

**NOWE TENDENCJE
W ZARZĄDZANIU**

TOM VIII

Redakcja Marek Pawlak

Spis treści

Wstęp	7
-------------	---

Część I. Etyka Biznesu

Rozdział 1. „Ponowoczesny romantyzm” i „ponowoczesna praca organiczna” jako kategorie wyjaśniające (nie)dojrzałość polskiej gospodarki rynkowej (<i>Magdalena Zdun</i>)	11
Rozdział 2. Moralność i religijność przyszłych liderów biznesu. Wyniki badań z wykorzystaniem hierarchii wartości (<i>Marek Pawlak</i>)	29
Rozdział 3. Nieetyczne techniki prowadzenia negocjacji (<i>Andrzej Kozina</i>)	51
Rozdział 4. Moralność – szansa czy bariera dla małych przedsiębiorstw (<i>Agnieszka Parkitna, Anna Maria Kamińska, Katarzyna Bugara</i>)	65
Rozdział 5. Efektywność samoregulacji przez branżowe kodeksy etyki na przykładzie branży finansowej w Polsce (<i>Dominik Stanny</i>)	89

Część II. Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw

Rozdział 6. Obywatelskość w praktyce gospodarczej. Od CSR do biznesu obywatelskiego (<i>Halina Zboroń</i>)	105
Rozdział 7. Zaufanie warunkiem <i>sine qua non</i> funkcjonowania podmiotów społecznie odpowiedzialnych (<i>Ewa Mazur-Wierzbicka</i>)	121
Rozdział 8. Kierunki badań nad społeczną nieodpowiedzialnością przedsiębiorstw: analiza piśmiennictwa (<i>Grzegorz Zasuwa</i>)	143
Rozdział 9. Specyfika działań filantropijnych w klubach piłkarskich (<i>Agnieszka Marek</i>)	169
Rozdział 10. Prawa człowieka jako obszar społecznej odpowiedzialności biznesu (<i>Urszula Gołaszewska-Kaczan</i>)	179

Część III. Zarządzanie Pracownikami

Rozdział 11. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania lojalności pracowników wobec organizacji (<i>Daria Smarżewska</i>)	197
Rozdział 12. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową (ZRP) w strategiach personalnych polskich przedsiębiorstw (<i>Joanna M. Moczydłowska</i>)	207
Rozdział 13. Współczesne przejawy dehumanizacji pracy i sposoby przeciwdziałania (<i>Bernard Bińczycki</i>)	219
Rozdział 14. Wyzwania związane z zatrudnianiem pracowników w ochronie zdrowia – wybrane zagadnienia (<i>Grażyna Pawelec</i>)	235

Część IV. Modele Biznesu

Rozdział 15. Szanse biznesowe rozwoju polskiej turystyki historyczno-kulturowej na Ukrainie (<i>Witold Kołbuk</i>)	249
Rozdział 16. Hybrid Business Models in Practice (<i>Anna Pilarczyk</i>)	263
Rozdział 17. Zarządzanie poprzez zmianę paradygmatu (<i>Ireneusz Maj</i>)	273

Część V. Employer Branding

Rozdział 18. Zachowania etyczne a kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa (<i>Michalina Korał, Magdalena K. Wyrwicka</i>)	285
Rozdział 19. Budowanie trwałych relacji z pracownikami według koncepcji <i>employee experience management</i> (<i>Marta Młokosiewicz</i>)	303
Rozdział 20. Wykorzystanie podstrony <i>Kariera</i> na firmowych portalach webowych w budowaniu wizerunku pracodawcy (<i>Monika Wawer</i>)	323
Rozdział 21. Wyznaczniki dobrego pracodawcy w opiniach osób studiujących (<i>Grzegorz Wesołowski</i>)	339

Część VI. Współczesne zjawiska w zarządzaniu

Rozdział 22. Activity of Crowdsourcing Platforms on the Internet (<i>Małgorzata Dolińska</i>)	357
Rozdział 23. Wpływ finansjalizacji na zachowania przedsiębiorstw wobec interesariuszy (<i>Bogusław Gulski</i>)	371
Rozdział 24. Sklepy przyszłości – tendencje, technologie i ich przewidywana akceptacja przez polskich konsumentów (<i>Elżbieta Małysek</i>)	389

Część VI. Inne zagadnienia

Rozdział 25. Produkty spółdzielcze w perspektywie młodych konsumentów – na przykładzie rynku mleka (<i>Maria Zuba-Ciszewska</i>)	407
Rozdział 26. Zarządzanie instytucjami gospodarki budżetowej w latach 2014–2018 – analiza i ocena wprowadzonych zmian (<i>Anna Krawczyk-Sawicka</i>)	425

Rozdział 12

JOANNA M. MOCZYDŁOWSKA*

Zarządzanie różnorodnością pokoleniową (ZRP) w strategiach personalnych polskich przedsiębiorstw¹

Wprowadzenie

Jak wynika z badań prowadzonych przez House of Skills, różnorodność pokoleniowa (określana także jako generacyjna) znajduje się na pierwszym miejscu listy współczesnych wyzwań, które muszą podejmować praktycy zarządzania ludźmi². Temat ten jest także intensywnie eksplorowany w naukach o zarządzaniu. Nowszechną akceptację zyskał pogląd, że różnorodność pracowników może być źródłem wymiernych korzyści dla organizacji³, a zarządzanie kapitałem różnorodności urasta dziś do rangi głównego paradygmatu zarządzania⁴. Wdrożenie strategii różnorodności może stanowić element budowania pozytywnego wizerunku organizacji, kreowania jej marki jako pracodawcy z wyboru oraz wpisuje się w nurt społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa⁵. Zwraca się również uwagę na to, że jej konsekwencją może być wyższy poziom kreatywności pracowników i wyższa

* Dr hab., profesor nadzwyczajny w Katedrze Organizacji i Zarządzania Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej.

¹ Badania prowadzone w ramach pracy statutowej nr WIZ/1/2018 realizowanej na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej i sfinansowane ze środków na naukę przyznanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

² A. Drzewicki, M. Sołta, M. Zaborek, *10 trendów HRM*, „Personel i Zarządzanie” 2016, nr 2, s. 25.

³ G. Kirton, A.M. Greene, *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2010.

⁴ J.M. Moczydłowska, *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Difin, Warszawa 2018.

⁵ A. Lipka, *Kształtowanie inteligencji generacyjnej jako behawioralnej dźwigni wartości organizacji XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne” 2017, nr 322, s. 89–101.

jakość podejmowanych decyzji⁶, lepsze wyniki w zakresie pozyskiwania i utrzymywania klientów, skuteczniejszy przepływ wiedzy między pracownikami reprezentującymi różne grupy wiekowe⁷.

Traktowanie kapitału ludzkiego w kategoriach kapitału strategicznego organizacji pozwala oczekiwać, że różnorodność pokoleniowa jako istotny atrybut tego kapitału jest uwzględniana w strategiach personalnych jednostek gospodarczych. Dlatego celem tego rozdziału jest identyfikacja i ocena rangi zarządzania różnorodnością pokoleniową w strategiach personalnych przedsiębiorstw oraz zawarte w nich formy operacjonalizacji ZRP.

Prezentowane tu wyniki badań są elementem szerszego projektu badawczego nad inteligencją generacyjną organizacji. Badaniami objęto 286 przedsiębiorstw, w tym 45 dużych i 241 średnich. Wykorzystano w nich metody mieszane: analizę danych ilościowych i jakościowych.

12.1. Koncepcja zarządzania różnorodnością pokoleniową – teoretyczne tło badań

Aktywność zawodowa przedstawicieli różnych grup wiekowych jest zjawiskiem oczywistym i występującym „od zawsze”. Mimo to obserwowany w ostatnich latach wzrost zainteresowania generacyjnością, widoczny u przedstawicieli nauk o zarządzaniu, jest w pełni uzasadniony. Wynika co najmniej z dwóch współwystępujących przesłanek: pogłębiających się różnic między pokoleniami oraz rosnącej średniej wieku pracowników. Niska dzietność oraz wzrost przeciętnej długości życia powodują starzenie się ludności, w tym zasobów pracy. Starzenie od kilku dekad jest traktowane w Europie jako zagrożenie dla rynku pracy. Interpretowanie tego zjawiska w kategoriach zagrożenia wynika ze skali i charakteru skutków z nim związanych dla gospodarki i społeczeństwa. Problem ten dotyczy także Polski. Prognozy wskazują, że do roku 2035 struktura wiekowa ludności w naszym kraju ulegnie istotnym przemianom. Udział osób w wieku przedprodukcyjnym w ogólnej liczbie ludności kraju zmniejszy się do 15,7% przy jednoczesnym spadku odsetka ludności w wieku produkcyjnym do 57,6% i wzroście udziału osób w wieku poprodukcyjnym do 26,7%⁸. Wraz z pogłębiającym się deficytem młodych pracowników należy spodziewać się wzrostu liczby czyn-

⁶ D.R. Avery, P.F. McKay, *Doing Diversity Right: An Empirically Based Approach to Effective Diversity Management*, „International Review of Industrial and Organization Psychology” 2004, nr 25, s. 227–232.

⁷ S.J. Peterson, B.K. Spiker, *Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: A Positive Psychology Perspective*, „Organizational Dynamics” 2005, nr 2(34), s. 153–167.

⁸ Prognoza ludności Polski na lata 2008–2035, GUS, Warszawa 2009, s. 3–4.

nych zawodowo pracowników w wieku przed- i emerytalnym. Wzrosnąć więc potrzeba odpowiedniej adaptacji zarządzania i środowiska pracy, by zapewnić ich efektywność ekonomiczną i społeczną (np. zachowanie zdrowia). Wskazuje to na konieczność podejmowania intensywnych działań, mających na celu przygotowanie organizacji do zmiany struktury wieku ich pracowników, a zwłaszcza do otwarcia się na pracowników z grupy wiekowej 55+, których odsetek w ogóle zatrudnionych już systematycznie i szybko rośnie.

Koncepcja zarządzania różnorodnością pojawiła się pod koniec lat 90. XX wieku jako reakcja na dynamikę zmian demograficznych, takich jak starzenie się ludności i wzrost migracji, zwiększone aspiracje zawodowe kobiet i zmiana ról rodzinnych, a także nasilająca się globalizacja⁹. Pojęcie różnorodności może być interpretowane na wiele sposobów, w zależności od przedmiotu zainteresowania badaczy. W odniesieniu do pracowników przyjmuje się, że źródłem różnorodności są wszelkie aspekty, w których ludzie się różnią. Mogą być widoczne, jak wiek, płeć, rasa, sprawność, oraz niewidoczne, np. wykształcenie, wiedza, doświadczenia, umiejętności, osobowość, system wartości i inne. Istny podział zakłada istnienie tradycyjnych źródeł różnorodności, wynikających z demografii oraz źródeł nowoczesnych, takich jak wirtualność, rozproszenie czy sieciowość pracowników¹⁰. Zrozumienie występujących różnic między pracownikami pomaga organizacji wykorzystać kompetencje tkwiące w zespole, a w rezultacie pozwala uzyskać lepsze efekty pracy, będące pochodną większego zaangażowania¹¹.

Zarządzanie różnorodnością kojarzone jest często z przeciwdziałaniem dyskryminacji. Przyjmuje się założenie o konieczności wyrównywania szans osób przynależących do grup mniejszościowych, wykluczanych lub pozbawionych możliwości dostępu do różnych sfer życia społecznego: edukacji, rynku pracy, władzy. W praktyce prowadzi to do podejmowania różnego rodzaju akcji afirmatywnych, które – podobnie jak sama dyskryminacja – zawsze ostatecznie dotyczą jednostek, ponieważ to jednostka pozbawiona jest równych praw i to ona korzysta z programów wyrównywania szans. W takim ujęciu następuje zatem zawężenie omawianej koncepcji wyłącznie do działań mających na celu przeciwdziałanie przejawom dyskryminacji. Jest to tzw. adaptacyjny model zarządzania różnorodnością, którego istota polega na przestrzeganiu prawa antydyskrymi-

⁹ E. Jędrzych, J. Berniak-Woźny, *Diversity Management Initiatives of Companies from the Respect Index Portfolio*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18, z. 11(2), s. 85–100.

¹⁰ C.R. Østergaarda, B. Timmermans, K. Kristinsson, *Does a Different View Create Something New? The Effect of Employee Diversity on Innovation*, „Research Policy” 2011, nr 40, s. 500–509; B. Jankka, *Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

¹¹ D. Kooij, A. De Lange, P. Jansen, R. Kanfer, J. Dijkers, *Age and Work-Related Motives: Results of A Meta-Analysis*, „Journal of Organizational Behavior” 2011, nr 2(32), s. 197–225.

nacyjnego¹². Prawdłowo rozumiane zarządzanie różnorodnością nie ogranicza się do stwarzania preferencyjnych warunków czy wyrównywania szans członków jakiejś grupy społecznej, ale przede wszystkim opiera się na założeniu, że szeroko rozumiana różnorodność podnosi jakość funkcjonowania całej organizacji. Tym samym akcent jest przesunięty z jednostki na organizację, a nawet na całe społeczeństwo. U podstaw takiego myślenia leży założenie, że różnorodność sama w sobie jest wartością, będąc czynnikiem podnoszącym poziom funkcjonowania danej zbiorowości. Traktowanie różnorodności jako czynnika rozwoju organizacji opiera się na dostrzeganiu, poszanowaniu i zaakceptowaniu różnic, jakie występują między ludźmi¹³.

W systemowym podejściu do zarządzania różnorodnością proponuje się rozpatrywanie go w następujących wymiarach¹⁴:

- paradygmat różnorodności (zbiór poglądów kierownictwa, ich wartości, wierzenia związane z zarządzaniem różnorodnością);
- polityki (cele organizacji w zakresie zarządzania różnorodnością zasobów);
- programy (zestaw sformalizowanych działań dotyczących zarządzania różnorodnością w organizacji);
- praktyki (wdrażanie programów w organizacji, doświadczenia związane z wdrażaniem programów zarządzania różnorodnością przez kierowników niższych szczebli oraz przez pracowników);
- klimat (postrzegane i interpretowane przez pracowników wrażenia dotyczące zarządzania różnorodnością oraz stosowanych praktyk i programów).

Podjmując próbę wyjaśnienia istoty zarządzania różnorodnością z perspektywy praktyki zarządzania, można przyjąć, że jest ona świadomie wdrażanym procesem polegającym na aktywnym, skierowanym w przyszłość rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktującej je jako potencjał rozwojowy, który tworzy wartość dodaną¹⁵. Zarządzanie różnorodnością oznacza dostrzeganie różnic między ludźmi w organizacji (i poza nią) oraz świadome rozwijanie strategii, polityki i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz osiągnięcia celów organizacji. Celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona, dzięki czemu może w pełni wykorzystywać swój potencjał intelektualny. Dlatego zarządzanie

¹² B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 3–4, s. 63–78.

¹³ J.M. Moczyłowska, *Organizacja inteligentna...*, jw., s. 123–156.

¹⁴ A. Rakowska, M. Cichorzewska, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. 17, z. 2(3), s. 89–101.

¹⁵ G. Kirton, A.M. Greene, *The Dynamics of...*, jw., s. 55–59.

różnorodnością można traktować również jako rozwiniętą koncepcję zarządzania wiedzą i talentami, kładącą szczególny nacisk na wyrównywanie szans, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, integrację pracowników oraz wymiar etyczno-moralny prowadzenia biznesu i społecznej odpowiedzialności. Zgodnie z tą koncepcją to człowiek, jego potrzeby i potencjał intelektualny stają się centralnym punktem odniesienia dla działań menedżerskich¹⁶.

12.2. Metodyczne aspekty badań

Sformułowano następujący problem badawczy: jakie jest miejsce zarządzania różnorodnością pokoleniową w strategiach personalnych badanych organizacji gospodarczych?

Na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu przyjęto hipotezę: Zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest rzadko uwzględniane w strategiach personalnych przedsiębiorstw lub traktowane jako element szeroko rozumianej polityki równości.

Badania, których wyniki przedstawiono w tym rozdziale, przeprowadzono w okresie od lutego do czerwca 2018 r. Na pierwszym etapie doboru badanej próby zastosowano dobór celowy. Próbę zawężono do przedsiębiorstw dużych i średnich, funkcjonujących na terenie całej Polski. Eliminacja przedsiębiorstw z grupy mikro- i małych wynikała stąd, że większość tych podmiotów gospodarczych to tzw. firmy rodzinne, gdzie bardzo rzadko opracowuje się formalne strategie personalne, a ponadto relacje międzypokoleniowe w przedsiębiorstwie stanowią zwykle odzwierciedlenie relacji w systemie rodziny.

Drugi etap wyłaniania badanej próby miał charakter losowy, co oznacza, że „prawdopodobieństwo dostania się do próby jest jednakowe i większe od zera, a selekcja odbywa się według automatycznego planu i jest oparta na zasadach losowych”¹⁷. Zaproszenie do udziału w badaniach ankietowych wysłano do 145 dużych podmiotów gospodarczych oraz do 866 przedsiębiorstw średnich, czyli do 5% organizacji reprezentujących daną wielkość aktywnych przedsiębiorstw w Polsce (zob. tab. 12.1). Na zaproszenie do udziału w badaniach ankietowych pozytywnie odpowiedziało 286 przedsiębiorstw, w tym 45 dużych i 241 średnich.

¹⁶ J.M. Moczyłowska, *Menedżerowie o praktyce zarządzania różnorodnością pokoleniową*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2019, nr 2, s. 101–116.

¹⁷ P. Sienkiewicz, *Metody badań nad bezpieczeństwem i obronnością*, Wydawnictwa AON, Warszawa 2010, s. 65.

Tabela 12.1. Przedsiębiorstwa aktywne w Polsce
w podziale według kryterium wielkości

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba
Przedsiębiorstwa duże (zatrudnienie powyżej 250 pracowników)	2 915
Przedsiębiorstwa średnie (zatrudnienie w przedziale 50–249 pracowników)	17 332
Przedsiębiorstwa małe (zatrudnienie w przedziale 10–49 pracowników)	117 486
Mikrofirmy (do 10 zatrudnionych)	2 000 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczych, <http://www.coig.com.pl>.

W badaniu wykorzystano metodę mieszaną: autorski kwestionariusz ankiety skierowanej do osób decyzyjnych w pionie HR oraz analizę dokumentów (strategii personalnych, polityk personalnych lub ich fragmentów) udostępnionych przez ok. 60% przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu ankietowym. Do prezentacji wyników badań ilościowych wykorzystano dane obliczane oddzielnie dla przedsiębiorstw dużych i średnich. Zgodnie z zaleceniami metodologów nauk o zarządzaniu¹⁸ do przedstawienia danych z badań jakościowych, które uzupełniły, poszerzyły, a w niektórych przypadkach podważyły dane ilościowe, użyto przede wszystkim opisu oraz cytatów z analizowanych dokumentów. Taka procedura stanowi próbę realizacji zasady, zgodnie z którą „czytelnik musi mieć możliwość powiązania danych surowych z wyłaniającymi się uogólnieniami”¹⁹.

W tabeli 12.2 zawarto informacje pozyskane z działów HR na temat powiązania zarządzania różnorodnością pokoleniową ze strategią personalną ich przedsiębiorstw.

Interpretację danych uzyskanych drogą ankiety przeprowadzonej wśród ekspertów (osób decyzyjnych) w pionach HR należy rozpocząć od stwierdzenia, że są to dane deklaratywne. Respondenci sami oceniali, w jakim stopniu ZRP jest wpisane w ich strategię zarządzania kapitałem ludzkim (zasobami ludzkimi). Przyjęto założenie, że specjaliści pracujący w działach personalnych mają wiedzę na temat tego, czym jest strategia personalna oraz czym jest zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Analiza i ocena danych deklaracyjnych prowadzą do względnie optymistycznych wniosków. Zarówno przedsiębiorstwa duże, jak i średnie w większości deklarują, że problematyka zarządzania różnorodnością jest obecna w ich strategiach, nawet jeśli nie są to strategie przyjęte w postaci

¹⁸ K. Czernek, *Wprowadzenie do badań jakościowych*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. 3, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 173.

¹⁹ Tamże, s. 177.

formalnego dokumentu. Wyższy poziom profesjonalizmu w tym zakresie przejawiają duże podmioty gospodarcze. Ponad 26% z nich uważa, że ZRP zajmuje ważne miejsce w ich formalnej strategii personalnej, a blisko 29%, że w strategii uwzględniono pewne elementy ZRP. Kolejne 17,8% uczestników badania wprawdzie przyznaje, że nie ma formalnej strategii personalnej, jednak uważa, że działania z obszaru zarządzania różnorodnością pokoleniową są w znacznym lub średnim stopniu uwzględnione w strategii nieformalnej. Aż 26,7% przedsiębiorstw dużych przyznaje, że w ich strategiach ZRP jest nieobecne. Dużo bardziej zróżnicowane odpowiedzi uzyskano z przedsiębiorstw średniej wielkości. Tylko 29,5% z nich posiada strategię personalną. W większości tych strategii jest – zdaniem pracowników działów HR – nawiązanie do zarządzania różnorodnością generacyjną. Dotyczy to również strategii nieformalnych. Aż 61% badanych twierdzi, że zawierają one w stopniu znaczącym (21,2%) lub fragmentarycznym (39,8%) działania z zakresu ZRP. W porównaniu z przedsiębiorstwami dużymi mniej, bo 17,4% badanej próby przedsiębiorstw średnich przyznaje, że w ich strategiach personalnych (formalnych lub nieformalnych) nie ma nawiązania do zarządzania różnorodnością pokoleniową.

Tabela 12.2. Powiązanie zarządzania różnorodnością pokoleniową ze strategią personalną przedsiębiorstw deklarowane przez dział HR

Uwzględnienie zarządzania różnorodnością pokoleniową w strategii zarządzania kapitałem ludzkim (zasobami ludzkimi) – kategorie odpowiedzi	Przedsiębiorstwa duże ($n = 45$)		Przedsiębiorstwa średnie ($n = 241$)	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent
ZRP zajmuje ważne miejsce w formalnej strategii personalnej przedsiębiorstwa	12	26,7	19	7,9
W formalnej strategii personalnej przedsiębiorstwa uwzględniono pewne element ZRP	13	28,9	33	13,7
W formalnej strategii personalnej przedsiębiorstwa nie ma odniesień do ZRP	12	26,7	19	7,9
Przedsiębiorstwo nie ma sformalizowanej strategii personalnej, ale w swojej polityce kadrowej w znacznym stopniu uwzględnia ZRP	4	8,9	51	21,2
Przedsiębiorstwo nie ma sformalizowanej strategii personalnej, ale w swoich działaniach kadrowych uwzględnia niektóre elementy ZRP	4	8,9	96	39,8
Przedsiębiorstwo nie ma strategii personalnej, zatem nie ma możliwości uwzględnienia w niej ZRP	0	0	23	9,5

Źródło: opracowanie własne.

W celu zobiektywizowania danych uzyskanych w ankietach poproszono respondentów o dołączenie do kwestionariusza tych fragmentów strategii personalnej, które zawierają odniesienie do zarządzania różnorodnością pokoleniową. Analiza treści dokumentów lub fragmentów dokumentów kadrowych nakazuje istotną modyfikację wniosków sformułowanych wyłącznie na podstawie danych pochodzących z badania ankietowego. Pierwsza korekta dotyczy samych strategii personalnych. Dokumenty przedłożone przez badane organizacje (zarówno duże, jak i średnie) to w ok. 50% bardzo ogólnikowe, często wręcz jedno-, dwustronico- we „polityki personalne” przyjęte przez zarządy. Nawet w tych przedsiębiorstwach, w których uczestnicy badania zadeklarowali „ważne miejsce ZRP w formalnej strategii personalnej przedsiębiorstwa”, są to najczęściej ogólnikowe zapisy dotyczące polityki równości (zob. rys. 12.1).

„Nasza dewiza brzmi:

Metryka nie ma u nas znaczenia. Jesteśmy młodym duchem zespołem”.

Duże przedsiębiorstwo z branży usług telekomunikacyjnych

„Kładziemy nacisk na zatrudnienie długookresowe i traktujemy swoich pracowników jako strategiczną wartość organizacji, w którą się stale inwestuje i rozwija, stwarzając dogodne warunki pracy, przyjazną i otwartą atmosferę, możliwość zdobywania nowych i doskonalenia już posiadanych umiejętności, traktując jako nadrzędne zasady BHP i równego traktowania bez względu na pochodzenie, narodowość, rasę, wyznanie, płeć, wiek czy przynależność związkową pracowników”.

Duże przedsiębiorstwo z branży spożywczej

„Równość szans, a także zróżnicowanie naszego zespołu są kluczowymi elementami biznesowej filozofii Grupy”.

Duże przedsiębiorstwo z branży usług energetycznych

Rys. 12.1. Przykłady ogólnikowych odniesień do polityki personalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przytoczone cytaty z dokumentów badanych przedsiębiorstw stanowią przykłady ogólnikowych odniesień do wartości, na których przedsiębiorstwa starają się budować swoją kulturę organizacyjną i filozofię personalną. Wbrew jednak deklaracjom respondentów pracujących w działach personalnych, w małym stopniu

odnoszą się do różnorodności pokoleniowej traktowanej w kategoriach świadomie budowanego kapitału niematerialnego przedsiębiorstwa. Nie zawierają też oczekiwanych form operacjonalizacji, przykładów konkretnych działań zarządczych, przekładających ogólne wytyczne i idee na praktykę zarządzania.

Kolejna grupa dokumentów lub fragmentów dokumentów potwierdza różnorodne działania podejmowane przez badane przedsiębiorstwa w celu profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi (kapitałem ludzkim), jednak tu także brakuje bezpośredniego nawiązania do różnorodności pokoleniowej i zarządzania tą różnorodnością. Badane organizacje wskazują jako swój cel strategiczny budowanie stabilnego zespołu, zarządzanie wiedzą, innowacyjność i rozwój pracowników, przyjazność środowiska pracy i motywacyjne systemy wynagradzania. Prawdopodobnie stwierdzenie, że opisane cele dotyczą wszystkich pracowników, traktowane jest przez respondentów jako dowód na brak dyskryminacji ze względu na wiek. Jest to w istocie spełnienie warunków polityki równych szans, a więc wynikających z przepisów prawa, a nie ponadprzeciętna aktywność powiązana z różnorodnością generacyjną (zob. rys. 12.2).

„Koncentrujemy się na budowaniu przyjaznego środowiska pracy, sprzyjającego współdziałaniu – wzajemnie się słuchamy i pomagamy sobie. Cechuje nas otwartość i brak zbędnych formalizmów. Promujemy awanse wewnętrzne, ponieważ wierzymy w naszych pracowników. Drugi raz z rzędu zostaliśmy uhonorowani certyfikatem *HR Najwyższej Jakości*, przyznawanym firmom realizującym politykę personalną wyróżniającą się na tle innych organizacji, wyznaczającym trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz upowszechniającym wysokie standardy branży HR w Polsce.”

Duże przedsiębiorstwo z branży napojów i przetwórstwa spożywczego

„Firma stara się w pełni wykorzystać wiedzę techniczną, możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób, między innymi poprzez stworzenie warunków pracy umożliwiających rozwój i innowacyjność. Pracownicy czują się docenieni i zmotywowani do pracy dzięki odpowiedniemu systemowi wynagradzania, premiowania, atmosferze pracy. Wiedzą, że osiągając własne, systematycznie określone cele, realizują globalną strategię rozwoju Firmy”.

Duże przedsiębiorstwo chemiczne

Rys. 12.2. Przykłady odniesień do polityki równości

Z analizy dokumentów wynika, że częściej strategii personalne (polityki personalne) badanych podmiotów gospodarczych zawierają odniesienia do różnorodności kulturowej niż generacyjnej. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej (zob. rys. 12.3) .

„XXX stoi na straży zasad równości, różnorodności i poczucia przynależności do zespołu. Firma wdraża je globalnie, mając na uwadze równowagę pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym oraz różnorodność kulturową”.

Duże przedsiębiorstwo z branży aerokosmicznej

Rys. 12.3. Przykład odniesienia do różnorodności kulturowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Odpowiadając na pytanie o obecność zarządzania różnorodnością pokoleniową w strategiach personalnych funkcjonujących w Polsce przedsiębiorstwach, należy stwierdzić, że jest ona w małym stopniu widoczna. Zarówno w dużych, jak i w średnich podmiotach gospodarczych deklarujących posiadanie strategii personalnej brakuje bezpośrednich odniesień do różnorodności generacyjnej i działań podejmowanych na rzecz przekształcania tej różnorodności w wartość przedsiębiorstwa. Jeśli pojawia się różnorodność, to jest ona szeroko rozumiana, rozpatrywana w kontekście polityki równości i równych szans. Znamienne jest, że w żadnej strategii personalnej (polityce personalnej) lub jej fragmencie udostępnionym przez badane organizacje gospodarcze nie było bezpośredniego odniesienia do zarządzania różnorodnością pokoleniową.

Podsumowanie

Wyniki badania potwierdziły prawdziwość postawionej hipotezy, zgodnie z którą: zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest rzadko uwzględniane w strategiach personalnych przedsiębiorstw lub traktowane jako element szeroko rozumianej polityki równości. Wprawdzie w badaniu ankietowym ponad połowa przedsiębiorstw (55,6%) dużych i co piąte przedsiębiorstwo średnie (21,6%) deklaroowało, że ZRP zajmuje ważne miejsce w ich formalnej strategii personalnej lub że w strategii uwzględniono pewne elementy ZRP, jednak na podstawie analizy dokumentów wewnętrznych udostępnionych przez większość tych przedsiębiorstw można wnioskować, że są to dane życzeniowe. Wbrew deklaracjom wyrażonym

w kwestionariuszu ankiety przez respondentów pracujących w działach personalnych zapisy w strategiach personalnych (politykach personalnych) w małym stopniu odnoszą się do różnorodności pokoleniowej traktowanej jako element kapitału niematerialnego przedsiębiorstwa. Nie zawierają też oczekiwanych form operacjonalizacji czy przykładów konkretnych działań zarządczych, mających na celu świadome zarządzanie różnorodnością generacyjną.

Podmioty gospodarcze uczestniczące w badaniu, które nie mają strategii zarządzania kapitałem ludzkim (zasobami ludzkimi), w większości deklarują, że w strategiach nieformalnych ZRP jest obecne w sposób znaczący lub częściowy. Brakuje podstaw, by zweryfikować te zapewnienia, zwłaszcza że w badaniach innych autorów także wyraźnie widoczny jest brak strategicznego podejścia przedsiębiorstw do zarządzania różnorodnością pokoleniową. Na przykład z raportu Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym wynika, że tylko jedna na dziesięć organizacji objętych badaniami miała strategię zarządzania wiekiem, co było konsekwencją udziału tego przedsiębiorstwa w projekcie współfinansowanym z EFS²⁰.

Bibliografia

- Avery D.R., McKay P.F., *Doing Diversity Right: An Empirically Based Approach to Effective Diversity Management*, „International Review of Industrial and Organization Psychology” 2010, nr 25.
- Czernek K., *Wprowadzenie do badań jakościowych*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. 3, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
- Drzewicki A., Sońta M., Zaborek M., *10 trendów HRM*, „Personel i Zarządzanie” 2016, nr 2.
- Jamka B., *Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Jędrzych E., Berniak-Woźny J., *Diversity Management Initiatives of Companies from the Respect Index Portfolio*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18, z. 11(2).
- Kirton G., Greene A.M., *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2010.
- Kooij D., Lange A., de Jansen P., Kanfer R., Dijkers J., *Age and Work-Related Motives: Results of a Meta-Analysis*, „Journal of Organizational Behavior” 2011, nr 2.
- Lipka A., *Kształtowanie inteligencji generacyjnej jako behawioralnej dźwigni wartości organizacji XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne” 2017, nr 322.

²⁰ A. Szcześniak (red.), *Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2013.

- Moczydłowska J.M., *Menedżerowie o praktyce zarządzania różnorodnością pokoleniową*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2019, nr 2.
- Moczydłowska J.M., *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Difin, Warszawa 2018.
- Østergaarda Ch.R., Timmermans B., Kristinsson K., *Does a Different View Create Something New? The Effect of Employee Diversity on Innovation*, „Research Policy” 2011, nr 40.
- Peterson S.J., Spiker B.K., *Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: A Positive Psychology Perspective*, „Organizational Dynamics” 2005, nr 2(34).
- Prognoza ludności Polski na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2009.
- Rakowska A., Cichorzewska M., *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. 17, z. 2(3).
- Sienkiewicz P., *Metody badań nad bezpieczeństwem i obronnością*, Wydawnictwa AON, Warszawa 2010.
- Szcześniak A. (red.), *Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2013.
- Urbaniak B., *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 3–4.