

**Izabela Warwas**  
**Justyna Wiktorowicz**  
**Anna Jawor-Joniewicz**

# **Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji**



**AKADEMIA  
ZARZĄDZANIA  
I FINANSÓW**



# **Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji**





WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

**Izabela Warwas  
Justyna Wiktorowicz  
Anna Jawor-Joniewicz**

# **Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji**

**AKADEMIA  
ZARZĄDZANIA  
I FINANSÓW**



**WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2018

Izabela Warwas – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Katedra Pracy i Polityki Społecznej, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37

Justyna Wiktorowicz – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Katedra Statystyki Ekonomicznej i Społecznej, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43

Anna Jawor-Joniewicz – Instytut Pracy i Spraw Socjalnych  
01-022 Warszawa, ul. Bellottiego 3B

RECENZENT

*Dagmara Lewicka*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

*Zuzanna Hejniak*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

PROJEKT OKŁADKI

*Katarzyna Turkowska*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/.shock

© Copyright by Authors, Łódź 2018

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

<http://dx.doi.org/10.18778/8142-433-2>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08890.18.0.K

Ark. wyd. 7,5; ark. druk. 11,625

ISBN 978-83-8142-433-2

e-ISBN 978-83-8142-434-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. (42) 665 58 63

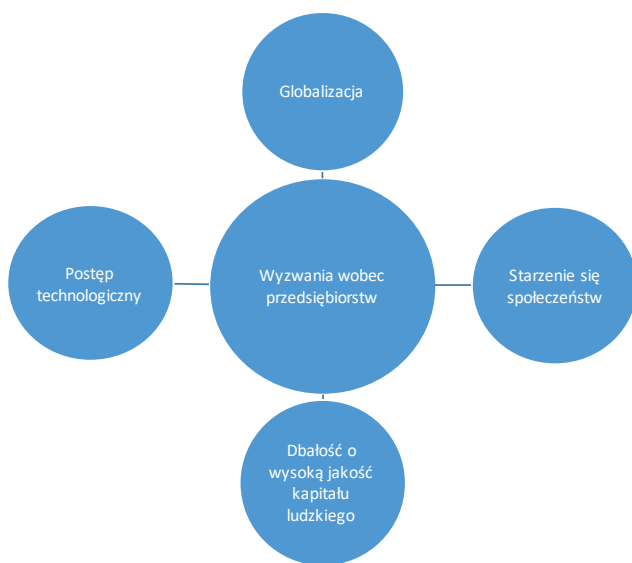
# SPIS TREŚCI

Wstęp	7
<b>1</b>	
<b>Kapitał ludzki i różnorodność generacyjna a współczesna funkcja personalna organizacji</b>	<b>13</b>
1.1. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi	13
1.2. Pokolenia na rynku pracy	22
1.3. Kapitał ludzki – ujęcie teoretyczne	33
1.4. Kapitał ludzki pracowników z perspektywy pokoleń – ogólna charakterystyka	40
1.5. Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji	55
Podsumowanie rozdziału	61
<b>2</b>	
<b>Zarządzanie wieloma pokoleniami – ujęcie teoretyczne</b>	<b>63</b>
2.1. Wprowadzenie do zarządzania wieloma pokoleniami	63
2.2. Najważniejsze subfunkcje zarządzania multigeneracyjnego i ich realizacja w praktyce	69
2.3. Korzyści i bariery wdrożenia zarządzania wieloma pokoleniami	80
Podsumowanie rozdziału	89
<b>3</b>	
<b>Obraz pokoleń i zarządzanie multigeneracyjne w opinii pracodawców MŚP</b>	<b>91</b>
3.1. Ogólna charakterystyka badania MŚP	91
3.2. Podmioty MŚP z perspektywy kapitału ludzkiego	95

3.3. Ocena kapitału multigeneracyjnego w świetle wyników badań pracodawców	101
3.4. Perspektywa generacyjna w zsl	110
3.5. Motywowanie pracowników z różnych pokoleń	115
3.6. Międzypokoleniowy transfer wiedzy – w kierunku wykorzystania multigeneracyjnego kapitału ludzkiego w organizacji	128
Podsumowanie rozdziału	131
<b>4</b>	
<b>Budowanie zaangażowania pracowników z różnych pokoleń w przedsiębiorstwach średnich i dużych</b>	<b>135</b>
4.1. Pokolenia w miejscu pracy – w jaki sposób budować ich zaangażowanie?	135
4.2. Wokół pojęcia zaangażowania	136
4.3. Warunki pracy w opinii pracowników z różnych grup wieku	141
4.4. Najważniejsze czynniki kształtowania zaangażowania według pracodawców oraz pracowników w świetle badań jakościowych	144
4.5. Główne uwarunkowania kształtowania zaangażowania pracowników w świetle badań ilościowych	147
Podsumowanie rozdziału	156
<b>5</b>	
<b>Podsumowanie oraz rekomendacje dla zarządzania płynące z badań</b>	<b>159</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>167</b>
<b>Spis rysunków, schematów i tabel</b>	<b>183</b>

# WSTĘP

Zmienność – oto cecha bodaj najlepiej opisująca współczesną rzeczywistość gospodarczą i społeczną krajów wysokorozwiniętych. Obejmuje ona niemal każdą sferę życia, z biegiem lat nabierając coraz szybszego tempa. Turbulentność otoczenia przedsiębiorstw stawia przed nimi wiele wyzwań, nieznanych lub nie tak istotnych jak jeszcze np. kilkanaście lat temu. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, czy raczej zarządzania kapitałem ludzkim, do najistotniejszych z nich można zaliczyć procesy związane z postępującą globalizacją, rozwojem wysokich technologii, zmianami demograficznymi oraz zadaniami związanymi z tworzeniem unikalnych zasobów kompetencyjnych w organizacji (rys. 1).



**Rysunek 1.** Wyzwania dla przedsiębiorstw związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim

Źródło: opracowanie własne.



Swobodny przepływ ludzi i kapitału między państwami, działalność międzynarodowych korporacji oraz śmiałe wkraczanie na nowe rynki przedsiębiorstw funkcjonujących wcześniej w skali lokalnej to przykłady procesów globalizacyjnych pociągających za sobą istotne zmiany w obszarze HR. Coraz więcej organizacji zatrudnia pracowników reprezentujących różne kręgi kulturowe, różne wartości i postawy wobec pracodawcy. Widoczne jest to także w Polsce, w której coraz częściej zatrudnienie znajdują obcokrajowcy przybyli zarówno z krajów sąsiadujących (np. Ukraina, Białoruś), jak i bardziej odległych (np. Indie, Nepal). Jednocześnie pracownicy stają się bardziej mobilni, planując swoją karierę (dotyczy to zwłaszcza osób najmłodszych – Karwacka, 2015) z uwzględnieniem możliwości rozwojowych oferowanych nie tylko przez kraj pochodzenia, ale także inne państwa. W efekcie pracodawcy konkurują o talenty w skali globalnej, poszukując pracowników o pożądanych kompetencjach w nawet bardzo oddalonych zakątkach świata. Wspiera ich w tym stały postęp technologiczny pozwalający na przebudowanie struktur organizacyjnych np. w kierunku organizacji wirtualnych. Dzięki niemu możliwa jest sprawna realizacja zadań wspólnie wykonywanych przez osoby pracujące tysiące kilometrów od siebie, kontaktujące się przede wszystkim zdalnie. Jednocześnie, przy znacznej mobilności ludności, wzrasta znaczenie programów służących związaniu pracowników z firmą poprzez wzbudzenie ich zaangażowania w jej losy oraz wzmocnienie identyfikacji z promowanymi przez nią wartościami. Firmy z jednej strony starają się więc pozyskać pracowników o najbardziej pożądanych kompetencjach, z drugiej zaś, zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie, dążą do stałego rozwoju kapitału ludzkiego poprzez inwestowanie w szkolenia osób zatrudnionych (np. przekwalifikowujące, przygotowujące pracowników do nowych zadań). Znaczenie tych działań staje się szczególnie istotne w obliczu zmian demograficznych dotyczących większości społeczeństw europejskich, w tym Polskę. Wzrasta (i będzie się to nasilało w kolejnych latach) odsetek osób z najstarszych generacji<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> Zgodnie z prognozami Głównego Urzędu Statystycznego udział osób starszych (65+) wśród ogółu ludności Polski w 2050 r. wyniesie

a jednocześnie stale wydłuża się średnia długość życia (GUS, 2018). W takiej sytuacji kluczowego znaczenia nabiera tworzenie warunków sprzyjających wydłużaniu aktywności zawodowej ludności oraz wchodzeniu na rynek pracy osób dotąd zbyt słabo na nim obecnych (kobiet, osób niepełnosprawnych itp.) oraz czerpaniu korzyści z różnorodności zespołu pracowniczego. Stawienie czoła tym wyzwaniom wymaga zaangażowania zarówno władz państwowych (m.in. poprzez wydłużanie wieku emerytalnego, wdrażanie rządowych programów aktywizacyjnych), jak i przedsiębiorców (m.in. na drodze wprowadzania w firmach strategii zarządzania różnorodnością, programów profilaktyki zdrowotnej).

W niniejszej publikacji Czytelnik znajdzie odniesienia do nakreślonych powyżej wyzwań, szczególnie dużo miejsca poświęcono problematyce zarządzania multigeneracyjnego, którego znaczenie, z racji obserwowanych zmian demograficznych społeczeństw krajów UE, będzie, jak można przypuszczać, stale rosło.

Celem głównym pracy jest analiza znaczenia kapitału multigeneracyjnego dla zarządzania współczesną organizacją.

Celowi głównemu podporządkowane są następujące cele szczegółowe:

1. Ocena znaczenia kapitału ludzkiego i różnorodności generacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi;
2. Ocena poziomu rozwoju zarządzania multigeneracyjnego w MŚP;
3. Identyfikacja czynników kształtujących zaangażowanie pracowników z różnych generacji.

Jako cel użyteczny przyjęto dostarczenie kadrze zarządzającej wiedzy o kapitale ludzkim poszczególnych generacji pracowników i metodach budowania ich zaangażowania poprzez zarządzanie multigeneracyjne.

---

32,7%, dla porównania w roku 2013 wynosił 14,7%; *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014–2050*, GUS, Warszawa 2014.

Rozdział 1 opracowania stanowi swoiste wprowadzenie do problematyki kapitału ludzkiego i zarządzania nim we współczesnej rzeczywistości gospodarczej. Omówiono w nim także przemiany następujące w obrębie funkcji personalnej i wyzwania, przed jakimi stoi zarządzanie kapitałem ludzkim w związku z jednoczesną obecnością na rynku pracy osób reprezentujących kilka generacji. W rozdziale, na podstawie przeglądu literatury, dokonano charakterystyki pokoleń w miejscu pracy, wyodrębniając tradycjonalistów, pokolenie *baby boomers*, X, Y oraz C. Każde z nich ma nieco inne sposoby funkcjonowania w organizacji oraz odmienne potrzeby i oczekiwania wobec pracodawcy, co powinno być uwzględnione w tworzonych i realizowanych strategiach zarządzania kapitałem ludzkim. To właśnie tej problematyce, tj. teoretycznym podstawom zarządzania multigeneracyjnego poświęcony jest rozdział 2 publikacji. Zostały w nim także zaprezentowane praktyczne rozwiązania z zakresu budowania przywództwa w firmie oraz tworzenia podsystemów zarządzania kapitałem ludzkim wrażliwych na wiek pracowników. Przytoczone w tej części opracowania konkretne przykłady preferowanych przez różne generacje rozwiązań z zakresu np. oceniania, rozwoju pracowników czy dbałości o równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym, mają walor aplikacyjny i jako takie mogą okazać się przydatne w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Mimo iż zarządzanie multigeneracyjne przynosi zarówno przedsiębiorstwom, jak i całej gospodarce kraju znaczne korzyści (przedstawione w rozdziale 2), to odsetek firm stosujących to podejście jest nadal niewielki (por. rozdział 3). Wynika to z istnienia szeregu barier zidentyfikowanych w tej części opracowania, wśród których najistotniejsza, jak się zdaje, jest ta związana z niedostatkiem wiedzy pracodawców oraz funkcjonowaniem wśród nich szkodliwych stereotypów.

Kolejną część publikacji stanowi prezentacja wyników dwóch krajowych badań empirycznych realizowanych w latach 2016–2017 w sektorze MŚP (rozdział 3) oraz w firmach średnich i dużych z branż wiedzochłonnych (rozdział 4). Oba przytoczone projekty badawcze obejmowały zagadnienia związane z wyzwaniami, przed jakimi stoi zarządzanie kapitałem ludzkim

w kontekście różnorodności wieku pracowników w miejscu pracy. W rozdziale 3 analizie poddano jakość kapitału ludzkiego i multigeneracyjnego z punktu widzenia pracodawców. Ponadto zaprezentowano ich opinie na temat poszczególnych generacji w miejscu pracy oraz metody motywowania reprezentantów różnych pokoleń i zachęcania do dzielenia się wiedzą w organizacji. Rozdział 4 natomiast koncentruje się na instrumentach budowania zaangażowania pracowników. Przytoczono w nim m.in. opinie pracodawców i pracowników dotyczące najskuteczniejszych metod kształtowania tej postawy z punktu widzenia potrzeb osób w różnym wieku.

Autorki opracowania żywią nadzieję, że sformułowane w końcowej części publikacji rekomendacje przyczynią się do dalszego rozwoju zarządzania multigeneracyjnego w Polsce. Publikacja może stać się przydatnym źródłem informacji zarówno dla badaczy, jak również praktyków zarządzania zasobami ludzkimi. Dla tych ostatnich wnioski płynące z zaprezentowanych wyników badań mogą stać się istotnym punktem odniesienia w pracach nad tworzeniem lub modyfikowaniem strategii zarządzania pracownikami reprezentującymi różne pokolenia. Teoretycy zaś mogą dostrzec obszary badawcze wymagające nowych lub bardziej pogłębionych analiz. Wszystkim Czytelnikom życzymy interesującej i inspirującej lektury!

Autorki



# 1

## KAPITAŁ LUDZKI I RÓŻNORODNOŚĆ GENERACYJNA A WSPÓŁCZESNA FUNKCJA PERSONALNA ORGANIZACJI

### 1.1.

#### Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi

Współczesny świat podlega przemianom następującym w niespotykanym dotąd tempie, skali oraz zakresie. Te bardzo dynamiczne zmiany otoczenia oddziałują na funkcjonowanie organizacji. Jedną z ważniejszych zmian zachodzących w otoczeniu organizacji jest pojawienie się gospodarki opartej na wiedzy<sup>1</sup>. Jest to „gospodarka, w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjając szybszemu rozwojowi gospodarczemu i społecznemu” (Staniewski, 2008, s. 375), a jednocześnie kształtowana jest pod wpływem zapoczątkowanej pod koniec ubiegłego stulecia epoki cywilizacji informacyjnej. W tych realiach tworzy się nowe społeczeństwo

---

<sup>1</sup> Pojęcie gospodarki opartej na wiedzy (GOW) pojawiło się w latach 90. XX w. GOW określana bywa jako: *knowledge-based economy*, *new economy*, *knowledge-driven economy*, *digital economy*, *network economy*, nowa gospodarka, nowy paradygmat, e-gospodarka, gospodarka sieciowa, gospodarka cyfrowa czy gospodarka pchana przez wiedzę.

nastawione na szybkość i taną wymianę informacji oraz komunikację z wykorzystaniem sieci teleinformatycznych, a w szczególności Internetu. Borowiecki i Siuta-Tokarska (2017, s. 170) zauważają, że w świetle stopniowego wyczerpywania się konkurencyjności gospodarki polskiej opartej na „taniej sile roboczej” oraz rosnącej roli nauki i badań w rozwoju współczesnych gospodarek rozwiniętych, istotnego znaczenia nabiera działalność innowacyjna będąca elementem gospodarki opartej na wiedzy. Autorzy lokują w niej działalność badawczo-rozwojową skomponowaną z trzech kategorii badań naukowych: podstawowych, stosowanych oraz rozwojowych.

Akcentuje się ponadto dynamiczne zmiany treści pracy ludzkiej oraz miejsce, czas, metody i narzędzia jej realizacji. Zarazem dostrzegalna jest ewolucja, która nastąpiła w okresie minionego stulecia:

- od dominacji pracy fizycznej do dominacji pracy opartej na wiedzy (dominacji pojmowanej w kontekście wpływu na wartość organizacji i jej zdolność uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na globalnych rynkach);
- od przedmiotowego do podmiotowego traktowania pracownika (upełnomocnienia, wzrostu samodzielności i odpowiedzialności);
- od pracy prostej, rutynowej, do pracy kreatywnej, zmiennej i zdwersyfikowanej (w ślad za tym nastąpił rozwój kultury uczenia się, otwartości na zmiany, kreatywności, a także kultury akceptacji niepewności, ryzyka i wielokulturowości);
- od pracy indywidualnej i opartej na rywalizacji do pracy grupowej, opartej na otwartej komunikacji;
- od pracy nieobjętej żadną ochroną prawną do pracy opartej na kontrakcie psychologicznym (Borkowska, 2007, s. 239–240).

Stosowanie narzędzi informatycznych, związane zarówno z gospodarką opartą na wiedzy, jak i informatyzacją, stało się powszechną praktyką, dlatego wykorzystanie komputerów tworzy warunek konieczny efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi (zsl) w warunkach zmieniającej się gospodarki. Systemy

informatyczne wspierają komunikację wewnętrzną w firmie i w bardzo szybkim tempie postępuje wirtualizacja funkcji personalnej. Ponadto najważniejsze wyzwanie związane z globalizacją rodzi trzy kierunki działań przy podejmowaniu decyzji dotyczących zatrudnienia:

1. Praktyczna potrzeba dostępu globalnych firm do talentów na całym świecie, analiza międzynarodowych karier, poszukiwanie ekspertów oraz „skonfigurowanie globalnego personelu”;
2. Praca w międzynarodowych i globalnych zespołach, często-kroć wirtualnych, pracujących asynchronicznie – dlatego zasadniczą rolą HR jest wsparcie globalnej komunikacji;
3. Lepsze przygotowanie studentów i obecnych pracowników do wyzwań – programy szkoleń powinny być wzbogacone o „aspekt globalności” (Buchen, 2011, s. 200–201).

T. Listwan (2010, s. 60) podkreśla z kolei, iż obecnie pracownicy postrzegani są jako zasoby strategiczne, stwarzające możliwość uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Dzieje się to przede wszystkim dzięki zdolnościom, kwalifikacjom oraz kreatywności i elastyczności w ich działaniu. Ludzie w organizacji tworzą wartość dodaną, podczas gdy inne zasoby stanowią tylko przesłanki do jej wytworzenia.

W związku z powyższym tradycyjne zarządzanie kadrami zastąpiła w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, zaś jej wkładem w rozwój zarządzania było zastosowanie perspektywy strategicznej w decyzjach personalnych oraz nadanie zasobom pracy rangi zasobu kluczowego ze względu na jego niepowtarzalność (Dolińska, 2010, s. 74). Bowiern tylko dzięki postawieniu ludzi na pierwszym miejscu firmy są w stanie zdobyć pozycje liderów rynkowych. Ponadto programy i działania wdrażane przez przedsiębiorstwa budujące swoją strategię na koncepcji zarządzania wiedzą są opracowywane przez komórki zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi bądź przy ich udziale. A zatem komórki te pojawiają się w nowych rolach: ściślej współdziałają z kierownictwem różnych szczebli zarządzania, pełnią funkcję inspiratorów, projektantów



różnego rodzaju rozwiązań z zakresu zzl, występują w roli konsultantów i doradców dla wszystkich pracowników (Borkowska, 2002, s. 26). Niekiedy tendencje te określa się mianem partnera biznesowego. Partnerzy biznesowi HR to dysponujący szeroką wiedzą teoretyczną i dużym doświadczeniem praktycznym specjaliści ds. zasobów ludzkich, którzy ściśle współpracują z liderami na wyższych szczeblach organizacji, aby opracować wspierającą ogólne cele organizacji agendę HR ([www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-an-hr-business-partner](http://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-an-hr-business-partner)). Dodatkowo pojawienie się nowych nurtów zzl, takich jak zarządzanie talentami, zarządzanie przez kompetencje, kariera „bez granic”, międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, powoduje, że polityka personalna coraz częściej opiera się na modelu kapitału ludzkiego, w którym z założenia przyjmuje się permanentne inwestowanie w rozwój pracowników (Armstrong, 2005), ewoluując w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim (Maniak, 2009, s. 45)<sup>2</sup>. Coraz bardziej powszechne wykorzystanie koncepcji kapitału ludzkiego wynika z nowej roli kapitału ludzkiego w gospodarce opartej na wiedzy:

1. Kapitał ludzki i społeczny stają się głównymi kreatorami wartości firmy;
2. Struktury organizacyjne ulegają przekształceniu w struktury heterarchiczne;
3. Organizacje funkcjonują w turbulentnym, niepewnym i zmiennym otoczeniu, co zwiększa znaczenie aktywów niematerialnych, takich jak system wartości, kultura organizacyjna oraz „miękkich” narzędzi zarządzania;
4. Wzrasta rola menedżerów-przywódców, którzy stwarzają warunki sprawnej współpracy w ramach sieci relacji (Juchnowicz, 2014).

---

<sup>2</sup> Autorki, mając świadomość odmienności znaczenia pojęć „zarządzanie zasobami ludzkimi” i „zarządzanie kapitałem ludzkim”, przyjęły pewne uproszczenia w tym zakresie, stosując te terminy zamiennie.

Globalizacja, będąca kolejnym zjawiskiem występującym we współczesnym świecie, polega na umiędzynarodowieniu rynków krajowych i ich integracji w jeden współzależny rynek światowy. Zarazem liberalizacja i możliwość prowadzenia działalności gospodarczej w różnych krajach może dostarczyć korzyści komparatywnych. Globalizacja wykorzystuje bowiem różnice w produktywności gospodarek i przedsiębiorstw dzięki sięganiu „niewidzialnej ręki rynku globalnego” po proponowane przez nie tańsze produkty i usługi, dotychczas chronione przez rynki lokalne (Surdykowska, 2007, s. 11). Globalizacja, uruchamiając procesy samoregulacji, a co za tym idzie wzrost produktywności i większą otwartość, umożliwia organizacjom szybszy rozwój. Jednocześnie globalizacja, przynosząc korzyści z procesów globalizacyjnych, ma efekty negatywne (Warwas, Rogozińska-Pawełczyk, 2016), które jednak nie są dominujące. Odwrotnie jest z negatywnymi skutkami starzenia się społeczeństw. Ten nieunikniony i nieodwracalny w krótkim czasie proces dotyka zarówno kraje europejskie, jak i pozaeuropejskie, szczególnie te wysoko zurbanizowane i uprzemysłowione. Dotyczy on także Polski, gdzie w ostatnich dwóch dekadach można zaobserwować obniżanie się wskaźnika urodzeń, wzrastającą długość życia i odchodzenie z rynku pracy generacji wyżu demograficznego.

Aby stawić czoła omawianym zjawiskom, trzeba wykorzystać, jak sugeruje A. Poczowski (2007), takie czynniki, jak: tempo działania, elastyczność, zdolność szybkiego uczenia się, wysokie kompetencje pracowników. W obszarze „nowej gospodarki” wspomnianemu powyżej indywidualnemu podejściu do klienta, wymuszonemu przez globalizację i informatyzację, towarzyszy tercjalizacja powodująca wzrost zatrudnienia w usługach. Swobodny przepływ ludzi między krajami i kontynentami intensyfikuje migracje, a konkutowanie firm na rynkach globalnych prowadzi do różnorodności kulturowej wielu organizacji. Te opierają się głównie na intelekcie i wiedzy pracowników, a więc coraz częściej w zarządzaniu stosują kompleksowe – oparte na kompetencjach – podejście. W walce konkurencyjnej podnoszą efektywność gospodarowania, uelastyczniając stosunki pracy, opierając się na przywództwie transformacyjnym i płaskich strukturach organizacyjnych. Takie

uwarunkowania generują konieczność opracowywania i wdrażania nowych systemów zsz. Mogą być one wsparciem, ale też ograniczeniem dla „nowych” pracowników, którzy zdani są na niepewność zatrudnienia, permanentny stres, nowy model kariery opartej na wiedzy i kompetencjach, coraz częściej związanych z pracą zespołową. W tych zmieniających się, wymagających zaangażowania i ciągłego uczenia się realiach pracownikom trudno zbudować równowagę między pracą a życiem prywatnym (Pocztowski, 2007).

Można zauważyć, że zmieniają się także oczekiwania pracowników wobec firm. Kolejne wkraczające na rynek pracy pokolenia mają odmienne oczekiwania w stosunku do pracodawcy, ale też znacząco inne podejście do pracy. Najgorsza fala kryzysu gospodarczego minęła, co spowodowało podwyższenie poczucia bezpieczeństwa i pewności siebie pracowników. Niezadowoleni z pracy pracownicy, którzy dotychczas bali się zmienić pracę, teraz coraz częściej poszukują nowego miejsca zatrudnienia i je zmieniają. Postępujący od kilkunastu lat proces otwartości i dostępności informacji na globalnym i międzynarodowym rynku pracy spowodował, że pracownicy stali się bardziej świadomi swoich praw i potrafią o nie zawalczyć. Internet stał się swoistym orężem w rękach pracowników – naganne zachowania szefów, zbyt duże przeciążenie pracą czy nieprzestrzeganie praw pracowniczych albo zachowania patologiczne, z łatwością trafiają na portale społecznościowe czy specjalne serwisy, a to czyni firmy w pewien sposób „nagimi” (HR ..., 2016, s. 19). Znaczenie zarządzania różnorodnością, w tym wiekową, jako wyzwanie dostrzega mniej niż połowa (42%) firm. Zdecydowana większość (72%) firm nie czuje się gotowa do podejmowania działań związanych wykorzystaniem potencjału związanego z różnorodnością wewnątrz organizacji. Prawdopodobnie jest to obszar, do którego większość organizacji dopiero się przygotowuje. Nie wystarczy bowiem pozyskać różnorodnych pracowników – trzeba wiedzieć, jak wykorzystać potencjał kryjący się w tej różnorodności. Wydaje się, że dotychczas w polskich organizacjach kluczowe znaczenie miała różnorodność wieku i płci pracowników. Z biegiem czasu z większą intensywnością pojawiają się inne czynniki różnicujące pracowników: pochodzenie, wartości, kultura (HR..., 2016, s. 20).

W publikacji *What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization, Evolution of Work and the Worker* (2014, s. 32–42) wymienia się, zgodne z powyższym, następujące wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi:

- Zmiany demograficzne stwarzają sprzeczne wyzwania. Starzenie się populacji w krajach rozwiniętych budzi obawy, że niebawem osoby pracujące nie będą w stanie ponosić obciążeń związanych ze zwiększonymi wydatkami na opiekę nad osobami starszymi i ich emerytury. Tymczasem wiele krajów rozwijających się stoi przed odmiennym wyzwaniem demograficznym i stara się opracować odpowiednie systemy edukacyjne, aby przygotować młode osoby do pracy;
- „Zagubione pokolenie” młodych ludzi bez wykształcenia i zatrudnienia ma trudność w odnalezieniu się na współczesnym rynku pracy, ale stanowi też potencjalne zagrożenie pojawienia się niepokojów społecznych i politycznych w najbliższej przyszłości;
- Zwiększająca się różnorodność w miejscu pracy wymaga wyrafinowanych metod zarządzania zasobami ludzkimi. Dłuższe okresy życia prawdopodobnie spowodują pozostawanie w zatrudnieniu do późnych lat. Tymczasem pokolenie millenialsów częściej zmienia pracę i jest trudne do utrzymania w organizacji. Kobiety w krajach rozwijających się są gotowe do wejścia na rynek pracy w ogromnej liczbie, przy czym część z nich pozostanie w pracy tymczasowej czy w niepełnym wymiarze czasu;
- Rozdzźwięk między standardami edukacyjnymi a popytem organizacyjnym – dynamiczny rozwój szkolnictwa wyższego rodzi wątpliwości dotyczące jakości i wyposażenia absolwentów w określone kompetencje, które są oczekiwane przez pracodawców; umiejętności techniczne, inżynierskie oraz miękkie są uważane za niewystarczające;
- Sektor usług rośnie na całym świecie kosztem rolnictwa i przemysłu. Zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się, popyt na podstawowe usługi, opiekę zdrowotną i usługi edukacyjne wzrasta;

- Technologia przekształca zasoby pracy. Rozpowszechnienie technologii komunikacyjnej powoli zmniejsza odsetek pracowników, którzy pracują w siedzibie głównej firmy. Zwiększa się udział pracy zdalnej, umożliwiającej ponadto utrzymywanie kontaktu z klientami w odległych krajach i pozwalającej na globalną ekspansję;
- Konflikt oczekiwań płacowych z większym naciskiem na wartość dla akcjonariuszy – wzrost wynagrodzeń pracowników nie dotrzymuje tempa wzrostowi produktywności przyczyniającej się do wzrostu gospodarczego obserwowanego w ciągu ostatnich kilku dekad. Kilka czynników wyjaśnia to zjawisko: postęp technologiczny umożliwia zmniejszenie liczby pracowników, globalizacja umożliwia firmom szukanie tańszej siły roboczej gdzie indziej, a koncentracja na wartości dla akcjonariuszy doprowadza do presji na wyższe zyski;
- Postęp technologiczny zautomatyzował wiele rutynowych zadań wykonywanych wcześniej przez średnio wykwalifikowanych pracowników. W tym samym czasie firmy narzekają na brak wysoko wykwalifikowanych pracowników na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych;
- Firmy analizują kierunki geograficzne nowych inwestycji, podczas gdy menedżerowie HR szukają wiarygodnych danych i analiz dotyczących kapitału ludzkiego na nowych potencjalnych rynkach, aby podejmować strategiczne decyzje biznesowe i minimalizować ryzyko.

Z. Janowska (2015) pisze o nowych priorytetach, do których trzeba zaliczyć zarządzanie:

1. Wielokulturowymi zasobami ludzkimi,
2. Zasobami ludzkimi w warunkach kryzysu pracy,
3. Zróżnicowanymi zasobami ludzkimi.

Stąd przed menedżerami przedsiębiorstw, zarówno krajowych jak i transnarodowych, staje nowe wyzwanie, a mianowicie konieczność wykorzystywania walorów różnorodności kulturowej do osiągnięcia celów organizacji. Autorka podkreśla

również, że współczesny rynek pracy całkowicie zmienił swoje oblicze w wyniku licznych przemian o charakterze gospodarczym, politycznym i demograficznym. Wśród najważniejszych wyznaczników demograficznych zarządzania kapitałem ludzkim wymienia się (<https://www.pwc.pl/pl/pdf/zarządzanie-kapitałem-ludzkim.pdf>):

- rosnącą rolę pracowników 55+ w związku ze starzeniem się ludności,
- stopniowe obejmowanie funkcji menedżerskich przez milenialsów,
- wkraczanie na rynek pracy pokolenia C (określanego też jako Z),
- lukę pokoleniową zagrażającą m.in. obszarom produkcji i usług.

Tym samym do najważniejszych wyzwań, przed jakimi stoją obecnie działy HR, wymienić należy zarządzanie wiekiem, współpracę międzypokoleniową, pozyskiwanie talentów, radzenie sobie z brakiem specjalistów o kluczowych kompetencjach, cyfryzacja obszaru HR, czy wreszcie coraz większe znaczenie *employer branding* (Klimek-Michno, 2015, s. 24).

Podsumowując, biorąc pod uwagę coraz większe znaczenie człowieka jako zasobu organizacji, wśród zagadnień związanych ze współczesną polityką personalną na pierwszy plan wysuwają się zwłaszcza dwa, stanowiące kanwę niniejszej publikacji – różnorodność pokoleniowa i wyzwania z nią związane, a także kapitał ludzki i jego znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej organizacji. Co więcej, rosnący wpływ czynników demograficznych na rynek pracy, w tym zwłaszcza przemiany generacyjne, stawiane są jako kluczowy wyznacznik zarządzania kapitałem ludzkim (<https://www.pwc.pl/pl/pdf/zarządzanie-kapitałem-ludzkim.pdf>). Dlatego też w dalszej części rozdziału nim właśnie poświęcone zostanie miejsce.

## 1.2. Pokolenia na rynku pracy

Na współczesnym rynku pracy funkcjonują zasadniczo cztery pokolenia: *baby boomers*, X, Y, C (weterani, określane też jako tradycjonałiści, stanowią zaledwie 0,2% aktywnych zawodowo). Jak już wspomniano, reprezentanci poszczególnych generacji mają odmienne podejście do pracy, inaczej rozumieją rozwój, lojalność, poświęcenie w pracy i organizacji. Zarządzanie innymi oczekiwaniami pracowników może sprawiać trudność i stanowić wyzwanie. Jako szczególnie „problematiczne” uważa się pokolenie *baby boomers* (określane jako „niereformowalne”), jak również najmłodsze – ostatnie roczniki pokolenia Y („nielojalne”) oraz dopiero co wchodzące na rynek pracy – pokolenie C („roszczeniowe”). Z braku zrozumienia potrzeb, podobieństw oraz różnic między pracownikami w firmach dochodzi często do konfliktów, nieporozumień, niepotrzebnych rezygnacji z pracy, czy pojawiania się frustracji.

Sposobów definiowania „pokolenia” jest kilka (Mannheim, 1928; Szukalski, 2012, s. 12–13; Wrzesień, 2000; Klimczuk, 2010):

- Pokolenie to ogół spokrewnionych jednostek, posiadających wspólnego przodka, o tym samym dla wszystkich statusie rodzinnym (definicja stosowana w antropologii).
- Pokolenie to grupa osób w zbliżonym wieku, urodzonych w tym samym okresie, analizowanym zwykle z punktu widzenia roku lub pięciu lat (definicja bliska analizom demograficznym i ekonomicznym).
- Pokolenie to grupa osób wyróżnionych na podstawie podobieństwa fazy cyklu życia, a tym samym sytuacji życiowej (definicja stosowana w polityce społecznej, odwołująca się do aktywności zawodowej).
- Pokolenie to grupa osób o wspólnym systemie wartości i światopoglądzie, ukształtowanych przez społeczno-polityczny kontekst, w którym jednostki wychowywały się w młodości (definicja odwołująca się do podobieństwa kulturowego).

Współcześnie używane definicje „pokolenia” integrują omawiane podejścia i zwykle używa się tego pojęcia zamiennie z „generacją”. W socjologii jako pokolenie traktuje się ogół wszystkich należących do danego kręgu kulturowego osób w mniej więcej równym wieku, które na podstawie wspólnej sytuacji historyczno-społecznej mają podobne postawy, motywacje, oczekiwania, nastawienie do świata i systemy wartości. Z perspektywy relacji między pracownikami w miejscu pracy najbardziej adekwatna jest definicja pokolenia zaproponowana przez Giddensa (2012, s. 1084). Osoby pochodzące z innych pokoleń zwykle inaczej interpretują te same zdarzenia, patrząc na nie z własnego punktu widzenia, z perspektywy własnych doświadczeń (Śledzińska, 2014, s. 27). Sytuację komplikować może fakt, że współczesne pokolenia zmieniają się znacznie szybciej niż dawniej – wcześniej ta nowa identyfikacja następowała co 25–30 lat, obecnie – nawet co 10 lat (Kowalczyk-Anioł, Szafrąńska, Włodarczyk, 2014, s. 42). Skoro pokolenie wyznacza wspólny kontekst społeczny, kulturowy, ekonomiczny i polityczny, jaką chronologię należy przyjąć w polskich realiach?

**Tabela 1.**

Pokolenia w miejscu pracy

POKOLENIE	ROK URODZENIA	WIEK W 2018 R.
Tradycjonałiści (T)	1922–1945	73–96
<i>Baby boomers</i> (BB)	1946–1964	54–72
Generacja X	1965–1979	39–53
Generacja Y	1980–1989	29–38
Generacja C	1990<	28 lub mniej

Źródło: HRP, 2013; Kołodziejczyk-Olczak, 2014b, s. 80; Urbaniak, 2015; Wiktorowicz, 2016.

Z pewnością chronologia będzie nieco inna niż stosowana w krajach zachodnioeuropejskich czy Stanach Zjednoczonych. Starsze roczniki z pewnością różniły się od siebie znacznie



bardziej w różnych częściach świata. Wcześniejsza transformacja społeczno-ekonomiczna naszego kraju, a teraz globalizacja i powszechny dostęp do Internetu, sprawiają, że młodsze pokolenia stają się coraz bardziej podobne. Unifikują się wzorce konsumpcji, styl życia, moda, trendy. Najbardziej adekwatny do polskich warunków wydaje się podział zaprezentowany w tab. 1, chociaż warto powiedzieć, iż większa zgodność autorów dotyczy przedziałów wieku dla starszych pokoleń.

Oczywiście w społeczeństwie funkcjonuje jeszcze pokolenie najstarsze – GI, datowane na lata 1900–1921, niemniej jednak, biorąc pod uwagę, że są to osoby w wieku 97 i więcej lat, są one poza rynkiem pracy. Odwołując się do danych Diagnozy Społecznej 2015, wskazać można, że w grupie 16+ (a więc populacji, która może mieć swój udział w rynku pracy) 30,9% stanowią osoby z pokolenia *baby boomers*, a prawie co czwarty Polak (24,0%) należy do pokolenia X; 18,7% stanowią Y-i, 14,4% – osoby z pokolenia C, zaś tradycjoniści – 11,7% (GI to zaledwie 0,1% ludności Polski po 16. roku życia) (Wiktorowicz, 2018a). Zdecydowana większość Polaków z pokolenia X i Y jest aktywna zawodowo, podczas gdy w przypadku *baby boomers* odsetek ten stanowił w 2015 r. blisko 50%, a dla osób po 16. roku życia z pokolenia C – ok. 37%. Niska aktywność zawodowa pokolenia C wiąże się przede wszystkim z kontynuowaniem nauki – ok. 52% osób 16+ z tej generacji z tego właśnie powodu jest biernych zawodowo. Pracownicy podmiotów publicznych lub prywatnych stanowią łącznie 68,5% Y-ów i 64,3% X-ów wobec ok. 30% osób z pokoleń C i BB. Sektor publiczny jest ostoją zwłaszcza dla *baby boomers*, podczas gdy dla młodszych pokoleń, zwłaszcza osób z pokoleń C i Y, dominuje zatrudnienie w sektorze prywatnym. Praca w rolnictwie to domena starszych pokoleń, podobnie jak prowadzenie własnej firmy (tab. 2).

**Tabela 2.**

Aktywność ekonomiczna według generacji w 2015 r. (w %)

STATUS NA RYNKU PRACY	C (n=3200)	Y (n=4153)	X (n=5322)	BB (n=6858)	T (n=2593)	OGÓŁEM (n=22126)
<b>AKTYWNI ZAWODOWO</b>	<b>36,9</b>	<b>86,4</b>	<b>88,2</b>	<b>46,4</b>	<b>0,4</b>	<b>57,1</b>
<b>Pracujący</b>	<b>29,6</b>	<b>78,7</b>	<b>81,5</b>	<b>41,9</b>	<b>0,4</b>	<b>51,6</b>
Pracownicy	26,5	68,5	64,3	31,0	0,2	41,7
<i>Pracownicy sektora publicznego</i>	3,2	16,8	21,0	13,8	0,1	12,9
<i>Pracownicy sektora prywatnego</i>	23,3	51,7	43,3	17,2	0,1	28,8
Prywatni przedsiębiorcy	1,1	5,8	8,0	4,9	0,1	4,7
Rolnicy	2,1	4,4	9,2	6,1	0,1	5,2
<b>Bezrobotni</b>	<b>7,3</b>	<b>7,7</b>	<b>6,7</b>	<b>4,4</b>	<b>0,0</b>	<b>5,5</b>

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2015*.

Z punktu widzenia prowadzonych tu analiz, zwróćmy uwagę na strukturę zatrudnionych. Wśród ogółu pracowników przeważają osoby z pokolenia X (37,1%) i Y (30,8%). Zmniejsza się znaczenie *baby boomers* (w 2015 r. stanowili oni 23,0% zatrudnionych), szczytkowe jest zatrudnienie tradycjonalistów (stanowią 0,1% pracowników). Coraz silniej zaznacza się natomiast znaczenie pokolenia C – w 2015 r. stanowili oni 9,2% zatrudnionych. Osoby z różnych pokoleń lokują się w nieco innych grupach zawodowych.

Analizując dalej indywidualne dane *Diagnozy Społecznej 2015*, zauważyć można, że najliczniejsza na rynku pracy grupa to specjaliści (blisko 20%), do której równie często (ok. 38%) należą przedstawiciele pokolenia X (co nie dziwi, biorąc pod uwagę, że jest najliczniejsze na rynku pracy), ale też Y (specjaliści to najczęściej występująca grupa pracujących Y-ów – ponad ¼ ich ogólnej liczby). Druga co do liczności grupa pracujących w Polsce to robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy – w 2015 r. należało do niej aż 21,6% pracujących z pokolenia C wobec ok. 15% innych generacji, aczkolwiek w ramach całej omawianej grupy zawodowej tylko co dziesiąta osoba to przedstawiciel pokolenia C (osoby z najmłodszej generacji pracują przede wszystkim jako pracownicy usług osobistych i sprzedawcy – 23% z nich, 15% ogółu tej grupy zawodowej). Z kolei BB w podobnym stopniu zatrudnieni są we wszystkich grupach zawodowych – poza dwiema najmniej licznymi, tj. pracowników biurowych oraz przedstawicieli władz, wyższych urzędników i kierowników (choć jeśli chodzi o ostatnią grupę ich udział jest i tak najwyższy na tle innych generacji). Z drugiej strony, w populacji pracujących przy prostych pracach BB stanowią aż 36,6% (pracuje w ten sposób co dziesiąty *baby boomer*). Analizując w sposób bardziej szczegółowy zawody, w jakich pracują osoby z poszczególnych pokoleń, można zauważyć, po pierwsze, że w przypadku pokolenia C zdecydowanie najliczniejszą kategorią są sprzedawcy (15,2% wszystkich zatrudnionych z tej generacji), którzy również w przypadku pokolenia Y znajdują się na pierwszej pozycji (jednak z niższym odsetkiem – 9,2%). Ponieważ znaczna część pokolenia C nadal się kształci, w strukturze zawodów dominują niewymagające wiedzy specjalistycznej

i posiadania wyższego wykształcenia – poza sprzedawcami, wyraźnie częściej niż w przypadku starszych generacji pracują oni jako kelnerzy, barmani lub stewardzi (4,3%), ale też jako robotnicy przy prostych pracach (5,4%) oraz jako elektrycy lub elektroniky (2,3%). Z kolei w przypadku *baby boomers* uwagę zwraca wysoki odsetek zatrudnionych na skrajnie różnych stanowiskach – jako pomoce i sprzątaczkę (5,2%) oraz kierownicy (5,1%) – dywersyfikacja związana z poziomem kapitału ludzkiego jest największa w przypadku tej właśnie generacji, o czym będzie mowa w dalszej części publikacji. Pokolenie *baby boomers* jest też jedynym, w którym tak duży udział stanowią pielęgniarki i położne (2,5%, 10. pozycja wśród najpopularniejszych zawodów). W przypadku pokolenia Y uwagę zwraca nieporównywalnie wysoki w stosunku do pozostałych generacji udział osób pracujących jako inżynierowie, architekci, projektanci i w pokrewnych zawodach (5,3%, 3. pozycja) oraz specjaliści ds. marketingu (2,8%, 7. pozycja). Dla pokolenia Y i C ważną grupę stanowią zawody informatyczne (pracuje w nich 2,6–2,8% osób z tych generacji).

Omówione różnice są po części pochodną oczekiwanych przez pracodawców zasobów kompetencji i doświadczenia, wymaganych na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych, i znacznie mniejszych restrykcji w tym względzie przy pracy w handlu i usługach osobistych, jak również przy prostych pracach. Dla wielu młodych ludzi handel czy zatrudnienie przy prostych pracach nie jest z pewnością pracą docelową. Pośrednim efektem takiego początku kariery zawodowej jest jednak większa rotacja ich zatrudnienia (miejsc pracy), która na najbliższe lata pracy zawodowej utrwała w nich i tak dużą skłonność do podejmowania nowych wyzwań w poszukiwaniu takiego zawodu, w którym poczują się spełnieni (Wiktorowicz, 2016, s. 108).

Analizując omawiane dane, wyraźnie widać również, że już niebawem w niektórych branżach z dużą siłą odczujemy skutki luki pokoleniowej. Dotyczy to w szczególności pielęgniarek i położnych – aż połowa z nich należy do *baby boomers*, 42% do pokolenia X (z których  $\frac{3}{4}$  ma przynajmniej 45 lat), a zaledwie niespełna 10% młodszych generacji wykonuje ten zawód. Podobne problemy dotyczą kolejarzy (54% z nich stanowią *baby boomers*,

39% – X-y) i kucharzy (odpowiednio: 36% i 38%), a także coraz bardziej robotników produkcji tekstylnej, kierowców, zawodów rolniczych i rzemieślników (Wiktorowicz, 2018a). Stanowiąc to będzie coraz większe wyzwanie dla polityki personalnej we wskazanych branżach, zwłaszcza w obszarze rekrutacji, ale także zatrzymania w organizacji cennej wiedzy pozostającej w zasobach najstarszych pracowników.

Wyzwania stojące przed zarządzającymi zasobami ludzkimi związane są nie tylko z omówionymi ilościowymi tendencjami dotyczącymi generacji, ale też, a może przede wszystkim, z różnicami o charakterze jakościowym (tab. 3).

**Tabela 3.**

Charakterystyka pokoleń obecnych na rynku pracy

POKOLENIE	CHARAKTERYSTYKA POKOLENIA
<p><b>Pokolenie BB</b></p>	<p>Jest to generacja urodzona po II wojnie światowej, w okresie odbudowy gospodarki, pełnym nadziei na lepszą przyszłość. Osoby z pokolenia wyżu demograficznego chętnie organizowały się wokół idei i ważnych problemów społecznych: świadomości ekologicznej, poszanowania praw człowieka i równości, ruchu pacyfistycznego. Powstała pierwsza elektrownia atomowa, rozpoczął się podbój kosmosu, dokonano pierwszej transplantacji serca. Z drugiej strony rosły w siłę ruchy feministyczne, w muzyce popularność zdobył rock'n'roll, odbył się kultowy festiwal Woodstock. Światowego formatu bohaterami tego okresu byli Gandhi, Martin Luther King Jr., John F. Kennedy. Kobiety znacznie bardziej angażowały się w pracę zawodową niż wcześniejsze pokolenia. W Polsce, kraju socjalistycznym, kraju deficytów, dzieci wychowywały się w odmiennych warunkach niż np. w Stanach Zjednoczonych. Podczas gdy w USA mottem było „be optimistic”, w Polsce nowego znaczenia nabrało określenie „przedsiębiorczość”. BB w Polsce to ludzie, którzy traktują pracę jak obowiązek – najpierw pracowali w czasach socjalizmu, potem uczestniczyli w transformacji ustrojowej, budując gospodarkę wolnorynkową. Jednocześnie są znacznie słabiej zaznajomieni z technologiami informatycznymi niż późniejsze pokolenia, a tym samym również rzadziej wykorzystują media jako narzędzie komunikacji. Określani są jako <i>sandwich generation</i>, opiekując się zarówno swoimi dziećmi, jak i starzejącymi się rodzicami.</p> <p>Pokolenie wyżu demograficznego ceni sobie takie wartości jak: niezależność, zaangażowanie, optymizm, myślenie w kategoriach globalnych. Rzadko zmieniają miejsce i stanowisko pracy (wielu z nich miało tylko jednego pracodawcę). Reprezentanci tego pokolenia poszukują pracodawców, którzy zaoferują im możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, jasne reguły</p>

POKOLENIE	CHARAKTERYSTYKA POKOLENIA
<p><b>Pokolenie BB</b></p>	<p>zarządzania, długoterminowe bezpieczeństwo i stabilność. Chcą pracować po osiągnięciu wieku emerytalnego i, ponieważ ciężko pracowali na osiągnięcie sukcesu, chcą podzielić się swoimi doświadczeniami z młodszymi pokoleniami. Chcą być postrzegani jako osoby niezależne, zainteresowane samorealizacją i rozwojem osobistym, które na emeryturze mają czas i środki na spełnianie własnych marzeń. Od pracodawcy oczekują stylu kooperatywnego, ale przyzwyczajeni do pracy w hierarchicznych strukturach szanują przełożonych, są zdyscyplinowani i lojalni wobec organizacji.</p> <p>Jako główne atuty osób z tego pokolenia wskazuje się cierpliwość, odpowiedzialność, komunikatywność, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Cechuje ich autonomia i samowystarczalność, są cierpliwi. Są skłonni do poświęceń, a ich atutem jest duża wiedza życiowa i doświadczenie.</p> <p>Mogą się czuć niekomfortowo w sytuacji konfliktu i defensywnie odnosić się do informacji zwrotnej, szczególnie krytyki.</p>
<p><b>Pokolenie X</b></p>	<p>Pokolenie X dorastało w okresie kryzysu gospodarczego lat 70. XX w. W Polsce to pokolenie osób „biegających z kluczem na szyi”, wychowujących się na miejskich blokowiskach. Jednocześnie to generacja wychowująca się w cieniu strajków, łamania autorytetów, obalania dotychczasowego porządku rzeczy. Pokolenie X to „naoczni” świadkowie narodzin takich gwiazd muzyki jak U2, Michael Jackson czy Aerosmith, a z drugiej strony końca pewnej epoki wraz z zabójstwem Johna Lennona. Ruchy feministyczne rosły w siłę, a kobiety zyskiwały coraz większy wpływ na różne dziedziny życia, w tym politykę – po raz pierwszy urząd premiera objęła kobieta – Margaret Thatcher. W okresie ich młodości zidentyfikowano AIDS, zarażone wirusem HIV osoby publiczne otwarcie zaczęły mówić o tym fakcie. Czas ich młodości to również okres, gdy runął mur berliński, a w Polsce zaczęła się transformacja systemowa. Ogromne zmiany przyniosło wprowadzenie na rynek w połowie lat 70. XX w. pierwszych komputerów osobistych. Jednocześnie w tym samym czasie korporacje amerykańskie rozpoczęły swoją ekspansję, uruchamiając procesy globalizacyjne. Towarzyszył temu coraz bardziej intensywny rozwój sklepów wielkopowierzchniowych, które Polacy jednak mogli oglądać jedynie na ekranie telewizora. Nie mając w dzieciństwie dostępu do różnych dóbr, swoje niedobory chcieli i chcą zrekompensować własnym dzieciom. Towarzyszyła im niepewność, trudności ze stałym zatrudnieniem oraz brak punktów oparcia. Okazało się, że dobry dyplom to nie wszystko, by mieć dobrą pracę. Brak dobrej pracy stał się bodźcem do walki o własne miejsce w świecie, oddanie pracy, przy zachowaniu wysokiej etyki zawodowej.</p> <p>Aktualnie jest to dojrzałe pokolenie osób aktywnych zawodowo, lojalnych wobec pracodawcy i godnych zaufania. Najważniejsze są dla nich takie wartości jak: rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość, elastyczność, przedsiębiorczość.</p>

Tabela 3 (cd).

POKOLENIE	CHARAKTERYSTYKA POKOLENIA
Pokolenie X	<p>Sukces zawodowy dla osób z tej generacji oznacza ciężką pracę prowadzącą do celu, dlatego potrafią poświęcić się pracy, rzetelnie wykonując swoje obowiązki i podporządkowując pracy swoje życie prywatne. Są ukierunkowani na rezultaty. Planują z „tradycyjnym” kalendarzem. Choć dobrze radzą sobie z techniką elektroniczną, nie wierzą zasobom sieci. Bazują raczej na kontaktach <i>face to face</i> i „papierowym archiwum”. Aby utrzymać ich zaangażowanie, menedżerowie powinni oferować im takie rozwiązania, które dadzą im poczucie wolności i mobilności. Bezpieczeństwo i stabilność pracy są dla nich ważniejsze niż dla następnych pokoleń, a awans pionowy jest ważniejszy niż poziomy. Pragną autonomii, stawiania im jasnych, wymiernych celów oraz wsparcia zespołu i poczucia przydatności. Cenią zarówno pozytywną, jak i negatywną informację zwrotną. Są bardziej „włączeni”, elastyczni i mają lepsze umiejętności komunikacyjne niż Y-i.</p> <p>Swoją motywację czerpią z zadowolenia z pracy. Uważają, że delegowanie zadań i uprawnień jest podstawą relacji pracowniczych. Cenią sobie zdobywanie nowych umiejętności i doświadczeń, a jako ich atuty wskazuje się adaptacyjność, samodzielność, kreatywność, globalne myślenie, pragmatyzm, równowagę i różnorodność. X-y często są sceptykami, pesymistami pozbawionymi złudzeń, są nieufni wobec władzy. Są mniej oddani organizacji niż <i>baby boomers</i>, ale bardziej lojalni niż kolejne pokolenia. Nie lubią hierarchii, ale uznają autorytet szefów. Najczęściej nie są wielozadaniowcami i lubią skończyć jedną pracę, zanim zaczynają drugą.</p>
Pokolenie Y	<p>Osoby wywodzące się z tej generacji w dorosłe życie wkraczały w nowym tysiącleciu. Jest to więc pierwsza generacja, która dorastała w wolnej Polsce. Swoje doświadczenia Y-i bazują na gospodarce wolnorynkowej i swobodnym przemieszczaniu się poza granice kraju. Pokolenie to jest bardzo dobrze wykształcone, z wielostronnymi zainteresowaniami. Dorastając w dobie dynamicznych zmian, są często bardziej innowacyjni niż starsze pokolenia. Ich główne wartości to: optymizm, idealizacja, różnorodność, ambicje, kreatywność, inicjatywa, innowacyjność, edukacja i kształcenie. Jest to generacja „ja, dla mnie”, poszukująca sławy i fortuny. Pokolenie Y charakteryzuje się większą wielozadaniowością niż C. Wprawy nabrali, będąc nastolatkami, dzieląc swoją uwagę między płynącą muzyką, pisaniem SMS-ów i odrabianiem lekcji. Chętniej podejmują nowe wyzwania, nie lubią nudzić się w pracy. Ważna jest dla nich elastyczność czasu pracy. Jeśli praca ich interesuje i daje im satysfakcję, silnie się w nią angażują. Jeśli jest inaczej, szukają lepszej. Oczekują od pracodawcy odpowiednich warunków płacowych i inwestowania w ich dalszy rozwój zawodowy. Autorytetem może być dla nich tylko osoba wyróżniająca się kompetencjami, a nie zajmowanym stanowiskiem. W zakresie edukacji pokolenie Y nie utożsamia się ze swoją szkołą, a z szanowanymi i lubianymi ludźmi. Od pracodawcy oczekują bliskich kontaktów z przełożonymi, płaskiej struktury organizacyjnej, otwartości na dyskusje. Duże znaczenie</p>

POKOLENIE	CHARAKTERYSTYKA POKOLENIA
<p><b>Pokolenie Y</b></p>	<p>ma dla nich reputacja firmy i dobra atmosfera w pracy, dokładają więc starań, by je zachować. Często mają nierealistyczne oczekiwania (uważają, że mogą zmienić cały świat, jednak nie są świadomi odpowiedzialności związanej z wykonywanymi zadaniami). Własny komfort i wygodę cenią sobie bardziej niż spełnianie oczekiwań pracodawcy. Wskazuje się również na ich słabe umiejętności interpersonalne, szczególnie uwidaczniające się w zespołach zróżnicowanych wiekowo. Mogą mieć trudności z rozwiązywaniem pojawiających się konfliktów. Preferują kierowników mających podejście edukacyjne, będących ich coachami, zorientowanych pozytywnie, motywacyjnie, nastawionych na osiągnięcia i współpracę. Aby utrzymać zaangażowanie Y-ów, menedżerowie powinni powierzać im odpowiedzialne zadania, wzmacniające poczucie przyczyniania się do realizacji ważniejszej misji.</p> <p>Reprezentanci tego pokolenia cenią wolontariat i działalność filantropijną oraz korzyści płynące ze społecznej odpowiedzialności biznesu. Akceptują odmienność, niezależność i sceptycyzm w sposobie myślenia i działania i nie przywiązują wagi do konwenansów, w tym np. odpowiedniego ubioru.</p> <p>Przedstawiciele tej generacji przyzwyczaili się do natychmiastowego otrzymywania informacji zwrotnej, potrzebują stałego dostępu do nowych informacji. Prowadzą konsumpcyjny styl życia.</p>
<p><b>Pokolenie C/Z</b></p>	<p>Nazwa generacji wywodzi się od tego, że reprezentanci pokolenia C są: <i>changeable, connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking</i>. Nazwa objaśnia najważniejsze cechy generacji, wskazując, że jest ona wychowana wśród telefonów komórkowych, laptopów, Internetu czy gier komputerowych. Reprezentanci pokolenia C bardzo sprawnie komunikują się za pośrednictwem mediów społecznościowych, płynnie przechodząc między światem rzeczywistym i wirtualnym, które ich zdaniem się uzupełniają. Osoby z pokolenia C mają często problemy z koncentracją, ich uwaga jest rozproszona, a analiza i ocena informacji bardzo powierzchowne. Realistycznie, ostrożnie i materialistycznie podchodzą do życia, mając wiele obaw o przyszłość. Pokolenie to obejmuje osoby, które motywują się wzajemnie, ale z drugiej strony bywają często leniwe, niechętnie do usamodzielnienia się, uzależnione od poszukiwania rozwiązań przez Internet. Różnorodność jest dla nich sprawą oczywistą (sami jako generacja są wewnętrznie bardzo zróżnicowani). W przeciwieństwie do Y-ów są społecznie zorientowani (generacja „my”). Są otwarci na nowe doświadczenia, twórczy i innowacyjni. Nauka, zdobywanie wiedzy, rozwój następują zgodnie z zasadą <i>just in time</i>, chcą wszystko wiedzieć i mieć natychmiast, najlepiej online. Nie są zwolennikami wizji długotrwałego, szczebel po szczeblu, budowania kariery zawodowej. W życiu zawodowym chcą kierować się tymi samymi wartościami, co w życiu prywatnym – obie sfery stanowią dla nich całość. Dorastając przy łatwym dostępie do różnorodnej informacji, stymulowani przez rodziców, nauczycieli i wychowawców poprzez różne materiały wspierające ich rozwój, bardzo szybko i wcześniej rozwijali u siebie różnorodne, cenione</p>



Tabela 3 (cd).

POKOLENIE	CHARAKTERYSTYKA POKOLENIA
Pokolenie C/Z	na rynku pracy kompetencje. Nie boją się ryzyka i błyskawicznie podejmują decyzje. W kontekście swojej aktywności zawodowej boją się jednak o swoją przyszłość. Od pracodawców oczekują przede wszystkim szacunku do własnej osoby, dobrej atmosfery w pracy, możliwości rozwoju, godziwego wynagrodzenia oraz innych pozafinansowych motywatorów, a także wykorzystania w organizacji osobistego potencjału.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Adecco, 2007; Baran, Kłos, 2014; Boni, 2011; Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2009, s. 241–245; Bursch, Kelly, 2014; Cwalińska, 2001; Friedrich i in., 2010; Goban-Klas, 2003, s. 103; Hannam, Yordi, 2011; *How to Recruit...*, 2012; Juchnowicz, 2009; Kołodziejczyk-Olczak, 2014a, 2014b; Lyons, Kuron, 2013; Miś, 2011; Murphy, 2007; Murzyn, Nogieć, 2015; Phillips, Addicks, 2010; Ropes, 2013; SHRM, 2009; Smolbik-Jęczmień, 2013a, 2013b; Stanley, 2010; Weroniczak, 2010; Wiktorowicz, 2016; Wiktorowicz, Warwas, 2016; Woszczyk, Czernecka, 2013, s. 42–45; Zemke, Raines, Filipczak, 2013; Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014.

W tab. 3 zostały scharakteryzowane pokolenia w największym stopniu uczestniczące w rynku pracy i te, których udział będzie rósł w najbliższym czasie. Z uwagi na zmniejszający się udział i tak bardzo słabo reprezentowanego pokolenia weteranów, zostało ono w opisie pominięte. Z kolei generacje, których liczebność będzie rosła, to przede wszystkim millenialsi – reprezentanci pokolenia Y i C (niekiedy zwanego także Z). Być może dalsze analizy i badania zachowań najmłodszych generacji przyniosą inną nomenklaturę. M. Murzyn i J. Nogieć (2015) zwracają bowiem uwagę na jeszcze jedną kwestię – podkreślają, że przy wyodrębnianiu pokoleń coraz częściej zamiast kryteriów demograficznych pod uwagę bierze się wspólne cechy behawioralne. Jako przykład podają wymieniane przez niektórych pokolenie L, które nazywane jest także generacją leni (nie tworzą treści, tylko ją upowszechniają). Cytując N. Hatałską (2011, 2014), autorki wskazują na następujące cechy tej generacji:

1. Skłonność do czytania tylko nagłówków informacji, krótkich newsów (*leads*),
2. Przesyłanie odsyłaczy do materiałów opracowanych przez innych i zamieszczonych w Internecie (*link*),

3. Klikanie „lubię to” jako sposób wyrażania zainteresowania i aprobaty (*like*),
4. Korzystanie z serwisów geolokalizacyjnych (*local*),
5. Transmisja własnego życia za pomocą serwisów społecznościowych (*life stream*).

Lekturze przedstawionej w tym rozdziale charakterystyki pokoleń może towarzyszyć refleksja, że wiele z cech przypisywanych najmłodszym pokoleniom jest tak naprawdę typowych dla młodości, niezależnie od czasów, na jakie ona przypada (Wiktorowicz, Warwas 2016).

## 1.3.

### Kapitał ludzki – ujęcie teoretyczne

Kapitał ludzki, jak już wspomniano, to niewątpliwie jeden z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa, albowiem to w ludziach tkwi wiedza, dzięki której organizacje mogą się rozwijać, wprowadzać na rynki nowe produkty, szybko reagować na zmieniające się potrzeby klientów itp. (Łukasiewicz, 2009, s. 8). Według M. Juchnowicz (2014, s. 33) można przyjąć, iż dogmatem zarządzania współczesnymi organizacjami jest przekonanie, że kapitał ludzki stanowi najcenniejsze aktywa przedsiębiorstwa, a stanowiąc główny składnik kapitału intelektualnego, kreuje wartość firmy, zastępując w tym miejscu często kapitał finansowy i rzeczowy. Teoria kapitału ludzkiego stała się tym samym jedną z niewielu teorii w dziedzinie nauk ekonomicznych, które odcisnęły tak znaczące piętno na teorii i praktyce zarządzania pracownikami.

#### *Ekonomiczne ujęcie kapitału ludzkiego*

Teoria kapitału ludzkiego rozwinęła się zaledwie pół wieku temu. Choć o kapitale ludzkim wspominał już Adam Smith, to dopiero prace Schultza (1961) i Beckera (1964), twórców teorii kapitału ludzkiego, wprowadziły to pojęcie do szerszego dyskursu ekonomicznego. Istotne były również na tym etapie

prace Mincera (1958; za: Mincer, 1974). U podstaw teorii kapitału ludzkiego leży powiązanie wydajności pracy z kapitałem ludzkim pracowników, wyższa wydajność przekłada się natomiast na wyższe płace, a w skali makroekonomicznej – na wzrost gospodarczy. Schultz definiował kapitał ludzki jako zbiór wrodzonych lub nabytych cech ludzkich, cenionych w organizacji, które mogą być wzbogacane poprzez proces inwestycji. Uważał, że duża część konsumpcji może być uważana za inwestycję w kapitał ludzki, czego przykładem są wydatki na szkolnictwo i zdrowie, wewnętrzne migracje w poszukiwaniu lepszych możliwości zarobkowych, a także szkolenia i nabywanie doświadczenia w pracy. Proponował zatem mierzyć kapitał ludzki poprzez wydatki na edukację, opiekę zdrowotną oraz migracje. Według Beckera każdy człowiek wyposażony jest przez naturę, wychowanie i wykształcenie w określone kwalifikacje, które rosną wraz ze wzrostem nakładów na wykształcenie formalne. Im wyższy poziom wykształcenia, tym większe umiejętności zawodowe i możliwość zarobkowania. Inwestycje w kapitał ludzki, związane są z takimi kategoriami, jak wydatki na edukację, szkolenia zawodowe oraz opiekę zdrowotną, rozumiał jako formę alokacji zasobów, która wpływa na przyszłe realne dochody (Cichy, Małaga, 2007, s. 22–23). Największą uwagę poświęcił Becker inwestowaniu w kapitał ludzki poprzez szkolenia w pracy, które były dla niego podstawą do zunifikowanego modelu kapitału ludzkiego. W swoich kolejnych pracach Becker włączył kapitał ludzki jako centralny element modelu wzrostu gospodarczego, definiując go jako wiedzę zawartą w ludziach (Becker, Murphy, Tamura, 1990). W modelu Mincera z kolei kapitał ludzki rozumiany jest jako suma wiedzy zdobywanej w szkole, a następnie w trakcie wykonywania pracy. Jest on mierzony długością okresu edukacji formalnej oraz wiekiem odzwierciedlającym doświadczenie poszczególnych jednostek. Wyróżniającą cechą kapitału ludzkiego jest to, że stanowi część człowieka, „jest ludzki, ponieważ jest ucieleśniony w ludziach” (Kunasz, 2004).

W latach 60. XX w. kapitał ludzki zaczęto postrzegać jako czynnik wzrostu gospodarczego (Nelson, Phelps, 1966). Nowy nurt badań nad kapitałem ludzkim wiąże się z neoklasyczną

teorią wzrostu oraz teorią wzrostu endogenicznego. Romer (1986) i Lucas (1988) wykazali, że akumulacja kapitału ludzkiego i wiedzy naukowo-technicznej jest źródłem długookresowego wzrostu gospodarczego. Wynika to z tego, że dla utrzymania dodatniego tempa wzrostu konieczne jest inwestowanie w kapitał ludzki i wiedzę naukowo-techniczną. W konsekwencji długookresowy wzrost gospodarczy i akumulacja kapitału ludzkiego są wzajemnie napędzającymi się procesami. Lucas zdefiniował kapitał ludzki jako ogólny poziom umiejętności wpływający na produktywność w ten sposób, że pracownik o kapitale  $h$  jest „produkcyjnym ekwiwalentem” dwóch pracowników o kapitale  $\frac{1}{2}h$ . Jego teoria kapitału ludzkiego skupiała się bowiem na tym, że sposób, w jaki jednostka w danej chwili rozdziela swój czas między różne rodzaje aktywności, wpływa na jej produktywność (czyli poziom kapitału ludzkiego) w przyszłości. W ujęciu Lucasa kapitał ludzki można mierzyć poprzez wykształcenie. Kapitałowi ludzkiemu towarzyszą dodatnie efekty zewnętrzne (Wojtyła, 1995), które mogą wynikać z doświadczeń innych podmiotów ekonomicznych (współpracy między nimi), jak również doświadczeń nabytych przez podmiot ekonomiczny w wyniku akumulacji kapitału ludzkiego w poprzednich okresach (zdobywanie wiedzy przez doświadczenie, *learning-by-doing*). Istotny wkład w badania nad kapitałem ludzkim jako czynnikiem wzrostu gospodarczego wnieśli także Mankiw, Romer i Weil (1992), którzy uwzględnili proces akumulacji kapitału ludzkiego w neoklasycznym modelu wzrostu Solowa. Kapitał ludzki rozumieli jako „argument funkcji produkcji”, a kryją się pod tym pojęciem zdolności zdobywane w procesie edukacji. Modyfikację modelu Mankiwa-Romera-Weila zaproponował Tokarski (2005, 2007). Kapitał uwzględniany jest również w makroekonomicznych modelach gospodarki klasy W (por. np. Welfe, 2012). Kapitał ludzki obejmuje w nich przede wszystkim wiedzę i umiejętności konkretnych osób nabyte w systemie szkolnictwa i doksztalcania zawodowego oraz przez politykę zawodową, ale także warunki psychofizyczne i kulturowe pracy (Welfe, Florczak, Sabanty, 2002). W takim ujęciu pomiar kapitału ludzkiego może być dokonany poprzez uwzględnienie doświadczenia zawodowego (mierzonego przez wiek zatrudnionych) oraz stanu

zdrowia (rejestrowany poprzez przeciętną długość życia zatrudnionych kobiet i mężczyzn) (Florczak, 2009).

Przytoczyć należy również definicję kapitału ludzkiego zaproponowaną przez Domańskiego (1993) – jest to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawarty w społeczeństwie. Na gruncie socjologicznym kapitał ludzki odnosi się do zasobów istotnych w kontekście osiągnięcia pozycji społecznej. Zasoby pozostające w posiadaniu jednostki mogą być wykorzystywane przez ludzi w procesie uczestnictwa społecznego, a odpowiednio zainwestowane umożliwiają podwyższenie pozycji społecznej jednostki oraz poprawę jakości życia (Starosta, 2010).

### *Kapitał ludzki w organizacji*

Jak pisze J. Strużyna (2007, s. 204) – „koncepcja kapitału ludzkiego, mimo około pięćdziesięcioletniej tradycji, została wprowadzona do myślenia menedżerskiego dopiero w latach dziewięćdziesiątych”. Współcześnie o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje sposób, w jaki kapitał ludzki jest rozwijany, stając się elementem składowym strategii rozwoju przedsiębiorstwa (Orczyk, 2007). Ważność kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa decyduje bowiem o wartości całej firmy i jej sile konkurencyjnej (Myjak, 2015, s. 271; Borkowska, 2007).

W porównaniu z innymi kapitałami, kapitał ludzki oceniany jest jako najistotniejsze źródło wartości dla przedsiębiorstwa – w blisko połowie (47,0%) organizacji w Polsce (n = 941) uważa się go za najważniejszy element. Dopiero na kolejnych miejscach, ze znacznie niższymi odsetkami wskazań, plasowały się: kapitał relacji (27,3% wskazań), kapitał finansowy (11,7%), własność intelektualna (8,8%), unikalne procesy/produkty (4,1%) (Sienkiewicz, 2013, s. 36). Wyznacza to pozycję kapitału ludzkiego w zarządzaniu organizacją.

Na poziomie mikroekonomicznym kapitał ludzki rozpatrywany jest w wąskim i szerokim znaczeniu. W ujęciu wąskim rozumiany jest jako wiedza oraz umiejętności uosabiane w człowieku. Tym samym kapitał ludzki obejmuje zasób wiedzy fachowej, doświadczenia i umiejętności określający zdolności do konkretnej pracy. Szeroka interpretacja kapitału ludzkiego, oprócz wiedzy

i umiejętności, obejmuje również reprezentowane przez pracowników postawy, wyznawane wartości, zdolności przystosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, motywacje oraz zasoby zdrowia i energii witalnej (Wiktorowicz, 2016, s. 52–53). Szczególne znaczenie przypisuje się takim postawom i zachowaniom, jak:

1. Uczciwość, identyfikacja z celami firmy, lojalność,
2. Zaangażowanie w pracę, skupienie się na potrzebach klienta,
3. Zorientowanie na wyniki i efekty działania całej organizacji,
4. Zdolność szybkiego uczenia się, kreatywność,
5. Dzielenie się wiedzą z innymi,
6. Zdolność do adaptacji wraz ze zmianami organizacyjnymi,
7. Otwartość na innowacyjność (PARP, 2015, s. 18).

Kapitał ludzki organizacji obejmuje zarówno kapitał indywidualny poszczególnych osób, jak również zasoby będące efektem organizowania się i występowania pracy zespołowej. Na poziomie organizacji traktuje się kapitał ludzki jako podstawę istnienia, tworzenia i funkcjonowania pozostałych elementów kapitału intelektualnego (Rosińska, 2007). Kapitał ludzki na poziomie jednostki rozumie się jako wiedzę, umiejętności i zdolności każdego pracownika do rozwiązywania problemów uważanych przez klientów za ważne (Pocztowski, 2004, s. 171). Definiuje się go jako zdolność do pracy, do adaptacji i do zmian w otoczeniu oraz możliwość kreacji nowych rozwiązań (Dziwulski, 2012, s. 67–68).

W organizacji pojęcie kapitału ludzkiego stosowane jest zwykle w dwóch znaczeniach – do prezentacji określonej filozofii w polityce personalnej lub charakterystyki pracowników o określonych kompetencjach (Król, Ludwicyński, 2006, s. 110–111). W ujęciu jakościowym (strukturalnym) kapitał ludzki organizacji to układ wzajemnych powiązań składowych określających unikatowość i niepowtarzalność jej zasobów ludzkich – cech wnoszonych przez pracownika (inteligencja, zaangażowanie itp.), zdolności pracownika do uczenia się (chłonność umysłu, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność itp.) oraz motywacji do dzielenia się informacją i wiedzą (umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów) (Sokołowska, 2005). Kontekst ilościowy odnosi się do aspektu kosztowego kształtowania

kapitału ludzkiego, tj. kapitalizacji nakładów i efektywności (Janasz, 2011, s. 28).

W ocenie kapitału ludzkiego na poziomie mikroekonomicznym szczególnie miejsce zajmują kompetencje jednostek. Samo pojęcie kompetencji wywodzi się od R. Boyatzisa, który wskazał, że składają się nań cechy osobowości, umiejętności, motywacje, autokrytyka, postrzeganie samego siebie, rola społeczna oraz wiedza, zarówno ta przyswojona i ta, której używa się podczas wykonywania zadań (Boyatzis, 1982.; za: Filipowicz, 2014, s. 44). Choć pojęcie to powstało ponad 20 lat temu, jak wiele innych określeń nie jest jednoznacznie zdefiniowane (Kołodziejczyk-Olczak, 2014b, s. 75–77), a wielość podejść skupia w sobie dwa kluczowe elementy – przedstawienie kompetencji w formie opisu zadań lub oczekiwań rezultatów na stanowisku pracy oraz w formie opisu behawioralnego (Król, 2006, s. 81). Zdaniem T. Oleksyna (2006, s. 39), kompetencje obejmują zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, wewnętrzną motywację, postawy i zachowania ważne w pracy zawodowej, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną, formalne wyposażenie w prawo do działania w imieniu danej organizacji, wyznawane wartości i zasady etyczne. W podobny sposób kompetencje określa T. Rostkowski (2004, s. 90) – są nimi wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które, używane i rozwijane w trakcie pracy, prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa. L.M. Spencer i S.M. Spencer (1993, s. 98) uważają, iż kompetencje to ukryte charakterystyki ludzi, które decydują o wyjątkowo wysokiej efektywności pracy. Porównują oni kompetencje do góry lodowej – wiedza i umiejętności znajdują się na powierzchni, zaś pozostałe składniki, takie jak wartości, etyka pracy, cechy osobowości, są ukryte. Innymi słowy wiedzę i umiejętności można łatwo przyswoić/nabyć, natomiast standardy, motywy, własny wizerunek i inne są trudne do nauczenia, stąd ich kluczowe znaczenie dla wydajności. Zdaniem K. Padzik (2003, s. 35) w świetle nowoczesnego podejścia do zsl kompetencje to sześćoaspektowy, sześciowymiarowy kontekst obejmujący wiedzę, umiejętności,

uprawnienia, motywację wewnętrzną (w tym motywację zawodową), zbiór wzorców zachowań oraz cechy charakterologiczne. Kompetencja jest więc szeroko rozumianą i szeroko definiowaną cechą pracownika ukazującą jego przygotowanie do wykonywania konkretnego zawodu lub zajmowania konkretnego stanowiska pracy, która jest opisywana na jak największej liczbie ze wszystkich sześciu wymiarów (nie wszystkie cechy dadzą się przedstawić w kontekście wszystkich sześciu wymiarów). M. Armstrong (2000, s. 241) definiuje kompetencje jako potencjał, który przyczynia się do osiągnięcia określonych (pożądanych) wyników, zaś J. Bjornavold i P. Tissot (2000) jako potwierdzone osobiste zdolności do wykorzystania *know-how*, umiejętności, kwalifikacji i wiedzy w celu sprostania obecnym wyzwaniom zawodowym i tym, które mogą się pojawić. Analogiczną definicję podaje G. Filipowicz (2004, s. 17) – kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie. A. Poczowski (2003, s. 153–155) z kolei dodaje, że do grupy kompetencji podstawowych należą najczęściej wiedza i umiejętności, natomiast do kompetencji wyróżniających – postawy, motywacje i wartości. Co istotne, większość autorów wskazuje, że niezbędną składową kompetencji są umiejętności (por. np. Czaplą, 2011, s. 13; Sidor-Rządkowska, 2011, s. 21).

W niniejszej publikacji przyjęto zgodnie z klasycznym ujęciem, że na kapitał ludzki składają się kompetencje i życiowa vitalność, która jest wypadkową stanu zdrowia. Kompetencje zdefiniowano zgodnie z podejściem przyjmowanym w zarządzaniu zasobami ludzkimi, uwzględniając wiedzę, umiejętności i postawy, ale też motywacje, predyspozycje i obraz samego siebie (rys. 2).



**Rysunek 2.** Przyjęty sposób definiowania kapitału ludzkiego pracowników  
 Źródło: Warwas, Wiktorowicz, 2017, s. 34.



A. Lipka (2017a, s. 47–57) wprowadza dodatkowo pojęcia kapitału generacyjnego i kapitału multigeneracyjności. Kapitał generacyjny/generacyjności organizacji można zdefiniować jako kapitał ludzki obejmujący wiedzę, zdolności, umiejętności, zdrowie, motywację, postawy i wartości osób zatrudnionych w firmie, w danej branży, w gospodarce z jednego pokolenia. Innymi słowy jest to kapitał generacyjnie homogeniczny, podczas gdy kapitał multigeneracyjny (wielopokoleniowości) jest pokoleniowo heterogeniczny. Przez zróżnicowanie wewnętrzne generacji (dotyczące kapitału generacyjnego) rozumie się odmiennosc cech osób tworzących daną generację, wynikająca z różnic indywidualnych, zaś zróżnicowanie zewnętrzne generacji (dotyczące kapitału multigeneracyjnego) to cechy wyróżniające dane pokolenie na tle innych, występujące u większości przedstawicieli danego pokolenia oraz u mniejszości przedstawicieli pozostałych generacji.

## **1.4.**

### **Kapitał ludzki pracowników z perspektywy pokoleń – ogólna charakterystyka**

Jednym z najważniejszych wyznaczników kapitału ludzkiego jest poziom wykształcenia. Analizując pracowników biorących udział w *Diagnozie Społecznej 2015*, można wskazać na deficyt tak rozumianego kapitału ludzkiego w przypadku *baby boomers* – to pokolenie charakteryzuje najwyższy odsetek pracowników z wykształceniem co najwyżej podstawowym (8%), a z drugiej strony najniższy odsetek posiadających wykształcenie wyższe (łącznie 22,8% wobec nawet 52% dla Y-ów). Osoby z najmłodszych pokoleń zdecydowanie rzadziej niż X i BB legitymują się wykształceniem zasadniczym zawodowym – ok. 30%, a więc mniej więcej 2 razy częściej niż Y i C. Ponieważ w dużej mierze pokolenie C nadal się kształci, wysoki jest odsetek mających wykształcenie średnie (50%) i gimnazjalne (11%) (tab. 4).

**Tabela 4.**

Pracownicy według pokoleń i poziomu wykształcenia (w %, n = 9248)

WYKSZTAŁCENIE	C	Y	X	BB	OGÓŁEM
wyższe ze stopniem naukowym co najmniej doktora	0,0	1,0	1,6	1,4	1,2
wyższe ze stopniem magistra lub równorzędnym	5,6	39,1	27,5	18,6	27,0
wyższe ze stopniem inżyniera, licencjata	15,8	11,9	5,5	2,8	7,8
policealne	3,2	3,6	3,5	4,8	3,8
średnie zawodowe	28,6	17,8	22,2	26,8	22,5
średnie ogólnokształcące	17,8	9,6	6,8	5,4	8,3
zasadnicze zawodowe	16,9	14,4	28,8	32,2	24,0
gimnazjalne	10,7	0,9	0,0	0,0	1,3
podstawowe ukończone	1,5	1,7	4,0	8,0	4,0
bez wykształcenia	0,0	0,0	0,3	0,0	0,1
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2015*.

Kapitał ludzki nabyty w systemie kształcenia nie jest zbyt często rozwijany dalej – średnio 16,5% pracowników potwierdziło swoje uczestnictwo w jakiegokolwiek aktywności związanej z podnoszeniem swoich kwalifikacji zawodowych czy innych umiejętności w ciągu ostatnich 2 lat, przy czym odsetek ten jest najwyższy w przypadku najmłodszej generacji – 32,7% podnosiło swoje kwalifikacje, aczkolwiek głównie wynikało to z kontynuowania nauki w systemie szkolnym i podejmowania studiów wyższych. Aktywność edukacyjną podejmowało ok. 16% pracowników z pokolenia Y i X, a tylko niespełna 10% BB. Dwa najstarsze pokolenia, o ile podejmowały w ostatnich dwóch latach kształcenie, to przede wszystkim (2/3 wskazań) w ramach

kursów i szkoleń finansowanych przez pracodawcę (dotyczy to 44% Y-ów i 17% osób z generacji C). Pracownicy z pokolenia BB częściej niż inne generacje korzystają ze szkoleń finansowanych ze środków unijnych (12%). Analizując dane w tym zakresie w przekroju formy kształcenia, zauważyć można, że w szkoleniach finansowanych przez pracodawcę liczebnie przeważają pracownicy z pokolenia X (49%, wobec 28% Y, 17% BB i 6% C-tek), analogicznie rozkładają się pokolenia wśród doksztalających się w ramach kursów i szkoleń finansowanych ze środków unijnych. Z kolei wśród korzystających ze szkoleń ze środków własnych i funduszu pracy najliczniejsi są pracownicy z pokolenia Y (odpowiednio, 42% i 48%). Wśród studiujących na studiach podyplomowych przeważają osoby z pokolenia Y (59%) i X (35%) – wobec zaledwie 2–4% dla pozostałych generacji. Dodatkowo pracownicy z młodszych pokoleń częściej niż BB i X podejmują kroki do zdobycia nowych kwalifikacji lub umiejętności z myślą o możliwości lepszych zarobków. Wśród pracowników z pokolenia C odsetek ten sięga 35,2%, wśród Y – 26,4%, zaś dla X – 16,9%, a dla BB – 10,0%.

Odnosząc się do kompetencji pracowników z poszczególnych generacji, wykorzystywane tu dane *Diagnozy Społecznej 2015* nie pozwalają na zbyt szczegółową analizę. Po pierwsze, dane te wskazują, że prawo jazdy posiada 84,4% osób z pokolenia Y, 80,5% X-ów wobec 72,3% pracujących z pokolenia C-tek i 67,9% BB. Po drugie, można ocenić znajomość języków obcych – przynajmniej jednym językiem obcym posługuje się nieco ponad połowa pracowników z generacji C i Y wobec 30,2% X-ów i 19,7% BB. Niemniej jednak czynnie posługuje się jednym językiem obcym 36,1% C-tek, 38,0% Y-ów, 22,4% X-ów i 13,3% BB. Więcej niż jednym językiem obcym czynnie posługuje się 18% C-tek, 12,9% Y-ów, 7,7% X-ów i 6,4% BB. Językiem angielskim posługuje się czynnie 51,1% C-tek, 46% Y-ów, 22,3% X-ów i 8,6% BB. Językiem niemieckim czynnie posługuje się 8,5% pracowników (ich odsetek jest najwyższy wśród C-tek – 17,5% i Y-ów – 10,9%), zaś francuskim – tylko 1,6% pracowników (ich odsetek jest najwyższy wśród Y-ów – 2,4%). Język rosyjski lepiej znają BB (11,8% z nich) i X-y (7,6%), zaś hiszpański – najmłodszy pokolenie (ok. 1%).

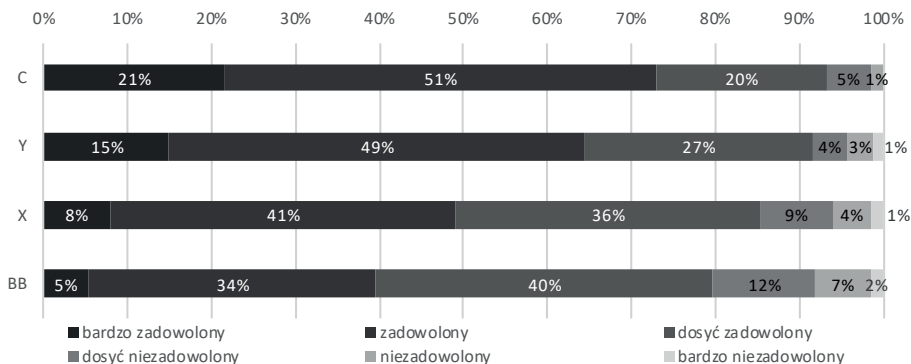
Umiejętności komputerowe są wyższe w przypadku najmłodszych generacji, choć już z takimi czynnościami, jak np. kopiowanie, przemieszczanie wybranych fragmentów dokumentu radzi sobie również ponad 60% BB i X-ów (wobec ok. 70% pracowników z młodszych pokoleń), podobnie nie ma znaczących różnic z punktu widzenia zastosowania funkcji w arkuszu kalkulacyjnym (ok. 40%, dla Y-ów – 50%), tworzenia prezentacji elektronicznej (29% C-tek, 24% Y-ów, 21% X-ów i 16% BB). Na pisanie programów wskazało 12% C-tek wobec 9% Y-ów i ok. 5% X-ów i BB. Osoby z pokolenia BB słabiej niż pozostałe generacje radzą sobie z Internetem i rzadziej z niego korzystają (nie korzysta z Internetu 35,3% BB wobec 13,9% X-ów, 5% Y-ów i tylko 1,9% C-tek). Podobne są odsetki osób niekorzystających z komputera (odpowiednio, 35,4%, 14,1%, 5,6% i 3,2%).

Jak wynika z wcześniejszych badań przeprowadzonych w oparciu o dane Bilansu Kapitału Ludzkiego (Wiktorowicz, 2016, s. 87–105), generalnie rzecz biorąc swoje kompetencje najwyżżej oceniają pracownicy z pokolenia Y, a w przypadku niektórych wymiarów również C, zdecydowanie niższa ocena dotyczy natomiast *baby boomers*. BB wyróżniają się *in minus* pod względem kompetencji komputerowych i sprawności fizycznej (na najwyższym poziomie mają je osoby z pokoleń C i Y), z drugiej strony silniej niż u pozostałych zaznacza się w ich przypadku znaczenie kompetencji kierowniczych. Niezależnie od przynależności generacyjnej, Polacy najwyżżej oceniają swoje kompetencje interpersonalne i dyspozycyjne, najslabiej – artystyczne. Biorąc pod uwagę zgłaszane przez pracodawców zapotrzebowanie na takich pracowników, którzy oprócz specjalistycznych kompetencji zawodowych, posiadają również kompetencje miękkie, ułatwiające adaptację do różnych warunków pracy i powierzanych zadań, brak znaczących różnic w tym zakresie między poszczególnymi pokoleniami jest istotne z perspektywy HR. Przytoczone dane przeczą stereotypom dotyczącym różnych pokoleń. Co więcej, różnice między pokoleniami stają się coraz mniejsze wraz z przechodzeniem do grup o wyższym poziomie wykształcenia. Na uwagę zasługuje w tym względzie zwłaszcza pokolenie *baby boomers*, które – pomimo ogólnie niskiej oceny kompetencji

– w przypadku osób o wykształceniu wyższym praktycznie nie różni się od pozostałych generacji, a w niektórych obszarach je przewyższa. Podobne wnioski pojawiają się po analizie kompetencji z uwzględnieniem przynależności do grup zawodowych – w przypadku pracujących na stanowiskach menedżerskich, BB wraz z generacją X charakteryzują się najwyższymi kompetencjami kierowniczymi, pomimo że swoje kompetencje kierownicze najwyżej oceniają millenials. Osoby zajmujące stanowiska kierownicze, specjalistyczne, średniego szczebla i biurowe wyróżniają się *in plus* na tle pozostałych grup zawodowych pod względem kompetencji informatycznych, współpracy w grupie oraz uczenia się nowych rzeczy, niezależnie od pokolenia, do którego należą. Podkreślić też należy, że różnice między kompetencjami różnych pokoleń zaczynają się zacierać – widać to już po porównaniu oceny za lata 2010–2013 (Wiktorowicz, 2016, s. 93).

W analizie kolejnego aspektu kapitału ludzkiego, tj. stanu zdrowia, uwagę zwraca przede wszystkim niska na tle pozostałych pokoleń subiektywna i obiektywna ocena zdrowia *baby boomers*, co jest naturalną konsekwencją starzenia się organizmu. Samoocena stanu zdrowia wyraźnie maleje z przejściem do kolejnych generacji (rys. 3). Ze swojego zdrowia nie jest zadowolony co piąty BB wobec 14% X-ów, 8% Y-ów i 6% C-tek, a z drugiej strony bardzo zadowolone ze swojego stanu zdrowia są przede wszystkim osoby z najmłodszych pokoleń. Dodatkowo problemy ze zdrowiem utrudniały wykonywanie codziennych zajęć lub branie udziału w innych zajęciach ponad połowie BB (w tym dla 7% z nich miało to miejsce często) i X-ów (5% wskazań „często”) – jeśli chodzi o młodsze pokolenia problemy takie zgłaszało 25–30% badanych, w tym 2–3% wskazywało na ich częste występowanie. Blisko  $\frac{3}{4}$  *baby boomers*, połowie X-ów,  $\frac{1}{3}$  Y-ów i  $\frac{1}{4}$  C-tek zdarzyło się też odczuwanie dolegliwości fizycznych (takich jak na przykład jak łamanie w kościach, trudności z oddychaniem), które utrudniały im wychodzenie z domu, chodzenie po schodach itp. Pracownicy z najmłodszego pokolenia znacznie częściej (zwłaszcza niż BB) czują z kolei, że mają w sobie dużo energii – potwierdza to zdecydowanie 30% C-tek wobec 19% Y-ów, 11% X-ów i 7% BB, aczkolwiek osoby deklarujące, że czują w sobie energię,

zdecydowanie przeważają we wszystkich generacjach (innego zdania jest 14% *baby boomers*, 11% X-ów, 7% Y-ów i 5% C-tek) (Wiktorowicz, 2018b).



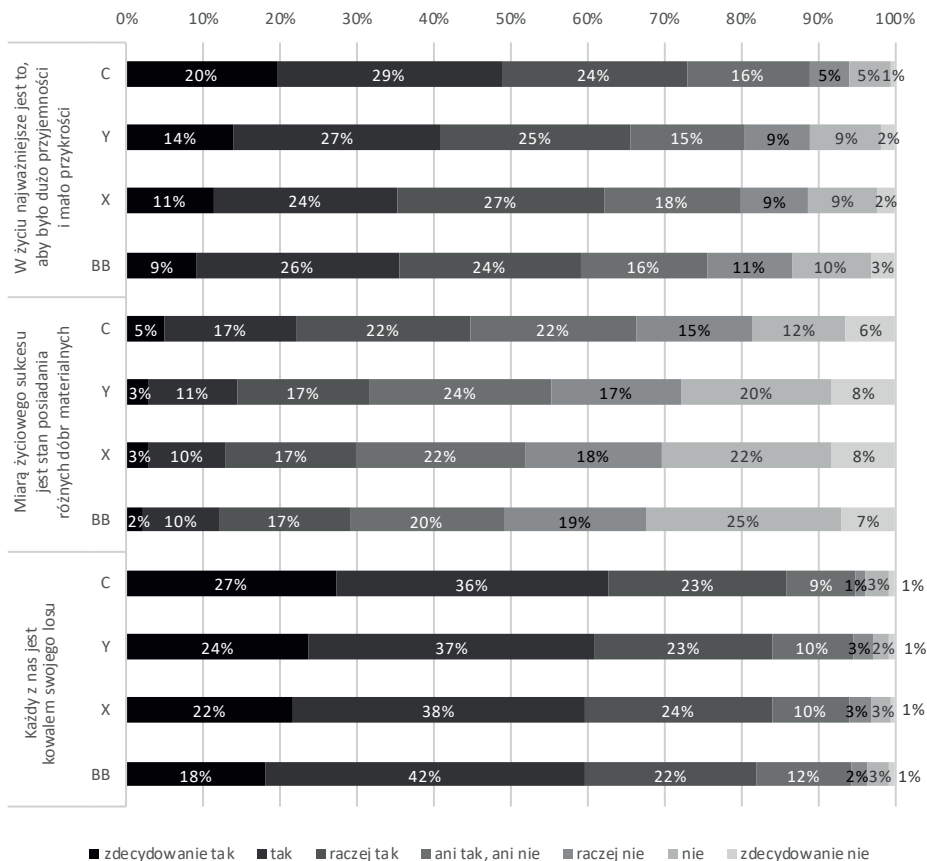
**Rysunek 3.** Samoocena stanu zdrowia według generacji (w %)

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2015*.

Obniżanie kapitału ludzkiego z powodu pogarszania się stanu zdrowia starszych generacji kompensować może wyższy poziom jego pozostałych składników, co, zwłaszcza w przypadku zajmujących stanowiska specjalistyczne i kierownicze, faktycznie ma miejsce w wyniku ich wysokich kompetencji – wyższych, a przynajmniej równie wysokich, jak w przypadku młodszych pokoleń.

Przyjrzyjmy się pozostałym składowym kapitału ludzkiego pracowników. Oceniając ich postawy, motywacje, predyspozycje i obraz samych siebie, ponownie sięgniemy po dane *Diagnozy Społecznej 2015*. W odniesieniu do najmłodszych generacji często podkreśla się ich hedonizm, koncentrowanie się na przyjemnościach, unikanie sytuacji niekomfortowych. Wyniki *Diagnozy Społecznej 2015* tylko po części potwierdzają te opinie. Na pytanie o to, co jest ważniejsze w życiu – przyjemność, dostatek, brak stresu czy poczucie sensu, osiągnięcie ważnych celów mimo trudności, bóli i wyrzeczeń, pracownicy z pokolenia C mniej więcej tak samo licznie wskazywali na obie sytuacje, z lekką przewagą tych, dla których ważniejsze jest poczucie sensu, nawet mimo wyrzeczeń (54,3% vs. 45,7%). Im starsze pokolenie, tym

skłonność do preferowania poczucia sensu jest częstsza niż podejście hedonistyczne – stawia na nie 36,5% pracowników z pokolenia *baby boomers* i po ok. 40% X i Y. Wnioski w tym zakresie uzupełnia analiza rys. 4 i tab. 5.



**Rysunek 4.** Wartości preferowane w życiu według generacji (w %)

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2015*.

Odnosząc się do kwestii „w życiu najważniejsze jest to, aby było dużo przyjemności i mało przykrości” blisko ¼ pracowników z pokolenia C udzieliło odpowiedzi twierdzącej, w tym 20% zdecydowanie się z tym zgadza (a tylko 11% osób się nie zgadza) (rys. 4). Im starsze pokolenie, tym takie nastawienie jest

mniej popularne. O pokoleniu C mówi się też często, że mają materialistyczne podejście do życia. Ponownie znajdujemy częściowo potwierdzenie tej tezy – częściej niż pracownicy z innych pokoleń uznali, że miarą życiowego sukcesu jest stan posiadanych dóbr materialnych (ok. 45%, a przeciwnego zdania było 33% z C-tek). Pozostałe generacje są do siebie pod tym względem podobne, a odsetki rozkładają się ok. 30% „za” vs. ok. 50% „przeciw” (dla kolejnego starszego pokolenia proporcja za–przeciw jest nieco większa – coraz mniejsze znaczenie odgrywa posiadanie dóbr materialnych). Istotną kwestią, również z perspektywy sytuacji zawodowej, jest stosunek do kierowania własnym życiem, aczkolwiek pod tym względem pokolenia mają dość podobne podejście – ponad 80% Polaków uważa, że każdy jest kowalem własnego losu. Z drugiej strony zdecydowanie częściej identyfikują się z tym młodsze generacje (rys. 4).

**Tabela 5.**

Najważniejsze wartości według pokoleń (w %)

POZ.	C		Y		X		BB	
1	zdrowie	58,0%	zdrowie	62,5%	zdrowie	62,9%	zdrowie	68,0%
2	praca	47,4%	udane małżeństwo	55,4%	udane małżeństwo	61,6%	udane małżeństwo	56,1%
3	pieniądze	42,5%	dzieci	46,7%	dzieci	60,7%	dzieci	53,5%
4	udane małżeństwo	32,4%	praca	39,3%	praca	38,4%	praca	39,3%
5	przyjaciele	24,9%	pieniądze	28,9%	pieniądze	23,9%	pieniądze	24,4%
6	dzieci	20,8%						

Odsetki nie sumują się do 100% – wskazywano maksymalnie 3 najważniejsze wartości

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2015*.

Badani zostali zapytani również o to, jakie są trzy najważniejsze dla nich (spośród 13 analizowanych) wartości. Pod uwagę brano m.in. wykształcenie, życzliwość i szacunek otoczenia,



wolność, silny charakter, pogodę ducha/ optymizm, uczciwość, zdrowie, pieniądze itd. W tab. 5 zestawiono tylko te wartości, które były wymieniane najczęściej przez daną generację (wskazywane przez nie mniej niż 20% osób). Dla wszystkich najważniejsze jest zdrowie, aczkolwiek odsetek wskazujących na nie rośnie wraz z przechodzeniem do starszych pokoleń (58% C wobec 68% BB). Pokolenie C jest jedynym stawiającym tak wysoko pieniądze (3. pozycja, podczas gdy dla pozostałych generacji plasują się one na 5., aczkolwiek wskazuje na nie podobna część badanych, jak w innych generacjach – ok. 40%). Najważniejsze wartości są analogiczne dla Y, X i BB – kolejno są to zdrowie, udane małżeństwo, dzieci, praca i pieniądze, przy czym w przypadku X-ów znaczenie trzech pierwszych obszarów jest niemalże tak samo wysokie. Inaczej jest w przypadku pokolenia C – moment życia, w jakim są, sprawia, że mniejsze znaczenie mają dzieci czy udane małżeństwo, większe zaś – przyjaciele (tab. 5).

**Tabela 6.**

Najważniejsze aspekty pracy zawodowej według pokoleń (w %)

POZ.	C	Y	X	BB
1	odpowiednia płaca 68,4%	odpowiednia płaca 67,2%	odpowiednia płaca 69,5%	odpowiednia płaca 69,9%
2	brak napięć i stresów 61,5%	stabilność zatrudnienia 60,8%	stabilność zatrudnienia 62,8%	stabilność zatrudnienia 64,1%
3	stabilność zatrudnienia 56,3%	brak napięć i stresów 58,2%	brak napięć i stresów 61,9%	brak napięć i stresów 64,0%
4	możliwość rozwoju osobistego 31,4%	możliwość rozwoju osobistego 34,0%	praca zgodna z umiejętnościami 27,4%	praca zgodna z umiejętnościami 32,6%
5	praca zgodna z umiejętnościami 20,7%	praca zgodna z umiejętnościami 24,5%	możliwość rozwoju osobistego 24,6%	duża samodzielność 20,0%
6	dogodne godziny pracy 19,7%	duża samodzielność 18,6%	dogodne godziny pracy 15,8%	możliwość rozwoju osobistego 14,1%

POZ.	C		Y		X		BB	
7	duża samodzielność	16,1%	dogodne godziny pracy	16,8%	duża samodzielność	15,7%	dogodne godziny pracy	12,8%
8	możliwość szybkiego awansowania	8,7%	możliwość szybkiego awansowania	7,0%	długi urlop	4,3%	zajęcie poważane przez ludzi	4,4%
9	długi urlop	4,6%	długi urlop	3,7%	możliwość szybkiego awansowania	3,7%	możliwość szybkiego awansowania	3,3%
10	zajęcie poważane przez ludzi	1,8%	możliwość wykonywania pracy w domu	2,6%	zajęcie poważane przez ludzi	2,8%	długi urlop	3,0%
11	możliwość wykonywania pracy w domu	1,5%	zajęcie poważane przez ludzi	2,3%	możliwość wykonywania pracy w domu	1,8%	możliwość wykonywania pracy w domu	2,5%
x	inne czynniki	3,4%	inne czynniki	1,5%	inne czynniki	2,0%	inne czynniki	2,0%

Odsetki nie sumują się do 100% – wskazywano maksymalnie 3 najważniejsze wartości

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2015*.

Porównując pokolenia, warto zaznaczyć też to, że dla *baby boomers* i X-ów ważniejsze niż dla innych są życzliwość i szacunek otoczenia, a także opatrność, bóg, zaś dla pokolenia C – wykształcenie. Dla Y-ów wysoko w skali ich wartości plasują się również przyjaciele.

Jeśli chodzi o wartości i postawy wobec pracy zawodowej, „top 3” dla wszystkich pokoleń jest takie samo i obejmuje odpowiednią płacę (1. pozycja, blisko 70% wskazań), brak napięć i stresów oraz stabilność zatrudnienia. Pewne różnice mają miejsce w tym względzie w przypadku pokolenia C (mniejsza niż dla innych waga stabilności zatrudnienia, które generalnie jest coraz ważniejsze dla kolejnych starszych pokoleń) – tab. 6.

Dla pokoleń C i Y częściej niż dla starszych generacji istotna jest również możliwość rozwoju osobistego (wskazała tak mniej więcej co trzecia osoba wobec 25% X-ów i 14% BB) i możliwość szybkiego awansu (7–9% wobec ok. 3,5% dla pozostałych). Na 4. lub 5. pozycji plasuje się dla wszystkich generacji wykonywanie pracy zgodnej z umiejętnościami, przy czym odsetek wskazujących na pracowników rośnie wraz z przechodzeniem do starszych pokoleń. Dogodne godziny pracy są ważne dla 20% C-tek, 17% Y-ów, 16% X-ów i 13% BB, a duża samodzielność – dla 20% BB, 17% Y-ów i ok. 16% osób z pokoleń C i X. Prezentowane wyniki po części potwierdzają to, że młodsze pokolenia przywiązują większą wagę do równowagi między pracą a życiem prywatnym (oprócz wspomnianych dogodnych godzin pracy, na wyższych niż starsze generacje pozycjach wskazywano na długie urlopy), niemniej jednak różnice między odsetkami wskazań są dla wszystkich generacji niewielkie. Z kolei wykonywanie zajęcia poważanego przez innych jest tym ważniejsze, im starsza generacja.

Opisane powyżej wyniki syntetyzuje schemat 1.

**Schemat 1.** Pokolenia na rynku pracy w Polsce – synteza

<b>BABY BOOMERS</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>C</b>
Najstarszy na tle innych pokoleń poziomu wykształcenia (najwyższy udział osób z wykształceniem nie wyższym niż gimnazjalne).	Mniej więcej taki sam odsetek osób z wykształceniem wyższym, średnim i zasadniczym zawodowym.	Najwyższy na tle innych generacji udział osób z wykształceniem wyższym (ponad 50%).	Niewiele wyższy niż w przypadku Y udział osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym, znaczna ich część nie wyszła jeszcze z systemu edukacji formalnej (często łącząc pracę i naukę).
Co dziesiąty pracownik podnosi kwalifikacje, częściej niż inni korzystając ze środków UE.	Co szósty pracownik podnosi kwalifikacje.		1/3 pracowników podnosi kwalifikacje.
Podnoszenie kwalifikacji głównie w ramach kursów i szkoleń finansowanych przez pracodawcę.	Podnoszenie kwalifikacji głównie w ramach kursów i szkoleń finansowanych przez pracodawcę.		Częściej niż BB i X jako motywację mają chęć zdobycia lepszych zarobków.
Najniższa samoocena stanu zdrowia, najwyższy udział osób doświadczających w dłuższym czasie objawów chorobowych.	Dość dobra samoocena stanu zdrowia.		Najwyższa samoocena stanu zdrowia oraz najmniejsza skala doświadczania dolegliwości chorobowych.

BABY BOOMERS	X	Y	C
Najniższa na tle wszystkich generacji samoocena kompetencji.	Najwyższa na tle innych generacji ocena kompetencji samorganizacyjnych, kognitywnych, matematycznych i biurowych, w tym zwłaszcza samodzielne podejmowanie decyzji, logiczne myślenie, analiza faktów.		
Dość wyraźna poprawa kompetencji komputerowych, aczkolwiek nadal są one niższe niż w innych generacjach.		Najwyższa na tle innych generacji ocena kompetencji komputerowych, dyspozycyjnych i sprawności fizycznej (w tym zwłaszcza znajomość MS Office, elastyczny czas pracy).	
Szczególne dysproporcje względem innych generacji i pozostałych kompetencji tego pokolenia dotyczą oceny kompetencji komputerowych, w tym zwłaszcza znajomości specjalistycznych programów.			<i>In minus</i> wyróżnia ich na tle innych generacji: terminowość, rozwiązywanie konfliktów, koordynowanie pracy i dyscyplinowanie innych.
Względem innych kompetencji, najwyżej oceniają kompetencje interpersonalne.			
Im wyższy poziom wykształcenia, tym wyższy poziom większości kompetencji.			

BABY BOOMERS	X	Y	C
Wyższe na tle innych pokoleń kompetencje kierownicze osób zajmujących stanowiska zarządcze.	Wyższe kompetencje informatyczne, uczenia się i współpracy w grupie zajmujących stanowiska kierownicze, specjalistyczne, biurowe, personel średniego szczebla.	Relatywnie najczęściej spośród pokoleń posiadają certyfikaty potwierdzające kwalifikacje oraz prawo jazdy.	Najlepiej na tle innych pokoleń znają języki obce.
Ważniejsze jest poczucie sensu, osiągnięcie celów (64%) niż przyjemność, dostatek, brak stresu (36%).	Ważniejsze jest poczucie sensu, osiągnięcie celów (60%) niż przyjemność, dostatek, brak stresu (40%).	Niecو ważniejsze są przyjemność, dostatek, brak stresu (54%) niż poczucie sensu, osiągnięcie celów (46%).	Częściej niż dla innych miarą sukcesu życiowego jest stan posiadania różnych dóbr materialnych

BABY BOOMERS	X	Y	C
<p>Poproszeni o wymienienie 3 najważniejszych wartości najczęściej wskazywali zdrowie (68%), udane małżeństwo (56%) i dzieci (54%).</p>	<p>Poproszeni o wymienienie 3 najważniejszych wartości najczęściej wskazywali zdrowie (63%), udane małżeństwo (62%) i dzieci (61%).</p>	<p>Poproszeni o wymienienie 3 najważniejszych wartości najczęściej wskazywali zdrowie (63%), udane małżeństwo (55%) i dzieci (47%).</p>	<p>Poproszeni o wymienienie 3 najważniejszych wartości najczęściej wskazywali zdrowie (58%), pracę (47%) i pieniądze (43%).</p>
<p>3 najważniejsze aspekty pracy zawodowej: odpowiednia płaca, stabilność zatrudnienia, brak napięć i stresów.</p>	<p>3 najważniejsze aspekty pracy zawodowej: odpowiednia płaca, stabilność zatrudnienia, brak napięć i stresów.</p>	<p>3 najważniejsze aspekty pracy zawodowej: odpowiednia płaca, brak napięć i stresów, stabilność zatrudnienia.</p>	<p>3 najważniejsze aspekty pracy zawodowej: odpowiednia płaca, brak napięć i stresów, stabilność zatrudnienia.</p>
<p>Częściej niż inni wskazywali na znaczenie dużej samodzielności w pracy, a mniejsze niż dla innych znaczenie mają dogodne godziny pracy i możliwości rozwoju osobistego i szybkiego awansowania.</p>	<p>Rzadziej niż C i Y wskazywali na znaczenie możliwości rozwoju osobistego.</p>	<p>Częściej niż BB i X wskazywali na znaczenie możliwości rozwoju osobistego i szybkiego awansowania.</p>	<p>Częściej niż BB i X wskazywali na wykonywanie zajęcia powołanego przez ludzi, znaczenie możliwości rozwoju osobistego, szybkiego awansowania i długi urlop.</p>

Źródło: opracowanie własne.

## 1.5. Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji

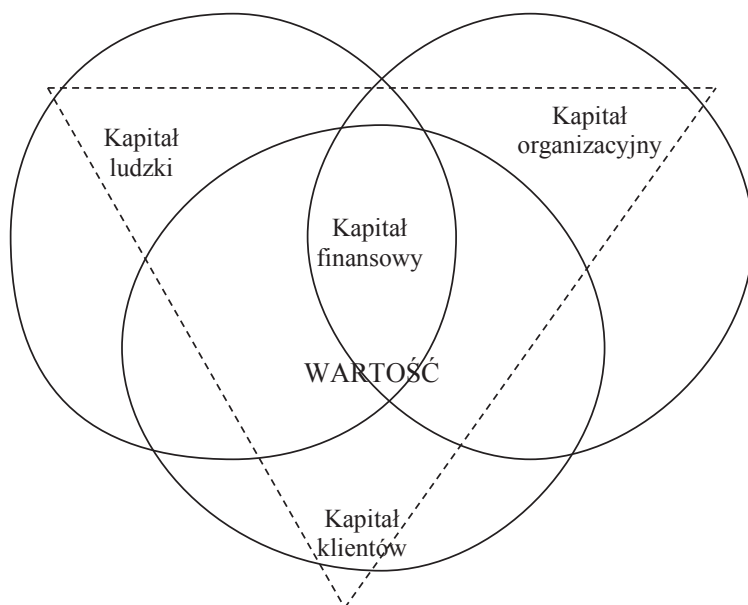
Rosnącą dynamikę wykorzystania koncepcji kapitału ludzkiego przypisywać można ogólnym trendom rozwoju obszaru nauk o zarządzaniu w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, ale przede wszystkim – nowej roli kapitału ludzkiego, wynikającej z przekształcenia gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. Zarządzanie kapitałem ludzkim ujmowane jest współcześnie przez wiele modeli odzwierciedlających jego złożony charakter i skomplikowane, wieloprzekrojowe powiązania z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Cz. Zajac (2014, s. 200) wymienia wśród nich model Bassiego i McMurrera (opisujący praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w pięciu sferach jego oddziaływania, m.in. przywództwa i zachowań organizacyjnych), model kapitału zasobów ludzkich (przypisujący zasobom ludzkim takie cechy, jak unikatowość, wysokie koszty imitacji, umiejętności, wiedzę i doświadczenia, których nie można zastąpić zdolnościami specyficznymi dla danej organizacji, ale przez nią kontrolowane) oraz model Whitaker (w którym przyjmuje się, że zarządzanie kapitałem ludzkim to zbiór działań prowadzących do wzrostu oraz produktywnego wykorzystania zdolności organizacji, stanowiących źródło jej sukcesu w dłuższym czasie). Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim może być uznana za rozwinięcie modelu zasobów ludzkich i wynik ewolucji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzanie kapitałem ludzkim koncentruje się na wartości, która jest generowana przez odpowiednie inwestowanie w ludzi, co w konsekwencji prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Juchnowicz, 2007, s. 13–16), albowiem „drogą do zdobycia tej przewagi jest zaangażowanie i zatrzymywanie pracowników, zarządzanie talentami oraz wdrażanie programów uczenia się i rozwoju” (Baron, Armstrong, 2008, s. 33).

W zarządzaniu kapitałem ludzkim wyróżnia się zwykle trzy ujęcia – ekonomiczne, humanistyczne i mieszane (Czerniachowicz, 2013). Orientacja ekonomiczna opiera się na większym zainteresowaniu zasobami niematerialnymi, w tym wycenie kapitału



intelektualnego organizacji (aspekty „twarde”), humanistyczna – skupia się na aspektach „miękkich”, w tym na kierowaniu i przewodzeniu w organizacji, motywowaniu, planowaniu ścieżek kariery, inwestowaniu w pracowników, marketingu kadrowym, kulturze organizacyjnej, ocenach zintegrowanych, outplacemencie. Orientacja mieszana stanowi połączenie dwóch poprzednich, uwzględnia koncepcje zarządzania kapitałem intelektualnym, wiedzą, kompetencjami, talentami itp.

Kapitał ludzki stanowi ogniwo łączące zasoby materialne i niematerialne organizacji. Zgodnie z koncepcją platformy wartości (*value platform*) – opracowanej przez H. Saint-Onge’a przy współpracy z C. Armstrongiem, G. Petrashem i L. Edvinssonem – kapitał ludzki stanowi jeden z trzech elementów kapitału intelektualnego (rys. 5).



**Rysunek 5.** Platforma wartości

Źródło: Edvinsson, Malone, 2001, s. 106; za: Wyrzykowska, 2008.

Edvinsson i Malone (2001, s. 35–39) definiują kapitał intelektualny jako wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które stanowią

trwałą przewagę konkurencyjną. To różnica między wartością rynkową a księgową organizacji, suma ukrytych aktywów. Kapitał intelektualny stanowi nagromadzenie jawnej i ukrytej wiedzy, skodyfikowanej informacji i wewnętrznego *know-how*, jest zakorzeniony w doświadczeniu i wiedzy osób należących do organizacji (Carayannis, 2004).

Elementy kapitału intelektualnego są różnie określane w zależności od przyjętego modelu, najczęściej jednak wymienia się (Bratnicki, Strużyna, 2001, s. 70):

1. Kapitał ludzki, który jest wartością pochodzącą od człowieka,
2. Kapitał organizacyjny (określany też jako strukturalny), czyli organizacyjne zdolności firmy do spełniania wymagań rynku,
3. Kapitał społeczny, który dotyczy sieci powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz wewnętrznych relacji pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji.

Ostatni z elementów definiowany jest też jako kapitał relacyjny lub kapitał klientów (Bontis, 1998; Harasim, 2012, s. 15). Zgodnie z drzewem wartości przedsiębiorstwa wymienia się zwykle następujące elementy składowe (Bratnicki, Strużyna, 2001, s. 70):

- w ramach kapitału ludzkiego: kompetentność (umiejętności praktyczne, wiedza teoretyczna, talenty), zręczność intelektualną (innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian) oraz motywację (chęć działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie);
- w ramach kapitału społecznego: kapitał strukturalny (powiązania w sieci, konfiguracja w sieci, odpowiedniość organizacji), wymiar stosunków międzyludzkich/kapitał relacyjny (zaufanie, normy, zobowiązanie, identyfikacja) oraz kapitał poznawczy (wspólnie podzielane słowniki, wspólnie podzielane opowieści);
- w ramach kapitału organizacyjnego: strukturę wewnętrzną (struktura organizacyjna, systemy działania, własność

intelektualna, procesy wewnętrzne), strukturę zewnętrzną (zasoby rynkowe, powiązania z osobami zainteresowanymi, powiązania z partnerami aliansów strategicznych) i kapitał rozwojowy (innowacyjność, przedsiębiorczość, organizacyjne uczenie się, zamierzenia strategiczne, cele i strategie przedsiębiorstwa, procesy tworzenia).

Jedną z istotnych kwestii związanych z kapitałem ludzkim i ogólnie z kapitałem intelektualnym organizacji jest sposób ich pomiaru. Wśród najczęściej stosowanych metod pomiaru intelektualnego na poziomie organizacji wymienia się: metody oparte o kapitalizację rynkową (np. współczynnik  $q$  Tobina, wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej  $MV/BV$ ), oparte o zwrot na aktywach (np. ekonomiczna wartość dodana EVA), bezpośredni pomiar kapitału intelektualnego (np. monitor aktywów intelektualnych – IAV, Intangible Assets Valuation), karty wyników (Zrównoważona Karta Wyników – Balanced Scorecard, Skandia Navigator, IC Rating, karta łańcucha wartości – Value Chain Scoreboard) (Marr, Spender, 2004; Harasim, 2012; Ujwary-Gil, 2009, s. 72; Frączek, 2012; Łukaszewicz, 2009; Fazlagić, 2005; Kankanhalli, Tan, 2005).

Jak wynika z badań kwestionariuszowych przeprowadzonych w 2013 r. wśród 142 spółek notowanych na GPW (Lis, 2015), o liczbie pracowników powyżej 300, większość spółek stosowała metody kapitalizacji rynkowej opierające się na założeniu, że wartość kapitału intelektualnego można określić dzięki analizie różnicy między wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa (MBV – Market-to-Book Value, wskaźnik  $q$  Tobina i Investor Assigned Market Value – stosowało je 96 spośród badanych spółek); 10 spółek zadeklarowało metodę bezpośredniego pomiaru, która ma na celu pieniężne oszacowanie wartości poszczególnych składników kapitału intelektualnego (TVC – Total Value Creation, Inclusive Valuation Methodology, The Value Explorer, Technology Broker), a dziewięć – metody zwrotu w aktywach, opierające się na dokonywaniu wyceny wartości kapitału intelektualnego przez porównanie zwrotu na aktywach materialnych przedsiębiorstwa ze średnią wartością

ROA dla danego sektora (*EVA – Economic Value Added, Human Resources in Costing & Accounting*). Jak wynika z kolei z badań prowadzonych wśród przedsiębiorstw na zlecenie PARP, w Polsce ponad połowa (56%) firm (mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw) prowadzi analizy bądź pomiar kapitału ludzkiego, z czego w sposób regularny (nie rzadziej niż raz w roku) robi to 34%, a nie robi tego aż 43% firm. Wśród głównych celów tych działań wskazuje się na ograniczenie kosztów personalnych (wskazało tak 81% prowadzących tego typu aktywności), możliwość podejmowania lepszych decyzji personalnych (80%), a także przekonanie, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot (70%). W polskich przedsiębiorstwach nie prowadzi się również zwykle badań opinii pracowników, satysfakcji i/lub zaangażowania pracowników, kultury organizacyjnej, relacji interpersonalnych czy dzielenia się wiedzą (prowadzi je zaledwie 10% firm). O ile badania kapitału ludzkiego są prowadzone, to opierają się zwykle wskaźnikach dotyczących kosztów wynagrodzeń i absencji, a także kosztów szkoleń (PARP, 2015, s. 6–7), a więc odwołują się do efektywności nakładów na pracowników w skali całego przedsiębiorstwa (są to np. HR ROI – zwrot z inwestycji w kapitał ludzki, HCVA – ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego, czy HCR – wskaźnik rentowności zasobów ludzkich; Dobija, 2003, s. 150). Służą temu m.in. sprawozdania personalne, obejmujące:

1. Bilans zasobów ludzkich, przedstawiający wartość inwestycji w aktywa ludzkie,
2. Rachunek zysków i strat zasobów ludzkich, dotyczący kosztów personalnych niebędących inwestycjami,
3. Raport o zasobach ludzkich, uwzględniający niefinansowe dane ilościowe i jakościowe dotyczące pracowników (Piotrowski, 2006, s. 61).

Jak wykazał Kijek (2012) – efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego (mierzona zgodnie z algorytmem VAIC jako stosunek wartości dodanej i wartości kapitału ludzkiego, ocenianej na podstawie wartości wynagrodzeń wraz z ubezpieczeniami społecznymi i innymi świadczeniami) ma istotny i pozytywny

wpływ na rentowność sprzedaży oraz wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej (MBV).

Na koniec niniejszego podrozdziału zwróćmy uwagę na etapy współczesnego procesu zarządzania kapitałem ludzkim. Można wśród nich wyróżnić (Beyer, 2016):

- zidentyfikowanie kluczowych pracowników,
- budowanie kultury dzielenia się wiedzą,
- rozwój kompetencji,
- ocena postępów,
- wykorzystywanie partycypacyjnego stylu kierowania,
- motywowanie, pobudzanie lojalności i satysfakcji z pracy.

W pierwszym etapie kierownictwo identyfikuje tych pracowników, którzy są dla przedsiębiorstwa szczególnie wartościowi, których odejście z pracy spowodowałoby duży odpływ wiedzy z organizacji i dewaluację kapitału intelektualnego. Określa się ich kompetencje, jak również definiuje się kompetencje wymagane do efektywnego realizowania zadań na danym stanowisku pracy. Kolejnym etapem procesu zarządzania kapitałem ludzkim jest budowanie kultury dzielenia się wiedzą, np. poprzez budowanie systemów gromadzenia wiedzy i systemów infrastruktury wspomagającej dzielenie się wiedzą, stymulowanie tworzenia się *community of practice* itp. Wśród narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim do najważniejszych z perspektywy kapitału ludzkiego zaliczyć należy szkolenia i rozwój kompetencji (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 119; Butkiewicz-Schodowska, 2015; Janowska, 2002, s. 141; Kamińska, 2016; Buczek, 2004, s. 89). Działania te nie są przy tym narzucone z góry, a alternatywą tradycyjnych szkoleń staje się edukacja przez praktykę. Kolejnym ważnym elementem zarządzania kapitałem ludzkim jest ocena efektów pracy, pozwalająca z jednej strony na wychwycenie luk kompetencyjnych, z drugiej zaś na docenienie, nagrodzenie lub awansowanie pracowników. Rozwojowi kapitału ludzkiego sprzyja zwłaszcza partycypacyjny styl kierowania, któremu towarzyszy spłaszczenie stosunków hierarchicznych, co w konsekwencji sprzyja szybszemu i łatwiejszemu transferowi wiedzy. Istotnym elementem zarządzania kapitałem ludzkim jest również

motywowanie i pobudzanie lojalności i satysfakcji z pracy (Beyer, 2016), którego coraz ważniejszym obszarem staje się wolontariat pracowniczy.

Zagadnienia te, z uwzględnieniem perspektywy multigeneracyjnej, będą przedmiotem rozważań w kolejnych rozdziałach.

W pewnym sensie ujęcie to wpisuje się w klasyczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, w którym (sub)funkcje przedstawiane są od wejścia pracownika z organizacji, aż po jego wyjście.

## **Podsumowanie rozdziału**

Jak zaprezentowano w rozdziale, współczesne organizacje stoją przed nieznanymi dotąd, lub niewystępującymi z tak dużym nasileniem, wyzwaniem. Wiele z nich warunkowane jest czynnikami demograficznymi i rosnącą rolą kapitału ludzkiego. Na współczesnym rynku pracy obecni są przedstawiciele kilku pokoleń, a sytuacja zawodowa przedstawicieli poszczególnych generacji dość mocno się różni. Można także mówić o multigeneracyjnym kapitale ludzkim – różne jego elementy są zdywersyfikowane w ramach poszczególnych generacji. Trzeba przy tym przyznać, że nie są to granice ostre – nie można powiedzieć, że kompetencje, wartości itp. zdecydowanie różnicują pokolenia, rozkładając się zupełnie inaczej w obrębie każdego z nich. W ramach każdej generacji występują też oczywiście różnice indywidualne, a pewne wartości, oczekiwania czy postawy mają charakter uniwersalny. Z perspektywy zarządzania generacjami i kapitałem ludzkim potwierdza to, że dostosowanie różnych działań do poszczególnych generacji polegać może jedynie na pewnym „cieniowaniu” rozwiązań, a nie prowadzeniu wręcz odrębnej polityki personalnej w odniesieniu do różnych pokoleń (co oczywiście nie byłoby zgodne z prawem). Siła zarządzania multigeneracyjnego tkwi nie w akcentowaniu różnic, a w czerpaniu z potencjału każdego pracownika. Wiedza na temat niuansów decydujących o pewnej odmienności pracowników z różnych generacji pozwala łatwiej zdiagnozować ich mocne strony, a poprzez zderzenie ich

z deficytami innych – niwelować ryzyka i podnosić pozycję konkurencyjną organizacji.

Identyfikacja zarządzania multigeneracyjnego na tle innych wyzwań wraz z korzyściami i barierami wdrażania tego zarządzania może okazać się pomocna dla menedżerów w każdym wieku. Osoby zarządzające zespołami zróżnicowanymi pod względem wieku mogą korzystać z bogatego instrumentarium zarządzania wieloma generacjami, które będą zaprezentowane w następnym rozdziale.

# 2

## ZARZĄDZANIE WIELOMA POKOLENIAMI – UJĘCIE TEORETYCZNE

### 2.1.

#### Wprowadzenie do zarządzania wieloma pokoleniami

Koncepcja zarządzania multigeneracyjnego<sup>3</sup> pokazuje, jak czerpać korzyści z różnorodności pracowników wynikającej z przynależności pokoleniowej, pomnażać kapitał ludzki i czynić z niego dźwignię rozwoju. Zarządzanie multigeneracyjne, jako integralna część zarządzania zasobami ludzkimi, jest mocno powiązane z kulturą i strukturą organizacyjną oraz strategią rozwojową i personalną organizacji. Jak każda sfera zarządzania ludźmi powstaje w relacji do trzech obszarów:

1. Strategii organizacji określającej perspektywiczne cele jej działalności w zależności od percepcji otoczenia, w którym działa i programuje kroki niezbędne do realizacji celów. Zasoby ludzkie w ujęciu multigeneracyjnym znajdują swoje istotne miejsce w strategii biznesowej, personalnej i poszczególnych jej substrategiach, wspomagając jej osiągnięcie i zarazem będąc jej uzasadnieniem.
2. Struktury organizacji będącej jej „wewnętrzną budową”, „szkieletem” określającym podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności oraz wyznaczającym zależności

---

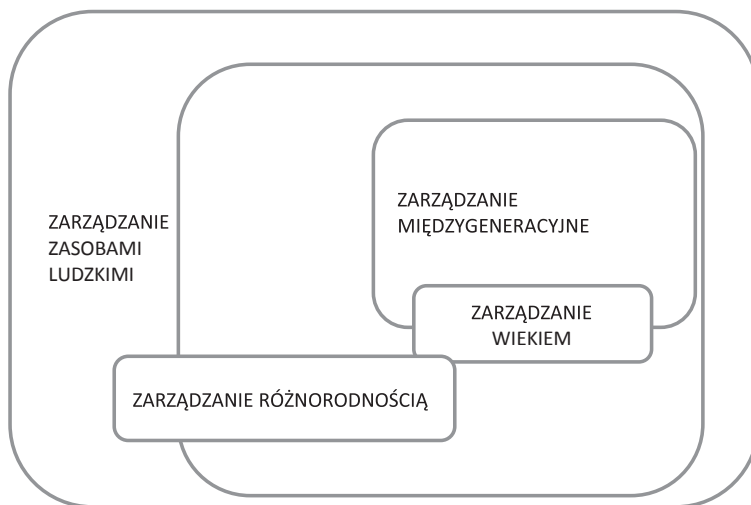
<sup>3</sup> Termin jest stosowany zamiennie z określeniami: „międzypokoleniowe”, „międzygeneracyjne” czy „multipokoleniowe”.



i współzależności poszczególnych elementów organizacji. Wszystkie komórki organizacyjne mają za zadanie stworzenie właściwych warunków do realizacji celów stawianych przed organizacją. Zarządzanie multigeneracyjne jest domeną kierownictwa wszystkich szczebli zarządzania, a organizatorem, inicjatorem i kreatorem debaty, a w jej następstwie zaplanowanych działań, są najczęściej służby personalne.

3. Kultury organizacyjnej, a więc norm, wartości, utrwalonych i demonstrowanych wzorców zachowań pracowników i kadry kierowniczej. Elementy te mogą wspierać realizację strategii, tworząc klimat przyjazny zarówno dojrzałym pracownikom, jak i reprezentantom innych pokoleń. Kultura organizacyjna pełni bardzo ważną funkcję twórczą dla atmosfery równouprawnienia, zarządzania różnorodnością, w tym wiekową (Warwas, 2016a, s. 112; Kołodziejczyk-Olczak, 2014).

Zarządzanie multigeneracyjne jest elementem składowym zarządzania zasobami ludzkimi, zawierając się zarazem w najszerszej z kategorii – zarządzaniu (rys. 6).



**Rysunek 6.** Relacje między poszczególnymi obszarami zarządzania  
*Źródło:* Woszczyk, Warwas, 2016.

Zarządzanie multigeneracyjne dzięki temu, że dotyczy wszystkich pokoleń obecnych w miejscu pracy, zawiera w sobie zarządzanie wiekiem, rozumiane w wąskim ujęciu jako zarządzanie osobami starszymi. Zarządzanie pracownikami dojrzałymi wiąże się z promowaniem bardziej efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, zapewnieniem lepszych warunków pracy, umożliwieniem kształcenia przy uwzględnieniu całego cyklu zawodowego człowieka, a także umożliwia bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach (Liwiński, Sztaderska, 2010). Zarządzanie wiekiem i zarządzanie multigeneracyjne stanowią obszary zarządzania różnorodnością. Zarządzanie różnorodnością oznacza zarządzanie zespołami pracowniczymi zróżnicowanymi ze względu na wiek, płeć, rasę, narodowość, wyznanie, (nie)pełnosprawność, styl życia itp. Jest to element polityki personalnej firmy nastawionej na osiągnięcie lepszych wyników finansowych dzięki zatrudnianiu pracowników w różnym wieku. W tym podejściu kluczowe dla firmy są kompetencje, możliwości, potrzeby pracowników, a nie ich ocena przez pryzmat wieku. Przedsiębiorstwa ze zróżnicowania starają się uczynić atut i wykorzystać je dla dobra pracowników i przedsiębiorstwa. Zarządzanie różnorodnością przejawia się w postrzeganiu przez menedżerów różnic między ludźmi w organizacji i oznacza „świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji” (Wziętek-Staśko, 2012).

Zarządzanie międzypokoleniowe rozwija rozwiązania uwzględniające potrzeby pracowników w różnym wieku i na różnych etapach życia zawodowego, będących przedstawicielami różnych pokoleń (Woszczyk, Warwas, 2016, s. 42). Celem tej koncepcji jest kreowanie takiego środowiska pracy, które daje możliwość rozwoju i jest przyjazne pracownikom bez względu na wiek i przynależność pokoleniową. Działania podejmowane w ramach zarządzania multigeneracyjnego mogą dotyczyć (Woszczyk, Warwas, 2016):

- budowania postawy otwartości (zarówno wśród liderów jak i pracowników) na różnorodnością pokoleniową i wiekową;

- rekrutacji i kreowania marki pracodawcy;
- systemów motywowania i budowania zaangażowania otwartych na potrzeby pokoleniowe;
- ścieżek rozwoju z perspektywy pokoleń i metod ułatwiających przepływ kompetencji między pracownikami;
- roli lidera w budowaniu zespołów międzygeneracyjnych;
- zarządzania konfliktami w zespołach zróżnicowanych pokoleniowo.

A. Lipka (2017b) zauważa, że generacje pracownicze uzewnętrzniają się w systemie subfunkcji i działań personalnych. Funkcja personalna związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi dzieli się na sfery – obszary zwane subfunkcjami. Można te subfunkcje wiązać ze szczeblem zarządzania i analizować je na poziomie operacyjnym, taktycznym oraz strategicznym. Konsekwencją tego jest praktyka gospodarowania kapitałem ludzkim, a zainteresowanie tym zagadnieniem w ujęciu multigeneracyjnym wynika z rzeczywistości demograficzno-ekonomicznej.

Wykorzystywanie różnic między pokoleniami w organizacji może nie tylko przynieść jej szereg korzyści, ale też zredukować ryzyko związane ze słabymi stronami poszczególnych pokoleń.

Lipka wskazała na deficyty poszczególnych generacji, stwarzające określone ryzyka dla organizacji (przyjmując jego negatywną koncepcję, tj. definiując je wyłącznie poprzez zagrożenie) i proponując działania je ograniczające (tab. 7).

**Tabela 7.**

Ryzyka związane z deficytami kapitału generacyjnego i możliwości ich redukcji z wykorzystaniem zarządzania multigeneracyjnego

DEFICYTY POKOLENIOWE DOTYCZĄCE POSZCZEGÓLNYCH SKŁADOWYCH ICH KAPITAŁU LUDZKIEGO	RYZYKO DLA ORGANIZACJI – PRZYKŁAD	MOŻLIWOŚCI REDUKCJI RYZYKA DZIĘKI KAPITAŁOWI MULTIGENERACYJNOŚCI
1. Nieaktualność wiedzy pokolenia weteranów	Trudności w konkrowaniu aktywami niematerialnymi	„Wymiana“ wiedzy fachowej z młodszymi pokoleniami na wiedzę organizacyjną
2. Niska motywacja <i>baby boomers</i> do nabywania nowych kwalifikacji	Demotywacja, stagnacja	Motywowanie pokolenia X do dzielenia się nową wiedzą z generacją weteranów
3. Brak świadomości generacyjnej pokolenia X	Nieumiejętność kreowania rozwiązań na miarę swoich czasów	Uczenie się świadomości generacyjnej od weteranów
4. Nieumiejętność selekcjonowania danych przez generację Y	Niższa od oczekiwanej kreatywność	Uczenie się od pokolenia <i>baby boomers</i> myślenia poprzez pryzmat celów pracy
5. Brak przełożenia multitasking generacji Y i Z na wyższe efekty pracy	Zmęczenie bez oczekiwanych rezultatów pracy	Uczenie się od pokolenia <i>baby boomers</i> myślenia poprzez pryzmat efektów pracy
6. Nieumiejętność globalnego myślenia generacji Y	Niższa od oczekiwanej kreatywność	Uczenie się lokalizowania zdarzeń na szerszym tle od dwóch najstarszych pokoleń
7. Uszczerbek na zdrowiu pokolenia <i>baby boomers</i> spowodowany obciążeniem w pracy i poza pracą	Niższe efekty pracy	Delegowanie części zadań na młodsze generacje
8. Uszczerbek na zdrowiu pokolenia X spowodowany lękami dotyczącymi ich przyszłości w pracy	Demotywacja	Uczenie się od najmłodszych pokoleń rozumienia korzyści wynikających z elastyczności w pracy
9. Obciążenie pokolenia Z netoholizmem	Niższe efekty pracy	Uczenie się od weteranów życia bez komputera

Tabela 7 (cd).

DEFICYTY POKOLENIOWE DOTYCZĄCE POSZCZEGÓLNYCH SKŁADOWYCH ICH KAPITAŁU LUDZKIEGO	RYZIKO DLA ORGANIZACJI – PRZYKŁAD	MOŻLIWOŚCI REDUKCJI RYZYKA DZIĘKI KAPITAŁOWI MULTIGENERACYJNOŚCI
10. Rezerwa pokolenia X wobec radykalnych zmian	Opór wobec zmian	Uczenie się od najmłodszych pokoleń rozumienia korzyści wynikających z elastyczności w pracy
11. Niska motywacja do podporządkowywania się innym u generacji X	Nieuznawanie przywództwa	Uczenie się znaczenia hierarchii od weteranów
12. Nieplanowanie ścieżek karier przez pokolenie Y	Niższa wartość kapitału ludzkiego	Uczenie się korzyści z planowania od weteranów
13. Brak motywacji generacji Y do stałego wysokiego zaangażowania w pracę i do podejmowania ciężkiej pracy/wysiłku	Brak sukcesów organizacji	Uczenie się od pokolenia X satysfakcji płynącej z efektów dzięki wysiłkowi
14. Niska motywacja „zetów“ do stałej, ścisłej kooperacji	Funkcjonowanie zespołów na niższym od oczekiwanego poziomie	Uczenie się od <i>baby boomers</i> i od pokolenia X doznawania satysfakcji ze współpracy z innymi
15. Brak pozytywnych postaw wobec ryzyka i zmian u weteranów i <i>baby boomers</i>	Opór wobec zmian	Uczenie się doznawania korzyści ze zmian od najmłodszych pokoleń
16. Niepożądane postawy względem innych u pokolenia X i Y	Trudności kooperacyjne	Uczenie się od pokolenia weteranów, że zaufanie stanowi wartość, niezależnie od skutków jego nadużywania przez innych
17. Niska ranga pracy w hierarchii wartości generacji Y	Brak stabilizacji zatrudnienia	Uczenie się sensu pracy i współdziałania w niej od starszych pokoleń

Źródło: Lipka, 2017a, s. 54–55.

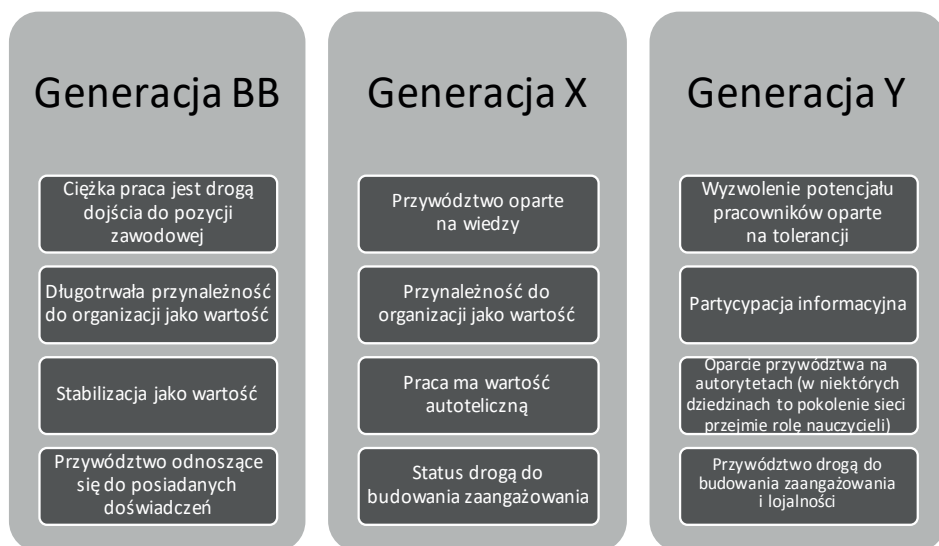
Zaletą tworzenia wielopokoleniowych miejsc pracy i budowania kapitału multigeneracyjności jest to, że ryzyka dla organizacji związane z jednym pokoleniem można niwelować poprzez odpowiednią politykę personalną.

## **2.2.**

### **Najważniejsze subfunkcje zarządzania multigeneracyjnego i ich realizacja w praktyce**

Wszystkie funkcje zarządzania międzygeneracyjnego mieszczą się w przestrzeni procesu zaczynającego się od wejścia każdego pracownika do organizacji aż po jego wyjście. Wiedza uniwersalna dotycząca zarządzania zasobami ludzkimi oraz znajomość charakterystyk poszczególnych pokoleń pozwalają zrozumieć generalne podobieństwa generacji i różnice między nimi. Ta „rama” daje szansę, ale przede wszystkim wymaga zastosowania indywidualnego podejścia do każdej jednostki. Ocena sytuacji pojedynczego pracownika, bez stygmatyzowania go względami pokoleniowymi, jest punktem wyjścia do świadomego kształtowania poszczególnych metod i technik zarządzania. Ogólny portret najliczniej reprezentowanych na rynku pracy generacji może stanowić jedynie bazę do tworzenia katalogów potencjalnych praktyk.

Każda organizacja, niezależnie od jej rozmiaru, własności kapitału, specyfiki czy typu prowadzonej działalności, stosuje permanentnie określony model przywództwa. W zakresie przywództwa transformacyjnego, charakteryzującego się wizjonerską postawą lidera i poleganiem na zasobach pracowniczych, kluczową wytyczną zarządzania wieloma pokoleniami może być oparcie na systemach wartości. Jednocześnie budując przywództwo, można odwoływać się do doświadczenia, samego posiadania pracy albo starać się być autorytetem dla reprezentantów poszczególnych pokoleń (rys. 7).



**Rysunek 7.** Charakterystyka poszczególnych pokoleń a zastosowanie modelu przywództwa

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie: Warwas, Rogozińska-Pawętczyk, 2016.

Integralną składową procesu budowania przywództwa jest komunikowanie się. Kreując sposób komunikacji w organizacji, warto uwzględnić preferencje, oczekiwania i przyzwyczajenia reprezentantów poszczególnych pokoleń, ich ulubione kanały komunikacyjne, ceniony styl wypowiedzi czy częstotliwość komunikatów. Dużą wartością jest wdrażanie w firmach podwalin zarządzania międzypokoleniowego. Analizując poszczególne techniki i narzędzia komunikowania się, można nie tylko skoncentrować się na ich charakterystykach, ale także na wymogach i uwarunkowaniach tych technik w kontekście komunikacji międzypokoleniowej.

Dla najstarszych pokoleń (BB i rzadko już aktywnych zawodowo weteranów) sprawdzić mogą się następujące narzędzia komunikacji:

- stosowanie tradycyjnych form komunikacji takich jak listy, dyplomy;
- preferowanie komunikacji formalnej, także w rozmowach *face to face*;
- wspomaganie wyrażania własnych opinii i propozycji zmian dotychczasowych standardów zarządzania przy pomocy

kampanii wewnętrznych, zawierających nie tylko elektroniczne, ale też tradycyjne formy dotarcia do odbiorców, np. z wykorzystaniem plakatów i ulotek;

- programy sugestii, łączące motywowanie do zgłaszania innowacyjnych pomysłów z bazowaniem na dużym doświadczeniu osób dojrzałych;
- forum pracownicze omawiające wątki związane z planami i strategią organizacji;
- wykorzystanie plakatów i gazetek „korytarzowych”;
- stosowanie wyważonej krytyki.

W stosunku do pokolenia X może być przydatne:

- stosowanie form tradycyjnych komunikacji obok komunikacji elektronicznej;
- rozbudowana informacja zwrotna, podkreślająca kompetencje i lojalność pracowników;
- możliwość wyrażania swoich opinii i propozycji zmian dotychczasowych standardów;
- konsultacje włączające jako punkt wyjścia do modyfikacji metod czy procedur oraz planowania sposobów monitorowania i rozwiązywania problemów;
- budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru;
- programy sugestii wiążące zgłaszane inicjatywy i innowacje z nagrodami statusowymi.

W odniesieniu do pokolenia Y i ich następców można rozważyć:

- stosowanie krótkich i konkretnych komunikatów;
- urozmaiconą graficznie formę prezentacji i szkoleń;
- możliwość wyrażania własnych opinii i propozycji zmian dotychczasowych standardów, nawet jeśli z pozoru są to bardzo awangardowe pomysły;
- chwalenie inicjatywy i informowanie na bieżąco, czy i w jakim zakresie zaproponowane zmiany mogą zostać zrealizowane (śledzenie ścieżki zmiany);
- informowanie o harmonogramach i wiążących terminach wprowadzania zmian;



- wykorzystywanie do komunikacji mediów elektronicznych z uwzględnieniem telefonów czy smartfonów (jak na przykład komunikatory internetowe, sms-y, czaty, listy dyskusyjne, grupy dyskusyjne, fora internetowe, telekonferencje, tablice ogłoszeniowe);
- wykształcenie kultury komunikacji, szczególnie z klientami (komunikacja formalna, zgodna z wizerunkiem pracodawcy);
- szybką i niemal ciągłą informację zwrotną.

Pokoleniem, na które należy zwrócić szczególną uwagę w procesie świadomej komunikacji, jest najstarsza generacja, dotykana zmianami zachodzącymi w coraz szybszym tempie. Przykładowe informacje dotyczące tworzenia materiałów przyjaznych osobom dojrzałym zawiera rys. 8.

1. Wielkość czcionki: 14–18 punktów (zależna od odległości dokumentu od oczu, np. 14 punktów przy odległości do 500 mm).
2. Odstęp między wierszami (interlinia) – przynajmniej 1,5.
3. Najlepsza czcionka bezszeryfowa, o jednakowej grubości linii, np. Arial, Verdana lub Helvetica.
4. **Przy podawaniu ważnych informacji pogrubić czcionkę.**
5. Unikać: kursywy, podkreśleń, czcionek ozdobnych i symulujących pisownię ręczną, DŁUŻSZYCH ZDAŃ PISANYCH DRUKOWANYMI LITERAMI.
6. Tekst nie powinien być r o z s t r z e l o n y .
7. Nigdy nie stosować w dokumencie tła, np. szarego pola, by uwypuklić jakiś fragment tekstu.
8. W przypadku użycia kolumn margines pomiędzy kolumnami powinien być wyraźnie zaznaczony.
9. Należy zastosować zasadę kontrastu – najlepiej widoczna jest czarna czcionka na białym lub żółtym tle.
10. Dokumenty powinny być drukowane na papierze matowym.
11. Należy unikać umieszczania tekstu wokół zdjęć czy obrazków, jeśli oznacza to, że tekst na poziomie tej samej linii jest kontynuowany w innym miejscu.
12. Pismo osoby starszej lub niedowidzącej jest zazwyczaj większe, dlatego też formularze wymagające ręcznego podpisu powinny uwzględniać potrzebę dodatkowej powierzchni.

**Rysunek 8.** Materiały przyjazne czytającemu w wieku 50+

Źródło: Polak-Sopińska, 2013, za: Wiktorowicz, Warwas, Woszczyk (red.), 2017.

Wszystkie obszary zżl wymagają zaplanowania i wdrożenia poszczególnych jego składowych z uwzględnieniem charakterystyk poszczególnych pokoleń. Realizacja naboru pracowników wymaga zastosowania właściwych metod dotarcia do kandydatów, postępowania w trakcie procesu rekrutacji, dostosowania metod selekcji oraz płynnego wejścia w fazę adaptacji.

Różnicowanie narzędzi w stosunku do poszczególnych pokoleń może mieć miejsce także w przypadku projektowania oceny okresowej, programów mających na celu rozwój i doskonalenie kompetencji, a także instrumentów zawartych w programach WLB i wolontariatu (tab. 8).

**Tabela 8.**

Dziatania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi dostosowane do pokolenia BB, X i Y

WYBRANE OBSZARY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	CHARAKTERYSTYKA DZIAŁAŃ NAKIEROWANYCH NA OSOBY Z POKOLENIA		
	BB	X	Y
Rekrutacja, selekcja, adaptacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacje o wakatach powinny znaleźć się w prasie drukowanej</li> <li>• W ogłoszeniu o naborze kandydatów warto odwołać się do kluczowych kompetencji BB</li> <li>• Praktyczne próbki pracy, symulacje</li> <li>• Dokumenty aplikacyjne mogą być nieumiejinnie opracowane</li> <li>• „Marketing szeptany” jako informowanie o prowadzonym naborze</li> <li>• Nieeliminowanie ofert kandydatów z uwagi na brak zdjęcia, którego nie zamieszczają z obawy przed krytyką wyglądu</li> <li>• Formalna i wspierająca informacja zwrotna o etapach naboru</li> <li>• Dobór formalnego stylu mentorskiego w trakcie adaptacji</li> <li>• Wydłużenie czasu adaptacji, jeśli zajdzie taka potrzeba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacje o wakatach czy branży powinny znaleźć się w różnorodnych mediach, oprócz Internetu również w prasie fachowej</li> <li>• W ogłoszeniu o naborze kandydatów warto odwołać się do kluczowych kompetencji pokolenia X</li> <li>• Duże doświadczenie kandydatów w odbywaniu rozmów rekrutacyjnych</li> <li>• Zastosowanie nieszablonowych metod i technik</li> <li>• Nieeliminowanie ofert kandydatów z uwagi na brak zdjęcia, którego nie zamieszczają w profesjonalnych mediach społecznościowych</li> <li>• Konkretna informacja zwrotna o etapach naboru</li> <li>• Dobór partnerskiego stylu mentorskiego w trakcie adaptacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacje o wakatach czy branży powinny znaleźć się w Internecie</li> <li>• W ogłoszeniu o naborze kandydatów warto odwołać się do kluczowych wartości, m.in. możliwości rozwoju</li> <li>• Kandydaci nie są przygotowani do rozmowy rekrutacyjnej, są niezdecydowani co do wyboru oferty</li> <li>• Korzystanie z wzorców CV i listu motywacyjnego zacierpniętych z Internetu, preselekcja przez telefon jest dopuszczalna</li> <li>• Warto w trakcie rekrutacji wymagać listu motywacyjnego napisanego odręcznie</li> <li>• Inicjowanie rekrutacji w wiarygodnych sieciach społecznych</li> <li>• Edu recruiting, campus recruiting</li> <li>• Promowanie smartworkingu wśród potencjalnych kandydatów</li> <li>• Szybka informacja zwrotna o etapach naboru</li> <li>• Dobór swobodnego stylu mentorskiego w trakcie adaptacji</li> </ul>

WYBRANE OBSZARY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI		CHARAKTERYSTYKA DZIAŁAŃ NAKIEROWANYCH NA OSOBY Z POKOLENIA	
BB		X	Y
Ocena pracownicza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BB jako mentor</li> <li>• BB jako pełniący role w organizacyjnym zarządzaniu wiedzą</li> <li>• Włączenie do oceny okresowej elementów przekazywania jawnej i ciwej wiedzy</li> <li>• Ocena wyników powiązana z rozmowami na temat przechodzenia do szybkowego etapu kariery zawodowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• X jako mentor, coach i trener</li> <li>• X jako pełniący aktywne role w organizacyjnym zarządzaniu wiedzą</li> <li>• Włączenie do oceny okresowej elementów przekazywania jawnej i ciwej wiedzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y potrzebuje regularnej informacji zwrotnej o wynikach swojej pracy, dlatego bazowanie na ocenie rocznej lub dwuletniej nie wystarczy; należy na bieżąco przekazywać uwagi i stymulować do rozwoju</li> <li>• Można rozważyć przydzielenie Y-owi mentora wspierającego go w rozwijaniu kompetencji</li> <li>• Y potrzebuje stałej stymulacji i nowości, wprowadzenie do oceny „nowego” obszaru wydaje się przydatne</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobór technik i metod szkoleniowych do wieku BB, do zmieniających się możliwości fizycznych, kondycji i przyzwyczajzeń</li> <li>• Planowanie rozwoju z uwzględnieniem długości kariery zawodowej</li> <li>• Wprowadzenie modelu kształcenia przez całe życie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobór technik i metod szkoleniowych do wieku X, planowanie rozwoju z uwzględnieniem długości kariery zawodowej</li> <li>• Działania aktywizujące</li> <li>• Wprowadzenie modelu kształcenia przez całe życie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój Y-a/-ów powinien bazować na rozpoznanych indywidualnych celach życiowych i oczekiwaniach zawodowych</li> <li>• Ważny jest długoterminowy plan rozwoju</li> <li>• Powiększanie posiadanych umiejętności, doskonalenie miękkich kompetencji, urozmaicenie zadań, poszerzanie odpowiedzialności</li> </ul>
Szkolenie, doskonalenie i rozwój	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobór technik i metod szkoleniowych do wieku BB, do zmieniających się możliwości fizycznych, kondycji i przyzwyczajzeń</li> <li>• Planowanie rozwoju z uwzględnieniem długości kariery zawodowej</li> <li>• Wprowadzenie modelu kształcenia przez całe życie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobór technik i metod szkoleniowych do wieku X, planowanie rozwoju z uwzględnieniem długości kariery zawodowej</li> <li>• Działania aktywizujące</li> <li>• Wprowadzenie modelu kształcenia przez całe życie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój Y-a/-ów powinien bazować na rozpoznanych indywidualnych celach życiowych i oczekiwaniach zawodowych</li> <li>• Ważny jest długoterminowy plan rozwoju</li> <li>• Powiększanie posiadanych umiejętności, doskonalenie miękkich kompetencji, urozmaicenie zadań, poszerzanie odpowiedzialności</li> </ul>

Tabela 8 (cd).

WYBRANE OBSZARY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	CHARAKTERYSTYKA DZIAŁAŃ NAKIEROWANYCH NA OSOBY Z POKOLENIA		
	BB	X	Y
Programy work-life balance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozbudowane pakiety opieki lekarskiej, specjalistycznej, dentystrycznych</li> <li>• Profilaktyka zdrowia i odżywiania</li> <li>• Instrumenty związane z zachowaniem zdrowia i dobrej sylwetki</li> <li>• Promowanie spędzania czasu wolnego na pasjach niemożliwych dotychczas do zrealizowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opieka dietetyka</li> <li>• Narzędzia związane z opieką medyczną i profilaktyką zdrowia</li> <li>• Instrumenty związane z zachowaniem szczupłej sylwetki, relaksacyjnie, związane z poprawą koncentracji i radzeniem sobie ze stresem</li> <li>• Czas wolny na pasje niemożliwe dotychczas do zrealizowania</li> <li>• Darmowe pakiety medyczne lub dofinansowanie pakietów medycznych obejmujących rodziców i teściów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapewnienie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym</li> <li>• Elastyczny czas pracy</li> <li>• Czas wolny (pasje, hobby) jest bardzo ważny dla tego pokolenia</li> <li>• Promowanie motywacyjnego charakteru programów WTLB</li> </ul>

WYBRANE OBSZARY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	CHARAKTERYSTYKA DZIAŁAŃ NAKIEROWANYCH NA OSOBY Z POKOLENIA		
	BB	X	Y
<p>Zbiórki pracownicze czy zbiórki rzeczy dla potrzebujących</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbiórki pracownicze czy zbiórki rzeczy dla potrzebujących</li> <li>• Grupowe projekty wolontariackie</li> <li>• Aktywność społeczna jako alternatywa dla aktywności zawodowej</li> <li>• Udział w wydarzeniach promocyjnych i edukacyjnych (tzw. eventach)</li> <li>• Organizacja akcji krwiodawstwa</li> </ul> <p>Wolontariat</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbiórki pracownicze czy zbiórki rzeczy dla potrzebujących</li> <li>• Grupowe projekty wolontariackie</li> <li>• Wsparcie różnych grup społecznych potrzebujących pomocy</li> <li>• Organizacja i udział w wydarzeniach promocyjnych i edukacyjnych (tzw. eventach)</li> <li>• Uzupełnienie aktywności społecznej np. działalności wynikającej z przynależności do związków zawodowych</li> <li>• Organizacja i udział w akcjach krwiodawstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość aktywności w organizacjach sportowych</li> <li>• Działanie na rzecz osób potrzebujących wsparcia np. praca w świetlicach środowiskowych, domach dziecka</li> <li>• Działalność wolontariacka na rzecz ekologii</li> <li>• Grupowe projekty wolontariackie</li> <li>• Organizacja wydarzeń promocyjnych i edukacyjnych (tzw. eventów)</li> <li>• Wolontariat indywidualny</li> <li>• E-wolontariat</li> </ul>	

Źródło: opracowanie własne. W części poświęconej pokoleniu Y korzystano z: Tapscott, 2010, s. 311–312; <http://poradnik-kariery.monsterpolska.pl/w-miejscu-pracy/start-w-nowej-pracy/pokolenie-y-wkracza-na-rynek/article.aspx> (dostęp: 13.03.2012); <http://employerbrandingclub.com/generacja-y-na-rynku-pracy-przeglad-narzedzi-ich-wynagradzania.html> (dostęp: 13.03.2012); Warwas, 2016; Wiktorowicz, Warwas, 2016.

Przedstawiona w końcowej części tabeli funkcja zarządzania ludźmi związana z budowaniem równowagi między pracą a życiem prywatnym może być różnicowana w zależności od generacji. O ile profilaktyka zdrowia nabiera na znaczeniu w przypadku starszych pokoleń (BB i X), o tyle najmłodszy pracownicy chętnie wykorzystują instrumenty nawiązujące do realizacji zainteresowań i pasji.

Wolontariat, który generalnie uznać można za wartościową i godną uznania ideę, przynoszącą korzyści wszystkim stronom współpracy, daje możliwość uczestniczenia w indywidualnych i grupowych projektach. Są one alternatywą czy uzupełnieniem aktywności zawodowej (BB), co stwarza możliwość integracji, współdziałania i wykorzystania aktualnych kompetencji (Y) czy wzmocnienia motywacji dzięki przekazaniu wiedzy i doświadczeń oraz otwarciu sieci kontaktów (X).

Poniżej nieco więcej uwagi zostanie poświęcone złożonemu i bardzo istotnemu w organizacjach procesowi motywowania. Motywowanie polega na kojarzeniu, czyli harmonizowaniu wartości i oczekiwań pracowników z celami wynikającymi ze strategii firmy. Dlatego u podstaw skutecznego motywowania leży rozpoznawanie potrzeb pracowników. Charakterystyki generacji pozwalają spojrzeć na podobieństwa i różnice w oczekiwaniach względem miejsca pracy. Dla najstarszych pracowników istotne może okazać się:

- respektowanie hierarchii,
- wynagradzanie za kompetencje i za lojalność,
- bazowanie na utrwalonych postawach, zgodnych z kulturą organizacyjną,
- badanie opinii pracowników z wykorzystaniem narzędzi tradycyjnych (kwestionariusze drukowane czcionką odpowiednich rozmiarów),
- zapewnienie atmosfery poufności w trakcie badań i sondaży pracowniczych,
- akcentowanie wynagrodzenia finansowego,
- spotkania bezpośrednio załogi, na których omawia się możliwości modyfikacji systemów motywacyjnych i wynagrodzeń.

W przypadku pracowników rekrutujących się z pokolenia X znaczenia nabiera:

- wynagradzanie za kompetencje i rezultaty,
- budowanie zaangażowania trwania i normatywnego,
- bazowanie na utrwalonych postawach, zgodnych z kulturą organizacyjną,
- badanie opinii pracowników z wykorzystaniem narzędzi tradycyjnych (kwestionariusze drukowane czcionką odpowiednich rozmiarów),
- akcentowanie wynagrodzenia finansowego,
- możliwość pozostania po godzinach oraz wzięcia na siebie dodatkowych obciążeń.

Jeśli chodzi o najmłodsze pokolenie na wewnętrznym rynku pracy, należy pamiętać o następujących kwestiach:

- pracownik z pokolenia Y koncentruje się na wynikach, należy więc ściśle powiązać nagradzanie jego pracy z konkretnymi osiągnięciami,
- istotne jest ciągle przypominanie o celach oraz ustalanie celów ambitnych, ale realistycznych,
- nieustanne stymulowanie do pracy,
- aktywności w miejscu pracy,
- lojalność dotyczy innych pracowników, a nie samej firmy; zbudowanie postaw lojalności w oparciu o szanse rozwoju, skoncentrowanie się na wynikach pracy i ocenianie na podstawie wyników,
- większa swoboda w miejscu pracy (na przykład pozwolenie na wykonywanie prywatnych rozmów telefonicznych i korzystanie z Internetu w celach prywatnych),
- pokolenie Y pracuje inaczej niż starsze pokolenia, a oceniać powinno się je po wynikach, wynagrodzenie finansowe nie jest najważniejszym instrumentem motywacyjnym,
- dobór do stanowiska (gorzej radzą sobie z rozwiązywaniem niestandardowych problemów w miejscu pracy, nie potrafią improwizować, ale są bardziej wydajni w rozwiązywaniu problemów seryjnych).



Jak widać, oczekiwania pracowników i decydujące motywatory mogą się różnić w zależności od wieku. Brak znajomości potrzeb i sposobów motywacji pracowników istotnie podwyższa ryzyko niepowodzenia wdrożeń metod zsz. Uwrażliwienie menedżerów na kwestie generacyjności pomaga analizować stosowane w organizacji narzędzia pod tym kątem i wzbogacać pakiety o nowe instrumenty, tak aby reprezentanci każdego z pokoleń mogli znaleźć coś dla siebie.

Rozważania na temat subfunkcji zarządzania multigeneracyjnego dają asumpt do rekomendowania kompleksowego podejścia do zarządzania pracownikami w każdym wieku (Warwas, 2016b).

## **2.3. Korzyści i bariery wdrożenia zarządzania wieloma pokoleniami**

Wprowadzenie w przedsiębiorstwach zarządzania multigeneracyjnego nie powinno być postrzegane jako konieczność wynikająca ze zmian zachodzących na rynku pracy. Przemodelowanie zarządzania zasobami ludzkimi w sposób umożliwiający uwolnienie potencjału osób reprezentujących różne generacje przynosi bowiem szereg korzyści, zarówno przedsiębiorstwu, jego pracownikom, jak i całej gospodarce kraju (tab. 9).

**Tabela 9.**

Profity płynące dla pracownika, firmy i gospodarki kraju z upowszechnienia w przedsiębiorstwach zarządzania międzygeneracyjnego

KORZYŚCI		
DLA PRACOWNIKA	DLA FIRMY	DLA GOSPODARKI
<ul style="list-style-type: none"> <li>wzrost satysfakcji z pracy,</li> <li>możliwość poszerzenia kompetencji oraz zdobycia nowych,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wzrost zysku, rentowności i produktywności,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zwiększenie aktywności zawodowej obywateli,</li> <li>zwiększenie wpływów do budżetu państwa,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>zwiększenie zatrudnialności (<i>employability</i>),</li> <li>utrzymanie dobrej kondycji psychofizycznej,</li> <li>wyższy standard życia osób w wieku emerytalnym,</li> <li>ułatwienie w godzeniu życia zawodowego i osobistego,</li> <li>samorealizacja dzięki możliwości dzielenia się wiedzą ze współpracownikami (mentoring).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wzrost zaangażowania pracowników, ich satysfakcji z pracy,</li> <li>zwiększenie kreatywności i innowacyjności zatrudnionych,</li> <li>kształtowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy,</li> <li>przyciąganie do firmy nowych pracowników,</li> <li>zatrzymanie w firmie cennych zasobów ludzkich,</li> <li>ograniczenie absencji chorobowej,</li> <li>ograniczenie kosztów niezdolności do pracy osób zatrudnionych,</li> <li>ograniczenie fluktuacji pracowników,</li> <li>zwiększenie możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstwa,</li> <li>lepsze dopasowanie produktów i usług do potrzeb klientów zewnętrznych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ograniczenie wydatków na służbę zdrowia.</li> </ul>

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie: Walker, 2005; Naegele, Walker, 2006; Liwiński, Sztanderska, 2010; Sedlatschek, 2012; Ilmarinen, 2012; Schieber, Stolzenburg, 2014; Hajjar, Hugonet, 2015; Liwiński, Rembiasz, 2015; Tripartite Alliance for Fair & Progressive Practices.

### *Korzyści dla pracowników*

Stworzenie w firmie spójnego systemu zarządzania multigeneracyjnego pozwala zatrudnionym w nim osobom na ciągłe

poszerzanie swoich kompetencji (zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie). Dzięki pracy w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku pracownicy mają okazję do dzielenia się wiedzą, wzajemnego uczenia się od siebie oraz poszerzania swojej wrażliwości i otwartości na inne punkty widzenia (Liwński, Sztanderska, 2010). Dla osób młodych możliwość współpracy ze starszymi kolegami i koleżankami pozwala na lepsze zrozumienie firmy i rządzących w niej zasad. Osoby z długoletnim stażem pracy w danym przedsiębiorstwie posiadają bowiem wiedzę ukrytą, której przekazanie jest niekiedy warunkiem zachowania ciągłości zasad postępowania obowiązujących w firmie. Ponadto dzięki posiadanemu doświadczeniu mogą młodszym pracownikom służyć radą zarówno w obszarze życia zawodowego, jak i osobistego.

Zastosowanie w organizacji narzędzi zarządzania międzygeneracyjnego, dzięki dostrzeżeniu i uwzględnieniu potrzeb wszystkich pracowników, wpływa pozytywnie na zwiększenie zaangażowania i satysfakcji z pracy. Stworzenie formalnych zasad umożliwiających zatrudnionym przekazywanie swojej wiedzy np. poprzez członkostwo w zespole trenerów wewnętrznych, czy włączenie do grona mentorów, może być dla pracownika istotną formą docenienia jego osoby i uznania dla posiadanych przez niego kompetencji. Wzrostowi satysfakcji z pracy towarzyszy często zwiększenie kreatywności i innowacyjności podczas wykonywania zadań oraz poprawa osiąganych przez jednostkę wyników. Dobra, oparta na wzajemnym szacunku i współdziałaniu atmosfera pracy, w połączeniu z wdrożeniem programów profilaktyki zdrowotnej skierowanych do różnych grup wiekowych pracowników (ze szczególnym uwzględnieniem reprezentantów najstarszych generacji), przekłada się na poprawę ogólnego stanu zdrowia osób zatrudnionych, co znajduje wyraz w spadku ich absencji chorobowych. W przypadku osób w wieku emerytalnym wydłużenie aktywności zawodowej jest jednym z istotniejszych czynników wpływających na utrzymanie przez nich dobrej kondycji psychofizycznej (Ilmarinen, 2012; Rembiasz, 2015). Jednocześnie odkładanie momentu przejścia na emeryturę ma istotny wymiar ekonomiczny, przekłada się bowiem na wyższy standard życia osoby pracującej.

Ponadto wdrożenie w firmie idei uczenia się przez całe życie, szczególnie istotnej z punktu widzenia zarządzania multigeneracyjnego, przyczynia się do zwiększenia tzw. zatrudnialności (ang. *employability*) pracowników z różnych pokoleń i ułatwia ich dalsze funkcjonowanie na rynku pracy.

Wreszcie położenie nacisku na wprowadzenie rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniających potrzeby wszystkich osób zatrudnionych, znajdujących się na różnych etapach życia, ułatwia pracownikom godzenie życia zawodowego i osobistego (Hajjar, Hugonet, 2015), co może mieć wpływ na wzrost satysfakcji z pracy i zwiększenie stopnia identyfikacji pracownika z firmą.

#### *Korzyści dla przedsiębiorstwa*

Problematyce profitów, jakie mogą czerpać firmy z wprowadzenia zarządzania multigeneracyjnego, poświęcono w literaturze przedmiotu wiele miejsca (tab. 9). Jednymi z najistotniejszych zdają się korzyści ekonomiczne. Zgodnie z wynikami badań, przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na wdrożenie strategii zarządzania wiekiem, odnotowują wzrost zysku, rentowności i produktywności (*The business case...*, 2005; Liwiński, Sztanderska, 2013; Hajjar, Hugonet, 2015). Obecnie, z uwagi na zachodzące zmiany demograficzne, rośnie waga zwiększenia, dzięki zarządzaniu multigeneracyjnemu, możliwości pozyskania do pracy kandydatów wcześniej pomijanych, np. pięćdziesięcio- i sześćdziesięciolatków, a posiadających poszukiwane, unikalne kompetencje. Wprowadzenie programów służących wydłużaniu aktywności zawodowej osób w wieku emerytalnym (programy profilaktyki zdrowotnej, elastyczny czas pracy i formy zatrudnienia) pozwala ponadto zapobiegać utracie przez firmę cennych, trudnych do zastąpienia, zasobów ludzkich (Liwiński, Sztanderska, 2013).

Badacze zarządzania multigeneracyjnego zwracają także uwagę na pozytywne aspekty zwiększenia zaangażowania i satysfakcji pracowników wynikające z lepszego dopasowania się firmy do potrzeb wszystkich pokoleń. Obok wspomnianego wcześniej zwiększenia kreatywności i innowacyjności (które mogą przełożyć się

na poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa dzięki oferowaniu unikalnych towarów i usług), firmy stosujące zarządzanie wieloma pokoleniami w miejscu pracy odnotowują istotny spadek absencji chorobowej. Tym samym mogą ograniczyć niekiedy wysokie koszty wynikające z czasowej niezdolności zatrudnionych do pracy (Cichorzewska i in., 2015). Satysfakcja z pracy w firmie wrażliwej na potrzeby i oczekiwania pracowników na każdym etapie ich życia wiąże się ponadto z niechęcią do podejmowania prób zmiany miejsca zatrudnienia, co znajduje wyraz w ograniczeniu fluktuacji zatrudnionych. Osoby identyfikujące się z organizacją i promowanymi przez nią wartościami cechuje większe przywiązanie i lojalność wobec pracodawcy (Liwiński, Sztanderska, 2013). Stają się one swoistymi rzecznikami przedsiębiorstwa, promując jego wizerunek jako dobrego pracodawcy, wrażliwego na potrzeby i oczekiwania różnych pokoleń w miejscu pracy. W połączeniu ze świadomie wysyłanymi przez firmę komunikatami służącymi wzmocnieniu jej pozytywnego wizerunku może to przyczynić się do pozyskania dla przedsiębiorstwa nowych pracowników o unikalnych kompetencjach, podzielających wartości danej organizacji (Schieber, Stolzenburg, 2014). Waga tego aspektu zarządzania multigeneracyjnego stale rośnie w dobie nasilonej rywalizacji o pracownika.

Kolejnym walorem zarządzania potencjałem wynikającym z różnorodności wiekowej pracowników jest zwiększenie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstwa. Dzięki zderzeniu różnych perspektyw życiowych i zawodowych pracowników możliwa staje się szersza i bardziej pogłębiona analiza otoczenia firmy. To z kolei pozwala na szybkie dostrzeżenie zachodzących w nim zmian i skuteczną reakcję na nie bez zbędnej zwłoki. Jednocześnie świadome tworzenie zróżnicowanego pod względem wieku zespołu pracowników pozwala na lepsze dopasowanie oferowanych przez firmę produktów i usług do potrzeb klientów zewnętrznych. Mając na uwadze fakt, iż w społeczeństwie polskim, podobnie jak w wielu europejskich, w miarę upływu czasu będzie wzrastała liczba osób dojrzałych (powyżej 50. roku życia), zasadne wydaje się dążenie firm do zatrudniania osób, które z racji własnego wieku dobrze znają potrzeby osób starszych.

Osobiste doświadczenie pozwoli im na lepsze dopasowanie oferty firmy do oczekiwań stale poszerzającego się grona klientów mających 50 i więcej lat (Rolland, 2004).

### *Korzyści dla gospodarki*

Promowanie wśród przedsiębiorców idei zarządzania multigeneracyjnego powinno stać się jednym z priorytetów instytucji rządowych. Dzięki tworzeniu elastycznych warunków zatrudnienia dopasowanych do potrzeb osób na różnych etapach życia, organizacje stosujące to podejście przyczyniają się do zwiększenia aktywności zawodowej osób z każdej kategorii wiekowej. Oferowanie elastycznych form i czasu pracy może bowiem stanowić atrakcyjną ofertę zarówno dla ludzi młodych, np. obarczonych obowiązkami rodzinnymi, które nie pozwalają im na podjęcie zatrudnienia w pełnym wymiarze godzin, jak i dla osób w wieku okołoemerytalnym, które chciałyby pozostać aktywne zawodowo, ale w innym niż wcześniej zakresie. Dodatkowo dzięki położeniu w zarządzaniu multigeneracyjnym nacisku na uczenie się przez całe życie możliwe staje się wejście na rynek osób, które wypadły z niego z uwagi na nieadekwatność ich kompetencji do potrzeb pracodawców. Zwiększenie poziomu zatrudnienia, zwłaszcza w grupie osób po 50. r.ż., oznacza znaczne korzyści ekonomiczne dla całej gospodarki, ograniczając poziom jej obciążenia świadczeniami socjalnymi, a zwiększając wpływy do budżetu państwa z tytułu odprowadzanych podatków i składek. Wreszcie w przypadku najstarszych pracowników istotne jest sygnalizowane wcześniej przełożenie podejmowania aktywności zawodowej na utrzymywanie dobrej kondycji psychofizycznej. Dla budżetu państwa zwiększenie współczynnika aktywności zawodowej w grupie pięćdziesięcio- i sześćdziesięciolatków oznaczać więc może także oszczędności w wydatkach na służbę zdrowia (Schieber, Stolzenburg, 2014).

Mimo iż liczba przedsiębiorstw stosujących zarządzanie multigeneracyjne wzrasta, to jednak wielu pracodawców nadal w przyjętych strategiach i codziennej praktyce zdaje się nie dostrzegać zróżnicowanych potrzeb pracowników wynikających z ich wieku. Wśród barier utrudniających firmom wdrożenie

zarządzania wieloma pokoleniami w miejscu pracy można wymienić te o charakterze wewnętrznym, jak również zewnętrzne wobec organizacji (tab. 10).

#### *Bariery wewnętrzne*

Jednym z największych problemów utrudniających wprowadzenie w firmie zarządzania multigeneracyjnego jest funkcjonowanie w społeczeństwie stereotypów (Gryszko, 2009; Liwiński, Sztanderska, 2013). Szkodliwe schematy myślowe przypisujące osobom z określonych grup wieku (np. młodym) pewne negatywne cechy mogą stosować zarówno menedżerowie, jak i sami pracownicy. W pierwszej sytuacji stereotyp może stać się barierą uniemożliwiającą podjęcie jakichkolwiek prób wprowadzenia zarządzania multigeneracyjnego. Menedżerowie posługujący się stereotypami mogą w ogóle nie dostrzegać potrzeby dokonywania korekty dotychczasowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem wieku zatrudnionych. Mogą jednak także, kierując się uprzedzeniami, uznawać tego typu działania za zbędne lub potencjalnie nieefektywne. Z kolei w sytuacji, gdy kierownictwo firmy jest przekonane do konieczności wprowadzenia zarządzania multigeneracyjnego, ale jej pracownicy nie są wolni od stereotypów dotyczących wieku, mogą oni zacząć sabotować pracę menedżerów, skazując wprowadzane zmiany na niepowodzenie.

Kolejnym problemem mogą okazać się niedostatki wiedzy menedżerów z zakresu metod i narzędzi zarządzania międzygeneracyjnego. Mogą one ograniczać skuteczność wprowadzanych rozwiązań, np. w sytuacji, w której podejmuje się inicjatywy doraźne, bez uprzedniego przeprowadzenia diagnozy potrzeb firmy i bez stworzenia spójnej, długoterminowej strategii działania. Dodatkowym czynnikiem utrudniającym wprowadzanie zmian może być brak umiejętności łagodzenia i rozwiązywania przez menedżerów konfliktów międzypokoleniowych w organizacji. Warto podkreślić, że nieskuteczne bywa także wprowadzenie nowych rozwiązań skierowanych do różnych pokoleń w miejscu pracy, o ile zostały one narzucone przez kierownictwo organizacji (niektórzy pracownicy mogą poczuć się pominięci

i dyskryminowani). Aby strategia zarządzania multigeneracyjnego przyniosła pożądane zmiany, powinna zostać opracowana przy współdziałaniu wszystkich pracowników, reprezentujących każde z obecnych w firmie pokoleń (*Combating Age Barriers...*, 1997).

**Tabela 10.**

Bariery utrudniające stosowanie zarządzania międzygeneracyjnego w przedsiębiorstwach

BARIERY	
WEWNĘTRZNE	ZEWNĘTRZNE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stereotypy i uprzedzenia menedżerów i pracowników firm,</li> <li>• luki w wiedzy menedżerów (nieznajomość potrzeb firmy i pracowników),</li> <li>• brak umiejętności radzenia sobie z potencjalnymi konfliktami międzypokoleniowymi,</li> <li>• narzucanie rozwiązań przez menedżerów bez angażowania pracowników w ich opracowanie,</li> <li>• koszty i czasochłonność wprowadzenia zarządzania międzygeneracyjnego,</li> <li>• trudności z monitorowaniem oraz oceną rezultatów wprowadzanych zmian,</li> <li>• stosowanie rozwiązań doraźnych bez opracowania spójnej strategii działania,</li> <li>• długi czas oczekiwania na efekty wprowadzanych zmian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• świadczenia socjalne zniechęcające do aktywności zawodowej,</li> <li>• obniżanie wieku emerytalnego,</li> <li>• emerytury pomostowe.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Combating Age Barriers...*, 1997; Gryszko, 2009; Liwiński, Sztanderska, 2013.

Istotną barierą przy wprowadzaniu zarządzania multigeneracyjnego mogą być ponadto koszty wdrożenia nowego podejścia oraz czasochłonność prac związanych z tym procesem. Przygotowanie do wprowadzenia zmiany, zarówno od strony



proceduralnej, organizacyjnej, jak i merytorycznej (poszerzenie kompetencji pracowników z zakresu zarządzania wieloma pokoleniami w miejscu pracy) generuje określone koszty, co w przypadku firm, zwłaszcza z sektora MŚP, może być czynnikiem zniechęcającym do podjęcia takich działań. Sytuacji tej nie ułatwia także fakt, iż monitoring i ocena rezultatów wprowadzanych modyfikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi mogą być problematyczne, a efekty podjętych działań nie są widoczne od razu. Niekiedy trzeba na nie poczekać nawet kilka lat. Niemniej jednak większość nakreślonych wyżej barier przedsiębiorcy są w stanie pokonać, wymaga to jednak uprzedniego przygotowania merytorycznego, przy czym szkolenia z zakresu zarządzania multigeneracyjnego powinny objąć nie tylko kadrę menedżerską, ale wszystkich pracowników tworzących daną organizację.

#### *Bariery zewnętrzne*

Nawet najbardziej dopracowane programy i strategie wrażliwe na wiek pracowników mogą jednak okazać się nie dość skuteczne, jeśli ich działanie blokują bodźce pochodzące z otoczenia przedsiębiorstw. Do głównych z nich należą ograniczenia wynikające z obowiązującego prawa. W literaturze przedmiotu podkreślany jest negatywny wpływ na aktywność zawodową osób ze starszych generacji wszelkich rozwiązań ułatwiających wcześniejsze przechodzenie na emeryturę (Ilmarinen, 2012). W nurcie tych działań mieszczą się zarówno zapisy dotyczące uprawnień do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę, np. tzw. emerytur pomostowych, jak również przepisy obniżające wiek emerytalny ogółu obywateli (Walker, 2005; Liwiński, Sztanderska, 2010; Szcześniak, 2013). Podobny skutek, utrudniający skuteczne zarządzanie multigeneracyjne, przynosi nadmierne rozbudowanie pakietu świadczeń socjalnych. Dzieje się tak w sytuacji, gdy świadczenia pieniężne osiągają poziom na tyle wysoki, że w oczach osoby bezrobotnej atrakcyjniejsze jest pozostawanie biernym zawodowo niż podejmowanie zatrudnienia. Dotyczy to przede wszystkim osób w różnym wieku o niskich kompetencjach, które jednak dzięki programom zarządzania multigeneracyjnego miałyby szansę na pozyskanie nowych umiejętności i wejście na stałe na rynek pracy.

## Podsumowanie rozdziału

Organizacje, ich menedżerowie i właściciele stają przed problemem efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w czasach zwiększającej się różnorodności generacyjnej. Współczesne przedsiębiorstwa i organizacje, niezależnie czy prowadzą działalność nienastawioną na zysk, czy są to wielkie korporacje, czy małe warsztaty rzemieślnicze, stały się miejscami, w których spotykają się cztery, a czasem nawet pięć pokoleń pracowników. Każde z tych pokoleń ukształtowały różne warunki społeczne i gospodarcze, a także historyczne, religijne i kulturowe. Generacje posiadają odmienne systemy wartości, potrzeby i oczekiwania, różne nawyki i przyzwyczajenia, a także preferencje komunikacyjne. Inaczej postrzegają swoich pracodawców, zespoły, przełożonych i wreszcie samych siebie w realiach zatrudnienia. Wydaje się, że większe wyczulenie na kwestie zróżnicowania wiekowego pracowników jest pochodną rosnącej popularności zarządzania multigeneracyjnego, ale chyba jeszcze w większym stopniu wynika ono z coraz liczniejszego pojawiania się na rynku pracy pokolenia Y i zaistniałych w związku z tym pewnych perturbacji organizacyjnych. Jednocześnie prognozowana sytuacja demograficzna w perspektywie najbliższych lat wymagać będzie od pracodawców dalszej rewizji praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.

Pomocne może być uświadomienie korzyści płynących z zarządzania multigeneracyjnego, ale też potencjalnych wewnętrznych i zewnętrznych barier, mogących utrudniać ten proces.



# 3

## OBRAZ POKOLEŃ I ZARZĄDZANIE MULTIGENERACYJNE W OPINII PRACODAWCÓW MŚP

### 3.1.

#### Ogólna charakterystyka badania MŚP

Wyniki zaprezentowanych w niniejszym rozdziale analiz stanowią wycinek obszernej diagnozy zarządzania w małych i średnich polskich przedsiębiorstwach. Została ona postawiona na przełomie 2016 i 2017 roku jako jeden z etapów projektu „STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca (STAY. *Supporting Activity for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee – satisfied employer*)”, współfinansowanego ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Badania terenowe przeprowadzone zostały techniką CATI (wywiady kwestionariuszowe wspomagane telefonicznie) przez profesjonalną firmę badawczą od listopada 2016 do stycznia 2017 r. wśród małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (n = 1100), natomiast w badaniach IDI uwzględniono również mikroprzedsiębiorstwa (n = 30). Przyjęte założenia badania CATI umożliwiły uzyskanie reprezentatywnych w skali kraju wyników – próba została dobrana w sposób losowy, a jej struktura odpowiada strukturze populacji małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Badania IDI zostały przeprowadzone na celowo dobranej próbie 30 MŚP.

Uczestnikami badań były osoby odpowiedzialne za politykę personalną w małych i średnich przedsiębiorstwach, tj. przedstawiciele działów HR lub kadr, właściciele/prezesi/dyrektorzy

przedsiębiorstw, bądź inne osoby wskazane przez nich jako kompetentne w zakresie zarządzania wiekiem w danej firmie, czyli posiadające wiedzę na temat polityki personalnej, narzędzi i procesów zarządzania zasobami ludzkimi w danym przedsiębiorstwie.

W badaniach przyjęto pewne założenia, które umożliwiły rzetelną ocenę pokoleń w miejscu pracy, a przede wszystkim zagwarantowały pozyskanie danych na temat procesów zarządzania nimi. Z założenia, badania miały obejmować sektor MŚP. Z uwagi na słabo rozwinięte procesy zarządzania w najmniejszych podmiotach, w badaniu ilościowym zdecydowano o ograniczeniu badanej populacji do małych i średnich przedsiębiorstw<sup>4</sup>. Struktura próby odzwierciedla strukturę tak zdefiniowanej populacji – małe przedsiębiorstwa stanowią 83,4% (n = 834), zaś średnie 16,6% (n = 166). Przedsiębiorstwa pochodziły ze wszystkich województw Polski, przy czym 8,5% stanowiły podmioty publiczne, a 91,5% niepubliczne. Również według PKD struktura przedsiębiorstw była zróżnicowana (adekwatnie do struktury całej populacji), a najliczniej reprezentowane były podmioty związane z przetwórstwem przemysłowym i produkcją (28,1%), handlem hurtowym i detalicznym (23,8%), a także budownictwem (7,8%), pozostałą działalnością usługową (7,1%), transportem i gospodarką magazynową (5,3%) oraz działalnością profesjonalną, naukową i techniczną (3,9%). W przypadku 96% badanych podmiotów większość (minimum ⅔) pracowników zatrudnionych jest na umowę o pracę. W 3,1% przypadków – większość pracowników zatrudnionych jest na umowę cywilno-prawną, ale jest to względnie stała grupa, 6 badanych podmiotów współpracuje zwykle z ekspertami zewnętrznymi lub podwykonawcami, zlecając im zadania w zależności od potrzeb, a 3 współpracuje zwykle z agencjami pracy tymczasowej. Średnio były to firmy działające od ok. 22 lat (z odchyleniem standardowym

---

<sup>4</sup> Inicjatorkami tego badania były współautorki monografii – Izabela Warwas i Justyna Wiktorowicz, które zaangażowały się również w prace nad opracowaniem koncepcji tego badania, jego realizację oraz analizę i interpretację wyników.

STD = 13,5 roku), a połowa z nich funkcjonowała od 20,5 roku. Dodajmy, że blisko połowa badanych nie była w stanie (nie chciała) podać wysokości rocznego obrotu przedsiębiorstwa w roku poprzednim (30% deklarowało obroty między 0,5 a 10 mln zł, 5% – do 100 tys. zł, 10% – 100–500 tys. zł, 9% – ponad 10 mln zł, a 0,5% podmiotów nie miało obrotu lub jeszcze nie istniało w roku poprzedzającym badanie). Oceniając swoją kondycję, 44% wskazało na przeciętną, a 42% na wysoką płynność finansową (5% – na niską), 58% na przeciętną, a 25% na wysoką rentowność sprzedaży (6% na niską), połowa na przeciętną, a 23% na wysoką innowacyjność (14% na niską). Poziom zadłużenia blisko połowy (47%) podmiotów jest niski, 4% przeciętny, a tylko niespełna 6% wysoki. W firmach tych dość duża jest fluktuacja pracowników. Fluktuacja rozumiana jako relacja całkowitej liczby pracowników, którzy odeszli z organizacji w ciągu roku do chwili obecnej, do całkowitej liczby pracowników obecnie zatrudnionych w organizacji jest relatywnie niska – odejścia z pracy stanowiły średnio 11%, a w przypadku połowy firm było to nie więcej niż 6,3% (przy silnym zróżnicowaniu – STD = 18%, a także skośności rozkładu – współczynnik skośności rzędu 3,6 wskazuje na występowanie podmiotów o nietypowo wysokiej fluktuacji pracowników, gdzie maksimum sięga aż 150%, aczkolwiek 100% lub więcej dotyczy tylko 1% podmiotów, a dla 94% badanych firm wskaźnik fluktuacji nie przekracza  $\frac{1}{3}$ ). Fluktuacja mierzona zmodyfikowanym wskaźnikiem, tj. jako relacja całkowitej liczby pracowników, którzy odeszli z organizacji w ostatnim roku, do przeciętnej liczby pracowników zatrudnionych w ostatnim roku (por. Balcerek-Wieszala, 2011, s. 178) sięga średnio 1,08, co wskazuje na to, że odejścia miały miejsce częściej niż zatrudnienia (aczkolwiek mediana równa się 1, a więc w przypadku połowy firm jest to sytuacja zbilansowana lub obserwowana jest nadwyżka odejść nad przyjęciami do pracy). Także w tym ujęciu zróżnicowanie jest duże (STD = 0,86), jak również występują organizacje o nietypowo wysokiej fluktuacji, przejawiającej się znaczną nadwyżką odejść nad przyjęciami pracowników (maksimum sięga aż 6, a sygnalizowaną nadwyżkę stwierdzono aż dla  $\frac{2}{3}$  podmiotów). Pracownicy 50+ stanowią przy tym średnio

23% ogółu zatrudnionych (dla połowy firm było to przynajmniej 20%, a dla  $\frac{1}{4}$  – przynajmniej 33%), przy dość silnym zróżnicowaniu rzędu ok. 18 pkt. proc. Omówione charakterystyki badanych przedsiębiorstw będą determinować rzecz jasna podejście do zarządzania generacjami w miejscu pracy.

Jeśli chodzi o badania IDI, jak podkreślano, próba obejmowała 30 MŚP (po 10 podmiotów mikro, małych i średnich) zlokalizowanych w 10 województwach: mazowieckim, wielkopolskim, małopolskim, łódzkim, pomorskim, dolnośląskim, śląskim, kujawsko-pomorskim, zachodniopomorskim i lubelskim.

Dokonując ogólnej charakterystyki badania, należy zauważyć również, że jego cele zakrojone były nieco szerzej niż przyjęto w niniejszej monografii, co determinowało przyjętą definicję populacji – badaniem objęto małe i średnie przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników w wieku 50 i więcej lat. Dzięki temu udało się uzyskać próbę podmiotów o zróżnicowanej generacyjnie strukturze zatrudnienia – jak wynika z wcześniejszych badań (Kryńska i in., 2013), wśród MŚP ok. 40% podmiotów nie zatrudnia bowiem osób w wieku 50+ (przyjęte kryteria doboru próby pozwoliły zatem uniknąć zbyt dużej liczebności podmiotów niezatrudniających generacji *baby boomers*, co utrudniałoby ocenę wszystkich generacji z perspektywy ich funkcjonowania w badanych podmiotach). Przyjęte podejście pozwala ocenić rzeczywiste obserwacje własnych pracowników przez ich pracodawców, a nie tylko posługiwanie się obiegowymi opiniami na temat pokoleń.

Jak już wcześniej wspomniano, w badaniach nad różnorodnością pokoleniową w miejscu pracy najczęściej przywołuje się podział, zgodnie z którym wyróżnia się: weteranów<sup>5</sup>, *baby boomers* (pokolenie 50+, pokolenie wyżu demograficznego), pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie C. Dla potrzeb prowadzonych analiz

---

<sup>5</sup> Generacja weteranów przekroczyła obecnie przynajmniej 70 lat, co powoduje, że w polskich warunkach w zdecydowanej większości jest już nieaktywna zawodowo. Z perspektywy aktywności zawodowej podkreślić trzeba, że mniej więcej połowa *baby boomers* także jest już na emeryturze.

pracy przyjęto granice pokoleń zaprezentowane w poprzednim rozdziale, traktując pokolenia Y i C łącznie jako pokolenie Millennium (z uwagi na niski udział generacji C wśród pracowników). A zatem w momencie opracowania kwestionariusza badania (tj. w 2016 r.) pokolenie *baby boomers* obejmowało osoby w wieku 52–70 lat, przedstawiciele pokolenia X: 37–51 lat, Y: 27–36 lat, zaś C: mniej niż 27 lat.

## **3.2.**

### **Podmioty MŚP z perspektywy kapitału ludzkiego**

Ogólna ocena kapitału ludzkiego pracowników przedsiębiorstw (małych i średnich) jest dość wysoka – na skali od 1 do 5 średnia sięga 3,88 pkt. Blisko połowa podmiotów raczej zgadza się z tym, że kapitał ten jest wysoki, w mniej więcej co czwartej firmie – zdecydowanie teza ta jest popierana. Jedynie dla ok. 5% podmiotów odpowiedzi były przeczące (tab. 11). W małych firmach odsetek odpowiedzi pozytywnych jest niższy niż w średnich, a negatywnych – wyższy. Dotyczy to zarówno kryterium wielkości zatrudnienia, jak i obrotów. Wyraźnie zaznacza się, że im wyższe obroty osiąga firma, tym wyższy odsetek odpowiedzi „zdecydowanie tak”. Ocena w tym zakresie jest wyraźnie wyższa dla podmiotów niepublicznych niż publicznych. Pewne znaczenie ma również branża działalności (tab. 11).



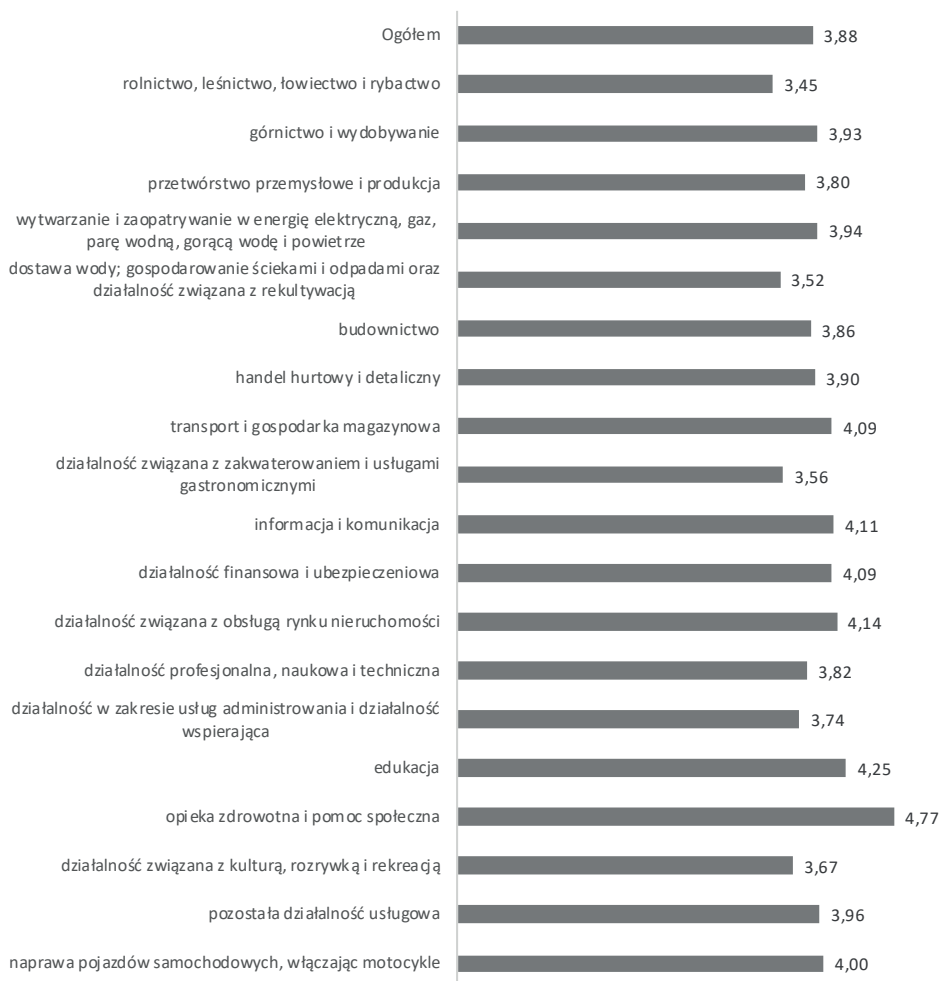
**Tabela 11.**

Wybrane cechy przedsiębiorstw a ocena kapitału ludzkiego pracowników (w %)

WYSZCZEGÓLNIENIE	n	W MOJEJ FIRME KAPITAŁ LUDZKI JEST WYSOKI				
		ZDECYDOWANIE TAK	RACZEJ TAK	ANI TAK, ANI NIE	RACZEJ NIE ZDECYDOWANIE NIE	
Ogółem	1000	23,4	47,3	24,1	4,4	0,8
Od 10 do 49 osób	834	23,1	45,8	25,7	4,6	0,8
Liczba pracowników						
Od 50 do 249 osób	166	24,7	54,8	16,3	3,6	0,6
Forma własności						
Publiczna	85	17,6	51,8	16,5	14,1	-
Prywatna	915	23,9	46,9	24,8	3,5	0,9
100 000 zł lub mniej	51	17,6	37,3	45,1	-	-
100 001 -500 000 zł	95	18,9	44,2	31,6	5,3	-
Obrót przedsiębiorstwa w 2015 r.						
500 001 -2 mln zł	145	26,2	53,8	11,7	6,9	1,4
2 mln- 10 mln zł	145	20,0	57,2	15,9	5,5	1,4
Powyżej 10 mln	93	40,9	38,7	16,1	3,2	1,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI MŚP (projekt STAX, 2017).

W badanych przedsiębiorstwach średnia ocena kapitału ludzkiego jest – w świetle badań MŚP – najwyższa w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej (średnia ocena kapitału ludzkiego to 4,77 pkt, aż  $\frac{3}{4}$  odpowiedzi „zdecydowanie tak”). Średnią powyżej 4 odnotowano też dla edukacji ( $\frac{3}{4}$  odpowiedzi „raczej tak”), działalności związanej z obsługą rynku nieruchomości (aczkolwiek z uwagi na niską liczebność do wniosków dotyczących tej grupy należy podejść z dużą ostrożnością), jak również sekcji „informacja i komunikacja” oraz „działalność finansowa i ubezpieczeniowa” (82% osób z tej grupy udzieliło odpowiedzi „raczej tak”), a także „transport i gospodarka magazynowa”. Najniższy poziom oceny kapitału odnotowano dla rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa i rybactwa, a także sekcji „dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją”, działalności związanej z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi oraz z kulturą, rozrywką i rekreacją (rys. 9).



**Rysunek 9.** Branża działalności a ocena kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa (w pkt)  
*Źródło:* opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI MŚP (projekt STAY, 2017)

Istotne związki z jakością kapitału ludzkiego obserwuje się dla wszystkich wymiarów oceny kondycji przedsiębiorstwa (tab. 12). Średnio im wyższa płynność finansowa, rentowność sprzedaży i innowacyjność, tym wyższa ocena kapitału ludzkiego (i na odwrót), aczkolwiek siła tego związku nie jest zbyt duża. Istotnej zależności nie stwierdzono natomiast względem poziomu zadłużenia ( $p = 0,288$ ). Ocena w tym zakresie nie jest też istotnie powiązana z okresem działalności przedsiębiorstwa ( $\rho = 0,005$ ;  $p = 0,867$ ).

**Tabela 12.**

Kondycja przedsiębiorstwa a ocena kapitału ludzkiego pracowników (w %)

WYSZCZEGÓLNIENIE		n	rho (p)	W MOJEJ FIRMIE KAPITAŁ LUDZKI JEST WYSOKI					
				ZDECYDOWANIE TAK	RACZEJ TAK	ANI TAK, ANI NIE	RACZEJ NIE	ZDECYDOWANIE NIE	
Płynność finansowa	Wysoka	420	0,124	30,2	44,0	22,9	2,4	0,5	
	Przeciętna	442	(<0,001*)	18,3	46,8	27,4	6,1	1,4	
	Niska	47		19,1	61,7	12,8	6,4	-	
Rentowność sprzedaży	Wysoka	253	0,178	35,2	49,0	10,7	3,2	2,0	
	Przeciętna	575	(<0,001*)	20,5	43,8	30,3	4,9	0,5	
	Niska	60		18,3	55,0	20,0	6,7	-	
Poziom zadłużenia	Wysoki	56	0,038	39,3	30,4	28,6	1,8	-	
	Przeciętny	241	(0,288)	27,0	40,2	24,1	7,1	1,7	
	Niski	474		21,1	48,9	25,3	3,8	0,8	
Innowacyjność	Wysoka	231	0,131	36,4	42,0	19,0	1,3	1,3	
	Przeciętna	500	(<0,001*)	22,0	44,6	27,0	5,4	1,0	
	Niska	140		14,3	61,4	19,3	5,0	-	

p – prawdopodobieństwo w teście t istotności współczynnika korelacji; \* – zależność istotna statystycznie ( $\alpha = 0,05$ )

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI MSP (projekt STAY, 2017)

Istotna statystycznie i dość silna jest również korelacja między kapitałem ludzkim i społecznym organizacji ( $\rho = 0,411$ ;  $p < 0,001$ ) – wyższy kapitał ludzki towarzyszy wyższemu kapitałowi społecznemu organizacji (i na odwrót: im wyższy kapitał ludzki, tym średnio wyższy kapitał społeczny organizacji). Wyższy kapitał ludzki występuje w organizacjach o większej fluktuacji pracowników (mierzonej zmodyfikowanym wskaźnikiem, tj. jako relacja całkowitej liczby pracowników, którzy odeszli z organizacji w ostatnim roku, do przeciętnej liczby pracowników zatrudnionych w ostatnim roku ( $\rho = 0,114$ ;  $p = 0,005^*$ ). Z kolei wskaźnik fluktuacji wyznaczany jako relacja całkowitej liczby pracowników, którzy odeszli z organizacji w ciągu roku do chwili obecnej, do całkowitej liczby pracowników obecnie zatrudnionych w organizacji nie wykazuje istotnego związku w tym zakresie ( $p = 0,672$ ).

Warto w tym miejscu przywołać wyniki badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP, 2015). Podkreśla się w nich, że w przypadku sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw dostęp do *know-how* jest znacznie trudniejszy, a doświadczenia biznesowe i zarządcze przeważnie dużo mniejsze. Nierzadko zetknąć się można z opinią właściciela firmy czy menedżera, że nakłady na kapitał ludzki stanowią koszt, o którego zwrot trudniej niż w przypadku nakładów np. na marketing i komunikację reklamową czy środki trwałe firmy. Kolejna bariera pojawia się w związku z brakiem wystarczającej wiedzy na temat tego, w jaki sposób można zapewnić wysoki kapitał ludzki w swojej firmie, jak dbać o zasoby ludzkie, ich rozwój, zaangażowanie czy nowe kompetencje (PARP, 2015, s. 5). Z optymalizacją zasobów wiąże się konieczność pomiaru i analizy kapitału ludzkiego. MŚP niechętnie inwestują w kapitał ludzki, gdyż nie widzą w nim źródeł realnych wzrostów. W związku z tym nakłady na ten cel (np. szkolenia i inne działania służące rozwojowi pracowników na różnych polach) traktowane są raczej jako koszt, którego można uniknąć – pozornie optymalizując funkcjonowanie całej organizacji. Poza tym, że wielu przedsiębiorców nie potrafi wskazać jasnych przesłanek przemawiających za rozwojem kapitału ludzkiego, również liczne ich grono nie zna praktycznych rozwiązań temu służących.

Zatem jeśli nawet nabiorą przekonania, iż warto inwestować w kapitał ludzki, brak im wiedzy i doświadczeń czy też źródeł inspiracji („w jaki sposób tego dokonać?”). Niechętna wobec inwestowania w kapitał ludzki postawa wynika też z obaw przedsiębiorców. Niektórzy z właścicieli czy menedżerów firm sektora MŚP uważają, że większe kompetencje pracowników to zagrożenie ich odejścia do konkurencji (a więc zainwestowane w pracownika środki nigdy się nie zwrócą, a wręcz – w przypadku jego migracji – mogą przynieść szkody). Niekiedy barierą jest brak wystarczających środków, które przedsiębiorstwo może przeznaczyć na rozwój pracowników (np. wysłanie ich na kosztowne szkolenia) (PARP, 2015, s. 18). Do zagadnień tych wrócimy w dalszej części rozdziału.

### **3.3.**

## **Ocena kapitału multigeneracyjnego w świetle wyników badań pracodawców**

Opierając się na wynikach badania zrealizowanego w ramach projektu STAY, ocena multigeneracyjnego kapitału ludzkiego dokonana zostanie z perspektywy pracodawców MŚP, a nie samych pracowników. Pracodawcy poproszeni zostali przy tym o określenie, czy dana cecha dotyczy ich pracowników z poszczególnych pokoleń (nie chodziło więc o wskazanie pokolenia, do którego ona najbardziej pasuje, tylko o powiązanie danej charakterystyki z poszczególnymi generacjami).

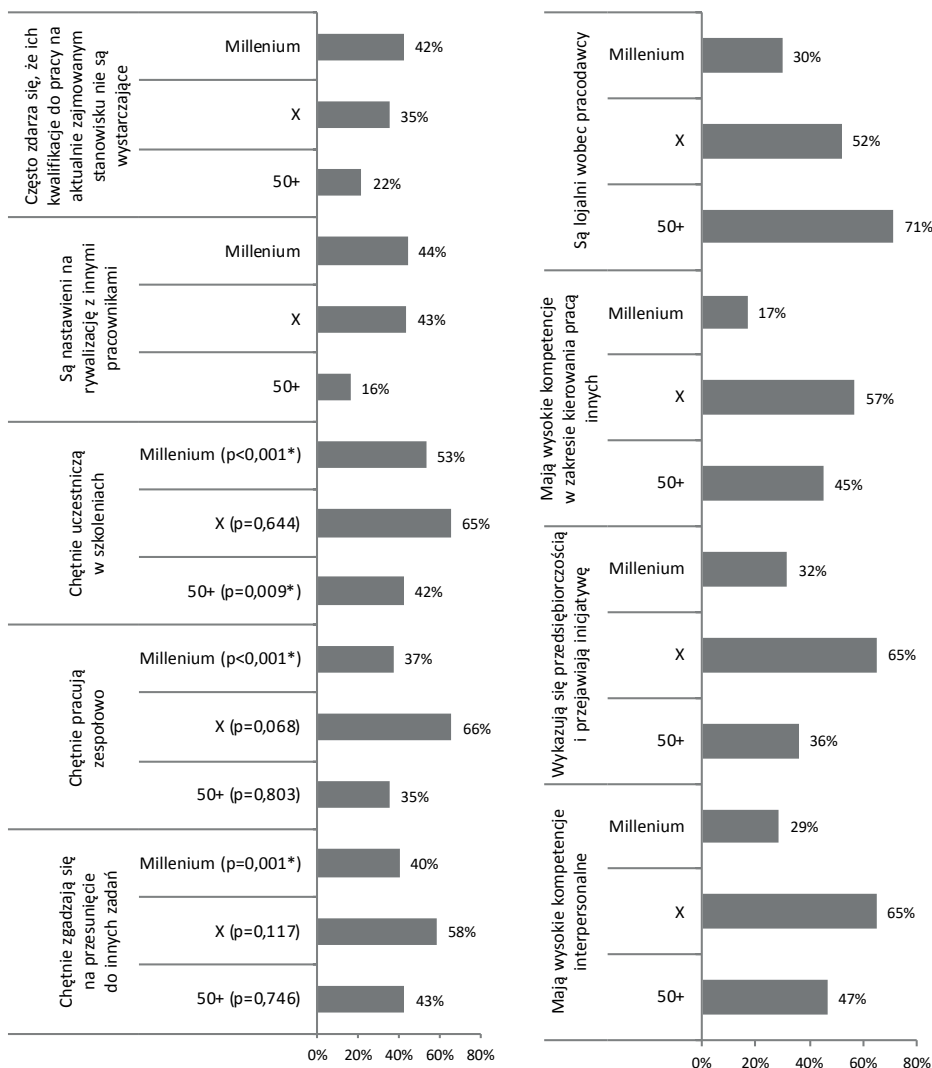
Patrząc ogólnie na ocenę kapitału ludzkiego z perspektywy zawodowej, tj. poprzez pryzmat kwalifikacji zawodowych, zdecydowanie trzeba odrzucić mit, że w opinii pracodawców potencjał pracowników 50+ jest niski. Wręcz przeciwnie – stanowią oni tę część pracowników, w przypadku których rzadko pojawia się problem niewystarczających kwalifikacji (wskazuje na ten problem jedynie 22% MŚP wobec 35–42% w odniesieniu do pokolenia X i Millenium). W opinii pracodawców MŚP głównym atutem pracowników dojrzałych jest lojalność wobec pracodawcy – takiego zdania jest aż 71% pracodawców, niezależnie

od wielkości przedsiębiorstwa, sektora działalności czy potencjału rozwojowego. Badanie potwierdziło również wysoką ocenę kompetencji interpersonalnych osób 50+ – wskazuje na te walory prawie co drugi pracodawca, istotnie częściej prowadzący średnie (57%) niż małe (44%) podmioty (rys. 10).

Kompetencje interpersonalne pracowników 50+ szczególnie doceniają pracodawcy prowadzący działalność w obszarze edukacji (75%), administrowania i działalności wspierającej (70%), naprawy pojazdów (68%) oraz finansów i ubezpieczeń (64%). Na przeciwnym biegunie znajdują się sektory wymagające największej kreatywności (działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją oraz informacja i komunikacja – 22–33% wskazań dla pokolenia 50+)<sup>6</sup>. Co ciekawe, kompetencje interpersonalne pracowników 50+ bardziej doceniają MŚP o słabszej sytuacji finansowej (niskiej ocenie rentowności sprzedaży i płynności finansowej). Prawie połowa pracodawców MŚP wysoko ocenia również kompetencje kierownicze pracowników 50+ (istotnie częściej średnie niż małe – odpowiednio, 57% i 44% wskazań) – rys. 10. Doceniają je zwłaszcza prowadzący działalność w zakresie usług administrowania i działalności wspierającej, działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej i naprawy pojazdów (ponad 60% wskazań). Podkreślić należy również to, że pracodawcy nie dyskwalifikują pracowników 50+ również z punktu widzenia oceny ich przedsiębiorczości i przejawiania inicjatywy. Wprawdzie wyraźnie częściej identyfikują tę cechę z pokoleniem X, niemniej jednak w porównaniu z millenialsami różnice są niewielkie, a co więcej – przemawiają na korzyść osób 50+. Pokolenie to, w przeciwieństwie do młodszych generacji, nie jest nastawione na rywalizację (innego zdania jest tylko 16% MŚP).

---

<sup>6</sup> Analizy prowadzone w przekroju profilu działalności potraktować należy sygnałnie, jako że niewielkie liczebności niektórych podprób uniemożliwiają uogólnienia na populację generalną. Niemniej jednak już na poziomie próby zaznaczają się interesujące prawidłowości, które warto wykorzystać jako punkt wyjścia do dalszych analiz w tym zakresie. Co więcej, uzyskane wyniki są zgodne z dotychczasowymi, prowadzonymi przede wszystkim dla innych krajów, badaniami.



**Rysunek 10.** Ocena pokoleń przez pracodawców MŚP (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI MŚP (projekt STAY, 2017)

Na wykresie podano odsetek MŚP wskazujących, że dana cecha jest właściwa konkretnemu pokoleniu (możliwe wskazanie więcej niż jednego pokolenia). Dodatkowo wykres pozwala na porównanie małych i średnich firm (p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat, \* – różnice istotne statystycznie,  $\alpha = 0,05$ ).

Podkreślić przy tym należy, że pracodawcy identyfikują większość kompetencji przede wszystkim z pokoleniem X – dotyczy to w szczególności kompetencji interpersonalnych,



przedsiębiorczych, pracy zespołowej, ale też, choć przy mniejszych różnicach względem innych pokoleń, otwartości na udział w szkoleniach, czy chęci przesunięcia do innych zadań. Z kolei millenialsi są najczęściej na tle pozostałych oceniani jako posiadający niewystarczające kwalifikacje, a jednocześnie w podobnym stopniu do X-ów postrzegani są jako nastawieni na rywalizację z innymi pracownikami (rys. 10).

Wbrew powszechnym stereotypom pracodawcy MŚP nie potwierdzają słabej mobilności zawodowej dojrzałych pracowników wewnątrz organizacji – 43% (a więc nieco mniej niż dla pokolenia Millenium) uważa, że wręcz przeciwnie, chętnie zgadzają się oni na przesunięcie do innych zadań. Istotnie częściej ( $p = 0,014^*$ ) wskazywali na to pracodawcy sektora publicznego (55%) niż niepublicznego (42%). Podobne zdanie pracodawcy mają na temat tego, że pracownicy 50+ chętnie uczestniczą w szkoleniach, choć w tym przypadku pokolenie 50+ faktycznie wypada słabiej niż młodsze generacje, nie są to jednak różnice tak znaczne, jak to się zwykle potocznie przyjmuje (rys. 10). Istotnie częściej otwartość pracowników dojrzałych na szkolenia dostrzegają przedstawiciele średnich niż małych firm (51% vs. 40%), publicznych niż niepublicznych (62% vs. 40%,  $p < 0,001^*$ ).

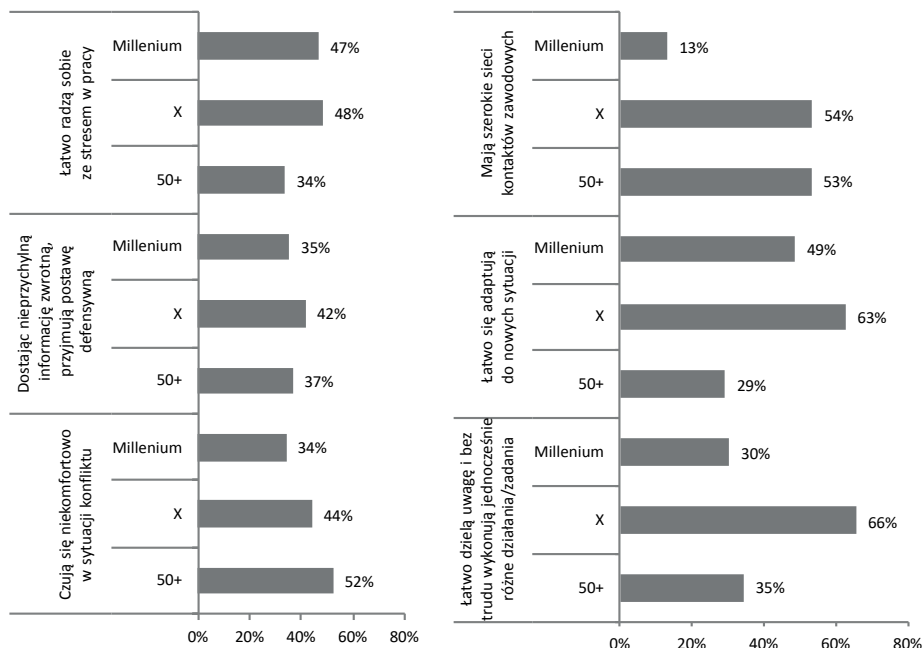
Co istotne, pracodawcy burzą również stereotyp, że pracownicy 50+ niechętnie pracują zespołowo, wyróżniając się pod tym względem *in minus* względem pozostałych generacji (rys. 10). Owszem, zainteresowanie pracą zespołową osób 50+ MŚP oceniają niżej niż w przypadku pokolenia X, niemniej jednak analogicznie jak dla Millenium. Co trzeci pracodawca MŚP uważa, że praca zespołowa odpowiada generacji *baby boomers* i Millenium. Istotnie częściej ( $p < 0,001^*$ ) wskazują na to pracodawcy sektora publicznego (54%) niż niepublicznego (34%). Problemy w tym zakresie mają jednak miejsce w sektorze transportu i gospodarki magazynowej (17%), a także w służbie zdrowia i pomocy społecznej oraz działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (23%) oraz handlu (29%).

Pracodawcy MŚP nie potwierdzają, że „wielozadaniowość” jest domeną najmłodszych (rys. 11). Zwłaszcza reprezentującą zakwaterowanie i gastronomię, a także działalność związaną

z kulturą, rozrywką i rekreacją (prawie 90% z nich) widzą wyraźnie „wielozadaniowość” pracowników 50+. Walorem osób z pokolenia 50+ jest zdaniem pracodawców ich kapitał społeczny – ponad połowa MŚP docenia kapitał sieciowy pracowników z tej grupy (rys. 11). Opinię taką deklaruje 65% średnich i 51% małych firm ( $p = 0,002^*$ ), 67% publicznych wobec 52% niepublicznych ( $p = 0,008^*$ ), częściej firmy o wysokim potencjale rozwojowym (o wysokiej lub przeciętnej rentowności sprzedaży i innowacyjności oraz co najwyżej przeciętnym zadłużeniu). Wśród najczęściej powtarzanych argumentów za niskim potencjałem osób 50+, zwłaszcza na tle najmłodszej generacji, jest ich słaba adaptacyjność. Pracodawcy MŚP potwierdzają to, rzadziej identyfikując tę cechę w przypadku *baby boomers* niż młodszych generacji, niemniej jednak 29% pracodawców jest odmiennego zdania (rys. 11). Duże znaczenie ma w tym względzie profil prowadzonej działalności. Pracodawcy zajmujący się zakwaterowaniem i gastronomią zdecydowanie uważają pracowników 50+ za otwartych na zmianę (jest to zdanie 80% badanych z tej grupy). Na drugim biegunie plasują się opinie pracodawców reprezentujących rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (adaptacyjność pracowników 50+ potwierdza zaledwie 5% MŚP) oraz edukację i przemysł wydobywczy (po 13%). Zauważmy także, że pokolenie Millenium jest wyraźnie słabiej oceniane z punktu widzenia posiadanych sieci kontaktów, jak również rzadziej (choć przy mniejszej odmienności) relatywnie najgorzej radzą sobie w sytuacji konfliktu. Podobnie dobrze jak pokolenie X radzą sobie ze stresem w pracy. Co może zaskakiwać, tylko 1/3 pracodawców dostrzega „wielozadaniowość” najmłodszej generacji – jest ona porównywalna z *baby boomers*.

W trudnych sytuacjach zawodowych najlepiej radzi sobie generacja X (rys. 11), która zdaniem „tylko” 44% pracodawców czuje się niekomfortowo w sytuacji konfliktu i aż 48% łatwo radzi sobie ze stresem w pracy. Słabiej odnajduje się w sytuacji stresu najstarsze pokolenie. Zaznaczyć należy, że jego odporność na stres istotnie częściej ( $p = 0,003^*$ ) wskazywali pracodawcy sektora publicznego (48%) aniżeli niepublicznego (32%). Najpoważniejsze problemy w tym zakresie diagnozują MŚP prowadzące

działalność związaną z obsługą rynku nieruchomości (14%), przemysłem energetycznym (16%), transportem i gospodarką magazynową (17%), handlem (24%), informacją i komunikacją (26%) oraz ochroną zdrowia i pomocą społeczną (30%). Ponadto największy potencjał w tym zakresie mają pracownicy 50+ zajmujący się zakwaterowaniem i gastronomią (70%) oraz finansami i ubezpieczeniami (60%). Pracodawcy w podobnym stopniu oceniają natomiast „odporność” pracowników z różnych pokoleń na nieprzychylną informację zwrotną.

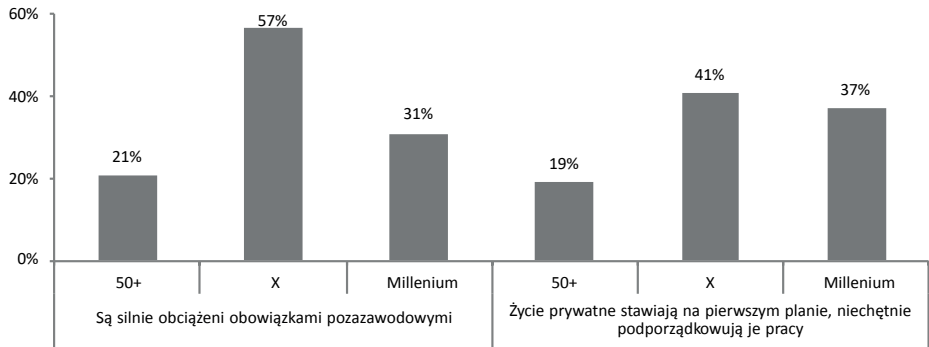


**Rysunek 11.** Pokolenia w sytuacji zawodowej w opinii pracodawców MŚP (w %).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI MŚP (projekt STAY, 2017)

Na wykresie podano odsetek MŚP wskazujących, że dana cecha jest właściwa konkretnemu pokoleniu (możliwe wskazanie więcej niż jednego pokolenia). Dodatkowo wykres pozwala na porównanie małych i średnich firm (p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat, \* – różnice istotne statystycznie,  $\alpha = 0,05$ ).

Ważnym wyzwaniem dla współczesnych organizacji jest zapewnienie pracownikom ze wszystkich pokoleń równowagi między pracą a życiem prywatnym. Ocenę poszczególnych pokoleń z tej perspektywy prezentuje rys. 12.



**Rysunek 12.** Pokolenia z perspektywy równowagi praca-życie w opinii pracodawców MŚP (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI MŚP (projekt STAY, 2017). Na wykresie podano odsetek MŚP wskazujących, że dana cecha jest właściwa konkretnemu pokoleniu (możliwe wskazanie więcej niż jednego pokolenia). Dodatkowo wykres pozwala na porównanie małych i średnich firm ( $p$  – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat, \* – różnice istotne statystycznie,  $\alpha = 0,05$ )

Pokolenie X postrzegane jest jako najbardziej obciążone obowiązkami pozazawodowymi (57% wskazań wobec 31% dla Millenium i 21% dla pokolenia 50+). Odsetek MŚP wskazujących na silne obciążenie pokolenia 50+ obowiązkami pozazawodowymi jest wyraźnie wyższy w przypadku opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (prawie 50%) niż przy innych profilach działalności.

Panuje powszechne przekonanie, że pokolenie Millenium, bardzo ceniąc sobie życie prywatne, nie jest skłonne do poświęcenia się dla pracy, a równowaga między życiem zawodowym i prywatnym stanowi jeden z najważniejszych aspektów pracy. Pokolenie *baby boomers* jest natomiast „pierwszym pokoleniem pracoholików”. Jako pracoholicy postrzegane są też zwykle osoby z pokolenia X, czego jednak przedstawiciele MŚP nie potwierdzają (rys. 12). Wyniki badania CATI potwierdzają natomiast, że w opinii pracodawców WLB nie ma zbyt dużego znaczenia dla pokolenia 50+. Zauważyć również należy, że trudności przedsiębiorstwa

(niska płynność finansowa) powoduje, że pracownicy 50+ jeszcze silniej stawiają na pracę (odsetek tych stawiających na pierwszym planie życie prywatne maleje do zaledwie 8%). Podobne prawidłowości daje się zauważyć dla generacji X (odsetek ten maleje z 42% do 27% przy wysokiej płynności), podczas gdy w przypadku pokolenia Millenium nie ma takiego związku. Może to świadczyć z jednej strony o większym poczuciu u starszych pokoleń przynależności do firm, w których są zatrudnieni, z drugiej zaś, może to być wynikiem większych obaw o utratę pracy.

W swobodnych wypowiedziach (w trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych zrealizowanych w ramach projektu STAY, 2017) w kontekście kapitału multigeneracyjnego podkreślano (Urbaniak, 2017):

- duże doświadczenie osób w wieku 50+ w porównaniu z młodszymi pokoleniami, przy czym młodszy szybciej chłoną wiedzę i nabywają nowe umiejętności, ale generalnie mają gorsze umiejętności niż starsi,
- umiejętność szybkiego podejmowania decyzji pod presją czasu w przypadku pokolenia *baby boomers*,
- większą cierpliwość do klientów *baby boomers*,
- to, że młodzi szybciej się uczą; młodzi „łapią wszystko szybko, a starszym to trudniej przychodzi”, aczkolwiek starsi bardziej chcą się uczyć niż młodszy, bardziej przykładają się do nauki,
- różnice międzypokoleniowe w szybkości podejmowania decyzji,
- millenialsi mają umiejętności wymagane we współczesnym świecie – umiejętność pracy z komputerem, Internetem oraz znają lepiej języki obce,
- starsi lepiej niż młodszy pracują pod presją stresu oraz wtedy, gdy ma być szybko podjęta decyzja, są samodzielni, gdy przyjdzie kwestia podjęcia decyzji.

W kontekście osobowości najczęściej wymieniano różnice między pokoleniami dotyczące następujących cech:

- pewność siebie, pewność w związku z zajmowaną pozycją w organizacji,

- młodzi teoretycznie szybciej się uczą, ale mają mniej zainteresowań niż starsi,
- młodzi mają podzielną uwagę,
- młodzi są bardziej wybuchowi, zaś starsi są mniej konfliktowi,
- starsi chętniej podejmują wyzwania, są bardziej otwarci,
- młodzi są trochę „zwariowani”, nastawieni na nowinki techniczne, zaś starsi są bardziej zrównoważeni,
- osoby starsze są bardziej wyciszone, mają dużo życiowego rozsądku,
- starsi bardziej utożsamiają się z firmą,
- młodzi chcą trochę zawalczyć o cały świat, który teoretycznie do nich należy i dziwią się, że jakiś klient może być nieobsługiwany; chcą podważać zasady, narzucają nowe zasady, trochę ich nie rozumieją, próbują zrewolucjonizować świat pod siebie,
- młodzi są przebojowi – „a starszym osobom wystarczy po prostu etat, spokój i ta praca, która powoduje, że ona jest trochę odtwarzalna. Pogodzili się być może z tym, że muszą robić to, co robią i nic lepszego robić nie będą”,
- u *baby boomers* można zauważyć etos pracy, nie chcą robić „po łebkach”,
- starsi są bardziej odporni, nie poddają się przeciwnościom,
- młodzi pracownicy muszą mieć cały czas nadzór,
- starsze pokolenie góruje nad młodszym pod względem zaangażowania w pracy i posiadanego poziomu kwalifikacji, chęci do pracy i profesjonalizmu,
- młodzi mają więcej obowiązków rodzinnych niż starsi, bo wychowują dzieci,
- starsi czują się niedowartościowani, zaś młodzi są pewni siebie.

Różnice w podejściu do pracy wynikają z wymienionych powyżej cech – „młodzi podchodzą do spraw na luzie, zaś starsi bardziej odpowiedzialnie”. Starszym zależy na utrzymaniu pracy do emerytury, a młodzi są niestabilni, nieprzewidywalni w swoich reakcjach. Cytując jednego z respondentów – przedstawiciela MŚP:

Młodzi są niecierpliwi [...] dążący do osiągnięcia konkretnego efektu, nawet kosztem tych, którzy pracują tutaj x czasu. Powiedziałbym, że starsi bywają kreatywni, ale w trochę ograniczonym zakresie. Takim, że potrzebują informacji zwrotnej, czy to, co robią, co zamierzają zrobić, jest okej. Takiego prowadzenia trochę bardziej wymagają. Młodszy, jakby idąc w drugą stronę, są troszkę bardziej szaleni w tym, co robią, ale to też wnosi dużo takiego pozytywnego i efektu „wow”, i spojrzenia „ja nie pomyślałem, że tak można”. To szaleństwo jest też mile widziane.

Przytoczone wypowiedzi pracodawców po raz kolejny wskazują na korzyści wynikające z multigeneracyjnego kapitału ludzkiego w organizacji. Odpowiednie zarządzanie nim, odwołanie się do instrumentarium zarządzania multigeneracyjnego, przyczynia się do wzrostu konkurencyjności organizacji.

### **3.4.**

#### **Perspektywa generacyjna w zzl**

Odnosząc się do zzl, warto zwrócić uwagę, że pomimo pominięcia w badaniu mikroprzedsiębiorstw, w większości MŚP strategia rozwoju nie została w ogóle opracowana (53,1%) lub jest przygotowana jedynie w formie niespisanej (30,2%) – oficjalny dokument deklaruje jedynie 16,7% małych i średnich firm. Jeszcze mniej MŚP posiada strategię personalną (10,4% ma ją w formie oficjalnego dokumentu, 16,7% w formie niespisanej). Tym samym aż ¾ małych i średnich firm w ogóle jej nie posiada. Trudno więc oczekiwać, że różne procesy zzl będą ustrukturyzowane, a tym bardziej zaawansowane. Nieco więcej MŚP (42,3%) deklaruje opracowanie misji, w której zwykle znajdują się zapisy dotyczące klientów firmy (82,7% posiadających misję działania, 35% ogółu małych i średnich firm), CSR (70,4%, 29,8% ogółu podmiotów), ale też pracowników firmy (odpowiednio, 79,2% i 33,5%) i etyki (74,0% i 31,3%). Osoba odpowiedzialna za sprawy personalne to najczęściej członek zarządu lub właściciel firmy (39,7%), rzadziej specjalista (27,2%)

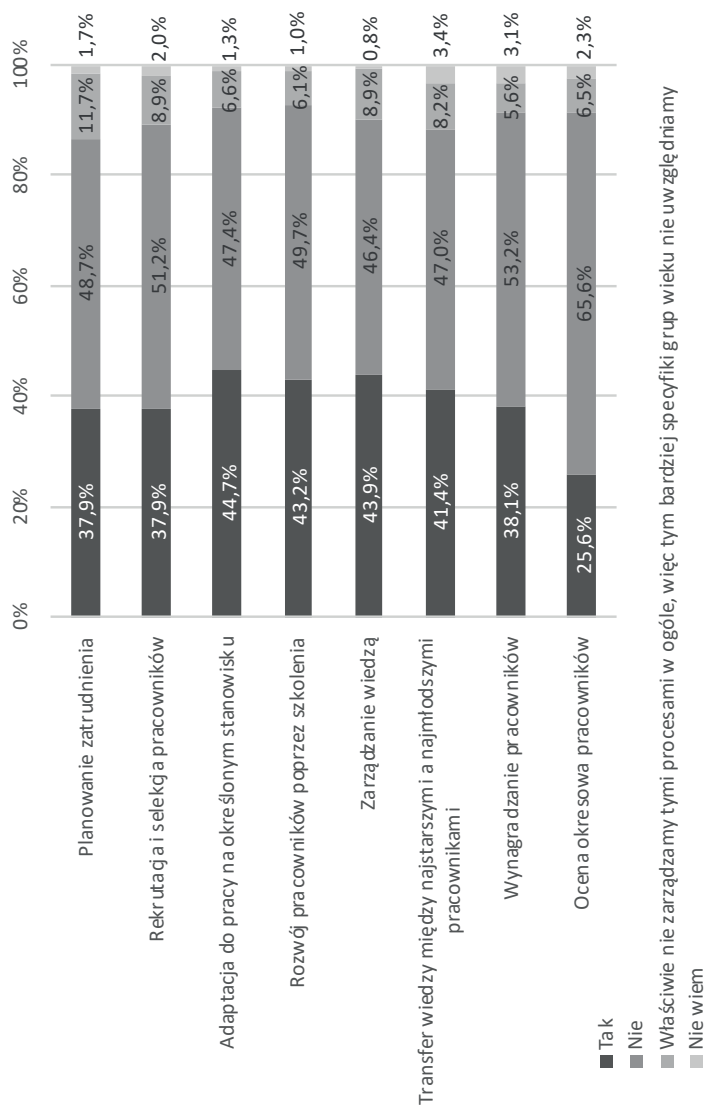
lub kierownik średniego szczebla (23,6%), niekiedy (9,4%) – dyrektor najwyższego szczebla zarządzania.

Punktem wyjścia do prowadzenia działań wrażliwych na wiek jest monitorowanie struktury wieku w organizacji, tymczasem ponad  $\frac{2}{3}$  (68,9%) małych i średnich podmiotów w Polsce tego nie robi. Na bieżąco monitorowanie struktury wieku prowadzi 14,5% podmiotów, a 16,6% robi to od czasu do czasu.

Jeśli chodzi o poszczególne obszary zarządzania zasobami ludzkimi, specyfika poszczególnych grup wieku uwzględniana jest z różną częstotliwością. W największym stopniu uwzględnia się ją w przypadku (rys. 13):

- adaptacji do stanowiska pracy (44,7%),
- zarządzania wiedzą (43,9%),
- szkolenia pracowników (43,2%),
- międzypokoleniowego transferu wiedzy (41,4%).





**Rysunek 13.** Uwzględnianie specyfiki różnych grup wieku w poszczególnych (sub)procesach zarządzania zasobami ludzkimi (w %) Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI MŚP (projekt STAY, 2017)

Adaptacja do stanowiska w dużej mierze uzależniona jest od posiadanego doświadczenia w pracy i/lub na podobnym stanowisku. Podobnie w przypadku zarządzania wiedzą i jej transferu długość stażu pracy może mieć znaczenie w przydzielaniu i przyjmowaniu ról w tym procesie, zakresie odpowiedzialności osób w nim uczestniczących czy rozpiętości tematyki wiedzy przeznaczonej do przekazania. Szkolenie pracowników także wydaje się być specyficzną dziedziną w zależności od wieku pracowników. Różnić się mogą niemal wszystkie etapy procesu szkoleniowego, począwszy od metod rozpoznania potrzeb szkoleniowych, poprzez sam proces szkoleń, aż po ewaluację uzyskanych ze szkoleń rezultatów. W związku z tym deklarowanie uwzględniania specyfiki generacyjnej na etapie zarządzania w wyżej wymienionych obszarach przez blisko połowę małych i średnich firm napawa optymizmem. Jak zaznaczano wcześniej, nie są to działania wynikające ze strategii personalnej (której zwykle nie ma). W przypadku podmiotów posiadających strategię personalną odsetek uwzględniających specyfikę generacyjną sięga na etapie planowania zatrudnienia, rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników, a także rozwoju przez szkolenia, zarządzania wiedzą, międzypokoleniowego transferu wiedzy ok. 52–55%, podczas gdy dla podmiotów, które nie posiadają strategii personalnej, analogiczne odsetki wynoszą zwykle poniżej 40%.

W najmniejszym stopniu specyfika grup wiekowych brana jest pod uwagę w polskich MŚP podczas okresowej oceny pracowników (65,6% podmiotów nie uwzględnia specyfiki generacji). Niemal równie dużo podmiotów nie uwzględnia specyfiki potrzeb i możliwości grup wieku w przypadku wynagradzania pracowników (deklaruje to 53,2%). Może to wynikać ze stosowania kryteriów obiektywnych podczas ustalania płac zasadniczych i przydzielania premii czy nagród. Dodajmy, że w przypadku podmiotów nieposiadających strategii personalnej specyfikę wieku uwzględnia na etapie oceny okresowej tylko niespełna 20%. Powody nieuwzględniania tej specyfiki to głównie przekonanie, że nie ma takiej potrzeby. W przeciwieństwie do firm posiadających strategię personalną, w przypadku tych, które nią nie dysponują, dość często wymieniano brak wiedzy, jak należałoby to

robić, a także brak odpowiednich zasobów finansowych i/lub kadrowych, ale też często brak potrzeby.

Specyfika generacyjna bardzo rzadko uwzględniana jest natomiast na etapie monitorowania procesów zżl. Spośród 13% małych i średnich przedsiębiorstw, które w ogóle prowadzą monitoring zżl, tylko 1/3 (4% ogółu badanych) różnicuje wskaźniki w odniesieniu do generacji pracowników.

Specyfika generacji może mieć też znaczenie w sytuacji delegowania pracowników do pracy po godzinach. Niemniej jednak według deklaracji przedstawicieli większości (69%) MŚP wiek nie ma znaczenia w tej sytuacji. Takiej odpowiedzi udzieliło 72% osób reprezentujących większe firmy oraz 68% przedstawicieli mniejszych. Jeśli już któraś z generacji jest w takiej sytuacji preferowana, to jest to relatywnie najczęściej pokolenie X (5,7%). Na pokolenie *baby boomers* wskazało w takiej sytuacji 3,9% osób, a na *millenialsów* 1,8% (tab. 13).

Jak widać, jeśli pracodawcy MŚP z zamysłem sięgają po pracowników z konkretnego pokolenia, to są to pracownicy w sile wieku. Ciekawe byłoby poznanie pobudek pracodawców, którzy w najmniejszym stopniu kierują się do najmłodszych reprezentantów wewnętrznego rynku pracy w sytuacji występowania pracy ponadwymiarowej. Można mieć przypuszczenie, że ta grupa wieku dość mocno dba o WLB i niechętnie przyjmuje ofertę pracy w godzinach nadliczbowych.

**Tabela 13.**

Odsetek uzyskanych odpowiedzi na pytanie „Pracownicy z którego pokolenia brani są w pierwszej kolejności pod uwagę, jeśli trzeba zostać w pracy po godzinach” według wielkości zatrudnienia i formy własności (w %)

WYSZCZEGÓLNIENIE	OGÓŁEM	WIELKOŚĆ ZATRUDNIENIA (p = 0,422)		FORMA WŁASNOŚCI (p = 0,549)	
		OD 10 DO 49 OSÓB	OD 50 DO 249 OSÓB	PUB-LICZNA	PRY-WATNA
Z pokolenia <i>baby boomers</i>	3,9	3,8	4,2	7,1	3,6
Z pokolenia X	5,7	6,0	4,2	5,9	5,7
Z pokolenia Millenium	1,8	1,6	3,0	1,2	1,9
Wiek nie ma w tym względzie znaczenia	69,1	68,5	72,3	69,4	69,1
Nie zdarza się sytuacja pracy po godzinach	19,5	20,1	16,3	16,5	19,8

p – prawdopodobieństwo w dokładnym teście Fishera; \* – różnice istotne statystycznie,  $\alpha = 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI MŚP (projekt STAY, 2017).

### 3.5. Motywowanie pracowników z różnych pokoleń

Motywowanie jest jedną z ważniejszych, jeśli nie najważniejszą, subfunkcją funkcji personalnej. Pracodawca, właściwie rozpoznając potrzeby, wartości i oczekiwania pracowników, może świadomie kształtować pakiety motywacyjne. Spośród bogatego wachlarza instrumentów motywacyjnych zastosowanie w przypadku pracowników z różnych pokoleń znajdują m.in. styl komunikowania, organizacja pracy, partycypacja pracownicza, wynagrodzenia, komponowanie elementów procesu kadrowego i styl

kierowania. W zakresie stylu komunikowania można stwierdzić, że generalnie menedżer do skutecznego zarządzania powinien budować szerokie, otwarte kanały komunikowania, a także dbać o to, aby komunikaty trafiały do odbiorcy bez zakłóceń i zniekształceń. Wydatnie podnosi motywację pracownika fakt otrzymywania konstruktywnej informacji zwrotnej. Informacja zwrotna może być pozytywna (pochwała) albo negatywna (krytyka).

W sferze organizacji pracy uzasadnienie ma kładzenie akcentu na stwarzanie pracownikom odpowiednich warunków do realizacji zadań czy przejawiania zachowań na określonym poziomie. W celu podniesienia motywacji poprzez organizację pracy stosuje się następujące elementy:

- rotacja – cykliczna zmiana zadań wykonywanych przez pracowników w zakresie zmiany operacji lub zmiany czynności;
- rozszerzanie pracy – osiągnięte przez wydłużenie cyklu pracy, dodawanie do wykonywanych czynności podstawowych także czynności pomocniczych, wprowadzenie samokontroli;
- wzbogacanie pracy – polega na łączeniu czynności o różnym stopniu trudności i zwiększeniu udziału elementów decyzyjnych oraz powiększaniu koncepcyjnej części pracy;
- tworzenie grup i zespołów roboczych – jedna z grupowych form wzbogacania treści pracy; łączy w sobie rotację, rozszerzanie i wzbogacanie pracy; zespół, posiadając dużą autonomię oraz swobodę działań, we własnym zakresie planuje, organizuje i kontroluje swoją pracę (Kołodziejczyk-Olczak, Olczak, 2005).

Analizując znaczenie stylu kierowania menedżerów dla zwiększenia motywacji podległych osób czy zespołów, wskazać należy konieczność dopasowania prezentowanego stylu do kompetencji i upodobań podwładnych i do potrzeb organizacji. Kierowanie zespołem ludzkim jest często trudne w praktyce, gdyż nie zawsze menedżerowie stosują udział pracowników w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji, czyli tzw. partycypację. Partycypacja może przyjmować formę bezpośrednią (udziały i akcje pracownicze, elastyczne formy czasu pracy, kafeteryjne systemy

wynagrodzeń, zebrania załóg) lub pośrednią (rady pracownicze, udział pracowników w radach nadzorczych, związki zawodowe). Forma pośrednia nazywana jest również przedstawicielską, gdyż udział w zarządzaniu następuje poprzez ustalanie przedstawicieli pracowników w organach decyzyjnych. Partycypacja może przybierać w zależności od strategii firmy oraz jej kultury organizacyjnej różne formy:

1. Informacyjną – menedżer dopuszcza możliwość uzyskiwania informacji od pracowników i prezentowania przez nich własnych pomysłów, jednak decyzje podejmuje samodzielnie,
2. Konsultacyjną – menedżer co prawda sam podejmuje decyzje, ale wykorzystuje informacje świadomie pozyskiwane od pracowników, niejako konsultuje z nimi swoje rozwiązania,
3. Decyzyjną – kierownik przekazuje część pola decyzyjnego wraz z odpowiedzialnością za podjęte decyzje,
4. Finansową – pracownicy mają udziały w zysku lub majątku firmy, objęci są programami oszczędnościowymi, wynagradzani są akcjami czy opcjami na akcje. Pewną odmianą tej formy jest partycypacja własnościowa (Warwas, Rogozińska-Pawełczyk, 2016).

Motywowanie za pomocą elementów procesu personalnego składa się z wielu nakładających się na siebie elementów. Wynagradzanie powinno warunkować proefektywnościowe i prokonkurencyjne podejście (zagadnienie wynagradzania omawia kolejny rozdział). Wiele wnosi rekrutacja wewnętrzna, kiedy obsadzenie wolnych stanowisk pracy następuje poprzez nowe wykorzystanie potencjału pracy już istniejącego w organizacji. Takie przesunięcia mogą być związane z awansem stanowiskowym pionowym (specjalista zostaje kierownikiem) lub awansem poziomym. Istotą drugiego jest uzupełnienie pracy o nowe rodzaje zadań przy pozostaniu na tym samym poziomie w hierarchii (specjalista ds. personalnych – specjalista ds. administracji i personelu). Oba typom awansów najczęściej towarzyszy wzrost wynagrodzenia.

Rozwój personelu niesie za sobą niezwykle wysoki ładunek motywacyjny. Jest to proces polegający na uaktualnianiu kompetencji pracowniczych. Może być wymuszony licznymi zmianami zachodzącymi w organizacji, jak i w jej otoczeniu, ale też być elementem długofalowej strategii rozwoju. Współcześnie swój rozwój pracownicy osiągają w procesie ciągłego samokształcenia się i samodoskonalenia. Dobrane do oczekiwań pracowniczych i potrzeb organizacyjnych szkolenia motywują poprzez sam udział w nich, ale też rosnącą wartość pracownika na rynku pracy. Właściwie zaprojektowane szkolenia podnoszą merytoryczne przygotowanie pracowników i kadry kierowniczej, integrują zespoły oraz zwiększają wzajemne zrozumienie i współpracę. Kolejnym ważnym subprocesem zarządzania zasobami ludzkimi istotnym dla kształtowania motywacji jest ocena pracownicza. Założeniem systemu ocen pracowniczych jest dostarczenie informacji na temat pracowników i kadry kierowniczej firmy oraz udzielanie informacji zwrotnej pracownikom o poziomie i sposobie wykonywania przez nich zadań (Kołodziejczyk-Olczak, Olczak, 2005). Ocena stanowi podstawę do budowania systemu motywacyjnego obejmującego:

- różnicowanie wynagrodzeń, w szczególności ich części zmiennej;
- awansowanie pracowników;
- planowanie ścieżek karier;
- planowanie rozwoju pracowników, przede wszystkim w zakresie doboru tematyki i form szkolenia.

Oceny pracownicze wplecione są w system zarządzania ludźmi i, jak widać, mają liczne powiązania. Są trzy zasadnicze cele ocen:

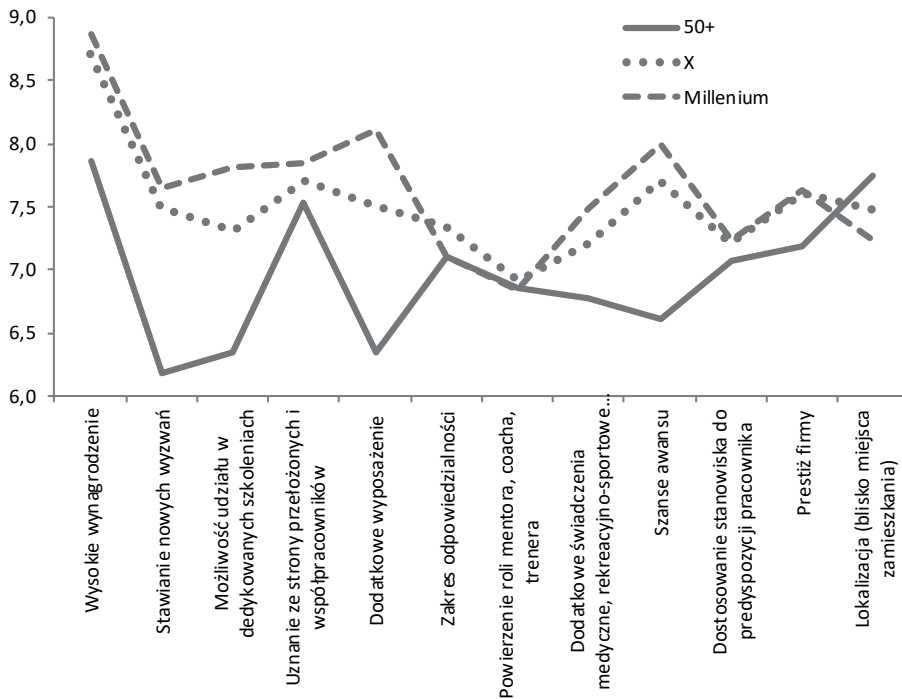
1. Korekcyjny – ocena działań służy poprawie błędów i eliminowaniu nieprawidłowych wzorców zachowań;
2. Stabilizujący – utwierdza ocenianego w słuszności wykonywania czynności realizowanych poprawnie;
3. Rozwojowy – określa przyszłe cele i standardy wykonania pracy przez ocenianego.

Proces, który ściśle powiązany jest z derekrutacją, to *outplacement*. Jest to system pomocy dla zwalnianych pracowników, którego celem jest łagodzenie skutków zwolnienia. Najczęściej polega on na doradztwie w zakresie sposobów szukania nowego miejsca pracy, wypłacaniu pracownikom odpraw, oferowaniu dodatkowego urlopu na poszukiwanie nowego zatrudnienia, przygotowaniu pracownika do rozmowy z przyszłym pracodawcą czy udzielaniu wsparcia psychologicznego. Poza niesieniem pracownikom (niekiedy długoletnim) pomocy w trudnej i stresującej sytuacji, *outplacement* poprawia wizerunek firmy w otoczeniu. Działania tego rodzaju z pewnością kreują też *Employer Branding*, czyli markę pracodawcy z wyboru.

Motywowanie do pracy nie jest zadaniem łatwym. Z pomocą przychodzi holistyczne podejście do wynagradzania pracowników, które polega na powiązaniu wysokości wynagrodzeń z rezultatami pracy, stosowaniu nagród i premiowaniu. W procesie motywowania istotne jest wdrażanie polityki informacyjnej opartej na perswazji i partycypacji pracowniczej oraz związane z nią, czy też będące jej elementem – badanie potrzeb, wartości i oczekiwań pracowniczych. Skuteczne działanie może być wsparte poprzez zarządzanie celami i przez cele, a także czerpanie inspiracji z przebiegu pracy menedżerów i ludzi sukcesu (Warwas, Rogozińska-Pawełczyk, 2016).

W badaniu CATI zapytano pracodawców MŚP czy, a jeśli tak, to jak silnie, określone instrumenty motywowania oddziałują na pracowników z poszczególnych pokoleń. Dla każdego z przytaczanych czynników (rys. 14) respondenci przydzielali wagę w skali od 1 do 10, a im wyższa waga, tym większe znaczenie danego instrumentu.





**Rysunek 14.** Czynniki motywujące pracowników z różnych pokoleń w opinii pracodawców MŚP (średnia ocena w pkt.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI MŚP (projekt STAY, 2017).

Dla wszystkich pokoleń najważniejsze jest wysokie wynagrodzenie, jednak w przypadku pracowników 50+ ocena ta (choć najwyższa na tle pozostałych czynników – średnio 7,86, STD = 2,24, Me = 8) jest niższa niż dla pokolenia Millenium i X. W przypadku *baby boomers* maksymalną ocenę (10 pkt) przyznało temu składnikowi 38,7% MŚP, dla generacji X – 52,2%, zaś dla Millenium – 59,5%.

Dla najmłodszych pracowników poza wynagrodzeniem (M = 8,86, STD = 1,91, Me = 10) szczególnie ważne jest:

- dodatkowe wyposażenie (M = 8,11, STD = 2,13, Me = 9),
- szanse awansu (M = 8,00, STD = 2,19, Me = 9),
- uznanie (M = 7,84, STD = 1,88, Me = 8),
- możliwość udziału w dedykowanych szkoleniach (M = 7,81, STD = 2,06, Me = 8),

- stawianie nowych wyzwań ( $M = 7,66$ ,  $STD = 2,10$ ,  $Me = 8$ ),
- prestiż firmy ( $M = 7,64$ ,  $STD = 2,11$ ,  $Me = 8$ ).

W przypadku Millenium najniżej oceniane jest natomiast znaczenie powierzenia roli mentora, coacha ( $M = 6,84$ ,  $STD = 2,44$ ,  $Me = 7$ ) i większego zakresu odpowiedzialności ( $M = 7,11$ ,  $STD = 2,14$ ,  $Me = 7$ ).

Dla pokolenia 50+ kolejne co do ważności są:

- lokalizacja (praca blisko miejsca zamieszkania) ( $M = 7,75$ ,  $STD = 2,20$ ,  $Me = 8$ ),
- uznanie ze strony przełożonych i współpracowników ( $M = 7,53$ ,  $STD = 2,02$ ,  $Me = 8$ ),
- prestiż firmy ( $M = 7,19$ ,  $STD = 2,23$ ,  $Me = 8$ ),
- zakres odpowiedzialności ( $M = 7,10$ ,  $STD = 2,13$ ,  $Me = 7$ ).

Na dalszych pozycjach pracodawcy wymieniali typowe rozwiązania zarządzania wiekiem:

- dostosowanie stanowiska do predyspozycji pracownika ( $M = 7,07$ ,  $STD = 2,20$ ,  $Me = 7$ ),
- powierzenie roli mentora, coacha, trenera ( $M = 6,85$ ,  $STD = 2,35$ ,  $Me = 7$ ),
- dodatkowe świadczenia medyczne, rekreacyjno-sportowe itp. ( $M = 6,78$ ,  $STD = 2,49$ ,  $Me = 7$ ).

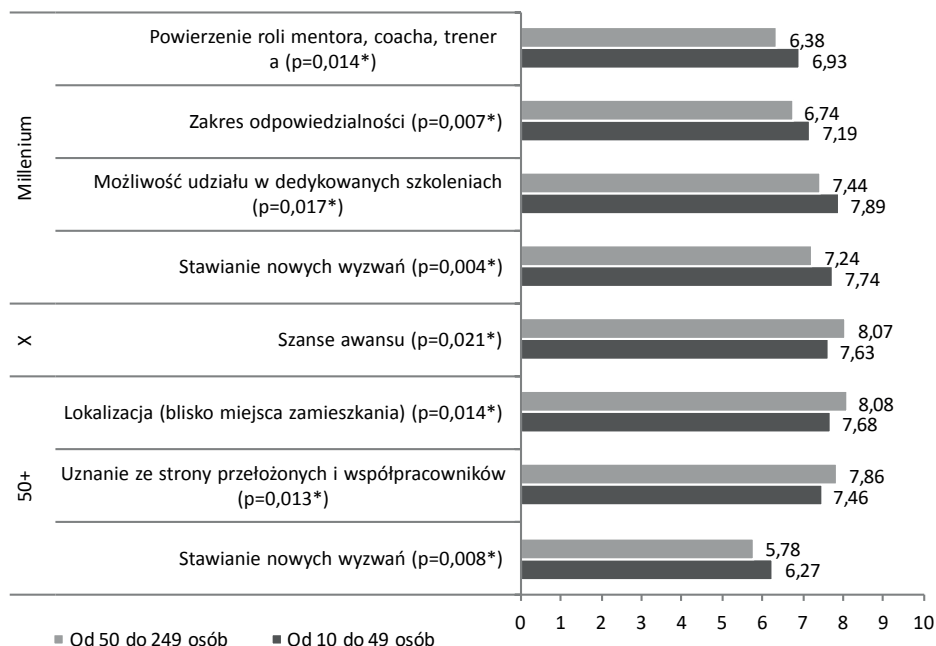
Dla pracownika *baby boomers* znacznie słabsze efekty przyniesie natomiast stawianie nowych wyzwań ( $M = 6,19$ ,  $STD = 2,26$ ,  $Me = 6$ ) oraz zaoferowanie dodatkowego wyposażenia (np. telefonu czy samochodu służbowego) ( $M = 6,34$ ,  $STD = 2,60$ ,  $Me = 7$ ).

W przypadku pokolenia X obok wynagrodzenia ( $M = 8,71$ ,  $STD = 1,79$ ,  $Me = 10$ ) podkreślano znaczenie:

- uznania w miejscu pracy ( $M = 7,70$ ,  $STD = 1,88$ ,  $Me = 8$ ),
- szans awansu ( $M = 7,70$ ,  $STD = 2,27$ ,  $Me = 8$ ),
- prestiżu firmy ( $M = 7,61$ ,  $STD = 1,95$ ,  $Me = 8$ ),
- dodatkowego wyposażenia stanowiska pracy ( $M = 7,50$ ,  $STD = 2,33$ ,  $Me = 8$ ),
- stawiania nowych wyzwań ( $M = 7,50$ ,  $STD = 1,89$ ,  $Me = 8$ ).

Zauważyć przy tym należy dużą jednorodność tych opinii w przypadku pokolenia X (odchylenie standardowe – STD, pomimo generalnie wyższych niż dla *baby boomers* wartości średniej M, jest niższe). Szczególnie z punktu widzenia znaczenia wynagrodzenia, stawiania nowych wyzwań, uznania ze strony przełożonych i współpracowników, a także prestiżu firmy opinie na temat pracowników z pokolenia X są podobne (najslabiej zróżnicowane).

W badaniu dostrzec można pewne różnice między małymi i średnimi przedsiębiorstwami – zwłaszcza jeśli chodzi o postrzeganie motywatorów najmłodszego i najstarszego pokolenia (rys. 15).

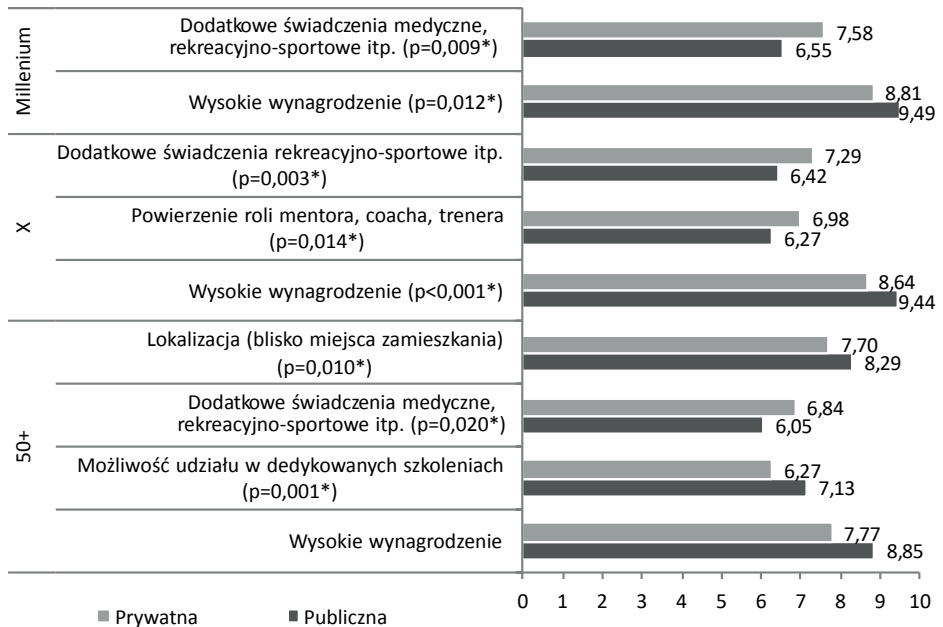


**Rysunek 15.** Różnice między małymi i średnimi przedsiębiorstwami z punktu widzenia czynników motywujących pracowników z różnych pokoleń (średnia ocena w pkt.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI MŚP (projekt STAY, 2017).  
p – prawdopodobieństwo w teście Manna-Whitneya, \* – różnice istotne statystycznie,  $\alpha = 0,05$

Stawianie nowych wyzwań jako czynnik motywujący zarówno najstarszych, jak i najmłodszych pracowników, wyżej oceniają przedstawiciele średnich niż małych firm. Znaczenie dla pokolenia 50+ uznania ze strony współpracowników i przełożonych oraz lokalizacji blisko miejsca zamieszkania istotnie (w sensie statystycznym) wyżej oceniali reprezentanci średnich firm. Może to potwierdzać obraz firm średnich, które rozwijając się, muszą sprostać wyzwaniom stawianym przez otoczenie i zarazem stawiają nowe wyzwania swoim pracownikom, niezależnie od cezur wieku.

Porównując podmioty publiczne i niepubliczne, zauważa się również pewne różnice w tym zakresie (rys. 16).



**Rysunek 16.** Różnice między przedsiębiorstwami publicznymi i niepublicznymi z punktu widzenia czynników motywujących pracowników z różnych pokoleń (średnia ocena w pkt.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI MŚP (projekt STAY, 2017).

p – prawdopodobieństwo w teście Manna-Whitneya, \* – różnice istotne statystycznie,  $\alpha = 0,05$

Niezależnie od wieku, dodatkowe świadczenia medyczne, rekreacyjno-sportowe itp. są wyżej oceniane w przypadku podmiotów niepublicznych niż publicznych, a wysokie wynagrodzenie – w firmach publicznych wyżej niż w prywatnych. Może być to spowodowane faktem, że tradycyjne systemy wynagrodzeń premiują długi staż pracownika w postaci dodatków stażowych czy nagród jubileuszowych. Świadczenia medyczne zaś są nieco trudniejsze do sfinansowania w organizacjach publicznych i może to ograniczać ich postrzeganie w kategoriach czynników motywacyjnych. Dla pracowników z pokolenia 50+ zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora publicznego wyraźnie bardziej niż dla prywatnych istotna jest też lokalizacja firmy w pobliżu miejsca zamieszkania, a także możliwość udziału w dedykowanych szkoleniach.

Analizując czynniki motywacyjne przypisywane pracownikom dojrzałym, pod uwagę wzięto również okres funkcjonowania firmy na rynku. Znaczenie wysokiego wynagrodzenia ( $\rho = 0,070$ ;  $p = 0,027^*$ ) oraz stawianie nowych wyzwań ( $\rho = 0,069$ ;  $p = 0,030^*$ ) jest większe w firmach o dłuższej historii rynkowej, zaś możliwość udziału w dedykowanych szkoleniach – o niższej ( $\rho = -0,071$ ;  $p = 0,026^*$ ), siła związku jest jednak słaba.

Niewielkie znaczenie dla odmiennego postrzegania motywatorów atrakcyjnych dla poszczególnych pokoleń ma natomiast potencjał przedsiębiorstwa, mierzony rentownością sprzedaży, płynnością finansową, poziomem zadłużenia czy innowacyjnością. Spośród tych zmiennych praktycznie nie ma znaczenia rentowność sprzedaży i innowacyjność firm MŚP, większą rolę odgrywa płynność finansowa i poziom zadłużenia. Zwróćmy uwagę, że powierzenie roli mentora itp. motywuje pracowników 50+, zdaniem zarządzających, silniej w firmach o wyższym poziomie zadłużenia ( $\rho = 0,159$ ,  $p < 0,001^*$ ), pozostałe obszary nie są w tym względzie istotne.

Biorąc pod uwagę branżę działalności MŚP, podkreślić należy, że powierzenie pracownikom 50+ roli mentora, coacha, tutora bądź trenera doceniane jest jako motywator zwłaszcza w podmiotach, które w największym stopniu borykają się

ze starzeniem zasobów pracy – w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej ( $M = 8,31$ ,  $STD = 1,75$ ) oraz edukacji ( $M = 8,25$ ,  $STD = 1,28$ ). Biorąc pod uwagę skalę zatrudnienia w tym sektorze, podkreślić należy, że czynnik ten ważny jest także w handlu ( $M = 7,11$ ,  $STD = 2,12$ ). Dla porównania – w przypadku firm zajmujących się obsługą rynku nieruchomości ocena ta jest prawie trzykrotnie niższa ( $M = 3,57$ ,  $STD = 2,70$ ). Możliwość udziału w dedykowanych szkoleniach najwyżej (jako czynnik motywujący pokolenie 50+) oceniali pracodawcy zajmujący się usługami administrowania ( $M = 7,41$ ,  $STD = 2,79$ ), działalnością profesjonalną, naukową i techniczną ( $M = 7,38$ ,  $STD = 2,24$ ) oraz edukacją ( $M = 7,38$ ,  $STD = 1,77$ ). Uzyskane wyniki mogą też wskazywać na docenianie potrzeby podnoszenia kwalifikacji niezależnie od wieku również w przypadku pracowników gastronomii i hotelarstwa ( $M = 7,31$ ,  $STD = 2,15$ ) oraz energetyki ( $M = 7,22$ ,  $STD = 1,56$ ). Znaczenie dodatkowego wyposażenia służbowego podkreślali zwłaszcza pracodawcy z branży transportowej i magazynowej ( $M = 7,77$ ,  $STD = 1,18$ ), nie mają one specjalnego znaczenia w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej ( $M = 4,62$ ,  $STD = 3,36$ ), choć w tym przypadku stopień zróżnicowania jest duży. Dostosowanie stanowiska do predyspozycji pracownika motywuje pokolenie 50+ (w opinii ich pracodawców) z obszaru edukacji ( $M = 8,00$ ,  $STD = 1,15$ ), a w następnej kolejności w sektorach, w których praca wiąże się ze znacznym obciążeniem fizycznym – w firmach górniczych i wydobywczych, zajmujących się dostawą wody i gospodarowaniem ściekami i odpadami oraz transportowych i magazynowych. Co może zaskakiwać, jedną z najniższych ocen przyznano temu czynnikowi w MŚP z opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (jego znaczenie jako czynnika motywującego pracowników 50+ jest niewielkie). Prestiż firmy najwyżej oceniają pracodawcy z górnictwa i wydobywania, a także edukacji, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej oraz działalności finansowej i ubezpieczeniowej.

Lokalizacja firmy blisko miejsca zamieszkania jest szczególnie ważna dla 50-latków w przypadku pracowników MŚP położonych w słabo zurbanizowanych województwach

– warmińsko-mazurskim ( $M = 8,69$ ,  $STD = 1,78$ ), podkarpackim ( $M = 8,21$ ,  $STD = 1,74$ ) i świętokrzyskim ( $M = 8,20$ ,  $STD = 2,61$ ). Podobne wnioski dotyczą uznania ze strony przełożonych i współpracowników – maksymalną ocenę odnotowano w województwach: warmińsko-mazurskim ( $M = 8,48$ ,  $STD = 1,79$ ), podlaskim ( $M = 8,33$ ,  $STD = 1,83$ ) i świętokrzyskim ( $M = 8,14$ ,  $STD = 1,94$ ). Możliwość udziału w dedykowanych szkoleniach jest szczególnie ważna dla pracowników 50+ w województwie świętokrzyskim ( $M = 7,86$ ,  $STD = 2,66$ ) i podlaskim ( $M = 7,38$ ,  $STD = 2,36$ ). Dla porównania – najniższą ocenę przydzielono temu czynnikowi w województwie kujawsko-pomorskim ( $M = 5,15$ ,  $STD = 2,68$ ) i łódzkim ( $M = 5,53$ ,  $STD = 2,67$ ). Odnosnie do oceny znaczenia powierzenia roli mentora, coacha, trenera, różnice w tym ujęciu są niewielkie (powyżej średniej kształtuje się ona tylko w województwach świętokrzyskim, warmińsko-mazurskim, śląskim, lubelskim, wielkopolskim i pomorskim).

Znaczenie w tym względzie ma również struktura wiekowa pracowników – im większy udział osób 50+, tym średnio niższa ocena przestrzeni rozwoju dla pracowników 50+ w postaci możliwości awansu ( $\rho = -0,087$ ,  $p = 0,006^*$ ) i powierzonego zakresu odpowiedzialności ( $\rho = -0,067$ ,  $p = 0,034^*$ ) oraz uznania ze strony współpracowników i przełożonych ( $\rho = -0,068$ ,  $p = 0,032^*$ ), a także czynników związanych z ergonomią miejsca pracy, tj. dostosowania stanowiska do predyspozycji pracownika ( $\rho = -0,068$ ,  $p = 0,006^*$ ), jak również lokalizacji miejsca pracy ( $\rho = -0,075$ ,  $p = 0,017^*$ ). W przypadku pozostałych analizowanych czynników zależność nie jest statystycznie istotna (dotyczy to również uczestniczenia w dedykowanych szkoleniach i działaniach mentoringowych). Z kolei gdy pod uwagę weźmiemy absolutną liczbę pracowników 50+, powierzenie roli mentora, coacha lub trenera jest czynnikiem istotnym ( $p = 0,033^*$ ), a zaznacza się to silnie w firmach, w których liczba takich pracowników jest mniejsza. Potwierdza to tezę, że w takich warunkach przekazanie wiedzy młodszym pracownikom staje się szczególnie ważne.

Zauważmy również, że istnieje istotna, dodatnia korelacja między oceną motywującego znaczenia powierzenia osobie w dojrzałym wieku ról mentorskich a stopniem wdrożenia międzypokoleniowego transferu wiedzy (o którym nieco szerzej za chwilę). MŚP stosujące szeroki wachlarz instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy odpowiadają więc na potrzeby swoich pracowników 50+, doceniając ich potencjał. Te MŚP, w których stosowanie mentoringu (starszy pracownik mentorem młodszego) to standardowa praktyka, wysoko oceniają motywacyjną rolę powierzenia pracownikowi 50+ takiej funkcji ( $M = 7,26$ ,  $STD = 2,28$ ). Jeszcze wyższa jest ocena tego czynnika w przypadku firm, w których standardową praktyką jest intermentoring ( $M = 7,41$ ,  $STD = 2,39$ ) i coaching ( $M = 7,52$ ,  $STD = 2,16$ ).

Motywowanie pracowników pełni w każdej organizacji szczególnie ważną rolę. Proces motywowania może nie tylko przyciągać pracowników do firmy, stabilizować zatrudnienie, ale ponadto inspirować załogę do ciągłego uczenia się. Dzięki właściwie skonstruowanym programom motywacyjnym kierownictwo organizacji może wpływać na wykonywanie planów i realizację założonych celów, przyczyniających się do wypełniania strategii rozwojowej i personalnej. Obraz poszczególnych pokoleń stanowi „ramę” dla motywowania. Postrzeganie poszczególnych generacji, które są odbiorcami odrębnych narzędzi motywacyjnych stanowi wytyczne dla kierowników i liderów w trakcie tworzenia, implementowania i modyfikowania pakietów pobudzających do pracy. Ocena kapitału multigeneracyjnego stanowi podstawę wielu działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym oceny okresowej pracowników, programów WLB, naboru do zatrudnienia czy szkoleń. Jednocześnie subfunkcje te wkomponowane są w zarządzanie wiedzą poprzez mentoring, intermentoring czy mentoring odwrócony, a także w kreowanie marki pracodawcy z wyboru z wykorzystaniem szeroko rozumianej polityki informacyjnej organizacji.



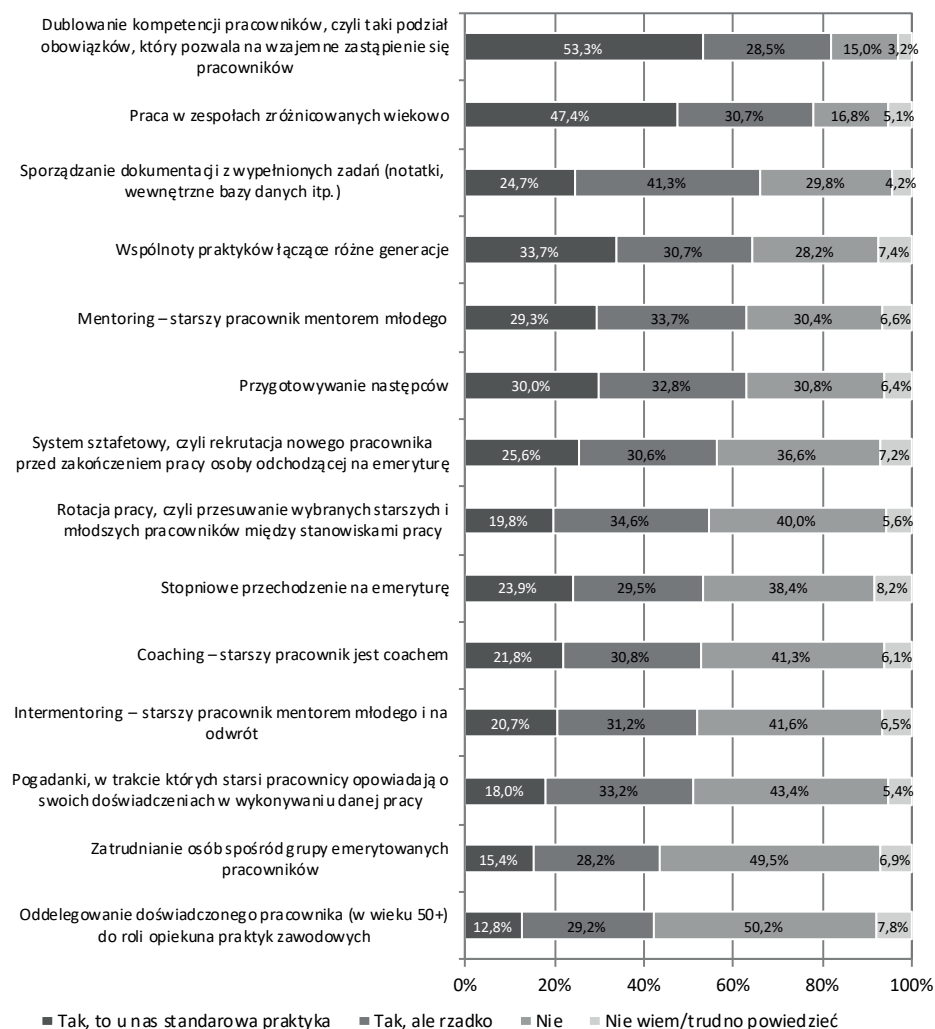
### 3.6.

## Międzypokoleniowy transfer wiedzy – w kierunku wykorzystania multigeneracyjnego kapitału ludzkiego w organizacji

Międzypokoleniowe uczenie się, międzypokoleniowy transfer wiedzy – to jedna z najważniejszych ścieżek wykorzystania kapitału ludzkiego pracowników z różnych generacji. Międzypokoleniowy transfer wiedzy definiuje się jako transfer wiedzy między starszą a młodszą generacją (Cavalli-Sforza, Feldman, 1981). To dowolna interakcja jeden-na-jeden, grupowa lub przez komunikatory, poprzez którą przekazuje się fakty, kontekst, związki, procesy i inne spostrzeżenia dwóch pokoleń (Haron, Sabri, Jamil, 2014).

Przekazywanie wiedzy i doświadczenia zawodowego w firmach przez pracowników starszych młodszym to dobry sposób na zapewnienie ciągłości rozwoju firmy, a możliwość przekazywania swojej wiedzy i doświadczenia zawodowego buduje szacunek i poczucie docenienia wśród starszych pracowników. Poza tym współpraca pracowników starszych z młodszymi służy uniknięciu napięć międzypokoleniowych (Richert-Kaźmierska, 2012). Pracodawcy oczekują od tego typu działań poprawy przepływu wiedzy i informacji wewnątrz organizacji, a więc wzmocnienia wewnętrznego systemu komunikacji. Przyczynia się to do szybszego wdrożenia nowych pracowników do przejęcia obowiązków i kompetencji, a także umożliwia im nabycie nowej, pełnej i „bezcennej” wiedzy płynącej z dotychczasowych doświadczeń, jak również zapewnia poprawę relacji między pracownikami i ich integrację. Wskazuje się także na aspekt rozwojowy, podkreśla się oczekiwaną poprawę efektywności i jakości pracy, wzrost *know-how*, możliwości dobrego przygotowania następców, a w efekcie szybszy rozwój całej firmy (IBnDiPP, 2009, s. 17–24). Podkreślić należy, że w niektórych firmach rosnąca liczba odchodzących na emeryturę *baby boomers* powoduje wystąpienie luki w wiedzy, która osłabia zdolności organizacji do konkurowania na dynamicznym rynku. Dla innych, w obliczu kurczenia się zasobów pracy i zwiększenia mobilności

młodego pokolenia pracowników, pojawia się problem utrzymania odpowiedniego poziomu zatrudnienia. Utrata wiedzy wraz z odejściem pracowników na emeryturę osłabia innowacyjność organizacji, efektywność jej działania, konkurencyjność, może skutkować brakiem mentorów dla młodszych pracowników (DeLong, 2004). Szczególnie odczuwalne jest to w mniejszych organizacjach.



**Rysunek 17.** Stosowanie instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CATI MŚP (projekt STAY, 2017)

Analizując tę kwestię z perspektywy MŚP, w badaniu CATI (STAY, 2017) pracodawcom zadano pytanie „Czy w Pana/i przedsiębiorstwie stosowane są”, prosząc o odniesienie się do konkretnych instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy. Doprecyzowano przy tym, czy są one stosowane tylko sporadycznie, czy też już na dobre wpisały się w zasady funkcjonowania danej firmy. Wyniki wydają się optymistycznie. W przypadku małych i średnich firm w Polsce żadnego z badanych czternastu instrumentów nie stosuje tylko 6,7% podmiotów, a 14% stosuje wszystkie z nich. Jednak są to działania raczej sporadyczne niż na stałe wpisane w postępowanie firmy – jako standardową praktykę wszystkie z badanych instrumentów stosuje niespełna 3% firm, a ok. 23% nie stosuje w takim zakresie żadnego z nich. Połowa firm stosuje nie więcej niż dziewięć instrumentów, a średnio rzecz biorąc, jest to 8,2 instrumentów spośród czternastu (STD = 4,35). Jako standardową praktykę połowa firm stosuje nie więcej niż 2 instrumenty międzypokoleniowego transferu wiedzy.

Spśród analizowanych instrumentów służących międzypokoleniowemu transferowi wiedzy (rys. 17) pracodawcy najczęściej wskazywali na dwa: dublowanie kompetencji, czyli taki podział obowiązków, który pozwala na wzajemne zastąpienie się pracowników oraz pracę w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku – stosowane w mniej więcej ośmiu na dziesięć MŚP, w tym w ponad połowie jest to standardowa praktyka. W mniej więcej dwóch na trzech przedsiębiorstwach stosuje się sporządzanie dokumentacji z wypełnionych zadań, która umożliwia innym pracownikom rozpoznanie procedur stosowanych w określonych sytuacjach, jednak rozwiązanie to stosowane jest raczej sporadycznie niż jako standardowa praktyka. Metody najczęściej wymieniane w kontekście transferu wiedzy – mentoring, intermentoring i coaching – również stosowane są przez MŚP. Pierwsze z tych rozwiązań stosuje 63% przedsiębiorstw (29% wskazało, że jest to standardowa praktyka), coaching i intermentoring – mniej więcej połowa firm (mniej więcej co piąta standardowo włącza je do swojej praktyki). Relatywnie najrzadziej oddelegowuje się pracownika 50+ do roli opiekuna praktyk zawodowych

– jest to standardowa praktyka zaledwie 13% małych i średnich firm, kolejne 29% korzysta z tego rozwiązania sporadycznie. Rzadko sięga się również po emerytowanych pracowników (odpowiednie odsetki wynoszą 15% i 28%).

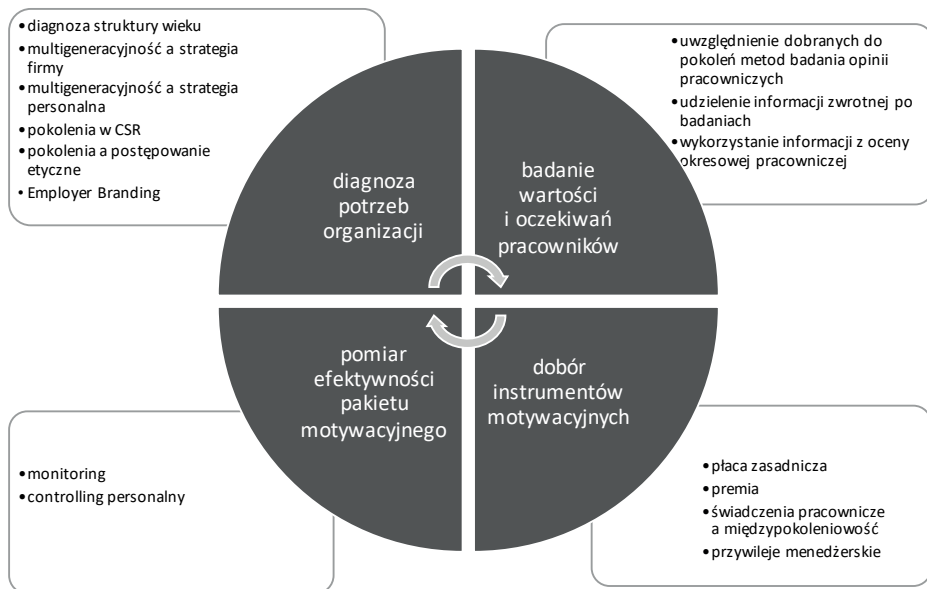
## Podsumowanie rozdziału

Prowadzenie różnych działań z z uwzględnieniem różnorodności generacyjnej prowadzi do zwiększenia zaangażowania pracowników, czemu sprzyja stworzenie programu motywacyjnego uwzględniającego zarządzanie multigeneracyjne. Proces ten może obejmować kilka faz (rys. 18). Po pierwsze niezbędne wydaje się zdiagnozowanie potrzeb organizacji. Punktem wyjścia powinna być diagnoza struktury wieku pracowników. Wyniki diagnozy zróżnicowania wiekowego osób zatrudnionych w firmie można zaprezentować graficznie. Wówczas graf przybierać może kształt „rozgniecionej gruszki”, kiedy organizacja zatrudnia przeważającą liczbę pracowników młodych i małą liczbę pracowników starszych. Możliwe są również piramidy wieku w kształcie:

1. Pieczarki z małym odsetkiem osób młodych i dominacją osób w średnim i starszym wieku,
2. Motka wełny, gdzie proporcje osób młodych i starszych są takie same, natomiast niewiele jest pracowników w średnim wieku,
3. Piłki rugby ze zrównoważoną strukturą wieku (Woszczyk, Czernecka, 2013).

Zarówno dane liczbowe, jak i ich graficzna prezentacja w postaci piramidy wieku umożliwi kadrze zarządzającej włączenie sfery multigeneracyjność do działań strategicznych, przyjmujących kształt strategii biznesowej, strategii personalnej czy programu zarządzania pokoleniami. Zagadnienia zmierzające do kształtowania zrównoważonej struktury wieku pracowników powinny być zaprogramowane krótkofalowo, ale przede wszystkim powinny mieć charakter długookresowy. Szczególnie w tym

zakresie multigeneracyjność może mieć odzwierciedlenie w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, programie działalności etycznej czy tworzeniu katalogu aktywności kreujących markę pracodawcy z wyboru.



**Rysunek 18.** Systemowe podejście do motywowania  
 Źródło: opracowanie własne.

Jednakowo ważnym dla programu motywacyjnego, co diagnoza potrzeb organizacji, jest badanie wartości, potrzeb i oczekiwań pracowników. Czerpanie informacji o oczekiwaniach pracowników jest kluczowe, gwarantuje ich podmiotowość i włączenie w proces zarządzania. W sposób systemowy można pozyskiwać opinie pracownicze w organizowanych systematycznie badaniach opinii (sondażach pracowniczych, badaniach satysfakcji czy zadowolenia). Aby efektywnie pozyskiwać informacje od wszystkich pokoleń, można wykorzystywać różnorodne narzędzia komunikacji zgodne z preferencjami poszczególnych generacji (np. kwestionariusz ankiety w wersji papierowej dla pokolenia *baby boomers* i X; wersja elektroniczna kwestionariusza do badań dla pokolenia Y i młodszych pokoleń). Podobnie promując

badanie, warto posłużyć się kanałami elektronicznymi, ale też nieco bardziej tradycyjną formą plakatów czy ulotek.

Informacje uzyskane z badań posłużą modyfikowaniu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi lub wprowadzeniu nowych rozwiązań w dłuższym okresie. Bezpośrednio po badaniu należy zadbać o przekazanie informacji zwrotnej z wynikami i najważniejszymi rekomendacjami. Informacja powinna dotrzeć do zainteresowanych najszybciej jak to możliwe, zgodnie z preferencjami najmłodszych pracowników. Dodatkowo dla wzbogacenia wiedzy na temat funkcjonujących instrumentów motywacyjnych, można informacje z pracowniczej oceny okresowej przeanalizować pod kątem generacyjnym. Jeśli ocena prowadzona jest metodami włączającymi nie tylko podwładnych i pracowników (np. 180, 270 czy 360 stopni), to obraz ten będzie jeszcze bogatszy.

Dysponując kompleksową diagnozą potrzeb kluczowych aktorów: pracowników i organizacji, można przystąpić do przeglądu narzędzi motywacyjnych i zadać pytania o:

- **Płace zasadniczą:** Czy tabele zaszeregowania nie są zbyt sztywne dla pozyskiwania pracowników Y czy Z? Czy wartościowanie stanowisk pracy nie promuje zbyt mocno doświadczenia pracowniczego bez analizowania go w kontekście kompetencji czy efektów? Czy oferowane płace zasadnicze przyciągają pracowników w różnym wieku?
- **Premię:** Czy system premiowania stabilizuje załogę, aby młodzi pracownicy nie odpływali z organizacji? Czy zakładane cele są możliwe do osiągnięcia dla wszystkich pracowników, niezależnie od wieku?
- **Świadczenia pracownicze:** Czy w pakiecie świadczeń pracowniczych np. socjalnych znajdują się narzędzia atrakcyjne dla pokolenia *baby boomers*, X i Y?
- **Przywileje menedżerskie:** Czy w zakresie przywilejów menedżerskich znajdują się narzędzia atrakcyjne dla pokolenia *baby boomers*, X i Y?

Ostatnim etapem podejścia systemowego do motywowania generacji w miejscu pracy jest pomiar efektywności pakietu motywacyjnego. Zarówno bieżący monitoring, jak i zestaw

wskaźników zaprojektowanych w ramach controllingu personalnego, powinien być poddany analizie z wykorzystaniem zmiennych umożliwiających uchwycenie wątków generacyjnych.

Jak już wspomniano na początku rozdziału, ocena multigeneracyjnego kapitału ludzkiego dokonana została z perspektywy pracodawców MŚP, a nie samych pracowników. To rzutuje na wyłonienie potencjalnych kierunków przyszłych badań. Należy mieć również na względzie, że w badaniu tym pominięto dwie grupy pracodawców – z jednej strony reprezentujących mikroprzedsiębiorstwa, z drugiej zaś – duże podmioty. Był to celowy zabieg, niemniej jednak nie można o tym zapominać, podsumowując wyniki. Dodatkowo kwestia oceny kapitału międzygeneracyjnego mogłaby zostać połączona z innymi działaniami organizacji, a w szczególności w zakresie zarządzania strategicznego, kultury organizacyjnej czy zmiany. W tym kontekście warta zgłębienia byłaby nie tylko świadomość oraz stan wiedzy na temat procesów zarządzania międzygeneracyjnego zarządzających różnych szczeblach zarządzania, ale również postrzeganie korzyści płynących z jego wdrożenia. Ponadto spojrzenie na zarządzanie międzygeneracyjne z perspektywy przyszłych pracowników dałoby uzupełnienie tego obrazu.

# 4

## **BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW Z RÓŻNYCH POKOLEŃ W PRZEDSIĘBIORSTWACH ŚREDNICH I DUŻYCH**

### **4.1.**

#### **Pokolenia w miejscu pracy – w jaki sposób budować ich zaangażowanie?**

Sytuacja demograficzna polskiego społeczeństwa, wpływająca na zmniejszenie się podaży młodych kandydatów do pracy przy jednoczesnym stałym poszerzaniu się na rynku pracy grona osób po 50. i 60. roku życia, niesie dla pracodawców wiele nowych wyzwań. Wiążą się one z jednej strony z koniecznością wdrożenia rozwiązań służących przyciągnięciu do organizacji osób o poszukiwanych przez nią kompetencjach, z drugiej zaś z podjęciem działań ukierunkowanych na stworzenie warunków pracy zachęcających zatrudnionych do wieloletniego związania się z firmą. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi dążenia te znajdują wyraz w opracowywaniu systemów motywacyjnych uwzględniających potrzeby różnych grup pracowników (i kandydatów do pracy), w tym osób reprezentujących różne generacje. Za szczególnie efektywne z punktu widzenia osiągniętych wyników, poziomu innowacyjności, ograniczenia fluktuacji osób zatrudnionych oraz zwiększenia ich satysfakcji z pracy w danej organizacji można uznać systemy motywacyjne ukierunkowane na budowanie zaangażowania pracowników. W niniejszym



rozdziale zostaną zaprezentowane wyniki międzynarodowych i polskich badań dotyczących angażowania osób zatrudnionych z perspektywy wyzwań zarządzania międzygeneracyjnego.

## 4.2. Wokół pojęcia zaangażowania

Czym jest zaangażowanie (ang. *engagement*), co kryje się pod tym terminem? S. Cook zwraca uwagę na takie aspekty związane z tym pojęciem, jak uczucia oraz schematy myślenia i postępowania. Osoba zaangażowana zgodnie z podejściem Autora odczuwa silny związek ze swoim miejscem zatrudnienia, czując się współodpowiedzialna za jego losy. Stara się dobrze wykonywać swoje zadania, osiągając cele firmy i uwzględniając potrzeby jej klientów (wewnętrznych i zewnętrznych) (Cook, 2008, s. 3–4). Na podobne kwestie zwracają uwagę J. Gebauer i D. Lowman (2008, s. 9–10) uznający, że o tym, czy w pracownikach uda się wykształcić tę pożądaną postawę, decyduje ich motywacja wewnętrzna, emocje i energia poświęcana pracy, zrozumienie ich roli w organizacji oraz stopnia ich odpowiedzialności, a ponadto zdolność do poszerzania znaczenia swojej roli i zadań realizowanych w organizacji.

Z kolei S. Borkowska zauważa, że o postawie zaangażowania pracownika można mówić gdy przejawia on:

1. Zaangażowanie w realizację i identyfikowanie się z przypisanymi mu zadaniami,
2. Chęć współuczestnictwa i utożsamiania się z wartościami i celami organizacji (ang. *commitment*),
3. Zaangażowanie w wykonywany zawód,
4. Solidarność ze środowiskiem społecznym organizacji (Borkowska, 2010, s. 45).

Jak podkreśla Autorka kształtowanie zaangażowania typu a) i b) wydaje się najistotniejsze z perspektywy pracodawcy.

Menedżerowie mają możliwość oddziaływania na postawy pracowników. W dążeniach do pojawienia się motywacji wewnętrznej u osób zatrudnionych mogą oni stosować szereg metod i narzędzi

motywowania. W koncepcji wysoce efektywnych systemów pracy (*High Involvement Work Practices* oraz *High Commitment Work Systems*) zwraca się uwagę na znaczenie zestawów praktyk zarządzania zasobami ludzkimi sprzyjających budowaniu zaangażowania. J.P. Guthie (2001) zalicza do nich: oparcie systemów wynagrodzeń na kompetencjach, wspieranie współdziałania i pracy zespołowej (także poprzez przyznawanie premii grupowych), zwiększenie partycypacji decyzyjnej zatrudnionych, oraz promowanie dzielenia się wiedzą. E. Lawler III poszerza tę listę m.in. o dążenie do poprawy komunikacji w firmie oraz szerokie powiązanie wynagrodzeń z wynikami pracy (por. Konrad, 2006, s. 2).

Czynniki motywowania do zaangażowania stanowią od lat przedmiot zainteresowania badaczy. W licznych pracach poświęconych tej problematyce najczęściej wymieniane są następujące rozwiązania służące budowaniu tej szczególnie cennej postawy pracowniczej:

- partycypacja decyzyjna i finansowa pracowników tj. ich upewnienie (*empowerment*);
- oferowanie świadczeń dodatkowych i rozwijanie pozapłacowych instrumentów motywowania;
- zapewnienie zatrudnionym stałego rozwoju (zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie) oraz łatwego dostępu do szkoleń;
- dbanie o dobrą wielokierunkową komunikację w organizacji;
- powierzanie pracownikom zadań ambitnych, będących dla nich wyzwaniem;
- stałe zwiększanie elastyczności organizacji i dbałość o zapewnienie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym (czas pracy, formy zatrudnienia, sposoby realizacji zadań);
- kształtowanie kultury organizacyjnej promującej zaangażowanie (por. Kochan, Dyer, 1993; Smith, 2006; Croston, 2008; Cook, 2008; Smythe, 2009; Federman, 2009, Koperzyńska 2009; Kaye, Jordan-Evans, 2012; Juchnowicz, 2012).

W firmach nastawionych na budowanie kultury wspierającej zaangażowanie pracowników główny nacisk powinien być położony na tworzenie dobrej, opartej na wzajemnym zaufaniu

atmosfery pracy oraz klarownych, znanych wszystkim pracownikom zasadach działania (Juchnowicz, 2012). Nie mniej istotne jest zapewnienie dobrej komunikacji oraz łatwego dostępu do informacji istotnych z punktu widzenia funkcjonowania organizacji i jej rozwoju. Kierownictwo przedsiębiorstwa budującego kulturę opartą na zaangażowaniu winno ponadto dążyć do tworzenia zespołów zróżnicowanych pod względem cech i wieku członków. Warto zabiegać przy tym o przebudowywanie struktury organizacyjnej w kierunku heterarchii, uelastycznienie zasad i sposobów realizacji zadań powierzanych zatrudnionym oraz zwiększenie stopnia ich decyzyjności poprzez wspieranie partycypacji pracowniczej.

W opinii samych pracowników do podejmowanych przez firmy działań, mających istotny wpływ na pojawienie się motywacji wewnętrznej u zatrudnionych, można zaliczyć:

- dostrzeganie i docenianie przez przełożonych osiągnięć pracowników i ich starań,
- tworzenie szerokiej możliwości rozwoju zawodowego, powierzanie ambitnych zadań i wyznaczanie celów będących wyzwaniem,
- dbanie o dobry przepływ informacji,
- zwiększenie partycypacji decyzyjnej i finansowej,
- udzielanie wsparcia przez bezpośredniego przełożonego,
- uświadomienie pracownikowi związku pomiędzy realizowanymi przez niego zadaniami a celami firmy,
- powiązanie systemu wynagrodzeń z efektami pracy (zarówno indywidualnymi, jak i grupowymi),
- dbanie o dobre relacje w miejscu pracy,
- zapewnienie pracownikom swobody w wyborze sposobów realizacji zadań (Borkowska, 2010; Juchnowicz, 2012).

Jednocześnie wyniki badań międzynarodowych i polskich wskazują, że wiek pracowników jest czynnikiem różnicującym ich preferencje dotyczące instrumentów motywowania. Analizy A. Wziątek-Staśko wykazały, że mężczyźni w wieku od 18 do 25 lat przywiązują większą wagę niż kobiety z tej samej grupy wiekowej do finansowych bodźców motywacyjnych (Wziątek-Staśko, 2012).

**Tabela 14.**

Metody zwiększania zaangażowania reprezentantów różnych generacji w miejscu pracy<sup>7</sup>

ROZNIKI	METODY ZWIĘKSZANIA ZAANGAŻOWANIA
<b>Pokolenie Y, 1977–1998</b>	Włączenie pracownika w proces tworzenia jego ścieżki kariery. Zapewnienie mu możliwości wyboru realizowanych zadań oraz zgłaszania propozycji nowych działań. Wyznaczanie ambitnych celów i nagradzanie za ich realizację. Docenienie, wyrażanie uznania. Otwarta komunikacja oparta na uczciwości i szacunku.
<b>Pokolenie X, 1965–1976</b>	Zapewnienie nowych wyzwań rozwojowych (np. udział w atrakcyjnych projektach). Zapewnienie dostępu do informacji i dobra komunikacja. Zapewnienie dużej elastyczności, swobody w sposobie wykonywania zadań. Umożliwienie godzenia życia zawodowego z prywatnym.
<b>Pokolenie 1946–1964</b>	Rozwijanie pasji, powierzenie nowych zadań, w których będą mogli się samorealizować (np. w ramach rotacji stanowisk). Wzbogacenie stanowiska pracy. Nagradzanie ich oddania, lojalności i wytężonej pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kaye, Jordan-Evans, 2012, s. 256–264.

Wraz z wiekiem (u mężczyzn od 26. do 45.) dla pracowników wzrasta znaczenie bezpieczeństwa i pewności zatrudnienia, zaś dla pracownic istotne stają się dobre relacje w pracy (dla kobiet pomiędzy 26. a 35.) i stworzenie warunków do samorealizacji oraz zwiększenie stopnia ich decyzyjności i odpowiedzialności (kobiety od 36. do 45.). Po 45 roku życia dla kobiet istotnym czynnikiem motywacyjnym staje się pewność zatrudnienia, dla mężczyzn zaś udane relacje ze współpracownikami. B. Kaye i S. Jordan-Evans (2012) zaproponowały nieco inną listę instrumentów

<sup>7</sup> W literaturze przedmiotu funkcjonują różne podziały pokoleń w miejscu pracy. Dotyczy to zarówno nazewnictwa poszczególnych generacji, jak również zakresów czasowych obejmujących lata urodzenia reprezentantów wybranych pokoleń. Analizy Kaye i Jordan-Evans pokrywają się z podziałem pokoleń zaproponowanym w rozdziale 1 niniejszej publikacji w zakresie generacji *Baby boomers*, niewielkie różnice odnotowano natomiast w zakresie ram czasowych dotyczących pokoleń X i Y.

motywowania dopasowanych do potrzeb osób reprezentujących różne generacje (por. tab. 14). Zgodnie z nią dla pokolenia Y szczególnie istotne są rozwiązania wspierające rozwój kariery zawodowej oraz zauważanie przez przełożonych wkładanego przez te osoby wysiłku. Pokolenie X, z racji obciążeń pozazawodowych, przywiązuje większą wagę do elastyczności w pracy, zaś pracownikom najstarszym, często związanym z firmą od wielu lat, zależy na urozmaiceniu powierzonych im zadań i docenieniu ich lojalności.

Problematyce czynników wspierających budowanie zaangażowania pracowników z różnych grup wieku poświęcone były także badania zrealizowane przez zespół Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych<sup>8</sup>. Prowadzone w ich ramach analizy były ukierunkowane na określenie metod i narzędzi kształtowania zaangażowania organizacyjnego pracowników uwzględniających potrzeby i oczekiwania osób różnej płci, w różnym wieku, piastujących różne stanowiska, zatrudnionych w różnych formach. Należy podkreślić, że przywoływane badania nie koncentrowały się *stricte* na problematyce zarządzania pokoleniami w miejscu pracy. Jako że wiek był tylko jedną z wielu analizowanych zmiennych, dla uproszczenia wyniki

---

<sup>8</sup> Badanie przeprowadzone w ramach projektu „Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (UMO-2012/07/B/HS4/03008) w latach 2013–2016 obejmowało dwa zogniskowane wywiady grupowe z udziałem pracowników 16 firm średnich i dużych oraz 104 indywidualne wywiady pogłębiane z menedżerami działów HR i ankietyzację 2045 pracowników różnej płci, w różnym wieku, zatrudnionych w ramach różnego typu umów, piastujących różne stanowiska, mających różny staż pracy reprezentujących 104 firmy średnie i duże. Na potrzeby badania przyjęto za S. Borkowską (2010) definicję zaangażowania obejmującą: oddanie w realizację powierzonych pracownikowi zadań i identyfikowanie się z nimi; współuczestnictwo oraz identyfikowanie się z wartościami i celami firmy; identyfikowanie się z wykonywanym zawodem oraz ze środowiskiem społecznym organizacji.

badan zaprezentowane zostały z uwzględnieniem następujących grup wieku respondentów:

1. 35. r.ż.,
2. Od 36 do 45 lat,
3. Od 46 do 55 lat,
4. Od 56. r.ż.

W dalszej części opracowania zostaną przedstawione wybrane wyniki badań empirycznych koncentrujące się instrumentach budowania zaangażowania preferowanych przez reprezentantów każdej z wymienionych grup.

### **4.3. Warunki pracy w opinii pracowników z różnych grup wieku**

Szersze analizy ilościowe czynników kształtowania zaangażowania poprzedzono badaniami warunków pracy tworzonych przez firmy funkcjonujące na polskim rynku z uwzględnieniem zarządzania multigeneracyjnego. Obszarem dociekań badawczych były w szczególności wszelkie przejawy nierównego traktowania ze względu na wiek w miejscu pracy.

Jakkolwiek wyniki badań wskazują, że średnio ponad połowa respondentów pozytywnie ocenia warunki panujące w ich organizacjach, to jednak widać pewne zróżnicowanie opinii wśród pracowników w różnym wieku (por. tab. 15). Najlepszego zdania o swoich pracodawcach są osoby poniżej 35. r.ż. Uznały one, że firma dostrzega i uwzględnia zróżnicowanie potrzeb pracowników, dba o utrzymanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym zatrudnionych oraz zapewnia im dużą elastyczność, sprawiedliwie wynagradza i zapewnia wszystkim łatwy dostęp do szkoleń i programów rozwojowych. Wyjątek stanowi tu kwestia awansów, najmłodsi pracownicy zdają się mieć wątpliwości związane z przejrzystością ich zasad.

**Tabela 15.**

Opinie pracowników na temat warunków pracy w firmie według wieku respondentów (% odpowiedzi twierdzących, N=2045)

STWIERDZENIE	WIEK RESPONDENTÓW			
	DO 35 LAT	36-45 LAT	46-55 LAT	56 LAT I WIĘCEJ
Moja firma zauważa, że pracownicy mają różne potrzeby i oczekiwania	56,4%	51,1%	56,1%	42,7%
Moja firma uwzględnia potrzeby i oczekiwania pracowników	50,6%	44,5%	50,1%	36,0%
Moja firma dba o zapewnienie pracownikom równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym	60,0%	53,6%	55,3%	55,3%
W mojej firmie wszyscy pracownicy, niezależnie od ich wieku, są traktowani w taki sam sposób	58,7%	50,3%	56,4%	45,5%
Wysokość mojego wynagrodzenia jest porównywalna z zarobkami osób o podobnych kompetencjach, zatrudnionych w firmie na podobnych stanowiskach	58,2%	52,0%	52,7%	49,5%
Firma umożliwia mi skorzystanie z elastycznego czasu pracy	62,3%	56,0%	59,4%	57,8%
Mam łatwy dostęp do szkoleń i programów rozwoju	64,4%	59,5%	62,4%	52,2%
Rodzice małych dzieci mogą liczyć na wsparcie ze strony firmy	57,8%	49,5%	55,7%	50,6%
Firma dba o zdrowie osób zatrudnionych	65,3%	54,0%	57,6%	61,3%
Wszyscy pracownicy firmy mają takie same możliwości awansu, zależy on od ich kompetencji	49,1%	45,9%	54,0%	43,9%

Źródło: opracowanie własne.

Nieznacznie bardziej krytycznie niż najmłodszy pracownicy warunki pracy panujące w swoich firmach oceniają osoby z dużym doświadczeniem, pewne swoich kompetencji, z przedziału wieku od 46. do 55. r.ż. Surowiej oceniały one porównywalność ich wynagrodzenia z zarobkami osób piastujących podobne stanowiska i posiadających podobne kompetencje. Zarazem ta grupa respondentów wyrażała się najpochlebniej spośród wszystkich objętych analizą generacji o dostępności awansów.

Zbliżone oceny dotyczące warunków pracy wyrażały osoby w wieku średnim (między 36. a 45. r.ż.) oraz najstarsze, mające powyżej 56 lat. W stosunku do wcześniej wymienionych grup badanych ich opinie były bardziej krytyczne. Osoby w wieku średnim, zapewne z racji dużego obciążenia obowiązkami pozazawodowymi, najrzadziej spośród badanych wyrażały się pozytywnie o: wsparciu ze strony firmy w opiece nad dziećmi, jej dbałości o zapewnienie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym czy zapewnieniu dostępności rozwiązań z zakresu elastycznego czasu pracy. Z kolei opinie osób najstarszych zdają się świadczyć o nierównym traktowaniu tej grupy pracowników w miejscu zatrudnienia. Osoby po 56. r.ż. najrzadziej deklarowały bowiem, że ich firmy dostrzegają i biorą pod uwagę w procesach zarządczych zróżnicowane potrzeby pracowników. Ponadto krytycznie wypowiadały się na temat sprawiedliwości wynagrodzeń w firmie, przejrzystości zasad awansowania, a szczególnie dostępności szkoleń. Obszarem, który wśród najstarszych pracowników budził w ich firmach najmniej zastrzeżeń, była dbałość o zdrowie zatrudnionych. Wynika to zapewne z faktu, iż w wielu przedsiębiorstwach, zwłaszcza dużych, dodatkowe świadczenia medyczne dostępne dla wszystkich zatrudnionych są już standardem.

Znaczny odsetek osób wyrażających pochlebne opinie o warunkach pracy w ich firmach może napawać optymizmem. Jednak pogłębione analizy wskazują na pewne zróżnicowanie opinii związane z wiekiem badanych. Szczególnie niepokojące wydają się poglądy głoszone przez najstarsze pokolenie pracowników. Mogą one świadczyć o niedoskonałości stosowanych w przedsiębiorstwach rozwiązań z zakresu zarządzania międzygeneracyjnego. Z jednej strony może to być skutek zaniechań wynikających



z niedostrzegania lub niedoceniaenia przez kierownictwo oczekiwań pracowników z różnych pokoleń. Z drugiej strony sytuacja ta może wynikać z nieraz mylnego przekonania menedżerów o tym, że dysponują pełną wiedzą na temat skutecznych, dopasowanych do potrzeb zatrudnionych metod budowania zaangażowania osób w różnym wieku.

#### **4.4.**

### **Najważniejsze czynniki kształtowania zaangażowania według pracodawców oraz pracowników w świetle badań jakościowych**

Jednym z wątków poruszonych podczas badań jakościowych Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych było dokonanie przez menedżerów działów HR oceny przydatności poszczególnych czynników motywowania do zaangażowania z uwzględnieniem wybranych cech społeczno-demograficznych ich adresatów. Następnie dane zebrane w trakcie wywiadów z pracodawcami zostały zestawione z wynikami badań jakościowych pracowników. Z zaprezentowanych na rysunkach 19a–22b danych ukazujących trzy najistotniejsze według respondentów czynniki wspierania zaangażowania wynika, że pomiędzy opiniami menedżerów HR i pracowników istnieje pewien rozdźwięk.

#### *Budowanie zaangażowania osób do 35. r.ż.*

W przypadku analiz dotyczących osób najmłodszych różnice wynikają raczej z odmiennego rozłożenia akcentów przez obie grupy respondentów (rys. 19a i 19b). Zdaniem pracodawców najlepiej sprawdzają się instrumenty dające zatrudnionym dużą elastyczność zarówno w organizacji pracy (ruchomy czas pracy, tzw. *home office*), jak i w zakresie formy współpracy z firmą (np. telepraca, zatrudnienie w niepełnym wymiarze), czy doborze sposobów realizacji zadań. Ten ostatni czynnik jako jeden z kluczowych wskazywali także młodzi pracownicy. Na trzecim miejscu wśród

najistotniejszych czynników budowania zaangażowania osób poniżej 35. r.ż. menedżerowie HR wymienili uczestnictwo w projektach o zasięgu międzynarodowym, które można traktować jako atrakcyjną formę poszerzania kompetencji. Tymczasem młodzi pracownicy właśnie oferowanie im wszelkich form rozwoju uznali za działanie znacząco zwiększające ich motywację wewnętrzną. W czołówce najskuteczniejszych czynników wzmacniających zaangażowanie w opinii osób poniżej 35. r.ż. znalazło się, nie dość docenione przez pracodawców, atrakcyjne środowisko pracy. Pod tym terminem kryje się nie tylko możliwość współpracy ze specjalistami czy dobre relacje ze współpracownikami, ale także prestiż firmy. Oznacza to, że podejmowanie przez firmy działań z zakresu kształtowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy może mieć istotne znaczenie motywacyjne w odniesieniu do grupy najmłodszych pracowników i kandydatów do pracy. Dla osób poniżej 35. r.ż. kluczowe znaczenie ma ponadto atrakcyjne wynagrodzenie wzbogacone pakietem świadczeń dodatkowych (przede wszystkim związanych z usługami kulturalnymi i sportowymi).

#### *Budowanie zaangażowania osób w wieku od 36 do 45 lat*

Znacznie większe różnice pomiędzy opiniami pracodawców i pracowników zaobserwowano w ocenie czynników kształtowania zaangażowania osób w średnim wieku (36–45 lat – por. rys. 20a i 20b). Dla menedżerów działu HR najistotniejszym motywatorem w odniesieniu do tej grupy zatrudnionych jest tworzenie warunków pracy opartych na stabilności m.in. ograniczenie zmian w obszarze organizacji pracy, podziału zadań i odpowiedzialności, wprowadzenie jasnych i stałych zasad postępowania (w tym oceny pracy), czy dbanie o niską fluktuację pracowników. Tymczasem dla doświadczonych pracowników w średnim wieku kluczowe okazują się inne czynniki, tj. dodatkowe komponenty wynagrodzenia (bogate pakiety świadczeń), zapewnienie możliwości stałego poszerzania kompetencji oraz nakreślenie klarownej ścieżki kariery. Wśród świadczeń dodatkowych, jako szczególnie atrakcyjną formę motywowania osób między 36. a 45. r.ż. pracownicy wymieniali dodatkową opiekę medyczną obejmującą także członków ich rodzin, usługi kosmetyczne i relaksacyjne oraz refundację

kosztów dojazdu do pracy i dopłaty przyznawane pracownikom posiadającym dzieci. Innym, wartym odnotowania, atrakcyjnym instrumentem motywowania wymienionym przez respondentów było oferowanie przez firmę niskooprocentowanych pożyczek.

#### *Budowanie zaangażowania osób w wieku od 46 do 55 lat*

Szczególnie istotny rozdźwięk pomiędzy pracodawcami i pracownikami zarysował się w ich opiniach na temat najskuteczniejszych czynników motywowania do zaangażowania przeznaczonych dla osób między 46. a 55. r.ż. (por. rys. 21a i 21b). Badani menedżerowie działów HR skupili się bowiem na rozwiązaniach zapewniających zatrudnionym stabilizację zawodową i pewność zatrudnienia oraz na znaczeniu marki firmy. Pracownicy zaś zwracali uwagę na dominującą rolę czynników relacyjnych. Podkreślali znaczenie, jakie ma dla nich dobra komunikacja pozioma i pionowa w firmie, przyjazna atmosfera panująca w zespole oparta na partnerstwie, wzajemnym szacunku i współpracy, a także jednakowe traktowanie wszystkich zatrudnionych bez względu na ich wiek, płeć i inne cechy społeczno-demograficzne. Wśród nieco mniej istotnych czynników, ale także liczących się dla osób z tej kategorii wiekowej, pracownicy wymieniali powierzenie im dużego zakresu odpowiedzialności, swobodnego decydowania o sposobie realizowanych zadań oraz oferowanie elastycznego czasu i form zatrudnienia.

#### *Budowanie zaangażowania osób w wieku 56 lat i starszych*

Opinie pracodawców i pracowników na temat instrumentów motywowania najbardziej pożądanym przez osoby najstarsze, mające 56 lat i więcej, cechuje duża zgodność (por. rys. 22a i 22b). Menedżerowie działów HR zdają sobie sprawę ze znaczenia, jakie dla tej grupy zatrudnionych mają świadczenia dodatkowe, zwłaszcza związane z ubezpieczeniem na życie oraz opieką medyczną. Jednocześnie nie potrafili oni wskazać innych kluczowych czynników budujących zaangażowanie tych osób. Tymczasem pracownicy z najstarszych generacji podkreślali, obok istotności świadczeń wymienionych także przez pracodawców, wagę bezpieczeństwa zatrudnienia. Ta grupa osób zatrudnionych nie poszukuje nowego

pracodawcy, są oddanymi i lojalnymi pracownikami, którzy często pragną pozostać w tej samej firmie aż do chwili zakończenia swojej aktywności zawodowej. Ponadto na dalszych miejscach listy najistotniejszych czynników motywowania osób mających 56 lat i więcej znalazły się: docenianie wkładu ich pracy i wyrażanie uznania przez przełożonego oraz dbanie o dobre relacje w firmie np. poprzez organizowanie spotkań integracyjnych.

Nieco inny obraz czynników skutecznie budujących zaangażowanie różnych pokoleń w miejscu pracy wyłania się z analiz wyników ankietyzacji pracowników badanych firm średnich i dużych.

## **4.5. Główne uwarunkowania kształtowania zaangażowania pracowników w świetle badań ilościowych**

Na potrzeby badań ilościowych stworzona została obszerna lista czynników mogących potencjalnie wpływać na kształtowanie postawy zaangażowania pracowników. W celu dokonania ich analizy statystycznej zostały one podzielone (zgodnie z wnioskami płynącymi z przeprowadzonych wcześniej studiów literaturowych<sup>9</sup>) na cztery szersze grupy: wynagradzanie, satysfakcjonujące środowisko pracy, relacje interpersonalne oraz możliwości rozwojowe.

---

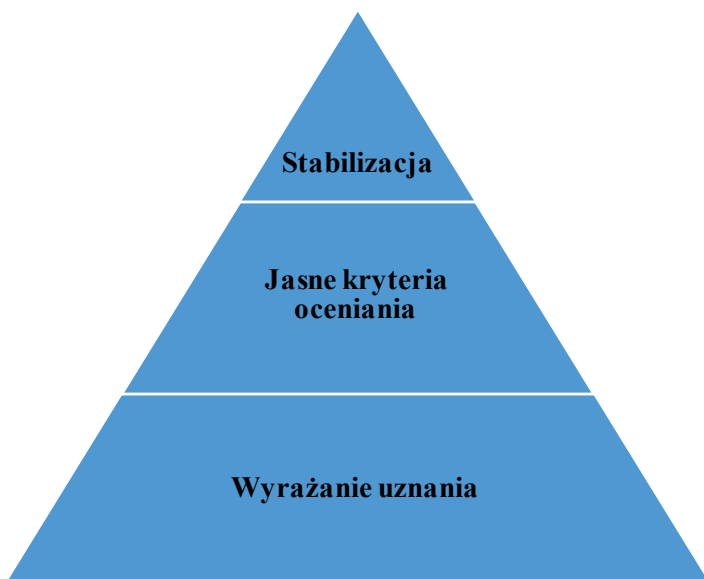
<sup>9</sup> Szczegółowy opis wyników analizy danych zastanych (*desk research*) oraz badań empirycznych zawarto w publikacji pod redakcją S. Borkowskiej i A. Jawor-Joniewicz *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością* (2016). Lista czynników wpływających na kształtowanie zaangażowania pracowników została sformułowana na podstawie wniosków płynących ze studiów literaturowych (por. m.in. Kochan, Dyer, 1993; Lawler, Mohrman, Benson, 2001; Guthie, 2001; Burkiewicz, 2003; Konrad, 2006; Smith, 2006; Stephenson, 2006; Croston, 2008; Cook, 2008; Smythe, 2009; Federman, 2009; Halm, 2011; Juchnowicz, 2012; Kaye, Jordan-Evans, 2012).



**Rysunek 19a.** Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób do 35. r.ż. w opinii pracodawców  
*Źródło:* opracowanie własne



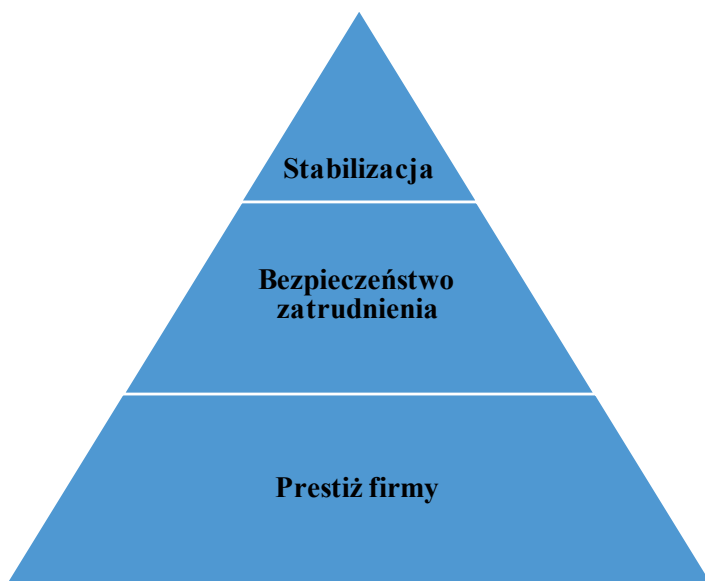
**Rysunek 19b.** Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób do 35. r.ż. w opinii pracowników  
*Źródło:* opracowanie własne.



**Rysunek 20a.** Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób w wieku od 36 do 45 lat w opinii pracodawców  
*Źródło:* opracowanie własne.



**Rysunek 20b.** Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób w wieku od 36 do 45 lat w opinii pracowników  
*Źródło:* opracowanie własne.



**Rysunek 21a.** Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób w wieku od 46 do 55 lat w opinii pracodawców  
*Źródło:* opracowanie własne.



**Rysunek 21b.** Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób w wieku od 46 do 55 lat w opinii pracowników  
*Źródło:* opracowanie własne.



**Rysunek 22a.** Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób powyżej 56. r.ż. w opinii pracodawców  
*Źródło:* opracowanie własne.



**Rysunek 22b.** Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób powyżej 56. r.ż. w opinii pracowników  
*Źródło:* opracowanie własne.



Wspomniana analiza wykazała istnienie istotnych statystycznie związków pomiędzy preferencjami pracowników w zakresie instrumentów motywowania a ich wiekiem w przypadku grup wiekowych powyżej 36. r.ż. Dla pracowników po 46. r.ż. najistotniejsze są czynniki związane z wynagradzaniem, zaś dla tych z przedziału 36–46 r.ż. ta grupa czynników ma najmniejsze znaczenie. Należy ponadto podkreślić, że zestaw 3–4 najistotniejszych motywatorów z każdej badanej kategorii (wynagradzanie, satysfakcjonujące środowisko pracy, relacje interpersonalne, możliwości rozwojowe) według pracowników jest podobny, niezależnie od ich wieku (tab. 16).

#### *Angażowanie poprzez wynagradzanie*

Wszystkich pracowników, bez względu na ich wiek, najsilniej motywuje atrakcyjne wynagrodzenie, uznaniowe nagrody finansowe i rzeczowe oraz premie, zwłaszcza indywidualne. Dla osób młodych, do 35. r.ż., kluczowe okazują się także dofinansowania do nauki (78,4%) i sportowo-rekreacyjne świadczenia dodatkowe (75,4%). Osoby nieco starsze, mające od 36 do 45 lat, doceniają także oferowanie im dodatkowych świadczeń medycznych obejmujących zarówno ich samych, jak i członków ich rodzin (65,6%). Zdający sobie sprawę z wagi uczenia się przez całe życie pracownicy między 46. a 55. r.ż. za istotny czynnik motywacyjny uznają finansowanie przez pracodawcę kształcenia dodatkowego, prowadzonego w ramach kursów i studiów (w tym podyplomowych – 63,1%). Z kolei dla reprezentantów najstarszej generacji w miejscu pracy szczególnie liczą się premie zespołowe (66,1%) oraz rozwiązania z zakresu partycypacji finansowej (61,6%).

#### *Satysfakcjonujące środowisko pracy jako czynnik wspierania zaangażowania*

Wśród czynników budowania zaangażowania związanych ze środowiskiem pracy za najistotniejsze wszyscy pracownicy, bez względu na wiek, uznali stabilność zatrudnienia gwarantującą im poczucie bezpieczeństwa (kluczowe na każdym etapie życia), dostrzeganie i docenianie przez przełożonego wysiłku wkładanego w wykonywaną pracę oraz stworzenie możliwości zgłaszania i nagradzania pomysłów na usprawnienia. Ponadto kluczowe jest dla nich (zwłaszcza

dla osób poniżej 56. r.ż.) umożliwienie im swobodnego decydowania o sposobie realizacji zadań przypisanych do ich stanowiska. Pracownicy najstarsi do czynników silnie oddziałujących na ich motywację wewnętrzną zaliczyli także zgodność kanonu wartości organizacji z ich własnymi przekonaniem i etyką (66,1%).

#### *Relacje interpersonalne wspierające kształtowanie zaangażowania*

Podobnie jak w przypadku wcześniejszych grup czynników, w obszarze relacji interpersonalnych pracownicy, niezależnie od wieku, wskazują na wagę takich aspektów budowania zaangażowania jak: dbałość o przyjazną atmosferę w miejscu pracy, czemu sprzyja także zapewnienie płynnej wielokierunkowej komunikacji oraz traktowanie wszystkich zatrudnionych w taki sam sposób niezależnie od ich wieku czy innych cech społeczno-demograficznych. Pracownicy najmłodszy (do 35. r.ż.) szczególnie dużą wagę z motywacyjnego punktu widzenia przypisują bezpośrednim kontaktom z przełożonymi (78,8%), starsi zaś, tj. osoby pomiędzy 36. a 45. r.ż., doceniają znaczenie łatwej dostępności informacji dotyczących firmy jako całości (65,7%), oraz ich komórek organizacyjnych (65,7%). Szerokie udostępnianie pracownikom danych o sytuacji organizacji, jej strategii oraz planach rozwoju znajduje także duże uznanie wśród osób po 46. r.ż., w tym najstarszej generacji.

#### *Angażowanie poprzez tworzenie możliwości do rozwoju*

Do czynników związanych z poszerzaniem kompetencji pracowników wspierających zaangażowanie wszystkich zatrudnionych, niezależnie od ich wieku, można zaliczyć zapewnienie stałego i łatwego dostępu do różnych form rozwoju zawodowego (w tym do atrakcyjnych szkoleń) oraz stosowanie jasnych zasad awansowania i wynagradzania. Pracownicy najmłodszy (do 35. r.ż.) oraz z przedziału wieku 46–55 lat szczególnie doceniają ponadto tworzenie przez pracodawcę okazji do uczestnictwa w interesujących projektach, będących dużym wyzwaniem zawodowym (odpowiednio 75,1% oraz 65,4% wskazań). Dla osób mających od 36 do 45 lat oraz pracowników najstarszych, po 56. r.ż., kluczowe jest również uwzględnianie ich punktu widzenia w procesie oceniania ich pracy (powiązanego z systemem rozwoju).

**Tabela 16.**

Preferencje pracowników dotyczące wybranych czynników budowania zaangażowania według wieku (% respondentów wskazujących czynnik jako istotny)

WYNAGRADZANIE	WIEK			
	DO 35 LAT	OD 36 DO 45 LAT	OD 46 DO 55 LAT	56 LAT I WIĘCEJ
Wynagrodzenie wyższe niż średnia dla branży	79,20%	78,60%	77,30%	76,80%
Nagrody finansowe lub rzeczowe dla najlepszych pracowników	80,70%	72,10%	72,30%	71,20%
Opcje na akcje firmy	52,2%	50,8%	47,1%	45,8%
Dostępność samochodu służbowego	61,2%	53,3%	52,7%	41,8%
Udostępnienie telefonu służbowego, laptopa	67,3%	60,4%	55,9%	55,4%
Dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne dla mnie i członków mojej rodziny	74,6%	65,6%	61,7%	61,0%
Karnety sportowo-rekreacyjne finansowane przez firmę	75,4%	63,8%	59,4%	57,1%
Finansowanie lub dofinansowywanie przez pracodawcę studiów pracowników i kursów dodatkowych	78,4%	63,9%	63,1%	55,4%
Dofinansowanie opieki nad dziećmi lub innymi osobami zależnymi	67,3%	61,1%	53,7%	55,4%
Premia uzależniona od efektów mojej pracy	82,9%	68,0%	67,2%	76,8%
Premia uzależniona od efektów pracy mojego zespołu	68,7%	60,2%	58,2%	66,1%
Udział w zysku firmy	67,3%	57,1%	59,2%	61,6%

ŚRODOWISKO PRACY	WIEK			
	DO 35 LAT	OD 36 DO 45 LAT	OD 46 DO 55 LAT	56 LAT I WIĘCEJ
Umożliwienie decydowania o sposobie realizacji powierzonych mi zadań	75,4%	64,6%	65,6%	63,8%
Umożliwienie zgłaszania propozycji usprawnień i nagradzanie najlepszych pomysłów	77,2%	66,0%	66,4%	65,5%
Powierzenie mi dużego zakresu odpowiedzialności za realizowane zadania	67,1%	59,5%	60,9%	59,3%
Docenianie i wyrażanie przez przełożonego uznania dla mojej pracy	79,9%	72,7%	66,4%	74,6%
Wysoki prestiż firmy	71,9%	63,0%	61,9%	64,4%
Wartości firmowe zgodne z moimi przekonaniami	73,0%	62,1%	62,9%	66,1%
Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa wynikającego z pewności zatrudnienia	86,3%	73,0%	72,1%	74,6%
Organizacja konkursów na najlepszego pracownika	55,3%	51,4%	50,6%	46,9%

RELACJE INTERPERSONALNE	WIEK			
	DO 35 LAT	OD 36 DO 45 LAT	OD 46 DO 55 LAT	56 LAT I WIĘCEJ
Równe traktowanie wszystkich pracowników w miejscu pracy	80,8%	73,7%	72,1%	78,0%
Dobra atmosfera w miejscu pracy	85,0%	74,0%	72,3%	78,5%
Wspieranie pracy zespołowej	75,2%	65,7%	66,0%	73,4%
Partnerskie relacje z przełożonym	76,7%	63,1%	62,1%	59,9%
Dobra komunikacja w firmie (w obrębie własnego działu i pomiędzy różnymi działami firmy)	78,9%	74,8%	73,6%	76,3%
Łatwy dostęp do bieżących informacji o firmie, planowanych zmianach, strategii	72,5%	65,7%	67,0%	74,0%
Informowanie pracowników o aktualnych priorytetach ich komórek organizacyjnych	72,0%	65,7%	64,5%	70,1%
Utrzymywanie bezpośredniego kontaktu (spotkania, rozmowy) przełożonego (kierownika liniowego) z podwładnymi	78,8%	63,9%	66,0%	65,5%
Dbanie o zapewnienie mi równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym	74,1%	61,7%	63,3%	60,5%
Dostępność przedszkola przyzakładowego	54,2%	47,2%	45,7%	40,1%
Organizacja świąt firmy, wyjazdów integracyjnych etc.	65,0%	52,6%	51,8%	36,7%
Umożliwienie mi skorzystania z elastycznego czasu pracy	74,1%	63,8%	62,5%	60,5%
Umożliwienie mi skorzystania z elastycznych form zatrudnienia	58,1%	57,8%	51,0%	48,0%
Ograniczenie hierarchii w firmie oraz tworzenie zespołów zadaniowych	61,2%	55,8%	56,4%	51,4%
MOŻLIWOŚCI ROZWOJOWE	WIEK			
	DO 35 LAT	OD 36 DO 45 LAT	OD 46 DO 55 LAT	56 LAT I WIĘCEJ
Przekazywanie mi informacji zwrotnej z ocen okresowych	71,2%	60,9%	62,7%	65,5%
Uwzględnienie mojej opinii w procesie dokonywania oceny okresowej mojej pracy	74,0%	62,7%	60,9%	67,8%

Tabela 16 (cd).

MOŻLIWOŚCI ROZWOJOWE	WIEK			
	DO 35 LAT	OD 36 DO 45 LAT	OD 46 DO 55 LAT	56 LAT I WIĘCEJ
Stosowanie przejrzystych kryteriów wynagradzania i awansów	81,8%	64,5%	67,4%	72,3%
Możliwość udziału w atrakcyjnym projekcie	75,1%	62,4%	65,4%	59,3%
Możliwość stałego rozwoju swoich kompetencji i łatwy dostęp do programów rozwojowych	81,8%	67,4%	65,6%	63,8%
Udział w atrakcyjnym szkoleniu/konferencji	76,5%	64,9%	62,3%	71,2%

Źródło: opracowanie na podstawie Borkowska, Jawor-Joniewicz, 2016, s. 63–96.

## Podsumowanie rozdziału

Zaprezentowane wyniki badań wskazują na zasadność uwzględnienia w procesie tworzenia systemów motywacyjnych nastawionych na wspieranie zaangażowania perspektywy wieku pracowników. Mimo iż główne zestawy czynników służących budowaniu tej postawy w każdej z objętych analizą ilościową kategorii są podobne, to w przypadku instrumentów nieco mniej kluczowych, choć nadal mających znaczenie dla zatrudnionych, występują nieraz istotne różnice w preferencjach osób reprezentujących różne generacje. Zostały one uwypuklone w badaniach jakościowych. Ich wyniki wskazały dodatkowo na istnienie znacznych różnic w opiniach pracodawców i pracowników na temat poszczególnych komponentów systemów motywowania do zaangażowania. Szczególnie wyraźnie niedopasowanie działań podejmowanych przez menedżerów HR służących kształtowaniu motywacji wewnętrznej osób zatrudnionych uwidoczniło się w odniesieniu do pracowników w wieku od 36 do 55 lat. Nietrafny dobór instrumentów budowania zaangażowania może znacząco obniżać skuteczność starań pracodawców. A, jak wskazują wyniki badań, osoby mające duży staż pracy wymagają wsparcia w utrzymywaniu tej cennej z punktu widzenia zarówno firmy jak i samego zatrudnionego, postawy pracowniczej (Coffman, Gonzalez-Molina, 2002, s. 136). C. Coffman i G. Gonzalez-Molina

wykazali bowiem, że najwyższy poziom zaangażowania przejawiają pracownicy młodzi i nowi. Wygasa on jednak po około 6 miesiącach u 60% osób. W efekcie po 10 latach pracy za prawdziwie zaangażowane uznaje się tylko 20% zatrudnionych (Juchnowicz, 2010, s. 39). W świetle tych danych zabieganie o tworzenie rozwiązań służących wspieraniu motywacji wewnętrznej najlepiej dopasowanych do potrzeb i oczekiwań pracownika wydaje się być niemałym wyzwaniem dla pracodawców. Jakkolwiek podejmowanie działań skierowanych indywidualnie do każdego zatrudnionego jest niemal niewykonalne w przypadku przedsiębiorstw zatrudniających setki czy tysiące osób, to już opracowanie oferty skierowanej do określonych grup pracowników jest dla pracodawcy osiągalne. Analizy wyników badań Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych umożliwiają stworzenie strategii budowania zaangażowania uwzględniającej preferencje osób reprezentujących różne grupy wieku. Mogą one zatem posłużyć za inspirację dla menedżerów pragnących udoskonalić lub dopiero wdrożyć w firmie strategię zarządzania multigeneracyjnego. Niemniej jednak z uwagi na fakt, iż wspomniane analizy objęły jedynie celowo dobraną grupę firm (pomijającą m.in. organizacje zatrudniające do 49 osób), zaprezentowanych wyników badań nie należy traktować jako reprezentatywnych dla całej populacji przedsiębiorstw w Polsce. Można je zatem traktować jako interesujący punkt odniesienia, nie zaś pewnik odzwierciedlający sytuację panującą w każdej organizacji. Tym bardziej zasadne wydaje się pogłębianie wiedzy z zakresu budowania zaangażowania pracowników reprezentujących różne pokolenia poprzez kontynuację badań empirycznych poświęconych tej tematyce oraz rozszerzenie ich na przedsiębiorstwa małe i mikro.



# 5

## **PODSUMOWANIE ORAZ REKOMENDACJE DLA ZARZĄDZANIA PŁYNĄCE Z BADAŃ**

Jak zaprezentowano w niniejszej publikacji, współczesne organizacje stają przed wieloma wyzwaniami, z których istotną część jest silnie związana z dbałością o kapitał ludzki. Ponieważ aktualnie na rynku pracy obecni są przedstawiciele kilku pokoleń, a ich sytuacja zawodowa i pozazawodowa dość mocno się różni, rośnie rola i znaczenie zarządzania multigeneracyjnym kapitałem ludzkim. Z uwagi na to, że w ramach poszczególnych generacji występują i podobieństwa, i różnice, to z perspektywy zarządzania generacjami dostosowanie różnych działań do poszczególnych generacji polegać może jedynie na pewnym „cieniowaniu” rozwiązań, a nie prowadzeniu wręcz odrębnej polityki personalnej w odniesieniu do różnych pokoleń, co zresztą nie byłoby zgodne z prawem. Siła zarządzania multigeneracyjnego tkwi nie w akcentowaniu różnic, a w czerpaniu z potencjału pracowników w każdym wieku. Wiedza na temat niuansów decydujących o pewnej odmienności pracowników z różnych generacji pozwala łatwiej zdiagnozować ich mocne strony, a poprzez zderzenie ich z deficytami innych pokoleń – niwelować ryzyka i budować trwałą przewagę konkurencyjną organizacji. Dlatego celem głównym pracy uczyniono analizę znaczenia kapitału multigeneracyjnego dla zarządzania współczesną organizacją. Tak postawionemu celowi głównemu podporządkowane zostały cele szczegółowe, na które złożyła się:

1. Ocena znaczenia kapitału ludzkiego i różnorodności generacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi,



2. Ocena poziomu rozwoju zarządzania multigeneracyjnego w małych i średnich przedsiębiorstwach
3. Identyfikacja czynników kształtujących zaangażowanie pracowników z różnych generacji.

Ponadto z perspektywy kapitału ludzkiego wydaje się zasadnym, aby system zarządzania zasobami ludzkimi był rozpatrywany w trzech aspektach. Pierwszym z nich jest zawartość, a więc poszczególne praktyki personalne budujące system, a w szczególności zarządzanie międzygeneracyjnymi zespołami. Drugim obszarem jest proces zarządzania zasobami ludzkimi, na który składa się formułowanie informacji na temat działań HR oraz przekazywanie tych informacji zatrudnionym pracownikom. Trzecim aspektem jest tzw. „klimat” (Lewicka, 2016, s. 72), który w jakiejś mierze jest pochodną podejścia kadry menedżerskiej i właścicieli do procesu. Wszystkie te sfery zostały zawarte w poniższej tabeli (tab. 17) zawierającej wymiary zarządzania multigeneracyjnego w ujęciu strategicznym – wpisanego w strategię, kulturę organizacyjną oraz strukturę procesu.

**Tabela 17.**  
Miary zarządzania multigeneracyjnego

SFERA ZARZĄDZANIA	MIARY ZARZĄDZANIA MULTIGENERACYJNEGO	POWODY ZAINTERESOWANIA ZARZĄDZANIEM MULTIGENERACYJNYM
Zarządzanie strategiczne	1. Firma zdiagnozowała strukturę demograficzną przedsiębiorstwa uwzględniając pokolenia oraz posiada jej prognozę na najbliższe lata	
	2. Firma posiada prognozę struktury demograficznej na najbliższe lata	
	3. Firma monitoruje wskaźniki zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniając wiek i przynależność pokoleniową pracowników	
	4. Menedżerowie znają strukturę wieku zatrudnionych pracowników	
	5. Kadra zarządzająca wie, jakie korzyści przynosi firmie zarządzanie multigeneracyjne	

SFERA ZARZĄDZANIA	MIARY ZARZĄDZANIA MULTIGENERACYJNEGO	POWODY ZAINTERESOWANIA ZARZĄDZANIEM MULTIGENERACYJNYM	
Zarządzanie strategiczne	6. Kadra zarządzająca zdaje sobie sprawę, na jakie potencjalne bariery natrafia w firmie zarządzanie multigeneracyjne i jak je minimalizować	Orientacja strategiczna charakteryzuje się wiedzą na temat trendów w otoczeniu, świadomością zarządzania multigeneracyjnego na wszystkich szczeblach organizacyjnych i wdrażania spójnych, zaprogramowanych na różne perspektywy czasowe działań.	
	7. Firma ma opracowaną koncepcję/strategię zarządzania multigeneracyjnego		
	8. Strategia zarządzania multigeneracyjnego jest spójna z celami strategicznymi przedsiębiorstwa		
	9. Strategia zarządzania multigeneracyjnego jest uzupełniona o wskaźniki pozwalające określić i monitorować efektywność prowadzonych działań		Włączenie sfery multigeneracyjności do działań strategicznych (strategii biznesowej, strategii personalnej, programu zarządzania pokoleniami). Kształtowanie zrównoważonej struktury wieku pracowników powinno mieć charakter długookresowy
	10. W firmie prowadzone są regularne działania promujące zarządzanie multigeneracyjne wśród kadry i pracowników		
Uwrażliwienie na różnorodność	11. Firma prowadzi działania pozwalające niwelować niekorzystne stereotypy na temat wieku i pokoleń (np. warsztaty uwrażliwiające, szkolenia antydyskryminacyjne, wydarzenia promujące wartości płynące z pracy w wielopokoleniowej firmie)		
	12. Kadra zarządzająca ma wiedzę na temat tego, czym jest dyskryminacja i stereotypy ze względu na wiek		
	13. Kadra zarządzająca potrafi niwelować zachowania wynikające z dyskryminacji wiekowej, pokoleniowej	Kadra zarządzająca oraz specjalistyczna promuje różnorodność pokoleniową i aktywnie wspiera jej klimat wewnątrz i za zewnątrz organizacji	
Uwrażliwienie na różnorodność	14. Menedżerowie znają korzyści z prowadzenia działań niwelujących stereotypy wiekowe i pokoleniowe w miejscu pracy		
15. Zarządzający organizacją promują postawę akceptacji wobec różnorodności, w tym pokoleniowej			
16. Firma analizuje i propaguje dobre praktyki związane z różnorodnością pokoleniową i wiekową			
17. Firma uczestniczy w inicjatywach promujących różnorodność, w tym różnorodność wiekową (np. konkursy, rankingi)			

Tabela 17 (cd).

SFERA ZARZĄDZANIA	MIARY ZARZĄDZANIA MULTIGENERACYJNEGO	POWODY ZAINTERESOWANIA ZARZĄDZANIEM MULTIGENERACYJNYM
Wiedza zarządzających na temat pokoleń	18. Kadra zarządzająca wie, jakie pokolenia obecnie funkcjonują na rynku pracy, a jakie pracują w firmie	
	19. Kadra zarządzająca posiada wiedzę na temat tego, jakie wydarzenia ukształtowały każde z pokoleń i jaki to ma wpływ na metody zarządzania	Kadra kierownicza wszystkich szczebli, główni specjaliści oraz służby personalne posiadają gruntowną wiedzę na temat charakterystyki pokoleń, odmienności oraz podobieństw występujących między reprezentantami poszczególnych generacji
	20. Kadra zarządzająca została przeszkolona na temat tego, na czym polega wyjątkowość każdego z pokoleń	
	21. Kadra zarządzająca zna potrzeby i oczekiwania poszczególnych pokoleń i wie, w jaki sposób może je zaspokajać	
	22. Kadra zarządzająca wie, jakie unikalne kompetencje wnosi do firmy każde z pokoleń	
Rekrutacja, selekcja, adaptacja	23. Organizacja komunikuje w ogłoszeniach rekrutacyjnych wartości płynące z różnorodności pokoleniowej	
	24. Firma nie stosuje w działaniach rekrutacyjnych określeń dyskryminujących (np. młody, dynamiczny zespół)	
	23. Organizacja komunikuje w ogłoszeniach rekrutacyjnych wartości płynące z różnorodności pokoleniowej	
	24. Firma nie stosuje w działaniach rekrutacyjnych określeń dyskryminujących (np. młody, dynamiczny zespół)	
	25. Kadra odpowiedzialna za pozyskanie pracowników wie, jakie potrzeby rekrutacyjne ma każde z pokoleń	
	26. Firma stosuje różnorodne rozwiązania rekrutacyjne, tak aby dostosować je do potrzeb pokoleń	
	27. Firma wykorzystuje grywalizację do procesu rekrutacji	
	28. Firma korzysta z ogłoszeń wizerunkowych prezentujących pracowników w różnym wieku	

SFERA ZARZĄDZANIA	MIARY ZARZĄDZANIA MULTIGENERACYJNEGO	POWODY ZAINTERESOWANIA ZARZĄDZANIEM MULTIGENERACYJNYM
Rekrutacja, selekcja, adaptacja	29. Firma doбира metody selekcji do specyfiki wszystkich pokoleń 30. Proces adaptacji pracownika jest dostosowany do potrzeb pokolenia BB, X, Y i C	
Motywowanie i angażowanie	31. Kadra zarządzająca zna postawy i oczekiwania wobec życia i pracy zawodowej przedstawicieli różnych pokoleń 32. Firma prowadzi regularnie badania satysfakcji pracowniczej metodami dostosowanymi do wielu pokoleń 33. Wyniki badań satysfakcji pracowniczej są analizowane z perspektywy pokoleniowej i wiekowej 34. Specjaliści HR posiadają wiedzę na temat potencjalnych benefitów dopasowanych do pracowników w różnym wieku 35. Prowadzony jest regularny przegląd dostępnych benefitów pod kątem dopasowania do potrzeb różnych pokoleń i wieku pracowników 36. Firma prowadzi działania z zakresu WLB (np. elastyczne sposoby organizacji pracy)	Stworzenie programu motywacyjnego uwzględniającego zarządzanie multigeneracyjne może obejmować kilka faz: 1) zdiagnozowanie potrzeb organizacji, 2) diagnoza struktury wieku pracowników, 3) tworzenie systemów motywacyjnych nastawionych na wspieranie zaangażowania, 4) analiza preferencji osób reprezentujących różne generacje odnośnie czynników służących budowaniu zaangażowania, 5) analiza opinii pracodawców na temat poszczególnych komponentów systemów motywowania
Działania rozwojowe	37. Kadra zarządzająca potrafi rozpoznawać i odpowiadać na potrzeby rozwojowe przedstawicieli poszczególnych pokoleń 38. Kadra zarządzająca potrafi rozpoznawać i odpowiadać na potrzeby pracowników będących na różnych etapach rozwoju zawodowego 39. Firma dysponuje różnorodnymi rozwiązaniami rozwojowymi uwzględniającymi potrzeby pokoleń 40. W firmie monitoruje się, czy rozwiązania rozwojowe odpowiadają potrzebom różnych pokoleń 41. W firmie prowadzone są rozmowy rozwojowe z pracownikami 42. Podczas rozmów rozwojowych lider ma obowiązek poruszenia m.in. tematów związanych ze zmianami społeczno-gospodarczymi, które będą mieć wpływ na przedsiębiorstwo, trendów w branży i na stanowisku	W organizacji zapewnione powinny zostać odmienne ścieżki karier dla poszczególnych pokoleń. Może to przeciwdziałać nadmiernej rotacji i niedoborowi talentów. Organizacja prowadzi szkolenia, dobierając metody i techniki szkoleniowe oraz projektując etapy procesu szkoleniowego z uwzględnieniem pokoleń

Tabela 17 (cd).

SFERA ZARZĄDZANIA	MIARY ZARZĄDZANIA MULTIGENERACYJNEGO	POWODY ZAINTERESOWANIA ZARZĄDZANIEM MULTIGENERACYJNYM
Działania rozwojowe	43. W organizacji realizowany jest mentoring	
	44. W firmie prowadzony jest program sukcesji stanowiskowej	
	45. Działania rozwojowe obejmują pracowników będących w wieku okołoemerytalnym	
	46. Firma ma wprowadzony standard rozmowy z pracownikiem będącym przed emeryturą	
Transfer wiedzy	47. W firmie zostały zdiagnozowane bariery w dzieleniu się wiedzą	Zarządzanie wiedzą jako istotny aspekt zarządzania współczesnymi organizacjami powinien zapewnić transfer wiedzy między pokoleniami w organizacji oraz włączenie pracowników różnych pokoleń
	48. Metody transferu wiedzy dostępne w firmie uwzględniają potrzeby pokoleniowe tzw. cyfrowych imigrantów i tubylców	
	49. W firmie są stosowane różnorodne metody sprzyjające grupowemu dzieleniu się wiedzą (np. action learning, coaching zespołowy, intermentoring, intranet)	
	50. Firma nagradza, docenia pracowników dzielących się wiedzą	
	51. Firma ma opracowane wskaźniki pozwalające monitorować transfer wiedzy w firmie	
	52. Pracownicy organizacji mogą uczestniczyć w społeczności praktyków ( <i>community of expert practitioners</i> )	
Tworzenie zespołów wielopokoleniowych	53. W organizacji funkcjonują brokerzy wiedzy	Uwzględnianie w strukturze organizacyjnej zespołów międzygeneracyjnych.
	54. Kadra zarządzająca i pracownicy znają i rozumieją korzyści płynące z pracy w multigeneracyjnym zespole	
	55. Liderzy posiadają wiedzę na temat etapów budowania zespołów	
	56. Liderzy posiadają wiedzę na temat tego, na co zwracać uwagę w pracy z osobami z różnych pokoleń w poszczególnych fazach rozwoju zespołu	
	57. Pracownicy HR wspierają swoimi działaniami dojrzałego lidera zostającego szefem młodego zespołu	

SFERA ZARZĄDZANIA	MIARY ZARZĄDZANIA MULTIGENERACYJNEGO	POWODY ZAINTERESOWANIA ZARZĄDZANIEM MULTIGENERACYJNYM
Tworzenie zespołów wielopokoleniowych	58. Pracownicy HR wspierają swoimi działaniami lidera z pokolenia Y lub C, który zostaje szefem dojrzałego zespołu	
Zarządzanie konfliktami	59. Liderzy posiadają wiedzę na temat tego, do jakich konfliktów może dochodzić w zespole multigeneracyjnym	Kadra kierownicza posiada wiedzę na temat konfliktów międzygeneracyjnych
	60. Liderzy potrafią rozpoznać symptomy tworzącego się konfliktu	
	61. Liderzy i kierownicy umieją rozwiązywać konflikty w zespole multigeneracyjnym	
Wolontariat pracowniczy	62. W organizacji prowadzony jest wolontariat pracowniczy	Multigeneracyjność może mieć odzwierciedlenie we wdrożeniu idei wolontariatu
	63. Wolontariat pracowniczy jest wykorzystywany do promowania idei współpracy pokoleniowej	
	64. Wolontariat pracowniczy jest wykorzystywany jako ważny element włączenia w proces zarządzania (pokolenia Y i C)	
	65. Wolontariat pracowniczy jest wykorzystywany jako ważny element wzbogacenia kariery (pokolenia BB i X)	
	66. Wolontariat pracowniczy jest prowadzony w taki sposób, że kreuje zaangażowanie wielu pokoleń pracowników	
	67. Promowany wewnętrznie wolontariat pracowniczy jest instrumentem motywacyjnym	
Społeczna odpowiedzialność biznesu	68. Promowany zewnętrznie wolontariat pracowniczy jest magnesem przyciągającym do pracy kandydatów wywodzących się z różnych pokoleń	Multigeneracyjność może mieć odzwierciedlenie w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, programie działalności etycznej czy Employer Brandingu
	69. Katalog aktywności kreujących markę pracodawcy z wyboru jest analizowany z perspektywy pokoleń	
	70. Projekty społecznej odpowiedzialności biznesu są dobierane w sposób umożliwiający udział pracowników wszystkich pokoleń	
	71. Programy działalności etycznej/kodeksy etyczne są projektowane i konsultowane przez pracowników w różnych pokoleniach	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wiktorowicz, Warwas, Woszczyk (2016).

Identyfikacja zarządzania multigeneracyjnego poprzez potwierdzenie poszczególnych miar (lub zdiagnozowanie ich braku) może mieć funkcję diagnostyczną. Jak bowiem wspomniano, organizacje, ich menedżerowie i właściciele stają przed problemem efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim w czasach zwiększającej się różnorodności generacyjnej. Współczesne przedsiębiorstwa stały się miejscami, w których spotykają się cztery pokolenia pracowników. Każde z nich ukształtowały różne warunki społeczne i gospodarcze, a także historyczne, religijne i kulturowe. Generacje posiadają odmienne systemy wartości, potrzeby i oczekiwania, różne nawyki i przyzwyczajenia, a także preferencje komunikacyjne. Podejście diagnozujące miary zarządzania multigeneracyjnego może okazać się pomocne w uświadomieniu korzyści z niego płynących, ale też potencjalnych wewnętrznych i zewnętrznych barier, które mogą utrudniać projektowanie oraz wdrażanie poszczególnych działań. Zestaw miar stanowi wynikające z celu utylitarnego opracowania (dostarczenie kadry zarządzającej wiedzy o kapitale ludzkim poszczególnych generacji pracowników i metodach budowania ich zaangażowania poprzez zarządzanie multigeneracyjne), podsumowanie procesu przyporządkowane do sfer zarządzania multigeneracyjnego.

## BIBLIOGRAFIA

- Adecco (2007), *Managing Today's Multigenerational Workforce*, <http://www.adecco.ca/EN/knowledge-centre/employers/Documents/whitepapers/managing-multigenerational-workforce.pdf> (dostęp: 25.06.2014).
- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Balcerek-Wieszala A. (2011), *Wykorzystanie mierników do pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Baran M., Kłós M. (2014), *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
- Baron A., Armstrong M. (2008), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Becker G.S. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, The University of Chicago Press.
- Becker G.S., Murphy K., Tamura R. (1990), *Human Capital, Fertility and Economic Growth*, „Journal of Political Economy”, vol. 98.
- Beyer K. (2016), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w procesie kształtowania kapitału intelektualnego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 43(1).
- Boni M. (red.), (2011), *Raport Młodzi 2011*, KPRM, Warszawa.
- Bontis N. (1998), *Intellectual Capital: an Exploratory Study at Develops Measures and Models*, Management Decision, vol. 36(2).



- Borkowska S. (2002), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski a rozwój zasobów ludzkich*, [w:] A. Ludwiczynski (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Materiały na konferencję*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
- Borkowska S. (2007), *W sprawie tożsamości ZZL*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Borkowska S. (red.), (2010), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Borkowska S., Jawor-Joniewicz A. (red.), (2016), *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, IPISS, Warszawa.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (2017), *Problemy innowacyjności gospodarki Polski, ze szczególnym uwzględnieniem działalności badawczo-rozwojowej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 50 (2).
- Bratnicki M., Strużyna J. (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A. (2009), *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa.
- Buchen I.H. (2011), *Partnerski HR. Nowe normy efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia dzisiejszej kadry pracowniczej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Buczek M. (2004), *Wykorzystanie koncepcji kapitału intelektualnego w procesie rozwoju potencjału pracowników*, [w:] A. Stabryła (red.), *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 1, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Burkiewicz M. (2003), *Rola zaangażowania pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Pret S.A., Warszawa.
- Bursch D., Kelly K. (2014), *Managing the Multigenerational Workplace*, UNC Kenen-Flagler Business School, UNC Executive Development, <http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/managing-the-multi-generational-workplace-white-paper.pdf> (dostęp: 26.06.2014).

- The Business Case For Diversity. Good Practices In The Workplace* (2005), European Commission.
- Butkiewicz-Schodowska A. (2015), *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Współczesne Problemy Ekonomiczne, nr 11, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 858.
- Carayannis E.G. (2004), *Measuring intangibles: managing intangibles for tangible outcomes in research and innovation*, „International Journal of Nuclear Knowledge Management”, nr 1(1/2).
- Cavalli-Sforza, L.L., M.W. Feldman (1981), *Cultural Transmission and Evolution: A Quantitative Approach*, Princeton University Press, New York.
- Cichorzewska M., Mazur B., Niewiadomska A., Sobolewska-Poniedziałek E., Zimnoch K., Ziółkowska B. (2015), *Zarządzanie wiekiem. Aspekt regionalny, instytucjonalny oraz organizacyjny*, Politechnika Lubelska, Lublin.
- Cichy K., Malaga K. (2007), *Kapitał ludzki w modelach i teorii wzrostu gospodarczego*, [w:] M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Coffman C., Gonzalez-Molina G. (2002), *Follow His Path: How the World's Gratest Organizations Drive Growth by Unleashing Human Potential*, Warner Business Books, New York.
- Combating Age Barriers in Employment Research Summary* (1997), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxemburg.
- Cook S. (2008), *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*, Kogan Page, London.
- Croston D. (2008), *Employee Engagement. The People First Approach to Building a Business*, Moonstone Media, Sydney.
- Cwalina W. (2001), *Generacja Y – ponury mit czy obiecująca rzeczywistość*, [w:] T. Zasepa (red.), *Internet – Fenomen społeczeństwa informacyjnego*, Edycja Świętego Pawła, Częstochowa.
- DeLong D.W. (2004), *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*, Oxford University Press, Oxford.

- Diagnoza Społeczna 2015*, www.diagnoza.com (dostęp: 15.07.2018).
- Dolińska M. (2010), *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Domański S.R. (1993), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.
- Dziwulski J. (2012), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej*, [w:] W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Fazlagić A. (2005), *Jakościowe i ilościowe metody pomiaru kapitału intelektualnego*, „Problemy Jakości”, nr 9.
- Federman B. (2009), *Employee Engagement. A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
- Filipowicz G. (2014), *Zarządzanie kompetencjami: Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Florczak W. (2009), *Modelowanie kapitału ludzkiego i struktura ludności*, [w:] *Makroekonomiczny model gospodarki opartej na wiedzy*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, t. 229.
- Frączek P. (2012), *Uwarunkowania pomiaru kapitału intelektualnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy”, z. 10.
- Friedrich R., Le Merle M., Peterson M., Koster A. (2010), *The Rise of Generation C: Implications for the World of 2020*, Booz & Company Inc., New York.
- Gebauer J., Lowman D. (2008), *Closing the Engagement Gap: How Great Companies Unlock Employee Potential for Superior Results*, Penguin Group, New York.
- Giddens A. (2012), *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Goban-Klas T. (2003), *Pokolenie SMS-u w rozwiniętym społeczeństwie informacyjnym*, [w:] R. Szwed (red.), *Społeczeństwo wirtualne. Społeczeństwo informacyjne*, Wydawnictwo KUL, Lublin.

- Gryszko M. (2009), *Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- GUS (2014), *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014–2050*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- GUS (2018), *Tablice trwania życia 1990–2017*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, [www.stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5470/1/1/7/lifetables1990-2017.xls](http://www.stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5470/1/1/7/lifetables1990-2017.xls) (dostęp: 22.10.2018).
- Guthie J.P. (2001), *High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand*, „Academy of Management Journal”, no. 44(1).
- Hajjar L., Hugonet C. (2015), *Diversity within Small and Medium-sized Enterprises – Best Practices and Approaches for Moving Ahead*, European Commission.
- Halm B. (2011), *Employee Engagement: A Prescription for Organizational Transformation*, [w:] J.A. Wolf, H. Hanson, M.J. Moir, L. Friedman, G.T. Savage (red.), *Organization Development in Healthcare: Conversations on Research and Strategies*, Advances in Health Care Management, vol. 10, Emerald Group Publishing Limited.
- Hannam S., Yordi B. (2011), *Engaging a Multi-Generational Workforce: practical advice for government managers*, IBM Center for The Business of Government, Washington DC.
- Harasim W. (2012), *Wykorzystanie kapitału intelektualnego w zarządzaniu organizacją inteligentną dla tworzenia przewagi konkurencyjnej*, [w:] W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Haron H., Sabri S.M., Jamil N. (2014), *Exploring Technology Use in Reminiscence for Elderly Knowledge Recall*, „Australian Journal of Basic & Applied Sciences”, vol. 8(5).
- Hatalska N. (2011), *Generacja L*, <http://hatalska.com/2011/12/09/generacja-l-infografika/>, 9.12.2011 r. (dostęp: 18.07.2014).
- Hatalska N. (2014), *Lanserzy alternatywni*, Beauty Queens i in. – „Pokolenie Show Off”, <http://hatalska.com/2014/01/08/pokolenie-show-off/> (dostęp: 18.07.2014).

- HR Biznes Trendy. Raport na 2016 (2016), <http://www.hrbt.hrtec.pl> (dostęp: 1.08.2018).
- HRP (2013), *Zarządzanie pracownikami firmy w różnym wieku – wyzwania, korzyści*, <https://www.parp.gov.pl/files/74/107/417/652/16854.pdf> (dostęp: 5.11.2014).
- IBnDiPP (2009), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich firmach – mentoring i e-learning*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, [http://www.iped.pl/pliki/publikacje/raport\\_e-learning\\_.pdf](http://www.iped.pl/pliki/publikacje/raport_e-learning_.pdf) (dostęp: 28.07.2015).
- Ilmarinen J. (2012), *Promoting active ageing in the workplace*, European Agency for Safety and Health at Work, <https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view> (dostęp: 3.09.2018).
- Janasz W. (2011), *Innowacje w strategii gospodarczej Unii Europejskiej*, [w:] W. Janasz (red.), *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa.
- Janowska Z. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Janowska Z. (2015), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, kierunki zmian, nowe wyzwania XXI wieku*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, t. 38, nr 4.
- Juchnowicz M. (red.), (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2009), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.), (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Kamińska B. (2016), *Rozwój kapitału ludzkiego jako czynnik rozwoju firmy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlowej”, nr 3.

- Kankanhalli A., Tan B.C. (2005), *Knowledge Management Metrics: A Review and Directions for Future Research*, „International Journal of Knowledge Management”, vol. 1(2).
- Karwacka M. (2015), *Młodzi na rynku pracy*, „Analiza Tematyczna” nr 1, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Kaye B., Jordan-Evans S. (2012), *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kijek T. (2012), *Kapitał ludzki jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] D. Kotlorz (red.), *Ekonomiczne i społeczne aspekty funkcjonowania współczesnego rynku pracy*, „Studia Ekonomiczne”, nr 110.
- Klimczuk A. (2010), *Bariery i perspektywy integracji międzypokoleniowej we współczesnej Polsce*, [w:] D. Kałuża, P. Szukalski (red.), *Jakość życia seniorów w XXI wieku z perspektywy polityki społecznej*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź.
- Klimek-Michno K. (2015), *12 miesięcy wyzwań, czyli HRM w 2015 r.*, „Personel i Zarządzanie”, nr 1.
- Kochan T.A., Dyer L. (1993), *Managing Transformational Change: The Role of Human Resources Professionals*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 4(3).
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014a), *Zaangażowanie pracowników w różnym wieku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014b), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kołodziejczyk-Olczak I., Olczak A. (2005), *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
- Konrad A.M. (2006), *Engaging Employees through High-Involvement Work Practices*, „Ivey Business Journal”, no. 3–4.
- Kopertyńska W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Korzystanie z Internetu* (2012), CBOS, Warszawa.
- Kowalczyk-Anioł J., Szafrąńska E., Włodarczyk B. (2014), *Dialog międzypokoleniowy w turystyce*, [w:] J. Śledzińska, B. Włodarczyk (red.), *Międzypokoleniowe aspekty*

- turystyki, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Warszawa.
- Król H. (2006), *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J. (red.), (2013), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Kunasz M. (2015), *Wykształcenie jako czynnik determinujący długość życia*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 3(37).
- Lawler E. III, Mohrman S, Benson G. (2001), *Organizing for High Performance Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000*, The Center for Effective Organization Report, San Francisco.
- Lewicka D. (2016), *System HRM i zaufanie wewnątrz organizacyjne jako czynniki generujące pozytywne postawy i zachowania pracowników organizacji sektora publicznego*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 4(8).
- Lipka A. (2017a), *Kapitał generacyjny versus kapitał multigeneracyjny*, [w:] A. Lipka, M. Król (red.), *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, CeDeWu, Warszawa.
- Lipka A. (2017b), *Generacje pracownicze w systemie subfunkcji i działań personalnych*, [w:] A. Lipka, M. Król (red.), *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, CeDeWu, Warszawa.
- Lis T. (2015), *Kapitał intelektualny w systemie oceny dokonań organizacji*, „Studia Ekonomiczne”, nr 245.
- Listwan T. (2010), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2013), *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.



- Lucas R. (1988), *On the Mechanics of Economic Development*, „Journal of Monetary Economics”, vol. 22.
- Łukaszewicz G. (2009), *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lyons S., Kuron L. (2013), *Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research*, „Journal of Organizational Behaviour”, no. 35.
- Maniak G. (2009), *Rosnąca presja konkurencji na rynku pracy – nowe wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] E. Skrzypek, A. Sokół (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Mankiw N.G., Romer D., Weil D. (1992), *A Contribution to the Empirics of Economic Growth*, „Quarterly Journal of Economics”, vol. 107.
- Mannheim K. (1928), *Das Problem der Generationen*, [http://www.1000dokumente.de/pdf/dok\\_0100\\_gen\\_de.pdf](http://www.1000dokumente.de/pdf/dok_0100_gen_de.pdf) (dostęp: 20.09.2013).
- Marr B., Spender J.C. (2004), *Measuring Knowledge Assets – Implication of the Knowledge Economy for Performance Measurement*, „Measuring Business Excellence”, vol. 8(1).
- Mincer J. (1974), *Schooling, Experience, and Earnings*, Columbia University Press, [za:] Feyrer J. (2008), *Aggregate Evidence on the Link Between Age Structure and Productivity*, [w:] Prskawetz A., Bloom D.E., Lutz W. (red.), *Population Aging, Human Capital and Productivity Growth*, „Population and Development Review”, vol. 34, Supplement.
- Miś A. (2011), *Generational Identity in Organizations. Challenges for Human Resources Management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 224.
- Murphy S.A. (2007), *Leading a Multigenerational Workforce*, AARP, Washington.
- Murzyn M., Nogiec J. (2015), *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń*, „The Wrocław School of Banking Research Journal”, vol. 15(3).
- Myjak T. (2015), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie we współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych*,



- Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, T.I., [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2015/T1/t1\\_0269.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2015/T1/t1_0269.pdf) (dostęp: 20.02.2018).
- Naegele G., Walker A. (2006), *A Guide to Good Practice in Age Management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Nelson R., Phelps E. (1966), *Investment in Humans, Technological Diffusion, and Economic Growth*, „American Economic Review”, vol. 56.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Orczyk J. (2007), *Sens pracy a jakość kapitału ludzkiego*, [w:] Pocz-towski A. (red.), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, Instytut Pracy i Spraw Społecznych, Warszawa.
- PARP (2015), *Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Phillips D.R., Addicks L.K. (2010), *Engaging a Multi-generational Workforce – A Strategic Framework for Success*, „International Journal of Facility Management”, vol. 1(1).
- Piotrowski K. (red.) (2006), *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.), (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Polak-Sopińska A. (2013), *Adaptacja stanowisk pracy do możliwości i potrzeb pracowników 50+*, [w:] P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź.
- Rembiasz M. (2015), *Rola strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, t. 3, nr 39.

- Richert-Kaźmierska A. (2012), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach*, [w:] *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 695(80).
- Rolland L. (2004), *The Age Chasm: Successfully Managing Age in Your Organisation*, „Drake White Paper”, vol. 2, no. 5.
- Romer P.M. (1986), *Increasing Returns and Long-Run Growth*, „Journal of Political Economy”, vol. 94(5).
- Ropes D. (2013), *Intergenerational Learning in Organizations*, „European Journal of Training and Development”, vol. 37(8).
- Rosińska M. (2007), *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Rostkowski T. (2004), *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Sanford D. (2012), *How to Recruit and Retain Employees from Different Generations*, Nehra News, no 10, <http://www.naylornetwork.com/neh-nwl/articles/index-v3.asp?aid=194816&issueID=26730> (dostęp: 15.09.2018).
- Schieber L., Stolzenburg J. (2014), *Costs and Benefits of Age Management – a Best Agers Lighthouses approach*, materiały konferencyjne – podsumowanie projektu „Best Agers Lighthouses”, Ryga.
- Schultz T.W. (1961), *Investment in Human Capital*, „The American Economic Review”, vol. 51, no. 1.
- Sedlatschek C. (2012), *Active Ageing – the Benefits of Age Management*, <https://osha.europa.eu/pl/blog/active-ageing-2013-the-benefits-of-age-management> (dostęp: 3.09.2018).
- SHRM (2009), *The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success*, Research Quarterly, Society for Human Resource Management, Alexandria, [https://www.shrm.org/Research/Articles/Documents/09-0027\\_RQ\\_March\\_2009\\_FINAL\\_no%20ad.pdf](https://www.shrm.org/Research/Articles/Documents/09-0027_RQ_March_2009_FINAL_no%20ad.pdf) (dostęp: 28.05.2011).

- SHRM (2014), *What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization, Evolution of Work and the Worker*, SHRM Foundation, The Economist Intelligence Unit, New York.
- Sidor-Rządkowska M. (2011), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami zsz*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Sienkiewicz Ł. (2013), *System zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w świetle badań ilościowych*, [w:] K. Trawińska-Konador, K. Podwójcic, Ł. Sienkiewicz, *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
- Smith J. (2006), *Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Smolbik-Jęczmień A. (2013a), *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 36.
- Smolbik-Jęczmień A. (2013b), *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, „Modern Management Review”, vol. XVIII, nr 20(4).
- Smythe J. (2009), *CEO dyrektor do spraw zaangażowania*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Sokołowska A. (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Staniewski M.W. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą*, [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Stanley D. (2010), *Multigenerational Workforce Issues and Their Implications for Leadership in Nursing*, „Journal of Nursing Management”, no. 18.
- Starosta P. (red.), (2010), *Kapitał ludzki i społeczny regionu łódzkiego – Raport z badań ankietowych na reprezentatywnej próbie mieszkańców województwa łódzkiego. Raport cząstkowy opracowany w ramach projektu „Kapitał ludzki i społeczny jako czynniki rozwoju regionu łódzkiego”*, <http://www.ksl.uni.lodz.pl/> (dostęp: 26.07.2015).

- Stephenson C. (2006), *The Three „D’s” In Creating a Culture of Innovation*, Ivey Business Journal, January/February.
- Strużyna J. (2007), *Próba porównania koncepcji kapitału ludzkiego i zasobów ludzkich*, [w:] A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Surdykowska S.T. (2007), *Wpływ globalizacji na układ sił politycznych i gospodarczych na świecie*, [w:] E. Okoń-Horodyńska (red.), *Człowiek i społeczeństwo w obliczu globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Szcześniak A. (red.), (2013), *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, Fundacja Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.
- Szukalski P. (2012), *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Śledzińska J. (2014), *Międzypokoleniowo przez wieki. Z doświadczeń PTT, PTK i PTTK*, [w:] J. Śledzińska, B. Włodarczyk (red.), *Międzypokoleniowe aspekty turystyki*, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Warszawa.
- Tapscott D. (2010), *Cyfrowa dorosłość: Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Tokarski T. (2005), *Wybrane modele podażowych czynników wzrostu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Tokarski T. (2007), *Efekty skali a wzrost gospodarczy*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1–2.
- Tripartite Alliance for Fair & Progressive Practices, <https://www.tafep.sg/business-benefits-0> (dostęp: 2.09.2018).
- Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Urbaniaak B. (2015), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy i umiejętności*, Konferencja Naukowo-Metodyczna „Innowacje w aktywizacji kobiet 50+ – wyrównywanie szans na rynku pracy”, 30.06.2015 r., <http://www.aki.edu.pl/unnamed-333> (dostęp: 25.07.2015).

- Walker A. (2005), *The Emergence of Age Management in Europe*, „International Journal of Organisational Behaviour”, vol. 10(1).
- Warwas I. (2016a), *Work-Life Balance – (r)ewolucja w działach HR*, Analiza Tematyczna, Nr 1/2016, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/02/Analiza\\_Tematyczna\\_Work\\_Life\\_Balance.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/02/Analiza_Tematyczna_Work_Life_Balance.pdf) (dostęp: 1.02.2017).
- Warwas I. (2016b), *Zarządzanie multigeneracyjne w sektorze publicznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 4, cz. II.
- Warwas I. (2016c), *Postawy wobec aktywności zawodowej starszych pracowników – perspektywa pracodawców*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1 (39).
- Warwas I., Wiktorowicz J. (2016), *Motywowanie zróżnicowanych zespołów pracowniczych*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas i inni, *Pokolenia – co się zmienia. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Warwas I., Wiktorowicz J., Woszczyk P. (red.), (2017), *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Welfe W. (2012), *Modelowanie inwestycji a gospodarka oparta na wiedzy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, t. 268.
- Welfe W., Florczak W., Sabanty L. (2002), *Kapitał ludzki i jego endogenizacja*, „Przegląd Statystyczny”, nr 49(2).
- Weroniczak L. (2010), *Człowiek w obliczu szybko dokonujących się zmian*, [w:] J. Majerowska (red.), *Bo życie to nieustanny rozwój. Poradnik*, Wydawnictwo Edustacja, Poznań.
- Wiktorowicz J. (2016), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wiktorowicz J. (2018a), *Generation on the Labour Market in Poland*, „Economic and Environmental Studies”, vol. 18(2).

- Wiktorowicz J. (2018b), *Multigeneracyjny kapitał ludzki – z czym mierzą się współcześnie pracodawcy?*, wystąpienie w trakcie konferencji „Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych gospodarek”, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 28.09.2018.
- Wiktorowicz J., Warwas I. (2016), *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas i inni, *Pokolenia co się zmienia. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wiktorowicz J., Warwas I. (2017), *Utrzymanie w zatrudnieniu pracowników dojrzałych. Warunki do wdrożenia MODELU STAY w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, <http://www.stay.uni.lodz.pl> (dostęp: 15.12.2018).
- Wojtyna A. (1995), *Polityka ekonomiczna a wzrost gospodarczy*, „Gospodarka Narodowa”, nr 6.
- Woszczyk P., Czernecka J. (2013), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP, Łódź.
- Woszczyk P., Warwas I. (2016), *Od zarządzania wiekiem do zarządzania międzypokoleniowego. Ujęcie strategiczne* [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas i inni, *Pokolenia – co się zmienia. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wrzesień W. (2000), *Relacje międzypokoleniowe a rodzina*, „Roczniki Socjologii Rodziny”, t. XII.
- Wyrzykowska B. (2008), *Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 66.
- Wziętek-Staśko A. (2012), *Diversity Management. Narzędzie do skutecznego motywowania pracowników*, Diffin, Warszawa.
- Zajac Cz. (2014), *Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 12(1).
- Zemke R., Raines C., Filipczak B. (2013), *Generations at Work. Managing the CLASH of Boomers, GenXers, and GEN Yers in the Workplace*, American Management Association, New York.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomętowska B. (2014), *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350.

<http://employerbrandingclub.com/generacja-y-na-ryнку-pracy-przegląd-narzędzi-ich-wynagradzania.html> (dostęp: 17.09.2018)

<http://poradnik-kariery.monsterpolska.pl/w-miejscu-pracy/start-w-nowej-pracy/pokolenie-y-wkracza-na-rynek/article.aspx> (dostęp: 13.03.2012)

<http://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-an-hr-business-partner> (dostęp: 11.08.2017)

<https://www.pwc.pl/pl/pdf/zarządzanie-kapitałem-ludzkim.pdf> (dostęp: 11.08.2017)

# SPIS RYSUNKÓW, SCHEMATÓW I TABEL

<b>Rysunek 1.</b> Wyzwania dla przedsiębiorstw związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim	7
<b>Rysunek 2.</b> Przyjęty sposób definiowania kapitału ludzkiego pracowników	39
<b>Rysunek 3.</b> Samoocena stanu zdrowia według generacji (w %)	45
<b>Rysunek 4.</b> Wartości preferowane w życiu według generacji (w %)	46
<b>Rysunek 5.</b> Platforma wartości	56
<b>Rysunek 6.</b> Relacje między poszczególnymi obszarami zarządzania	64
<b>Rysunek 7.</b> Charakterystyka poszczególnych pokoleń a zastosowanie modelu przywództwa	70
<b>Rysunek 8.</b> Materiały przyjazne czytającemu w wieku 50+	72
<b>Rysunek 9.</b> Branża działalności a ocena kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa (w pkt)	98
<b>Rysunek 10.</b> Ocena pokoleń przez pracodawców MŚP (w %)	103
<b>Rysunek 11.</b> Pokolenia w sytuacji zawodowej w opinii pracodawców MŚP (w %).	106
<b>Rysunek 12.</b> Pokolenia z perspektywy równowagi praca-życie w opinii pracodawców MŚP (w %)	107
<b>Rysunek 13.</b> Uwzględnianie specyfiki różnych grup wieku w poszczególnych (sub)procesach zarządzania zasobami ludzkimi (w %)	112



<b>Rysunek 14.</b> Czynniki motywujące pracowników z różnych pokoleń w opinii pracodawców MŚP (średnia ocena w pkt.)	120
<b>Rysunek 15.</b> Różnice między małymi i średnimi przedsiębiorstwami z punktu widzenia czynników motywujących pracowników z różnych pokoleń (średnia ocena w pkt.)	122
<b>Rysunek 16.</b> Różnice między przedsiębiorstwami publicznymi i niepublicznymi z punktu widzenia czynników motywujących pracowników z różnych pokoleń (średnia ocena w pkt.)	123
<b>Rysunek 17.</b> Stosowanie instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy (w %)	129
<b>Rysunek 18.</b> Systemowe podejście do motywowania	132
<b>Rysunek 19a.</b> Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób do 35. r.ż. w opinii pracodawców	148
<b>Rysunek 19b.</b> Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób do 35. r.ż. w opinii pracowników	148
<b>Rysunek 20a.</b> Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób w wieku od 36 do 45 lat w opinii pracodawców	149
<b>Rysunek 20b.</b> Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób w wieku od 36 do 45 lat w opinii pracowników	149
<b>Rysunek 21a.</b> Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób w wieku od 46 do 55 lat w opinii pracodawców	150
<b>Rysunek 21b.</b> Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób w wieku od 46 do 55 lat w opinii pracowników	150
<b>Rysunek 22a.</b> Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób powyżej 56. r.ż. w opinii pracodawców	151
<b>Rysunek 22b.</b> Główne czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania osób powyżej 56. r.ż. w opinii pracowników	151
<b>Schemat 1.</b> Pokolenia na rynku pracy w Polsce – synteza	51

<b>Tabela 1.</b> Pokolenia w miejscu pracy	23
<b>Tabela 2.</b> Aktywność ekonomiczna według generacji w 2015 r. (w %)	25
<b>Tabela 3.</b> Charakterystyka pokoleń obecnych na rynku pracy	28
<b>Tabela 4.</b> Pracownicy według pokoleń i poziomu wykształcenia (w %, n = 9248)	41
<b>Tabela 5.</b> Najważniejsze wartości według pokoleń (w %)	47
<b>Tabela 6.</b> Najważniejsze aspekty pracy zawodowej według pokoleń (w %)	48
<b>Tabela 7.</b> Ryzyka związane z deficytami kapitału generacyjnego i możliwości ich redukcji z wykorzystaniem zarządzania multigeneracyjnego	67
<b>Tabela 8.</b> Działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi dostosowane do pokolenia BB, X i Y	74
<b>Tabela 9.</b> Profity płynące dla pracownika, firmy i gospodarki kraju z upowszechnienia w przedsiębiorstwach zarządzania międzygeneracyjnego	81
<b>Tabela 10.</b> Bariery utrudniające stosowanie zarządzania międzygeneracyjnego w przedsiębiorstwach	87
<b>Tabela 11.</b> Wybrane cechy przedsiębiorstw a ocena kapitału ludzkiego pracowników (w %)	96
<b>Tabela 12.</b> Kondycja przedsiębiorstwa a ocena kapitału ludzkiego pracowników (w %)	99
<b>Tabela 13.</b> Odsetek uzyskanych odpowiedzi na pytanie „Pracownicy z którego pokolenia brani są w pierwszej kolejności pod uwagę, jeśli trzeba zostać w pracy po godzinach” według wielkości zatrudnienia i formy własności (w %)	115
<b>Tabela 14.</b> Metody zwiększania zaangażowania reprezentantów różnych generacji w miejscu pracy	139
<b>Tabela 15.</b> Opinie pracowników na temat warunków pracy w firmie według wieku respondentów (% odpowiedzi twierdzących, N=2045)	142

<b>Tabela 16.</b> Preferencje pracowników dotyczące wybranych czynników budowania zaangażowania według wieku (% respondentów wskazujących czynnik jako istotny)	154
<b>Tabela 17.</b> Miary zarządzania multigeneracyjnego	160