przez Jacka Woźniaka, a mianowicie: fluktuacja pracowników (*employee turnover, churn rate, attrition*) to odejście z pracy pracowników dojrzałych, którzy w tejsze pracy już zaadoptowali się³⁴. Spotykane w literaturze przedmiotu rozgraniczenie fluktuacji dobrowolnej (powodowanej wolą pracownika) oraz przymusowej (wskutek decyzji pracodawcy) lub z innych przyczyn ogólnych (np. odejściem na zaopatrzenie emerytalne lub zdarzeniami losowymi) właśnie dopiero takich odejść dotyczy³⁵. Również zwrócenie uwagi na fluktuację dobrowolną odnajduje uzasadnienie. Jak podaje Małgorzata Spychała, Tadeusz Bartecki oraz Michał Brzóska, rotacja dobrowolna pracowników pozostaje w związku ze sprawnym funkcjonowaniem firmy. I jako taka generuje znaczące koszty pracodawcy³⁶.

Tabela 7. Ogólny wskaźnik fluktuacji kadr SW w latach 2018–2022

Wyszczególnienie	2018	2019	2020	2021	2022
Ogólny wskaźnik fluktuacji funkcjonariuszy i pracowników razem	7,7351	7,5055	8,6293	7,8176	10,6177
Ogólny wskaźnik fluktuacji funkcjonariuszy	6,1899	6,3889	7,1963	6,2881	7,8751
Ogólny wskaźnik fluktuacji pracowników	28,7872	22,5700	30,8003	31,2789	51,1155

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://www.sw.gov.pl/strona/Statystyka> [dostęp: 21.07.2023].

³³ G. Jabłońska, *Jak mierzyć fluktuację kadr*, https://wskaznikihr.pl/biblioteka/jak_mierzyc_fluktuacje_kadr_67253b7f [dostęp: 21.07.2023]; *Duża rotacja pracowników w firmie – jakie są jej przyczyny?*, <https://saleshr.pl/duza-rotacja-pracownikow-w-firmie-jakie-sa-jej-przyczyny/> [dostęp: 26.11.2023].

³⁴ J. Woźniak, *Fluktuacja informatyków i jej przyczyny w świetle wyników badań*, [w:] T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzana, Warszawa 2016, s. 420, https://www.researchgate.net/publication/310447860_Fluktuacji_informatykov_i_jej_przyczyny_w_swietle_wynikow_badan [dostęp: 23.11.2023].

³⁵ J. Woźniak, *Fluktuacja informatyków...*, op. cit., s. 420.

³⁶ M. Spychała, T. Bartecki, M. Brzóska, *Employer Branding – Nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, nr 79, s. 165.

Z danych zawartych w Tabeli 7 wynika, że ogólny wskaźnik fluktuacji funkcjonariuszy i pracowników (razem), wykazując zmienność w latach 2018–2019, zauważalnie wzrósł w roku 2022. Natomiast ogólny wskaźnik fluktuacji funkcjonariuszy, za wyjątkiem 2021 r., wykazuje tendencję wzrostową począwszy od 2018 roku. Ogólny wskaźnik fluktuacji pracowników, przyjmując coraz większe wartości od 2020 roku, przekracza wartość 51 w 2022 roku. A zatem ogólny wskaźnik fluktuacji funkcjonariuszy i pracowników (razem) pozostaje w związku z wartością ogólnego wskaźnika fluktuacji pracowników. Jak już wcześniej wspomniano, ocena wskaźnika fluktuacji jest zagadnieniem złożonym i zależy od wielu czynników. Wzrost wartości wskaźnika fluktuacji funkcjonariuszy w 2022 r. o wartość liczbową 1,6852 w stosunku do roku 2018 wydaje się nieznaczny. Natomiast ogólny wskaźnik fluktuacji pracowników w 2022 roku może skłaniać do refleksji, czy aby nie jest to już niekorzystny poziom.

Tabela 8. Wskaźnik fluktuacji funkcjonariuszy razem w latach 2018-2022 wg stażu w SW

Wyszczególnienie	Staż w SW							
	<5		5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	≥30
	Przyg.	Ogół.						
Funkcjonariusze razem w 2018 roku	1,1544	1,4659	0,5204	0,6560	1,6455	1,4183	0,4324	0,0513
Funkcjonariusze razem w 2019 roku	0,7958	1,0821	0,5020	0,9557	1,6400	1,6660	0,4871	0,0557
Funkcjonariusze razem w 2020 roku	0,6366	0,8637	0,4169	1,0200	2,2821	1,8502	0,6663	0,0967
Funkcjonariusze razem w 2021 roku	1,0597	1,3944	0,3458	0,9036	1,9968	1,1639	0,3681	0,1152
Funkcjonariusze razem w 2022 roku	0,9083	1,2643	0,3299	1,3162	3,6372	0,7711	0,4449	0,1186

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Roczna Informacja Statystyczna za rok 2022, BIS.0332.16.2022.MM; Roczna Informacja Statystyczna za rok 2021, BIS.0332.18.2021.MM; Roczna Informacja Statystyczna za rok 2020, BIS.0332.17.2020.AP; Roczna Informacja Statystyczna za rok 2019, BIS.0332.17.2019.AP; Roczna Informacja Statystyczna za rok 2018, BIS.0332.17.2018.AP*, <https://www.sw.gov.pl/strona/Statystyka> [dostęp: 19.07.2023].

Skupianie uwagi na kryterium stażu w służbie (Tabela 8) ujawnia, że ogólny wskaźnik fluktuacji w latach 2018–2022 funkcjonariuszy, których staż w służbie jest krótszy niż 5 lat jest wyraźnie wyższy od wskaźnika

fluktuacji funkcjonariuszy o stażu w służbie w przedziale 5–9 lat. Natomiast w latach 2018–2022 ogólny wskaźnik fluktuacji funkcjonariuszy w przedziałach 5–9 i 10–14 oraz 15–19 lat ma wyraźną tendencję wzrostową. W analizowanym okresie (za wyjątkiem 2019 r.) w przedziale stażu 20–24 lat ogólny wskaźnik fluktuacji funkcjonariuszy jest niższy niż w przedziale stażu 15–19 lat. W latach 2018–2022 w przedziałach stażu w służbie 20–24 oraz 25–29 lat ogólny wskaźnik fluktuacji stale maleje, aby osiągnąć najniższą wartość dla funkcjonariuszy ze stażem 30 lat lub więcej. Wgląd w dane zaprezentowane w Tabeli 8 pozwala także zauważyć, że ogólny wskaźnik fluktuacji osiągnął najwyższą wartość w roku 2022 dla funkcjonariuszy o stażu w służbie zawierającym się w okresie czasu od 15 do 19 lat.

Szanse i zagrożenia pokoleniowej zmienności

Szansą pozytywnej zmiany jest kapitał, jaki mogą wnieść do zespołu pracowniczego przedstawiciele pokolenia Y oraz C, a mianowicie: wyższe wykształcenie, umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii, znajomość języka angielskiego oraz mobilność i wielozadaniowość³⁷. Dzięki przemianom cywilizacyjnym, komputerom oraz Internetowi pokolenie Y stało się, jak pisze Monika Wawer, „cyfrowymi tubylcami”³⁸. Pokolenie Y jest świadome swoich kompetencji oraz pewne siebie. Pomimo to, jak żadne inne pokolenie wykazuje gotowość do podnoszenia kwalifikacji³⁹.

Jak już wcześniej zasygnalizowano generacyjna przynależność – choć ważna – nie powinna być jedyną przesłanką wniosku o funkcjonariuszu (pracowniku). Niemniej jednak zaobserwowano pewne regularności odnoszące się do zachowania w przeszłości przedstawicieli pokoleń, które mogą stanowić punkt wyjścia do przewidywania sposobu postępowania przyszłych pokoleń. Jako przykład może posłużyć częstość zmiany miejsca zatrudnienia. Osoby urodzone w latach 1922–1945 zmieniały pracę jeden lub dwa razy w ciągu życia, generacja BB czyniła to już trzy lub cztery razy.

³⁷ Zob. P. Woszczyk, *Różnorodny rozwój i ścieżki kariery w organizacji*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, op. cit., s. 133–134.

³⁸ M. Wawer, *Edukacja pracowników pokolenia Y – nowe potrzeby i rozwiązania*, „Edukacja-Technika-Informatyka” 4/1, Uniwersytet Rzeszowski 2013, s. 164.

³⁹ M. Wawer, *Edukacja pracowników pokolenia Y...*, op. cit., s. 163.

Badacze szacują, że przedstawiciele pokolenia X zmieniają miejsce pracy ośmiokrotnie, a osoby przynależne do pokolenia Y uczynią to 15. lub nawet 16. razy. Zaobserwowana regularność wskazywałaby, że pokolenie C może zmienić pracę nawet 32 razy w trakcie swojego życia⁴⁰. I gdyby nawet przewidywania badaczy okazały się nadmiarowe, to ujawnia się pewna prawidłowość, która przybliży pokoleniową zmienność.

Kwestię skracającego się czasu pozostawania pracownika w organizacji podnosi także Patrycja Woszczyk, wskazując ponadto na zmiany w poziomie lojalności tej generacji⁴¹. Pokolenia Y oraz C są mniej lojalne wobec pracodawcy niż generacje BB i X.

Ponadto, osoby pokolenia Y wykazują wysokie natężenie cechy osobowości, jaką jest narcyzm⁴², co może generować problemy w relacjach zespołów pracowników. Osoby te mogą nie być lubiane ani cenione.

Wnioski

Wydaje się, że warto zainwestować środki na badanie pokoleń polskiej młodzieży w trakcie ich rozwoju. Kwestię doniosłości przedmiotowych badań dla rozwoju społeczeństwa oraz korzyści bliskie i dalsze podniesiono w opracowaniu. Argumentem obiektywnie przekonującym o słuszności idei badania pokoleń w trakcie rozwoju jest także obserwacja, że Inni (*Shell*) czynią to profesjonalnie już od wielu lat.

Inicjatywą wpisującą się w paradygmat, mogłoby być przedsięwzięcie w postaci systemowego badania w odstępach czteroletnich kolejnych pokoleń funkcjonariuszy Służby Więziennej. Przedmiotowe badanie miałoby zatem charakter wycinkowy. Grupę badawczą mogliby stanowić studenci pierwszego roku Penitencjarystyki Studiów Stacjonarnych Akademii Wymiaru Sprawiedliwości oraz losowo dobrani nowo przyjęci do służby funkcjonariusze (w wieku do 25 lat). Celem badania byłoby rozpoznanie zachowań, poglądów, upodobań, mentalności, systemu postaw (w tym postawy wobec służby i pracy oraz rodziny), relacji z rówieśnikami

⁴⁰ London Business School, 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=PZYWVp4ArOY> [dostęp: 10.04.2016].

⁴¹ P. Woszczyk, *Różnorodny rozwój i ścieżki kariery w organizacji*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, op. cit., s. 132.

⁴² Zob. M. Wawer, *Edukacja pracowników* ...op. cit., s. 164; A. McAfee, *Najbardziej niebezpieczna cecha pokolenia Y*, Harvard Business Review Polska 2012, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=237&PHPSESSID=01c3d66aa6e1d4bc7b2eb8a569c3a0f7> [dostęp: 8.04.2013]; J.M., Twenge, K.W., Campbell, *The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement*, Atria Paperback, New York 2009.

i starszymi pokoleniami oraz ważnych dla rozwoju zbiorowości preferencji młodych osób. Istotę raportu sporządzanego raz na cztery lata, będącego naukowym opracowaniem uzyskanych danych, nie sposób przecenić. Tak zdobywana wiedza mogłaby przyczynić się do rozpoznawania zmienności kolejnych pokoleń. Co więcej, mogłaby zostać spożytkowana do projektowania oddziaływań, szkoleń oraz przysłużyć się do rozwoju społeczności funkcjonariuszy Służby Więziennej.

Konkretna inicjatywa badawcza nie powinna jednak odwracać uwagi od kwestii priorytetowej: potrzeby systemowego badania kolejnych pokoleń polskiej młodzieży w trakcie jej rozwoju.

Bibliografia

- Albert M., Hurrelmann K., Quenzel G. *Jugend 2015. Eine pragmatische Generation im Aufbruch*. Shell-Jugendstudie. Vol 17. Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag; 2015.
- Albert M., Hurrelmann K., Quenzel G., 17. *Shell Jugendstudie*, Hamburg 2015.
- Dolińska-Weryńska D., *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 92.
- Doraczyńska N., *Generacja X, Y, C. Jak zarządzać reprezentantami różnych pokoleń?*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 12/273.
- Giddens A., *Socjologia*, Warszawa 2012.
- Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97.
- Jabłońska M.R., Billewicz K., *Pokolenie przełomu w web 2.0*, „Acta Universitatis Lodziensis”, 2016, nr 56.
- Olechnicki K., Zatecki P., *Słownik socjologiczny*, Toruń 1999.
- Smolbik-Jęczmień A., *Rozwój kariery zawodowej pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, <http://www.ur.edu.pl/nauka/czasopisma-uniwersytetu-rzeszowskiego-punktowane-przez-ministerstwo/nierownosci-spoeczne-a-wzrost-gospodarczy/zeszyt-nr-36> [dostęp: 12.11.2023].
- Spychała M., Bartecki T., Brzóska M., *Employer Branding – Nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, nr 79.
- Twenge J.M., Campbell K.W., *The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement*, Atria Peperback, New York 2009.
- Wawer M., *Edukacja pracowników pokolenia Y – nowe potrzeby i rozwiązania*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 4/1, Uniwersytet Rzeszowski 2013.
- Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Warszawa 2016.
- Woszczyk P., *Różnorodny rozwój i ścieżki kariery w organizacji*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Warszawa 2016.
- Woźniak J., *Fluktuacja informatyków i jej przyczyny w świetle wyników badań*, [w:] T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, Warszawa 2016, <https://www.researchgate>.

net/publication/310447860_Fluktuacji_informatykw_i_jej_przyczyny_w_swietle_wynikow_badan [dostęp: 23.11.2023].

Wrzesień W., *Współczesne oblicza anomii*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2017, zeszyt 4.

Żarczyńska-Dobiesz A., Chomałowska B., *Pokolenie „Z” na rynku pracy-wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350.

Netografia:

Albert M., Hurrelmann K., Quenzel G., *17. Shell Jugendstudie. Jugend 2015*, https://www.lpb-bw.de/fileadmin/Abteilung_III/jugend/pdf/ws_beteiligung_din gs/2017/ws1_17/shell_jugendstudie_2015_kurzfassung.pdf [dostęp: 21.10.2023].

Albert M., Hurrelmann K., Quenzel G., *18. Shell Jugendstudie. Jugend 2019*, https://www.shell.de/about-us/initiatives/shell-youth-study/about-the-shell-youth-study/_jcr_content/root/main/containersection0/simple/simple/call_to_action_copy/links/item2.stream/1642665734978/9ff5b72cc4a915b9a6e7a7a7b6fdc653cebd4576/shell-youth-study-2019-flyer-de.pdf [dostęp: 22.10.2023].

Cichocki R., <https://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/902573.juz-nie-pokolenie-x-czy-y-nadchodzi-pokolenie-r.html> [dostęp: 24.10.2023].

<https://www.sw.gov.pl/strona/Statystyka> [dostęp: 19.07.2023].

McAfee A. *Najbardziej niebezpieczna cecha pokolenia Y*, Harvard Business Review Polska 2012, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=237&PHPSESSID=01c3d66aa6e1d4bc7b2eb8a569c3a0f7> [dostęp: 8.04.2013].

Rabiega H., *„Już nie pokolenie X czy Y. Nadchodzi pokolenie R*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 1.11.2015, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/902573.juz-nie-pokolenie-x-czy-y-nadchodzi-pokolenie-r.html> [dostęp: 4.10.2023].

Roczna Informacja Statystyczna za rok 2018, BIS.0332.17.2018.AP, <https://www.sw.gov.pl/strona/Statystyka> [dostęp: 19.07.2023].

Roczna Informacja Statystyczna za rok 2019, BIS.0332.17.2019.AP, <https://www.sw.gov.pl/strona/Statystyka> [dostęp: 19.07.2023].

Roczna Informacja Statystyczna za rok 2020, BIS.0332.17.2020.AP, <https://www.sw.gov.pl/strona/Statystyka> [dostęp: 19.07.2023].

Roczna Informacja Statystyczna za rok 2021, BIS.0332.18.2021.MM, <https://www.sw.gov.pl/strona/Statystyka> [dostęp: 19.07.2023].

Roczna Informacja Statystyczna za rok 2022, BIS.0332.16.2022.MM, <https://www.sw.gov.pl/strona/Statystyka> [dostęp: 19.07.2023].

Smaga A., *Nowy potencjał na rynku pracy, czyli jak zmieniają się kolejne pokolenia*, https://ipro-elearning.com/html/partners/vuca/nowy_potencjal_na_ryнку_pracy.html [dostęp: 03.10.2023].

Inne źródła:

Jabłońska G., *Jak mierzyć fluktuację kadr*, https://wskaznikihhr.pl/biblioteka/jak_mierzyc_fluktuacje_kadr_67253b7f [dostęp: 21.07.2023].

London Business School, 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=PZYWVp4ArOY> [dostęp: 10.04.2016].

Peszat K., Cybułska M., Murawska E., Nowakowska G. (zespół autorski) pod kierunkiem Szałtys D., Zegar T., *Pokolenie gniazdowników w Polsce*, Urząd Statystyczny w Warszawie. Prace Eksperymentalne, Warszawa 2020, <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/jakosc-zycia/pokolenie-gniazdownikow-w-polsce,6,1.html> [dostęp: 26.10.2023].

Pismo BKS.101.83.2023.AB z dnia 6 lipca 2023 r. Dyrektora Biura Kadr i Szkolenia Centralnego Zarządu Służby Więziennej płk G. Bajdy w odpowiedzi na pismo SWWS z dnia 16 czerwca dotyczącego udostępnienia informacji o aktualnym zatrudnieniu funkcjonariuszy w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej.