

Joanna Ratajczak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa
joanna.ratajczak@vp.pl

Zarządzanie międzypokoleniowe w wielkopolskich organizacjach

Streszczenie: Współczesne przemiany demograficzne (m.in. zjawisko starzenia się społeczeństwa, akceleracja pokoleniowa) wymagają zastosowania w firmie zarządzania „wiekiem” odpowiadającego na potrzeby wszystkich grup pokoleniowych pracowników, czyli zarządzania międzypokoleniowego. Celem artykułu jest ocena systemów zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo w wielkopolskich organizacjach. Przedstawiono w nim wyniki badań dotyczących zarządzania międzypokoleniowego. Jak przewidywano, ma ono miejsce rzadko i jest postrzegane jako dyskryminujące niektóre grupy pracowników. Zaprezentowano również rozwiązania, pozwalające na wprowadzenie elementów zarządzania multigeneracyjnego, które nie będą zagrażać zasadom równego traktowania pracowników.

Słowa kluczowe: pokolenie, zarządzanie wiekiem, zarządzanie międzypokoleniowe

Klasyfikacja JEL: M54

Wstęp

Żyjemy obecnie w wyjątkowych czasach. Na rynku pracy znajdują się cztery pokolenia – baby boomers, X, Y i Z, które charakteryzują się całkowicie odmiennymi cechami. Co więcej, kolejne generacje następują po sobie coraz szybciej. Ta swoista akceleracja pokoleń sprawia, że specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi muszą w coraz większym stopniu odpowiadać na różnorodne potrzeby i oczekiwania zatrudnionych. Jest to istotne tym bardziej, że mamy dziś do czynienia z dynamicznym rynkiem pracy, na którym panują zupełnie nowe zasady niż jeszcze kilkanaście lat temu. Zjawiska, takie jak szybki rozwój nowych technologii, globalizacja, zmiana w relacjach pomiędzy pracownikami a kadrami kierowniczą czy rynek pracownika (występujący już na przeważającym terenie Polski), wymuszają dostosowanie się do wymagań poszukujących pracy. Jednocześnie widoczne stają się zmiany demograficzne – następuje przyrost ludności w wieku poprodukcyjnym, z kolei ubywa osób w wieku przedprodukcyjnym. Okres aktywności

zawodowej będzie się zatem wydłużał. Struktura społeczeństwa zmienia się, co będzie postępować. To wszystko powoduje, że zespoły pracownicze będą coraz bardziej zróżnicowane (zresztą, nie tylko ze względu na wiek) (Warwas, 2016, s. 38).

Zarządzanie „wiekiem” a zarządzanie międzypokoleniowe

Zarządzanie zróżnicowanymi wiekowo pracownikami, potocznie nazywane zarządzaniem „wiekiem”, stało się przedmiotem zainteresowania specjalistów HR stosunkowo niedawno. Na świecie termin ten pojawił się kilkanaście lat temu, jednak w Polsce znany jest dopiero od około dziesięciu lat. Zarządzanie „wiekiem” jest jednym z obszarów zarządzania różnorodnością, który zdefiniować można jako „zestaw przepisów, metod i instrumentów itp. dotyczących zdolności do pracy i zatrudnienia”, które pozwalają na utrzymanie produktywności ekonomicznej i społecznej przez całe życie (Woszczyk, Warwas, 2016, s. 39–44). Właściwie można uznać, że jest to po prostu efektywniejsze niż zazwyczaj zarządzanie zasobami ludzkimi. Umożliwia bowiem tworzenie środowiska przyjaznego wszystkim pokoleniom pracowników, w którym mogą oni w pełni wykorzystać swój potencjał. Przyczynia się też do optymalnego spożytkowania zasobów ludzkich w organizacji. W literaturze przedmiotu przyjęło się kojarzyć je z działaniami skierowanymi do najstarszych pracowników, postrzeganych jako mało efektywni (Pawlak, 2016, s. 409). Co prawda, według danych OECD Polska jest państwem cechującym się jednym z najniższych odsetków zatrudnialności ludzi w wieku 55–64 lat, jednakże w kontekście przemian demograficznych istotniejsze staje się dostosowanie systemów personalnych do wymagań wszystkich pracowników, niezależnie od ich wieku.

Należy podkreślić, że wspieranie wszystkich grup pokoleniowych pracowników, adekwatne do ich potrzeb i zadań rozwojowych, pozwalające na właściwe relacje międzypokoleniowe, a tym samym zapobiegające ewentualnym konfliktom, pozwala na właściwe, skuteczne funkcjonowanie organizacji. Wśród pracodawców utrwalił się stereotyp, że starsi pracownicy są mało atrakcyjni na rynku pracy i nie mają nic do zaoferowania. Stąd też wynika niechęć do ich zatrudniania (Pawlak, 2016, s. 410, za: Taylor, 2008). Jednak to nie tylko dla nich powinno być przeznaczone zarządzanie „wiekiem”. Skierowane bowiem jedynie do najstarszych pracowników zakłada działania naprawcze. Dużo korzystniejsze dla firmy są zabiegi prewencyjne, które obejmują rozwiązania adresowane do różnych grup wiekowych. Powinny one następować przez cały okres kariery pracownika. Można je nazwać zarządzaniem międzypokoleniowym. Uwzględnia się w nim potrzeby wszystkich zatrudnionych, co pozwala na efektywne wykorzystanie kompetencji personelu. Współpraca międzypokoleniowa oraz godzenie życia prywatnego z zawodowym na różnych etapach kariery niesie ze sobą liczne korzyści, związane z wykorzystaniem różnorodnych kompetencji pracowników ze wszystkich

pokoleń, wyższą efektywnością pracy, redukcją kosztów rekrutacji, rotacji pracowników i kształcenia. Powoduje wzrost poziomu innowacyjności w organizacji, skuteczniejszą realizację celów oraz lepsze dopasowanie do wymagań współczesnego rynku pracy. Co prawda, budowanie zespołów zróżnicowanych ze względu na wiek (a właściwie także ze względu na każdą inną cechę) rodzi niebezpieczeństwo wystąpienia problemów. Pracownicy z różnych pokoleń charakteryzują się odmiennym nastawieniem do pracy jako wartości. Inaczej budują też swoją ścieżkę kariery. Posiadają inne preferencje co do sposobu zarządzania ich pracą przez przełożonych. Wynikiem tych różnic są konflikty w wielopokoleniowych zespołach i brak porozumienia między pracownikami z różnych generacji (Lyons, Kuron, 2014, s. 144–149). Dobrze zorganizowane zarządzanie międzypokoleniowe pozwala tego jednak uniknąć lub znacznie to ograniczyć. Z drugiej strony zauważyć można szereg korzyści zróżnicowania wiekowego personelu (Cerny, 2015). Pracownicy w odmiennym wieku charakteryzują się różnorodnymi doświadczeniami, kompetencjami, predyspozycjami. Jeśli organizacja zatrudnia pracowników z różnych pokoleń, wzbogaca się o te doświadczenia i kompetencje.

Każde zróżnicowanie zespołu pracowniczego (pod względem wieku, płci, pochodzenia kulturowego itp.) jest zatem korzystne dla przedsiębiorstwa, gdyż pozwala na szybszą i lepszą reakcję na dynamicznie zmieniający się rynek, optymalniejsze dostosowanie swojej oferty do zróżnicowanych (podobnie jak pracownicy) klientów (Liwiński, Sztanderska, 2010). Jak zauważa Pawlak (2016, s. 413), „tworzenie zespołów mieszanych wiekowo stwarza możliwość międzypokoleniowego przekazywania wiedzy i doświadczenia, a więc zachowania ciągłości zasobów wiedzy i umiejętności w zespołach pracowniczych”. Ze względu na postępujące przemiany demograficzne, organizacje powinny zróżnicować sposób zarządzania pracownikami w odmiennym wieku. Wzmocni to motywację i poziom zaangażowania pracowników z różnych generacji. Wiedza z tego zakresu jest niezwykle cenna. Pozwala integrować zespół i lepiej dopasować się do potrzeb samej firmy i jej klientów (Woszczyk, Gawron, 2014, s. 97). Niestety zainteresowanie zarządzaniem międzypokoleniowym jest właściwe jedynie deklaratywne i nie występuje realnie w polskich firmach.

Opis przeprowadzonych badań

Z uwagi na obecną sytuację na rynku pracy postanowiono zbadać stan zarządzania międzypokoleniowego w wielkopolskich organizacjach. Celem poznawczym badań było rozpoznanie i ocena systemów zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo. Został on uzupełniony przez cel teoretyczny – analizę i krytyczną ocenę dotychczasowych teorii zarządzania „wiekiem” oraz cel praktyczny – przygotowanie implikacji dotyczących przedmiotu badań dla organizacji biorących w nich udział. Rezultaty badań miały potwierdzić hipotezę (lub też jej zaprzeczyć), że pomimo wielu korzyści wynikających z zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo w wielkopolskich przedsiębiorstwach ma ono miejsce rzadko i odnosi się tylko do najstarszych pracowników. Przejawia się głównie w kształcie

systemów personalnych. W mniejszych firmach, mających siedzibę poza Poznaniem, szczególnie jeśli przeważa w nich polski kapitał, działania te są dużo uboższe niż w dużych organizacjach poznańskich (tym bardziej jeśli są to oddziały firm zagranicznych).

Aby osiągnąć postawiony cel poznawczy i praktyczny, zastosowano metodę sondażu diagnostycznego i technikę ankiety. Grupę badawczą stanowili pracownicy działów personalnych wielkopolskich organizacji (po jednej osobie z każdej firmy biorącej udział w badaniu). Z kolei, aby zrealizować cel teoretyczny, krytycznie przeanalizowano literaturę przedmiotu. Badania dotyczyły organizacji, mających siedzibę na terenie Wielkopolski. Odbyły się w lipcu i sierpniu 2017 r. Z prośbą o wypełnienie ankiety w formie elektronicznej zwrócono się do 95 przedsiębiorstw. Zebrano ankiety z 19 przedsiębiorstw produkcyjnych, zatrudniających od około 300 do 750 pracowników, których siedziba znajduje się w Wielkopolsce. Sześć z nich to przedsiębiorstwa z Poznania, pozostałe mieszczą się poza stolicą województwa.

To, do którego pokolenia należy dany pracownik, zależy w głównej mierze od jego dotychczasowych doświadczeń, które determinują nastawienie do pracy i światopogląd, a także od indywidualnych cech osobowości. Data urodzenia nie jest zatem decydująca. Na potrzeby prowadzonych badań należało przyjąć jednak proste rozróżnienie między poszczególnymi pokoleniami. Założono zatem, że do pokolenia Z należą osoby urodzone w 1995 r. i później, do pokolenia Y – pracownicy urodzeni pomiędzy 1980 a 1995 r., „iksami” są urodzeni w latach 1965–1979, a baby boomers (BB) to osoby urodzone przed 1965 r. Daty graniczne stanowią wypadkową dat, podawanych w literaturze dotyczącej pokoleń na rynku pracy.

Struktura wieku pracowników w badanych przedsiębiorstwach przedstawia się następująco: pokolenie Z – 20–35%, pokolenie Y – 30–40%, pokolenie X – 25–35%, pokolenie BB – 5–10%. Najliczniejszą grupę stanowią zatem najmłodsze pokolenia. Baby boomers należą do zdecydowanej mniejszości pracowników.

Niniejsze badania mają jedynie charakter pilotażowy w stosunku do badań właściwych. Ze względu na małą liczbę zebranych odpowiedzi, trudno generalizować ich wyniki. Wszystkie odpowiedzi zostały przeanalizowane, a na ich podstawie wyciągnięte wnioski. Realizując cel praktyczny badań, stworzono implikacje dotyczące zarządzania międzypokoleniowego dla badanych organizacji.

Zarządzanie „wiekiem” a zarządzanie międzypokoleniowe w polskiej literaturze przedmiotu

Przeanalizowano czterdzieści tekstów naukowych (artykułów, rozdziałów monografii itp.) na temat zarządzania „wiekiem”, zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo i zarządzania międzypokoleniowego, wydanych po roku 2005, głównie polskich autorów. Celem analizy było sprawdzenie, jak rozumiany jest termin „zarządzanie wiekiem” w badanej literaturze.

W większości przypadków (57,5%) pojęcie zarządzania „wiekiem” pojawia się w opisie działań skierowanych jedynie do najstarszych osób zatrudnionych

Tabela 1. Rozumienie terminu „zarządzanie wiekiem” w literaturze

Lp.	Artykuł	Rozumienie „zarządzania wiekiem”:	
		jako działania skierowane jedynie do najstarszych pracowników	jako działania skierowane do wszystkich pokoleń
1	Adamska-Chudzińska M. (2016). Zarządzanie wiekiem a wykorzystanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. <i>Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy</i> , 46(2), 337, doi: 10.15584/nsawg.2016.2.19		X
2	Gajda J. (2015). Zarządzanie wiekiem i jego znaczenie w strategii społecznej odpowiedzialności biznesu. <i>Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania</i> , 39(1), 23, doi:10.18276/sip.2015.39/1-02	X	
3	Hilarowicz A. (2015). Zarządzanie wiekiem jako kryterium efektywności organizacyjnej. <i>Społeczeństwo i Edukacja</i> , 17(2), 23		X
4	Jaros r., Krajewski P., Mackiewicz M. (red.) (2010). <i>Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny</i> . Warszawa: Fundacja CBOS, s. 49	X	
5	Klimkiewicz A. (2012). Problematyka aktywizacji zawodowej w świetle podwyższonego wieku emerytalnego. <i>Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica</i> , 274, 56–57	X	
6	Kołodziejczyk-Olczak I. (2013a). Zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach. <i>Zarządzanie Zasobami Ludzkimi</i> , 3, 114	X	
7	Kołodziejczyk-Olczak I. (2013b). Zarządzanie wiekiem w sektorze MŚP jako wyzwanie. <i>Przedsiębiorczość i Zarządzanie</i> , XIV(6), III, 64		X
8	Kuciński M., Rutkiewicz M. (2012). <i>Zarządzanie wiekiem sposobem aktywizacji 50+</i> . Bydgoszcz: Wydawnictwo Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej	X	
9	Kuwałczuk P. <i>Innowacyjna strategia zarządzania wiekiem jako konieczność naprawy błędów z przeszłości</i> (http://www.zostanmentorem.iped.pl/pliki/BMW,Niemcy.pdf ; dostęp: 24.09.2017)	X	
10	Kwiatkiewicz A. (2010). <i>Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku</i> . Warszawa: PARP	X	
11	Leśniewska A., Romanowicz K., Kozłowski P., Leśniewski r., Romanowicz M. (red.) (2011). <i>Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem</i> . Warszawa: PARP, s. 9	X	
12	Litwiński J., Sztanderska U. (2010a). <i>Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach</i> . Warszawa: PARP, s. 4		X
13	Litwiński J., Sztanderska U. (2010b). <i>Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie</i> . Warszawa: Uniwersytet Warszawski, s. 3		X
14	Liwiński J., Sztanderska U. (2013). <i>Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach</i> . Warszawa: PARP i Uniwersytet Warszawski, s. 6		X
15	Lubrańska A. (2015). Szkolenia jako istotny element zarządzania wiekiem. Teoria i praktyka. <i>Przedsiębiorczość i Zarządzanie</i> , XVI(3), III, 177–178		X

Lp.	Artykuł	Rozumienie „zarządzania wiekiem”:	
		jako działania skierowane jedynie do najstarszych pracowników	jako działania skierowane do wszystkich pokoleń
16	Lyons S., Kuron L. (2014). Generational differences in the workplace. A review of the evidence and directions for future research. <i>Journal of Organizational Behaviour</i> , 35		X
17	Mendryk I. (2013). Przesłanki wprowadzenia polityki zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach. <i>Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska</i> , XLVII(2)	X	
18	Moczydłowska J.M. (2014). Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem. <i>Przedsiębiorczość i Zarządzanie</i> , XV(11), I, 182–184	X	
19	Moczydłowska J.M. (2015). Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. <i>Zeszyty Naukowe WSH, Zarządzanie</i> , 2, 32–33		X
20	Morawiak A. (2015). Nowe wyzwania. Zarządzanie wiedzą i wiekiem we współczesnym przedsiębiorstwie. <i>Praca i Zabezpieczenie Społeczne</i> , 8, 155	X	
21	Nowaczyk L., <i>Jak właściwie zarządzać wiekiem w przedsiębiorstwie</i> (http://kadry.nf.pl/Artykul/10877/Str_2/Jak-wlasciwie-zarzadzac-wiekem-w-przedsiębiorstwie/komunikacja-lifelong-learning-stres-zarzadzanie-wiekem/ ; dostęp: 7.09.2017)		X
22	Pawlak J. (2016). Zarządzanie wiekiem jako sposób przeciwdziałania nierównościom społeczno-ekonomicznym oraz konfliktom międzypokoleniowym w przedsiębiorstwie. <i>Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy</i> , 46(2), 409, doi: 10.15584/nsawg.2016.2.25		X
23	Radzka B., Trochimiuk r. (2014). Wyzwania w zarządzaniu wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach. <i>Zarządzanie Zasobami Ludzkimi</i> , 6, 139	X	
24	Schimanek T. (2010). Co to jest zarządzanie wiekiem? W: <i>Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy</i> . Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, s. 48	X	
	Schimanek T., Kotzlan J., Arczewska M. (2015). <i>Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko</i> . Warszawa: Akademia Rozwoju i Filantropii w Polsce, s. 5	X	
25	Siergiejuk M., Gajderowicz T., Sztanderska U. (2010). <i>Prawne i finansowe uwarunkowania zarządzania wiekiem w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej</i> . Warszawa: Uniwersytet Warszawski	X	
26	Skowron-Mielnik B. (2013). Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych. <i>Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu</i> , 277, 67–68		X
27	Sołtys A. (2013). Zarządzanie wiekiem jako nowy priorytet polityki personalnej. <i>Przedsiębiorczość i Zarządzanie</i> , XIV(9), 63	X	

Lp.	Artykuł	Rozumienie „zarządzania wiekiem”:	
		jako działania skierowane jedynie do najstarszych pracowników	jako działania skierowane do wszystkich pokoleń
28	Stachowska S. (2012). Zarządzanie wiekiem w organizacji. <i>Zarządzanie Zasobami Ludzkimi</i> , 3–4, 125–126		X
29	Szaban J.M. (2013). Praktyki i dobre praktyki zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach. <i>Zarządzanie Zasobami Ludzkimi</i> , 3–4, 152	X	
30	Szcześniak A. (red.) (2013). <i>Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+</i> . Warszawa: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, s. 19	X	
31	Świeszczak K., Ziemia M. (2013). Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie – szansa czy zagrożenie? <i>Przedsiębiorczość i Zarządzanie</i> , XIV(12), II, 59	X	
32	Tubielewicz K. (2014). Zarządzanie wiekiem – współczesne trendy w zarządzaniu. W: A. Richert-Kaźmierska, K. Stankiewicz (red.), <i>Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach sektora MSP – wybrane zagadnienia</i> . Gdańsk: Politechnika Gdańska, s. 42–43	X	
33	Urbaniak B., Wieczorek I. (2007). Zarządzanie wiekiem. W: B. Urbaniak (red.), <i>Pracownicy 45+ w naszej firmie</i> . Warszawa: UNDP, s. 11	X	
34	Walker A. (2005). <i>Understanding Quality of Old Age</i> . Open University Press	X	
35	Warwas I. (2016). Zarządzanie multigeneracyjne w sektorze publicznym w Polsce. <i>Przedsiębiorczość i Zarządzanie</i> , XVII(4), II (Należy jednak zaznaczyć, że artykuł dotyczy zarządzania multigeneracyjnego, a nie zarządzania „wiekiem”)		X
36	Warwas I. (2016). Zarządzanie wiekiem w sektorze publicznym – strategia nauki międzypokoleniowej. <i>Studia Oeconomica Posnaniensia</i> , 4, 8, 86–87, doi: 10.18559/SOEP.2016.8.6	X	
37	Woszczyk P., Gawron M. (2014). Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie wielopokoleniowe w polskich organizacjach. <i>Zarządzanie Zasobami Ludzkimi</i> , 5		X
38	Zając M. (2014). Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji. <i>Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie</i> , 5, 28		X
39	Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2016). Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami – wybrane problemy i wyzwania. W: r. Knosala (red.), <i>Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji</i> . T. 1. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją		X

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizowanych tekstów naukowych.

w firmie. Co ciekawe, różna jest granica wiekowa, po której przekroczeniu pracowników określa się jako „dojrzałych”. O ile nie dziwi, jeśli nazywa się tak osoby po sześćdziesiątym roku życia, to już określenie w ten sposób pracowników 45+ budzi pewne zastrzeżenia (tym bardziej w obliczu starzenia się społeczeństwa i konieczności wydłużania czasu pozostawania na rynku pracy). Wtedy, gdy zarządzanie „wiekiem” traktuje się jako działania skierowane do różnych grup pokoleniowych, bez względu na wiek, używa się zwykle sformułowania „zarządzanie międzypokoleniowe”, „zarządzanie wielopokoleniowe” lub „zarządzanie multigeneracyjne” itp.

Należałoby zatem ustalić, co oznaczają powyższe terminy. Na potrzeby prowadzonych badań przyjęto, że zarządzanie zespołami zróżnicowanymi wiekowo (potocznie nazywane zarządzaniem „wiekiem” – w niniejszym artykule słowo to pisane jest w cudzysłowie ze względu na fakt, że jest to skrót myślowy, oznaczający przecież zarządzanie pracownikami w odmiennym wieku, nie wiekiem samym w sobie) obejmuje działania skierowane jedynie do najstarszych pracowników, mających w najbliższych latach przejść na emeryturę, często zmęczonych już swoimi obowiązkami. Mają na celu zwiększenie ich motywacji i ułatwienie współpracy z młodszymi pracownikami. Z kolei zarządzanie międzypokoleniowe pozwala spojrzeć na zarządzanie „wiekiem” z szerszej perspektywy. Jest to bowiem rodzaj zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo, które kierowane jest do wszystkich pracowników, niezależnie od wieku, stażu czy doświadczenia. Odpowiada na ich indywidualne potrzeby. Pozwala na owocną współpracę międzypokoleniową – wzajemną naukę i wymianę doświadczeń. Zdecydowanie skuteczniejsze wydaje się zatem zarządzanie międzypokoleniowe.

Postrzeganie zarządzania międzypokoleniowego przez respondentów

Zdecydowana większość pracowników działów personalnych biorących udział w badaniu (aż 97,4% odpowiedzi) uważa, że zarządzanie międzypokoleniowe daje możliwość pogodzenia potrzeb różnych pokoleń w organizacji. Mimo to w żadnym z badanych przedsiębiorstw nie istnieje oddzielny system zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo (zarządzania „wiekiem”), a tym bardziej zarządzania międzypokoleniowego. Dostrzec można jedynie jego elementy, które należą do pozostałych systemów personalnych. Wśród nich wyróżnić można głównie mentoring oraz nieliczne działania w ramach systemu zarządzania talentami.

Zarządzanie międzypokoleniowe w innych systemach personalnych

Oferowane w organizacjach benefity nie są różnicowane – nie tylko ze względu na wiek, ale i staż pracowników. W przedsiębiorstwach uczestniczących w badaniu nie występują również systemy kafeteryjne, czyli pozwalające na wybór benefitów najbardziej odpowiadających pracownikom. W 84,2% badanych organizacji nie

oferuje się też odmiennych szkoleń dla pracowników w różnym wieku. Zróżnicowane szkolenia prowadzone są tylko w dwóch organizacjach, jednakże czynnikiem rozstrzygającym jest w tym przypadku długość stażu pracy w danej firmie. Wiek zatem nie decyduje o kierowaniu pracownika na szkolenie. Dużo istotniejsza jest tzw. luka kompetencyjna, czyli różnica pomiędzy posiadanym poziomem kompetencji pracownika a wymaganym na danym stanowisku, oraz bieżące potrzeby organizacji.

Opinia ankietowanych na temat systemu zarządzania międzypokoleniowego

Specjaliści personalni z badanych organizacji przedstawili nieco surową ocenę działań w ramach zarządzania międzypokoleniowego. Ich poglądy są zaskakujące, tym bardziej, jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że prawidłowo zdefiniowali zarządzanie międzypokoleniowe, a więc działania odpowiadające na potrzeby wszystkich pracowników, bez względu na wiek. Jednocześnie aż 84,2% ankietowanych jest przeciwnych wprowadzeniu w ich przedsiębiorstwie odrębnego systemu zarządzania międzypokoleniowego. Co więcej, prawie połowa badanych (niemal 48% z nich) nie zgadza się na jakiegokolwiek formy zarządzania międzypokoleniowego, również jeśli miałyby stanowić jedynie elementy innych systemów personalnych. Większość uważa, że przeczyłoby to zasadom równego traktowania pracowników. Obawiają się również pogorszenia atmosfery pracy i zazdrości wśród zatrudnionych. Pomimo to specjaliści personalni dostrzegają zalety zarządzania międzypokoleniowego w organizacji, nawet jeśli są przeciwni jego stosowaniu w firmie, w której pracują. Wymieniają głównie lepszą współpracę międzypokoleniową, głębszy poziom relacji międzyludzkich, wyższą efektywność pracy, indywidualizację podejścia do potrzeb pracowników oraz wzrost motywacji wśród pracowników.

Wydaje się zatem, że odpowiedzi ankietowanych są ze sobą sprzeczne. Przedsiębiorstwo i jego pracownicy mogą wiele zyskać po stworzeniu systemu zarządzania międzypokoleniowego. Trudno zatem zrozumieć, dlaczego, zdaniem ankietowanych, nie należy tego robić. Warto podkreślić, że właściwa organizacja zarządzania międzypokoleniowego sprawi, iż niemożliwa będzie jakakolwiek dyskryminacja zatrudnionych.

Propozycje własnych rozwiązań w obszarze zarządzania międzypokoleniowego

Realizując cel praktyczny badań, sformułowano szereg rekomendacji dla badanych organizacji dotyczących przedmiotu rozważań. Jak już wielokrotnie wspomniano, warto tworzyć zespoły wielopokoleniowe, bo wiąże się to z wieloma korzyściami. Aby jednak pracowały one efektywnie, konieczne jest stworzenie właściwie działającego systemu zarządzania międzypokoleniowego (lub chociaż wprowadzenie jego elementów do innych systemów personalnych).

Działania z zakresu zarządzania międzypokoleniowego należy rozpocząć od etapu rekrutacji personelu. Istotne jest już samo miejsce i treść ogłoszenia o pracy. Baby boomers poszukują ogłoszeń przede wszystkim w prasie branżowej czy lokalnej. „Ikisy” przeglądają w tym celu strony internetowe z ogłoszeniami. Z kolei dla młodszych pokoleń źródłem informacji o wakatach będą media społecznościowe (warto zatem odpowiednio prowadzić oficjalny profil firmy) oraz serwisy typu Goldenline i LinkedIn. W przypadku rekrutacji „zetów” warto pomyśleć o dotarciu do nich poprzez Instagram, YouTube czy Snapchat (Warwas, Wiktorowicz, 2016b, s. 76–79). Mile widziane jest ciekawe, zabawne ogłoszenie o pracy oraz rekrutacja w formie gry lub konkursu.

Również system motywacyjny powinien być dostosowany do indywidualnych oczekiwań zatrudnionych. Istotne staje się rozpoznanie potrzeb i wartości ważnych dla poszczególnych pracowników. Dla najstarszych praca jest głównie źródłem utrzymania, zatem istotna dla nich będzie motywacja płacowa. Przedstawiciele pokolenia X cenią sobie awans, prestiż i odpowiednią gratyfikację. Dla „igreków” i „zetów” ważny jest szybki rozwój. Często zmieniają pracę. Cechuje ich brak lojalności wobec pracodawcy. Warto zatem zadbać, by nie nudzili się w pracy. Dobrym rozwiązaniem jest szybka informacja zwrotna oraz rotacja stanowisk (Warwas, Wiktorowicz, 2016a, s. 99). Aby zapobiec zarzutom o dyskryminacji, warto zastosować kafeteryjny zestaw benefitów. Jest to dobre rozwiązanie, pozwalające na wybór tego, co najbardziej będzie odpowiadać danemu pracownikowi. Zestaw ten musi być jednak odpowiednio rozbudowany, tak by każdy zainteresowany był usatysfakcjonowany z możliwości wyboru.

Kolejnym obszarem zarządzania międzypokoleniowego są działania związane z rozwojem pracowników. Warto i w tej dziedzinie proponować odmienne działania rozwojowe różnym pokoleniom. Należy pamiętać, że baby boomers chętnie będą pełnić funkcję mentora i wezmą udział w rekrutacji nowych pracowników. Warto wykorzystać także ich potencjał i zaangażować w proces tworzenia wewnętrznych zasobów wiedzy firmy oraz umożliwić partycypację w podejmowaniu decyzji. Z pewnością sprawdzą się w roli ciała doradczego zarządu. Z kolei dla „iksów” dobrą gratyfikacją będzie awans lub udział w specjalistycznych szkoleniach i konferencjach z udziałem ekspertów w danej dziedzinie. Dla najmłodszych pracowników ważna jest przejrzysta ścieżka kariery oraz bieżąca informacja zwrotna. Młodzi szybko się nudzą, dlatego dobrym rozwiązaniem będzie zaangażowanie ich w krótkie zadania, będące częścią większego projektu oraz rotacja zadań. Specjaliści HR oraz bezpośredni przełożeni powinni pamiętać, że przedstawiciele generacji Y i Z gorzej radzą sobie z nietypowymi, nieszablonowymi problemami, co jest wynikiem ich przyzwyczajenia do rozwiązywania licznych testów podczas nauki szkolnej, kiedy to ich zadaniem było zwykle „wbicie się w klucz”. Potrzebują zatem wsparcia w działaniach tego typu (Woszczyk, 2016, s. 138–139).

Stosując zaproponowane powyżej rozwiązania, można, choćby w niewielkim stopniu, poprawić efektywność zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo, nie narażając się na zarzuty nierównego traktowania pracowników, których tak bardzo obawiają się specjaliści personalni z wielkopolskich organizacji, biorący udział w badaniu.

Podsumowanie

Zgodnie z przewidywaniami w wielkopolskich przedsiębiorstwach zarządzanie zespołami zróżnicowanymi wiekowo jest rzadko stosowane – jego kształt jest niezależny od siedziby firmy (w Poznaniu lub poza nim), jej wielkości czy pochodzenia (polska lub zagraniczna). Tym bardziej nie istnieją w nich systemy zarządzania międzypokoleniowego. Co więcej, działania takie postrzegane są jako zagrażające zasadzie równego traktowania pracowników lub dyskryminujące niektóre grupy zatrudnionych.

W literaturze zarządzanie „wiekiem” rozumiane jest zwykle jako działania skierowane jedynie do najstarszych pracowników, których celem jest ułatwienie (pracownikom i organizacji) procesu ich przejścia na emeryturę. Dużo korzystniejsze dla organizacji jest zarządzanie międzypokoleniowe, czyli działania adresowane do wszystkich pracowników, powalające na integrację międzygeneracyjną. Wydaje się, że tak też postrzega się zarządzanie „wiekiem” w wielkopolskich organizacjach, jednakże wyłącznie w teorii, która nie przekłada się na praktykę. Zarządzanie „wiekiem” w organizacji powinno przybierać kształt zarządzania międzypokoleniowego, a nie być skierowane jedynie do wybranej grupy wiekowej pracowników. Właśnie tak zorganizowane zarządzanie zespołami zróżnicowanymi wiekowo pozwoli uniknąć zarzutów nierównego traktowania.

Literatura

- Adamska-Chudzińska M. (2016). Zarządzanie wiekiem a wykorzystanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 46(2), 337, doi: 10.15584/nsawg.2016.2.19.
- Gajda J. (2015). Zarządzanie wiekiem i jego znaczenie w strategii społecznej odpowiedzialności biznesu. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(1), 23, doi:10.18276/sip.2015.39/1-02.
- Hilarowicz A. (2015). Zarządzanie wiekiem jako kryterium efektywności organizacyjnej. *Społeczeństwo i Edukacja*, 17(2), 21–20.
- Jaros r., Krajewski P, Mackiewicz M. (red.) (2010). *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny*. Warszawa: Fundacja CBOS.
- Klimkiewicz A. (2012). Problematyka aktywizacji zawodowej w świetle podwyższonego wieku emerytalnego. *Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica*, 274, 47–60.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2013a). Zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3, 113–125.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2013b). Zarządzanie wiekiem w sektorze MŚP jako wyzwanie. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV(6), III, 61–72.
- Kuciński M., Rutkiewicz M. (2012). *Zarządzanie wiekiem sposobem aktywizacji 50+*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej.
- Kuwałczuk P, *Innowacyjna strategia zarządzania wiekiem jako konieczność naprawy błędów z przeszłości* (<http://www.zostanmentorem.iped.pl/pliki/BMW,Niemcy.pdf>; dostęp: 24.09.2017).
- Kwiatkiewicz A. (2010). *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*. Warszawa: PARP.
- Leśniewska A., Romanowicz K., Kozłowski P, Leśniewski r., Romanowicz M. (red.) (2011). *Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem*. Warszawa: PARP.
- Litwiński J., Sztanderska U. (2010a). *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PARP.

- Litwiński J., Sztanderska U. (2010b). *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2013). *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*. Warszawa: PARP i Uniwersytet Warszawski.
- Lubrańska A. (2015). Szkolenia jako istotny element zarządzania wiekiem. Teoria i praktyka. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVI(3), III, 177–192.
- Lyons S., Kuron L. (2014). Generational differences in the workplace. A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behaviour*, 35, 139–157.
- Mendryk I. (2013). Przesłanki wprowadzenia polityki zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, XLVII(2), 103–112.
- Moczydłowska J.M. (2015). Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. *Zeszyty Naukowe WSH, Zarządzanie*, 2, 27–36.
- Moczydłowska J.M. (2014). Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XV(11), I, 181–192.
- Morawiak A. (2015). Nowe wyzwania. Zarządzanie wiedzą i wiekiem we współczesnym przedsiębiorstwie. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 8, 148–160.
- Nowaczyk L., *Jak właściwie zarządzać wiekiem w przedsiębiorstwie* (http://kadry.nf.pl/Artykul/10877/Str_2/Jak-wlasciwie-zaradzac-wiekami-w-przedsiębiorstwie/komunikacja-lifelong-learning-stres-zaradzanie-wiekami/; dostęp: 7.09.2017).
- Pawlak J. (2016). Zarządzanie wiekiem jako sposób przeciwdziałania nierównościom społeczno-ekonomicznym oraz konfliktom międzypokoleniowym w przedsiębiorstwie. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 46(2), 408–418, doi: 10.15584/nsawg.2016.2.25.
- Radzka B., Trochimuk r. (2014). Wyzwania w zarządzaniu wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 137–153.
- Schimanek T. (2010). Co to jest zarządzanie wiekiem? W: *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, s. 48–53.
- Schimanek T., Kotzlan J., Arczewska M. (2015). *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko*. Warszawa: Akademia Rozwoju i Filantropii w Polsce.
- Siergiejuk M., Gajderowicz T., Sztanderska U. (2010). *Prawne i finansowe uwarunkowania zarządzania wiekiem w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
- Skowron-Mielnik B. (2013). Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 277, 61–69.
- Sołtys A. (2013). Zarządzanie wiekiem jako nowy priorytet polityki personalnej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV(9), 57–74.
- Stachowska S. (2012). Zarządzanie wiekiem w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 125–137.
- Szaban J.M. (2013). Praktyki i dobre praktyki zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 149–159.
- Szcześniak A. (red.) (2013). *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*. Warszawa: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.
- Świeszczak K., Ziemia M. (2013). Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie – szansa czy zagrożenie? *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV(12), II, 57–66.
- Tubielewicz K. (2014). Zarządzanie wiekiem – współczesne trendy w zarządzaniu. W: A. Richert-Kaźmierska, K. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach sektora MSP – wybrane zagadnienia*. Gdańsk: Politechnika Gdańska, s. 33–42.
- Urbaniak B., Wieczorek I. (2007). Zarządzanie wiekiem. W: B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*. Warszawa: UNDP, s. 11–15.
- Walker A. (2005). *Understanding Quality of Old Age*. Open University Press.
- Warwas I. (2016). Zarządzanie multigeneracyjne w sektorze publicznym w Polsce. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVII(4), II, 103–118.
- Warwas I. (2016). Zarządzanie wiekiem w sektorze publicznym – strategia nauki międzypokoleniowej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4, 8, 85–104.
- Warwas I., Wiktorowicz J. (2016a). Motywowanie zróżnicowanych zespołów pracowniczych. W: J. Wiktorowicz, I. Wyrwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzy-

- na, *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*. Warszawa: Wolter Kluwer, s. 97–116.
- Warwas I., Wiktorowicz J. (2016b). Nabór pracowników otwarty na różnorodność – rekrutacja, selekcja, adaptacja. W: J. Wiktorowicz, I. Wyrwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*. Warszawa: Wolter Kluwer, s. 75–96.
- Wojnicki S. (2015). *Różne pokolenia, jedna organizacja*. Warszawa: SW Mentoring.
- Woszczyk P. (2016). Różnorodny rozwój i ścieżki kariery w organizacji. W: J. Wiktorowicz, I. Wyrwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*. Warszawa: Wolter Kluwer, s. 130–150.
- Woszczyk P., Gawron M. (2014). Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie wielopokoleniowe w polskich organizacjach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 81–97.
- Woszczyk P., Warwas I. (2016). Od zarządzania wiekiem do zarządzania międzypokoleniowego – ujęcie strategiczne. W: J. Wiktorowicz, I. Wyrwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*. Warszawa: Wolter Kluwer, s. 38–55.
- Wziątek-Staśko A. (2015). Wiek kluczowym wyróżnikiem różnorodności pracowników – implikacje dla motywowania. *Społeczeństwo i Edukacja*, 16(1), 47–60.
- Zajac M. (2014). Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie*, 5, 25–36.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2016). Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami – wybrane problemy i wyzwania. W: r. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. T. 1. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, s. 379–386.

Multigenerational management in Greater Poland Voivodship organizations

Abstract: Contemporary demographic transformations (including the aging population and acceleration of generations) require the age management in the company, which will answer for needs of different generations of employees – intergenerational management. The purpose of the article is to assess systems of multigenerational management in the organizations based in Greater Poland Voivodship. The article presents also outcomes of research. Multigenerational management is perceived as discriminating against some groups of employees. The article presents solutions of multigenerational management, which include the rules of equal treatment of employees.

Keywords: generation, age management, multigenerational management

JEL code: M54