

Bożena Gajdzik

## Zarządzanie różnorodnością wieku w miejscu pracy

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga zwrócenia większej uwagi na różnice w strukturze wiekowej pracowników (różnica między młodą kadrą należącą do pokolenia Y a dojrzałymi pracownikami pokolenia X). Uwzględniając wiek pracowników, firma powinna stawiać na te kompetencje i umiejętności, które urzeczywistniają jej cele. W niniejszej publikacji przedstawiono założenia wprowadzające do koncepcji zarządzania różnorodnością wieku (*age diversity*). Uwzględniając różnorodność wieku pracowników, zaproponowano zestaw przykładowych działań, które pozwolą zmniejszyć negatywne skutki luki pokoleniowej.

**Słowa kluczowe:** różnorodność wieku (*age diversity*), luka pokoleniowa (*age gap*), przedsiębiorstwo produkcyjne (*manufacturing company*).

### Wprowadzenie

Organizacja to miejsce pracy wielu ludzi. Wraz ze zmianami na rynku pracy – starzejąca się siła robocza (liczba osób aktywnych zawodowo w wieku powyżej 65 lat w ostatnich latach znacznie wzrosła) – zmieniła się struktura wiekowa pracowników. W przedsiębiorstwach wystąpiła luka pokoleniowa jako rozbieżność pomiędzy doświadczoną kadrą przedsiębiorstwa (pracownicy w wieku 50+) a pracownikami młodego pokolenia. W ekonomii luka (*gap*) traktowana jest negatywnie, jako symptom braku, opóźnienia, niezgodności (Šmid, 2000, s. 192). Luka pokoleniowa jest wynikiem przesunięć w demografii społeczeństw (starzenie się ludności). Problem ten dotyczy nie tylko Polski, ale prawie wszystkich krajów o wysokim poziomie edukacji. I tak na rynku amerykańskim, według badań US Bureau of Labor Statistic, w ostatniej dekadzie wzrosła zarówno liczba pracowników w wieku 55–64 lata (o 36,5%), jak i liczba pracowników w wieku 65 lat i starszych – o około 50% (US Department of Labour, 2008). W 27 krajach Unii Europejskiej udział osób powyżej 65. roku życia stanowi ponad 17% populacji ogółem (Eurostat Yearbook, 2011, s. 118). W Polsce udział ten kształtuje się na poziomie ponad 13% (Eurostat Yearbook, 2011, s. 118). W końcu 2013 roku osoby powyżej 50. roku życia stanowiły 24,3% ogółu zarejestrowanych bezrobotnych wobec 22,8% przed rokiem. Warto podkreślić, że osoby z wymienionej grupy wiekowej jeszcze w końcu 2005 roku stanowiły niecałe 16% zarejestrowanych bezrobotnych (wzrost o ponad 8%). Wyniki Narodowego Spisu Powszechnego (NSP, 2011) pokazują, że liczba ludności w wieku 45+ (mężczyźni 45–64 lata i kobiety w wieku 45–59 lat) zwiększyła się,

w porównaniu do spisu z 2002 roku, o prawie 12% (9378,5 tys. osób), a w wieku poprodukcyjnym o ponad 13% (6512,1 tys.) W obu tych grupach nastąpił wzrost udziału w strukturze ludności ogółem do 24,4%, w grupie w wieku 45+ (wzrost o 2,5%) i do 16,9% w grupie w wieku poprodukcyjnym (wzrost o 1,9%). Korzystając z danych statystycznych, ustalono, że pracownicy ze stażem dłuższym niż 20 lat stanowią w Polsce prawie 49% grupy bezrobotnych powyżej 50. roku życia (GUS, 2012, s. 31). Jest to sytuacja bardzo niepokojąca, przyjmując założenie, że pracownicy dojrzała mają większe doświadczenie zawodowe niż pozostała kadra przedsiębiorstwa. Jednocześnie prognozy demograficzne wskazują na dalsze niekorzystne zmiany demograficzne, czyli starzenie się polskiego społeczeństwa (Raport Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, 2013).

Procesy starzenia się ludności stanowią jedno z najważniejszych, długookresowych uwarunkowań rozwoju Unii Europejskiej (*Strategia Europa 2020*). Długofalowe prognozy Eurostatu wskazują, że jeśli utrzymają się obecne tendencje demograficzne, to do 2050 roku liczba osób w wieku 65 lat i więcej w krajach Unii wzrośnie o około 70%, a liczba osób w wieku produkcyjnym (15–64 lat) spadnie o 12%. W efekcie na każdego emeryta będą przypadały jedynie dwie osoby aktywne zawodowo, zamiast — jak obecnie — cztery. Stanowi to najbardziej syntetyczną miarę gwałtownego wzrostu udziału w unijnej populacji osób starszych oraz znacznego spadku — w nadchodzących dziesięcioleciach — udziału ludzi młodych i będących w wieku produkcyjnym. Co trzeci mieszkaniec Europy w 2060 roku będzie w wieku 65 i więcej (<http://ec.europa.eu>). W Polsce, tak jak i innych krajach UE, przewiduje się dalsze głębokie zmiany w strukturze demograficznej. Do 2035 roku zmniejszy się udział ludności w wieku 0–17 lat do 15,8% oraz wzrośnie – ludności w wieku poprodukcyjnym do 26,7% (GUS, 2009, s. 163).

Proponowanym przez Komisję Europejską rozwiązaniem są reformy zwiększające produktywność i poziom zatrudnienia we Wspólnocie. W kwestiach podnoszenia aktywności oraz wiedzy obywateli w *Strategii Europa 2020* podkreślono rolę i funkcję osób starszych na rynku pracy, stawiając na ich doświadczenie, dyspozycyjność, zdolności interpersonalne, takie jak: współpraca w grupie, łatwe nawiązywanie kontaktów ze współpracownikami, komunikatywność oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów, a także umiejętności organizacyjne i kierownicze oraz przedsiębiorczość (Nowak-Far, 2011). Dla pracodawców udostępniono zestaw instrumentów promocji aktywizacji zawodowej osób starszych, np. dofinansowanie do wynagrodzenia, korzystniejszy okres rozliczeniowy absencji chorobowych.

Aby jednak pracodawcy mogli skorzystać z przygotowanych rozwiązań, osoby w wieku 50+ muszą przedstawić atuty pracodawcom z tytułu ich zatrudnienia. Od osób starszych wymaga się podnoszenia wiedzy. Jest to istotny warunek ograniczenia

barier z powodu luki pokoleniowej na rynku pracy. Wśród osób w wieku 50+ obserwuje się spadek sprawności fizycznej (czynnik biologiczny) i umiejętności komputerowych (efekt rewolucji informatycznej ostatnich dekad). Najistotniejszymi wartościami osób w wieku 50+ są doświadczenie i wiedza zawodowa. Dzięki nim osoby te mogą znakomicie radzić sobie w dobrze znanym środowisku, będąc ekspertami w swojej dziedzinie. Efektywność pracy osób w różnym wieku zależy od wielu czynników dotyczących samego pracownika, rodzaju pracy i sposobu zarządzania w firmie. Pracodawcy mogą zarówno wpływać na kompetencje pracowników, postawy, motywacje, jak i kształtować warunki pracy, które mogą w większym lub mniejszym stopniu sprzyjać wykorzystaniu zróżnicowanego potencjału kadrowego (Kołodziejczyk).

Priorytetem wielu pracodawców jest dążenie do zbudowania jednolitej według wieku, najlepiej młodej, kadry należącej do pokolenia Y (Gadomska-Lila, 2015). Jednak zaistniałe przemiany demograficzne prowadzą do sytuacji, w jakich wiek pracowników coraz częściej będzie zmienną profilującą działania podejmowane w obszarze ZZL. Przedsiębiorstwa muszą budować relacje międzypokoleniowe (Lipka i wsp., 2015). W dialogu międzypokoleniowym należy zwrócić uwagę na osobiste, emocjonalne i społeczne samopoczucie pracowników (Gajda, Seroka-Stolka, 2015).

Zmiany na rynku pracy prowadzą do nowego spojrzenia na *diversity* w miejscu pracy. Pojęcie *diversity* od łacińskiego *diversus* oznacza przeciwieństwo (Austin, 1997). W zarządzaniu *diversity* odznacza różnorodność (Wziątek-Staśko, 2012). Wśród założeń *diversity*, w warunkach zachodzących przemian na rynku pracy, szczególnego znaczenia nabiera różnorodność wieku (*age diversity*). W koncepcji biznesu, zwłaszcza społecznie odpowiedzialnego (*Corporate Social Responsibility*), chodzi o akceptację wszystkich grup wiekowych pracowników (przeciwdziałanie dyskryminacji wiekowej). Konsekwencje akceptacji każdego wieku pracownika wpływają na podejmowane przez pracodawców działania w obszarze ZZL. Ekspertki sugerują, by skoncentrować się na: rekrutacji, rozwoju, motywacji i szkoleniach pracowników (opinia ekspertów Hays; zobacz także: Armstrong, 2007).

## Cel pracy i metodologia badawcza

Przedmiotem niniejszej publikacji były działania określane jako zarządzanie wiekiem. Dla potrzeb publikacji podejście do zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowników przyjęto określać jako „zarządzanie różnorodnością wieku” (*age diversity management*) lub w skrócie „zarządzanie wiekiem” (*age management*). Należy jednak podkreślić, że zarządzanie wiekiem nie jest, jak sugerowałaby to nazwa, wydzieloną dziedziną zarządzania, lecz sposobem na budowanie przewagi konku-

rencyjnej, bazującej na posiadanej strukturze wiekowej pracowników. Szczególnym obszarem zarządzania wiekiem jest niwelowanie negatywnych skutków luki pokoleniowej (*age gap*). Nawiązując do występującej luki pokoleniowej, jako różnicy międzypokoleniowej (między pokoleniem X i Y), zarządzanie wiekiem przyjęto również określać „zarządzaniem luką pokoleniową” (*generation gap management*), w skrócie „pokoleniową różnorodnością” (*generational diversity*).

W związku z występowaniem luki pokoleniowej pojawiły się w przedsiębiorstwach problemy natury praktycznej. Jak zarządzać różnorodnością wiekową pracowników? Jak wykorzystać lukę pokoleniową w funkcjonowaniu przedsiębiorstw? Jak pracownicy z różnych pokoleń mogą znaleźć wspólną płaszczyznę współpracy? Celem niniejszej publikacji było przygotowanie propozycji działań w obszarze zarządzania różnorodnością wieku dla przedsiębiorców. W pracy przyjęto następującą tezę: uwzględniając przesunięcia demograficzne na rynku pracy, przedsiębiorstwo musi zadbać, z jednej strony, o rozwój talentów po to, aby ludzie młodzi mogli w przyszłości zastąpić pracowników przechodzących na emeryturę, z drugiej, umiejętnie wykorzystać doświadczenie starzejącej się kadry, aby przekazywać pracownikom młodą wiedzę zawodową, co przyczyni się do integracji zespołów pracowniczych i ograniczy negatywne skutki luki pokoleniowej. Weryfikacji przyjętej tezy dokonano na podstawie studium literaturowego i analizy typu *case study*. Przegląd rozwiązań proponowanych w literaturze krajowej i zagranicznej w obszarze zarządzania wiekiem stał się podstawą do opracowania części teoretycznej pracy, a w szczególności propozycji wskazówek dla pracodawców, które pozwolą im lepiej wykorzystać lukę pokoleniową. Analiza typu *case study* stała się podstawą do napisania części praktycznej artykułu. Istota metodologii badawczej w tej części opiera się na opisie działań podejmowanych w przedsiębiorstwie hutniczym w obszarze zarządzania luką pokoleniową.

## Założenia metodyczne zarządzania wiekiem

Przedsiębiorstwa mają wpływ na kształtowanie struktury wiekowej pracowników. Za pomocą odpowiednich narzędzi mogą zarządzać wiekiem pracowników (choć nie mogą go zmienić). Istotą procesu zarządzania wiekiem jest większa efektywność pracowników w miejscu pracy. Punktem wyjścia do zarządzania wiekiem (zarządzanie różnorodnością wieku) jest dostrzeżenie różnorodności, a zarządzanie jest sposobem radzenia sobie z różnicami w wieku pracowników w miejscu pracy.

Zarządzanie wiekiem nie jest teorią zarządzania naukowego. Jest to raczej praktyczny front działań społeczno-gospodarczych, podejmowany ze względu na

pogłębianie się luki pokoleniowej na rynku pracy. Założenia polityki społecznej znajdują odzwierciedlenie w zakładach pracy. Pracodawcy świadomi luki pokoleniowej zwracają większą uwagę na różnice w wieku pracowników w realizowanej polityce personalnej. Pomimo rozwoju ZZL problematyka zarządzania wiekiem nie została wystarczająco opracowana naukowo. Na krajowym rynku wydawniczym znajdują się nieliczne publikacje na ten temat (zobacz: Zięba, Szuwarzyński, 2008; Mazur, 2009). Wsparciem dla przedsiębiorstw mogą być rozwiązania sprawdzone w zarządzaniu personelem. Przykładowe narzędzia: fazy kariery (Super, Hall, 1978, s. 296)<sup>1</sup> (Feldman, 1998)<sup>2</sup> (Schein<sup>3</sup> za: Rybak), macierz fluktuacji (Martina, Bartola, 1985 za: Cascio, 2001, s. 57)<sup>4</sup>, teoria pola K. Lewina<sup>5</sup> (1946, za: Szalkowski, 1997, s. 93), teorie motywacji uniwersalne (koncepcja hierarchii potrzeb Malsowa) i indywidualne (teoria wartości oczekiwanej V. Vrooma, E. E. Lawlera), a także dostępne sposoby komunikowania się i techniki rozwoju zawodowego (np. szkolenia, mentoring, coaching). Przedstawione narzędzia są tylko wycinkiem sposobów, które można implementować do zarządzania wiekiem.

Ze względu na złożoność psychospołeczną kadry zróżnicowanej wiekowo nie można zaproponować jednego rozwiązania. Przyjmuje się, że w procesie zarządzania wiekiem zaangażowane są trzy pokolenia: pokolenie wyżu demograficznego (*Baby Boomers*) z lat 1946–1964, generacja X (*Generation Xers*) – urodzeni w latach 1965–1981 i generacja Y (*Generation Y – Millennials*) z rocznika 1982–2000 (Stephey, 2008). W najnowszych publikacjach wskazywane jest również pokolenie Z – jako

1 Uwzględniając wiek pracowników i poziom osiągnięć, autorzy wytypowali 5 etapów kariery: poszukiwanie (do 20. lub 25. roku życia, ustanowienie – przedział 25–35 lat, środkowa kariera – do 40 lat i więcej, późna kariera – 50–60 lat, schyłek przedział 60–70 lat i więcej).

2 Wyróżnił 3 etapy kariery: 1 – wczesna kariera (od 22. do 38. roku życia), 2 – kariera właściwa (od 38. do 55. roku życia), 3 – późna kariera (od 55. do 70. roku życia).

3 E. Schein zaproponował 9 etapów kariery: 1 – wzrastanie, 2 – wejście w świat pracy, 3 – podstawowe szkolenie w pracy, 4 – pełne uczestnictwo na wczesnym etapie kariery (wiek 17–20 lat), 5 – pełne uczestnictwo na średnim etapie kariery (25–30 lat), 6 – kryzys wieku średniego (36–45 lat), 7 – późna kariera (od 40 lat do momentu przejścia na emeryturę), 8 – spadek i zwolnienie (także od 40 lat i więcej), 9 – przejście na emeryturę.

4 D. C. Martin, K. M. Bartol są autorami macierzy strategii wydajności i możliwości zastąpienia pracowników. Uwzględniając wiedzę i doświadczenie zawodowe pracowników, a także rodzaj wykonywanej pracy, autorzy wyodrębnili dwie możliwości zastąpienia, trudną i łatwą. Natomiast w odniesieniu do wydajności wprowadzono podział na: małą, średnią i dużą. W rezultacie otrzymano sześć pól macierzy o różnych stopniach fluktuacji kadry: Pole A: wysoce dysfunkcyjna fluktuacja (duża wydajność, trudności w zastąpieniu pracownika); Pole B: dysfunkcyjna fluktuacja (duża wydajność, łatwa możliwość zastąpienia); Pole C: dysfunkcyjna fluktuacja (średnia wydajność, trudności w zastąpieniu); Pole D: funkcjonalność uzależniona od kosztów (średnia wydajność, łatwa możliwość zastąpienia); Pole E: w krótkim okresie fluktuacja dysfunkcyjna, w dłuższym – funkcjonalna (mała wydajność, duża trudność w zastąpieniu); Pole F: fluktuacja funkcjonalna (mała wydajność, łatwa możliwość zastąpienia).

5 Sytuację człowieka warunkują jego zachowania.

najmłodsza grupa potencjalnych pracowników (Kozioł). Należy wyeksponować istnienie pokolenia tzw. tradycjonalistów; są to najczęściej emeryci, osoby urodzone przed 1946 rokiem, i tylko nieliczni z tej grupy pracują zawodowo. Charakteryzując poszczególne grupy pokoleń, najczęściej stosuje się opis skrótowy poprzez powielane stereotypy, w których starsi pracownicy (tradycjoniści i osoby wyżu demograficznego) są pracownikami lojalnymi, wydajnymi, lecz nie stosującymi innowacji i nowych rozwiązań technologicznych, a młodzi pracownicy są: innowacyjni, ambitni, pewni siebie, bardziej przygotowani zawodowo niż osoby starsze, sprawnie obsługują urządzenia komputerowe, znają kilka języków obcych, bez szacunku dla osób starszych, leniwi i egocentryczni (Drummonds, 2007; DiRomualdo, 2006). Młodzi ludzie preferują rozwój niż pewność zatrudnienia (Maurkiewicz, Moczulska, 2015). Postrzegają swoją karierę jako serię 2–3-letnich okresów w życiu (Guthridge i wsp., 2008), a osoby starsze nierzadko pracują w tym samym zakładzie od momentu ukończenia szkoły. Wśród młodej kadry wyszukuje się talentów (Ritz, 2011), z kolei osoby z pokolenia X mają doświadczenie zawodowe. Ze względu na wymienione różnice pomiędzy pokoleniami występuje konflikt określany jako międzypokoleniowy, uwarunkowany luką pokoleniową, czyli różnicą wieku. Różnica może dotyczyć posiadanej wiedzy, nabytego doświadczenia, przyjmowanych wartości, rodzaju przeżyć, skali potrzeb i oczekiwań. Rozmiar różnicy jednego pokolenia w stosunku do drugiego nie jest wielkością wymierną w sensie matematycznym. Można jedynie mówić o pewnych rozbieżnościach lub opóźnieniach jednego pokolenia w stosunku do drugiego ze względu na przyjęte kryteria (pod względem wiedzy, doświadczenia zawodowego, opanowania urządzeń komputerowych, umiejętności lingwistycznych, podejścia do innowacji itp.). Niektóre różnice są wynikiem opóźnień czasowych, np. obsługa urządzeń komputerowych przez pokolenie pracowników dojrzałych. Inne są rezultatem procesów biologicznych, np. sprawność fizyczna osób starszych. Zniwelowanie wszystkich różnic nie leży w możliwościach pracodawców. Pracodawcy mogą przede wszystkim oddziaływać na opóźnienia czasowe w kompetencjach pracowników (Zięba, Szuwarzyński, 2008).

Poza różnicami międzypokoleniowymi występują również różnice wewnątrz każdej grupy pokoleniowej. Indywidualne zachowanie każdego pracownika uwarunkowane jest cechami fizycznymi i psychologicznymi. Przewidywanie planowanego zachowania kadry (*planned behaviour*), rozumianego jako „uświadomioną kontrolę zachowań poszczególnych pracowników” (Ajzen, 1991), wymaga zrozumienia indywidualnych zachowań. Punktem wyjścia jest wykorzystanie wiedzy o zachowaniach w organizacji (*organizational behaviour*). Pakiet wiedzy z zakresu zachowań organizacyjnych dostępny jest w formie publikacji zwartych – krajowych (Kozusznik,



2002; Gros, 2003) i zagranicznych (Robbins, 1998; Gordon, 2002; Greenberg, 2002; Hellriegel, Slocum Jr., Woodman, 2001) oraz w wersji elektronicznej na portalach internetowych księgarń i firm<sup>6</sup>.

Badania naukowe (Antick Tolbize, 2008; Choain i wsp., 2012) pokazują, że wiedza o pokoleniach umożliwia dobór odpowiednich narzędzi motywacji, komunikacji i rozwoju (cyt. za Koziol, Raport). Zarządzanie wiekiem bazuje na segmentacji wiekowej – podział pracowników na podstawie wieku. Monitorowany wiek jest analizą statystyczną wieku pracowników (przez dział HR lub odpowiednich). Klasyfikując pracowników według wieku, można użyć dowolnego systemu banding. Dla potrzeb ZZL można przyjąć następujące pasma wieku, na przykład: 16–21, 22–30, 31–40, 41–50, 51–60, 60–65, 65+. Monitorowanie wieku pomaga zidentyfikować problemy, wyróżnić i przedstawić podejmowane działania. Pracodawcy mają możliwość dopasowania narzędzi zarządczych z obszaru ZZL do potrzeb poszczególnych grup wiekowych. Dotyczy to na przykład szkoleń, motywacji, rekrutacji. W niektórych sytuacjach należy zastosować podejście indywidualne, ponieważ grupy wiekowe pracowników wskazują jedynie na pewne cechy charakterystyczne (uogólnione). Indywidualne podejście dotyczy między innymi wyznaczenia ścieżki kariery i awansu zawodowego.

Segmentacja pokoleniowa pozwala mapować potrzeby ludzi w kontekście rozwoju zawodowego i stanowi podstawę do dalszych indywidualnych podejść do każdego pracownika w planowaniu jego ścieżki kariery zawodowej. Kompetencje i wartości, jakie mają do zaoferowania poszczególne pokolenia, są atutem dla przedsiębiorstwa, o ile stworzy ono indywidualne profile zawodowe każdego pracownika. Profil może mieć formę zestawienia tabelarycznego, wykresu, mapy. Jego istotą jest przedstawienie poszczególnych cech pracownika. Chociaż profile pracowników są różne, to jednak powinny być połączone w system psychospołeczny organizacji, który ma to do siebie, że człowiek w nim funkcjonujący powinien dokonać tego, co jest celem systemu. Pracownicy muszą być zapoznani z opracowaną dla nich ścieżką kariery, łączącej się ze szkoleniami i zakresem prac stanowiskowych. Scenariusz rozwoju zawodowego poszczególnych grup pokoleniowych składa się z indywidualnych karier, w tym działań związanych z przekwalifikowaniem, wynagrodzeniem, szkoleniami, przesunięciami i crossingiem stanowiskowym, korzystaniem z różnych form pomocy, np. dofinansowanie do uzupełnienia wykształcenia poza miejscem pracy (Bukowska i wsp., 2002, s. 121–126, 132–138).

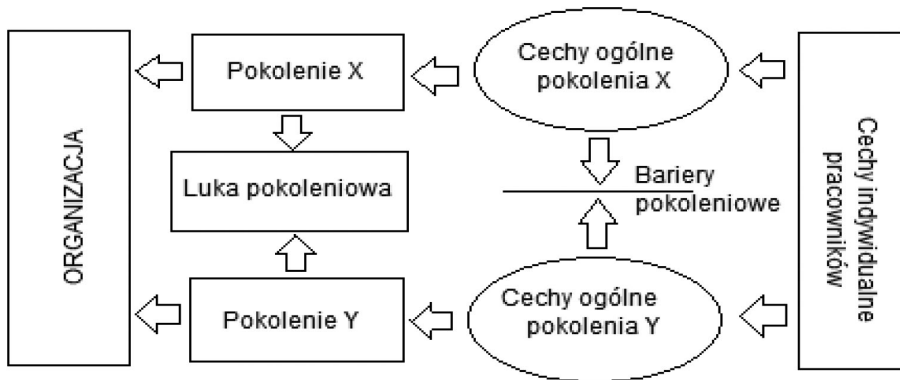
Konkludując dotychczasowe rozważania, przedstawiono uproszczony schemat budowania systemu psychospołecznego organizacji, opartego na różnorodności

6

Learing Company, Pearson Custom Publishing oferują pakiet Organizational Behavior (OB).

wieku (rys. 1). Na system składają się indywidualne profile pracowników w ramach poszczególnych grup wiekowych kadry. Klasyfikacja generacji pokoleniowej na X i Y jest formą bardzo uproszczoną.

Rysunek 1. Schemat organizacji zróżnicowanej wiekowo



Źródło: opracowanie własne

### Wskazówki do zarządzania różnorodnością wieku

Pomimo dużej złożoności problematyki zarządzania różnorodnością wieku zaproponowano przedsiębiorstwom kilka wskazówek. Przykłady proponowanych rozwiązań są wynikiem badań własnych (obserwacja praktyk biznesowych).

Po pierwsze, pracodawcy powinni ustalić atuty, słabości oraz szanse i zagrożenia (analiza SWOT), wynikające z różnorodności wiekowej kadry. Silne i słabe strony poszczególnych grup wiekowych powinny dotyczyć wiedzy, kwalifikacji, umiejętności i predyspozycji pracowników. Jako przykładowe silne strony pokolenia X można wymienić: doświadczenie zawodowe, pozytywny stosunek do współpracowników, wysoką kulturę pracy, stosunek wobec przełożonych (lojalność). Z kolei pokolenie Y cechują: pokaźne pakiety wiedzy, umiejętności lingwistyczne, obsługa urządzeń komputerowych, innowacyjne myślenie. Po stronie słabych stron w przypadku pokolenia X mamy: brak kreatywności, brak innowacyjności, opór wobec nowych technologii pracy, spadek sprawności fizycznej itp. (Gajdzik, 2014b). W przypadku Y to: konflikty międzyludzkie, szybkie zniechęcanie się do wykonywania obowiązków (zwłaszcza rutynowych), niechęć wobec tradycyjnego rozkładu czasu pracy, brak doświadczenia zawodowego itp.



Po diagnozie stanu profilu pokoleniowego organizacji należy przejść do ustalenia szans i zagrożeń. Do szans należą między innymi: nowe techniki szkoleń, nowe technologie pracy, elastyczne formy zatrudnienia, wzbogacanie treści pracy, udoskonalenie rozkładu czasu pracy (Listwan, 2002, s. 243). Po stronie zagrożeń znajdują się: centralizacja zarządzania, sztywna polityka personalna, brak szacunku do pracy (zmniejszające się przywiązanie do pracy), rosnące koszty funkcjonowania organizacji itp. Na podstawie analizy można wyodrębnić poszczególne kategorie pracowników, tj. pracownicy najlepsi, solidni, przeciętni (mało przydatni), a nawet problematyczni (Lipka, 2000, s. 102). W zarządzaniu wiekiem należy zwrócić szczególną uwagę na kategorię pracowników najlepszych. Zgodnie z macierzą fluktuacji (Martin, Bartol, 1985) są to pracownicy trudno zastępowalni. Jeśli najlepsi pracownicy znajdują się w grupie wiekowej 50+, należy podjąć szczególne starania, aby przygotować ich „godnych następców”.

Przyjęta klasyfikacja pracowników (porfolio kadrowe ze względu na wiek) nie rozwiązuje jeszcze problemu zarządzania wiekiem. Należy bowiem skorzystać z kolejnej wskazówki, jaką jest zrozumienie podstawowych wartości różnych grup pokoleniowych. I tak młodzi ludzie są bardziej zainteresowani wynikami w pracy i awansem zawodowym; do problemów podchodzą elastycznie, poszukując sposobów ich rozwiązania; cenią sobie innowacyjne formy kształtowania treści pracy, wysuwając na plan pierwszy przeobrażenia wynikające z postępu techniczno-technologicznego i organizacyjnego; nie lubią pracy zbyt monotonnej, prowadzącej się do wykonywania prostych, powtarzalnych czynności. Z kolei osoby starsze cenią sobie stabilizację, regularność wynagrodzenia, zabezpieczenia socjalno-bytowe, relacje międzyludzkie, powtarzalność czynności, a sztywny czas pracy nie jest dla nich problemem. Należy również podkreślić różnorodność w kwestii życia rodzinnego. Osoby młode podchodzą elastycznie do opieki nad małymi dziećmi czy starzejącymi się członkami rodziny, poszukując sposobów rozwiązania problemów, np. korzystają ze żłobków, przedszkoli, klubów dziecięcych, opiekunów dziennych itp. Osoby starsze stawiają na zakładowe świadczenia medyczne i przyznawane świadczenia pracownikom z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych (dopłaty do wypoczynku, usług rehabilitacyjnych, dopłaty do obiadów, posiłki regeneracyjne) (Gajdzik, 2014a). Obecnie wiele znanych firm (Ikea, Danone, Sears, ArcelorMittal) podejmuje działania na rzecz dzieci pracowników, osób starszych, pracowników z problemami w ramach tzw. programów praca – życie (*life-work programs*). Programy te są formą pomocy w łagodzeniu napięć w godzeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Wachlarz świadczeń w programach praca – życie jest bardzo szeroki i obejmuje nie tylko działalność bytową lub socjalno-bytową, ale również treści pracy, środowisko pracy, czas pracy, stosunki międzyludzkie. Pod hasłem „programy praca – życie” kryją się również

działania z zakresu zasobów ludzkich (fluktuacja, rotacja, motywacja, ocena, szkolenia) i kultury organizacyjnej (wrażliwość współpracowników i przełożonych na sprawy rodzinne pracownika i problemy wynikające z wieku, np. wzrost zachorowalności wśród osób 50+). Elastyczne warunki pracy (np. ruchomy czas pracy, *job sharing*, telepraca, praca w niepełnym wymiarze godzin, skomasowany tydzień pracy) są szczególnie atrakcyjne dla ludzi młodych w przeciwieństwie do osób starszych. Wymienione komponenty warunków pracy dostosowywane są do potrzeb i wieku pracowników (Cascio, 2001, s. 180–181; Bardoel i wsp., 1998).

Uwzględniając różnice w wieku pracowników, należy dostosować metody organizacji pracy do wymagań poszczególnych pokoleń. I tak różnice w wieku pracowników skutkują koniecznością rozwinięcia metod komunikowania się, właściwych dla różnych grup wiekowych. Poza metodami komunikacji elektronicznej (cenionymi przez ludzi młodych) należy powrócić do metod tradycyjnych (rozmowy *face to face*), które są bardziej skuteczne w przekazywaniu wiedzy z pokolenia na pokolenie i budują silniejsze relacje między pokoleniami (Gajdzik, 2014a). Usługi informacyjne powinny dotyczyć nie tylko kwestii zawodowych, ale również zagadnień nie związanych z pracą, np. doradztwo w sprawach osobistych, programy kafeteryjne, programy edukacyjne o tematyce z różnych dziedzin życia. W kwestii organizacji pracy do potrzeb pokoleń należy dostosować tempo i czas pracy, metody pracy, podział zadań, kontrolę dyscypliny pracy itp. Osoby starsze nie odczuwają tak silnej presji upływu czasu, jak młodsze pokolenie. Pracownicy dojrzałi preferują 8-godzinny czas pracy. Pokolenie ludzi młodych woli pracę w domu, akceptuje elastyczne formy zatrudnienia.

W odpowiedzi na potrzeby różnych grup wiekowych firmy muszą zmienić środki motywacji. Przyjmując zasadę wynagradzania za wyniki pracy, pracodawca powinien dostosować treści zadań do predyspozycji psychofizycznych pracowników. Dojrzałi pracownicy czują się szanowani, gdy ich wieloletnie doświadczenie zawodowe znajduje zastosowanie w pracy, z kolei ludzie młodzi pragną pracy ambitnej, aby móc wykazać się talentami i pomysłami. Każdy z pracowników wykonuje jakąś rolę organizacyjną, w której zaznacza swoją tożsamość – możliwość prezentowania swoich kwalifikacji. Podział ról musi być uwzględniony w systemie motywacji. Dobrze jest jednak, aby kwalifikacje różnych pokoleń uzupełniały się dzięki wymianie wiedzy i doświadczeń (Austin, 1997, s. 347). W przedsiębiorstwach zarządzających wiekiem zespoły pracownicze tworzone są z ludzi w różnym wieku. Jeżeli chodzi o wymianę doświadczenia zawodowego, to z reguły pracownicy dojrzałi są trenerami lub mentorami dla pracowników młodych.

Ustalając zasady podziału wynagrodzenia zasadniczego i dodatkowego, należy zwrócić uwagę na właściwe proporcje. Dla osób starszych istotne znaczenie mają

składki na ubezpieczenia zdrowotne i emerytalne. Wysokość wynagrodzenia wpływa na wielkość składek. Płaca zasadnicza jest dla pokolenia X wyznacznikiem zapłaty za pracę. Natomiast pokolenie Y zwraca większą uwagę na wynagrodzenie dodatkowe (premie, diety, ryczałty). Pokolenie ludzi młodych ze względu na wydłużenie wieku emerytalnego ma dłuższy okres składkowy. Pokolenie Y to ludzie, którzy urodzili się w systemie gospodarki rynkowej (w przeciwieństwie do pokolenia X, które doświadczyło transformacji gospodarczej) i dlatego jest im łatwiej zaakceptować elastyczność i innowacyjność. Pokolenie Y łatwiej podejmuje decyzję o dodatkowych formach zabezpieczenia zdrowotnego i emerytalnego (korzysta z instrumentów oferowanych przez instytucje komercyjne). Przyzwyczajenie do form zabezpieczenia ze strony instytucji państwowych (np. ZUS) jest silniejsze wśród ludzi starszych.

Zastosowanie w firmie właściwych motywatorów wymaga niekiedy wielu badań i analiz. Indywidualne podejście do potrzeb pracownika jest znacznie trudniejsze i droższe niż zastosowanie rozwiązań uniwersalnych. Przyjmując jednak politykę różnorodności, należy liczyć się z dodatkowymi kosztami w obszarze ZZL. W tym miejscu autorka odsyła do publikacji nt. kalkulacji kosztów zasobów ludzkich (Cascio, 2000), aby zaznajomić Czytelnika z wieloma kosztami bezpośrednimi i pośrednimi w przedmiotowej kwestii.

Wymienione wskazówki dotyczące zarządzania wiekiem nie wyczerpują rozległych możliwości działań pracodawców wobec różnic wiekowych pracowników. Przytoczone wskazówki, jeżeli będą zastosowane, pozwolą budować wartość przedsiębiorstwa na atutach zróżnicowania wiekowego pracowników. Należy jednak pamiętać, że bez względu na wiek pracownicy oczekują w pracy szacunku, uznania, samorealizacji i satysfakcji.

## Studium przypadku – huta

Obserwacje poczynione na temat różnorodności wieku na przykładzie przedsiębiorstwa hutniczego ArcelorMittal Poland stanowią autorskie studium przypadku<sup>7</sup>. ArcelorMittal Poland zatrudnia około 12 tysięcy pracowników. Średnia wieku osób zatrudnionych wynosi 48 lat. Ponad 5 tysięcy pracowników (42%) jest w wieku powyżej 50. roku życia. Istniejąca struktura wiekowa załogi jest rezultatem demograficznych zmian w Polsce. Przedsiębiorstwo zmagą się ze skutkami luki kompetencyjnej (pokoleniowej).

7 Analiza dokumentacji wewnętrznej przedsiębiorstwa ArcelorMittal Poland, w tym: *Odpowiedzialny biznes, Raport 2013*, strona web, informator HR, gazetka zakładowa *Jedynka*.

Starzenie się załogi jest obiektem analiz w przedsiębiorstwie. Zrealizowano między innymi badania dotyczące zmian w zatrudnieniu, spowodowanych odejściem pracowników na emeryturę. Na bazie przeprowadzonych badań ustalono kluczowe stanowiska, na których doświadczenie zdobywa się w trakcie lat pracy. Chodzi tu przede wszystkim o wyspecjalizowane stanowiska produkcyjne, do których zalicza się między innymi: ślusarze, elektryków, mechaników. Są to stanowiska osób z kilkunastoletnim stażem pracy w hucie. Nazwa „stanowiska kluczowe” oznacza, że brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach na tych stanowiskach może zagrażać ciągłości i bezpieczeństwu procesów technologicznych..

Identyfikacja stanowisk kluczowych pozwoliła na przygotowanie zakresu szkoleń osób, które przejmą obowiązki odchodzących pracowników. Są to zarówno szkolenia wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Pracownikom przysługuje dofinansowanie do zewnętrznych szkoleń i kursów oraz urlopy szkoleniowe. W szkoleniach wewnętrznych zastosowano nowe formy przekazu wiedzy, np. szkolenia *Lunch&Lean*, czyli spotkania ze znanymi osobowościami – ekspertami z dziedziny zarządzania. Średnioroczna liczba wszystkich szkoleń przypadająca na 1 pracownika to około 30 godzin.

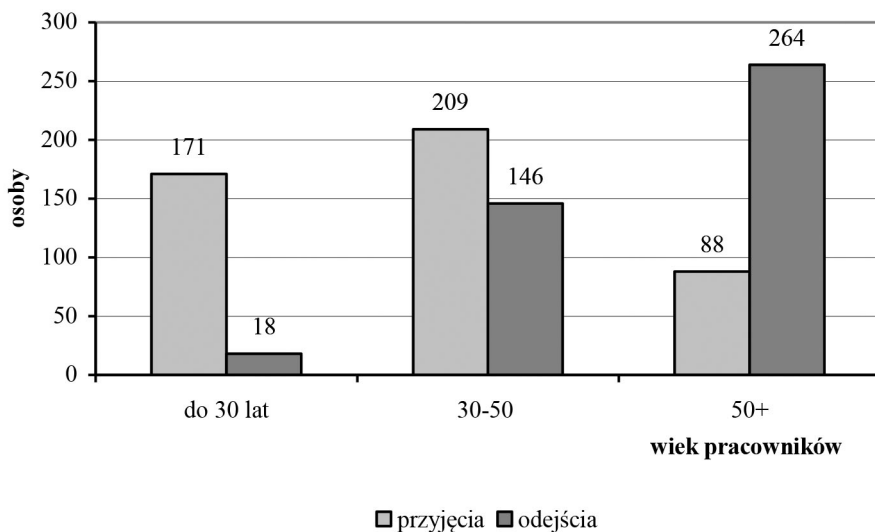
Poza szkoleniami ustalono plany rekrutacji i sukcesji na stanowiska kluczowe. Przeprowadzono również wywiady z pracownikami na tych stanowiskach, ustalając, czy pracownik zainteresowany jest kontynuowaniem pracy (przedłużeniem okresu pracy). Aby zatrzymać pracowników kluczowych, zaoferowano im pomoc w formie dodatkowych zespołów roboczych (pracownicy wsparcia). Są to najczęściej ludzie młodzi, którzy uczą się „fachu” pod opieką pracowników z doświadczeniem zawodowym. Pracownicy 50+ są mentorami, trenerami młodej kadry. W przedsiębiorstwie funkcjonują zespoły złożone z osób z pokolenia X i Y. W ramach zespołów dokonywana jest wymiana wiedzy i doświadczenia.

Dla osób 50+ przygotowano pakiet usług przedemerytalnych, takich jak: dodatkowe usługi medyczne, odprawy uwzględniające wiek i wysługę lat, pomoc przy wycofywaniu się z życia zawodowego. Z kolei dla młodego pokolenia, poza planowaną ścieżką rozwoju, zaoferowano program „Zarządzania talentami”. „Talentem” jest pracownik, którego wysoki potencjał (kwalifikacje, umiejętności, predyspozycje) może być wykorzystany w przedsiębiorstwie. Weryfikacji pracowników dokonuje się systemem ocen. W 2013 roku pracownicy z wysokim potencjałem stanowili ponad 10% wszystkich objętych oceną. W stosunku do roku poprzedniego uzyskano prawie 2% wzrost wśród ocenianych pracowników. W ujęciu liczbowym w 2012 roku było 267 talentów, w roku następnym 318 (wzrost o 51 osób).

Kompleksowa ocena pracowników dokonywana jest dwa razy w roku. Wyniki oceny są przedmiotem obrad tzw. komitetów karier (pracownicy HR, kadra menedżerska). Ścieżki kariery analizowane są z bezpośrednimi przełożonymi pracow-

ników (menedżerowie wspólnie z pracownikami opracowują indywidualne ścieżki rozwoju). W firmie zastosowano zasadę 70/20/10. Według tej zasady 70% wiedzy jest rezultatem wykonywanej pracy, 20% to wymiana wiedzy i doświadczenia (uczenie się od innych), a 10% stanowią szkolenia.

**Wykres 1.** Fluktuacja pracowników ArcelorMittal Poland w 2013 roku



Źródło: opracowanie na podstawie: Raport ArcelorMittal Poland, 2013, s. 22

Proces rekrutacji kadry realizowany jest zgodnie z dobrymi praktykami (firma dołączyła w 2013 roku do Koalicji na Rzecz Przyjaznej Rekrutacji, zainicjowanej przez markę eRecruiter). Praktyki te dotyczą: kontaktu z kandydatem (przekazywanie informacji zwrotnej, dbanie o relacje z kandydatem), ochrony danych osobowych, dotrzymywania terminów, formułowania treści ogłoszeń rekrutacyjnych, równego traktowania kandydatów. Podczas rekrutacji firma kieruje się kwalifikacjami, umiejętnościami i doświadczeniem danego kandydata (daje równe szanse kandydatom młodszym i starszym). Zasada równości kandydatów widoczna jest w strukturze wiekowej nowo przyjętych osób. Aż 19% nowo zatrudnionych to osoby powyżej 50. roku życia. Na wykresie 1 przedstawiono wskaźnik fluktuacji według struktury wiekowej pracowników.

Z wykresu wynika, że przedsiębiorstwo dąży do spłaszczenia luki pokoleniowej: więcej młodych ludzi niż osób starszych zostało przyjętych do pracy w 2013 roku. Z kolei ponad 2% załogi, które odeszła z pracy, to osoby w wieku 50+. W grupach

wiekowych poniżej 50. roku życia odnotowano więcej przyjęć niż odejść. Najliczniejszą grupę nowo przyjętych pracowników stanowią osoby w przedziale wiekowym 30–50.

## Zakończenie

Na podstawie analizy literatury i *case study* ustalono, że:

- zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństw) skutkują luką pokoleniową w przedsiębiorstwach;
- pracodawcy, świadomi luki pokoleniowej, podejmują działania, które można określić jako zarządzanie wiekiem;
- zarządzanie wiekiem nie jest teorią zarządzania naukowego, lecz praktycznym frontem działań pracodawców w obszarze ZZL, ukierunkowanym na ograniczenie luki pokoleniowej;
- problematyka zarządzania luką pokoleniową stanowi istotny komponent ZZL;
- aby zarządzać wiekiem, należy, w pierwszej kolejności, przeprowadzić wnikliwą analizę struktury kadrowej przedsiębiorstwa;
- na podstawie wyników analizy należy ustalić stanowiska kluczowe, szczególnie istotne dla prawidłowego funkcjonowania organizacji;
- należy zaplanować zestaw działań w obszarach: rekrutacji, szkoleń, motywacji, pracy zespołowej, kariery itp. (zakres działań ZZL), pozwalających zmniejszyć lukę między pokoleniami;
- należy monitorować zmienność struktury wiekowej pracowników.

## Literatura

- Ajzen I. (1991), The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, nr 50.
- Kozioł M. (2013), *Raport. Wiek w projekcie, czyli różnice pokoleniowe w zarządzaniu projektami*, dostęp 4 lutego 2015, <[http://www.dtipolska.com.pl/raport\\_wiek\\_w\\_projekcie.html](http://www.dtipolska.com.pl/raport_wiek_w_projekcie.html)>.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 4, Kraków, Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Austin J. R. (1997), A cognitive framework for understanding demographic influences in groups, *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 5, nr 4.
- Bardoel E. A., Tharenou P., Moss S. A. (1998), Organizational predictors for work-family practices, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, nr 36 (3).
- Bukowska U., Kopeć J., Łukasiewicz G., Piechnik-Kurdziel A., Szalkowski A. (2002), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext.



- Cascio W. F. (2001), *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich* (tytuł oryginalny: *Costing Human Resources*), Kraków, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna.
- Cascio W. F. (2000), *The financial impact of behavior in organizations*, wyd. 4, South-Western College Publishing.
- DiRomualdo T. (2006), Viewpoint: Geezers, grudgers, GenXers, and gees: A look at workplace generation conflict, *Journal of Financial Planning*, vol. 19 (10), nr 18.
- Drummonds H. H. (2007), The aging of the boomers and the coming crisis in America's changing retirement and elder care systems, *Lewis & Clark Law Review*, vol. 11 (2).
- Eurostat (2008), *Prognoza ludności w Unii Europejskiej 2008–2060*, Komunikat Eurostat, opublikowany 8.06.2011 r., <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>>.
- Feldman D. C. (1998), *Managing Career in Organizations*, Glenview, Illinois, Scott, Foresman and Company, za Szalkowski A. (red.), (2002), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrument*, Warszawa, Poltext.
- Gadomska-Lila K. (2015), Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1 (101)/15.
- Gajda J., Seroka-Stolka O. (2014), Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5 (100)/14.
- Gajdzik B. (2014a), Dylematy decyzyjne przedsiębiorstw w sterowaniu fluktuacją pracowników powyżej 50. roku życia, *Organizacja i Zarządzanie*, nr 3 (27).
- Gajdzik B. (2014b), Sterowanie fluktuacją pracowników 50+ w przedsiębiorstwie produkcyjnym, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5 (100)/14.
- Gordon J. (2002), *Organizational Behavior*, wyd. 7, Boston, Boston College, Allyn&Bacon, Inc.
- Greenberg J. (2002), *Managing Behavior in Organizations*, Fisher College of Business, Ohio State University, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Gros U. (2003), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa, PWN.
- Guthridge M., Komm A. B., Lawson E. (2008), Making talent a strategic priority, *The McKinsey Quarterly*, nr 1.
- Hellriegel D., Slocum J. W., Woodman Jr. R. (2001), *Organizational Behavior*, wyd. 9, St. Paul. West Publishing Company.
- Kołodziejczyk E. (2015), *Wzrosła aktywność zawodowa osób po 50. roku życia w Polsce*, dostęp 10 lutego 2015, <<http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/wzrosla-aktywnosc-zawodowa-osob-po-50-roku-zycia-w-polsce>>.
- Kozioł M., *Wiek w projekcie, czyli różnice pokoleniowe w zarządzaniu projektami*, dostęp 4 lutego 2015, <<http://www.4pm.pl/artykuly/wiek-w-projekcie-czyli-roznice-pokoleniowe-w-zarządzaniu-projektami>; pełny opis na <http://dtipolska.com.pl>>.
- Kożuszniak B. (2002), *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa, PWE.
- Lipka A. (2000), *Strategie personalne firmy*, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

- Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. (2015), Różnice między- i pozapokoleniowe w lojalności – metody diagnozy, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1 (101)/15.
- Listwan T. (2002), *Zarządzanie kadrami*, Warszawa, Wyd. C.H.Beck.
- Martin D. C., Bartol K. M. (1985), Managing turnover strategically. Na podstawie *Personnel Administrator*, listopad; Copyright 1985, The American Society for Personnel Administration, 6060 N. Washington Street, Alexandria, VA 22314, cyt. za Cascio W. F. (2001), *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Mazur B. (2009), *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Białystok, Wyd. Wyższej szkoły Finansów i Zarządzania.
- Mazurkiewicz A., Moczulska M. (2015), Oczekiwania młodych osób wobec aktywności zawodowej (w świetle wyników badań empirycznych), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5 (100)/14.
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Wydział Analiz i Statystyki (2013), *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2013 roku*, dostęp 15 stycznia 2015, <<https://psz.praca.gov.pl/.../Osoby%20powyżej%2050%20roku%20życia...>>.
- Nowak-Far A. (2011), Methuselach Perplexus — polityka prawa wobec zmian demograficznych w Europie, w Osiński J. (red.), *Współczesne problemy demograficzne. Rzeczywistość i mity. Ujęcie krajowe, regionalne i globalne*, dostęp 8 marca 2012, <<http://www.uniaeu-ropejska.org/rada-ue-o-starzeniu-sie-spolnoczenstwa>>.
- Opinia ekspertów Hays, w *Jak uczynić atut z różnicy wieku*, dostęp 27 stycznia 2015, <<http://pulshr.pl/zarządzanie/jak-uczynic-atut-z-roznicy-wieku-pracownikow-to-trudne-ale,22859.html>>.
- Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2011 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa-Bydgoszcz (2012), dostęp 4 lutego 2015, <[stat.gov.pl/.../PW\\_osoby\\_pow\\_50\\_roku\\_zycia\\_na\\_ryнку\\_pracy\\_2011.pdf](http://stat.gov.pl/.../PW_osoby_pow_50_roku_zycia_na_ryнку_pracy_2011.pdf)>.
- Prognoza ludności na lata 2008–2035 roku* (2009), Główny Urząd Statystyczny, dostęp 26 marca 2012, <[www.stat.gov.pl/gus/5849\\_5744\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5849_5744_PLK_HTML.htm)>.
- Raport ArcelorMittal Poland (2013), *Odpowiedzialność Biznesu*.
- Ritz A. (2011), Erwartungen junger Talente an ihre Arbeitgeber, w Ritz A., Thom N. (red.), *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsstärker erhalten*, Wiesbaden, Gabler.
- Robbins S. (1994), *Human resources Management, Concepts and Practices*, John Wiley & Sons, Illinois.
- Robbins S. P. (1998), *Zachowania organizacyjne*, Warszawa, PWE.
- Schein E. za Rybak M. (2000), Rozwój potencjału pracy, w Sajkiewicz A. (red.), (2000), *Zasoby ludzkie w firmie*, Warszawa, Poltext.
- Sims C. (2011), Leveraging generational diversity in today's workplace, *Online Journal for Workforce Education and Development*, Volume V, z. 3, jesień, <<http://www.the-freelibrary.com/Seeds+of+workforce+success%#A+here%27S+h>>.

- Stephey M. J. (2008), *Gen-X. The ignored generation. Time Magazine*, dostęp 20 stycznia 2015, <<http://www.time.com/time/arts/article/0,8599,1731528,00.html>>.
- Super D. E., Hall D. T. (1978), *Career Development: Exploration and Planning, Annual Review of Psychology*, XXIX, 36 (Pal Alto CA: Annual Reviews, Inc.).
- Strategia Europa 2020*, dostęp 15 lutego 2015, <<http://ec.europa.eu>>.
- Szałkowski A. (1997), *Kształtowanie funkcjonalnych warunków pracy*, Wrocław-Warszawa-Kraków, Ossolineum.
- Šmid W. (2000), *Leksykon menedżera*, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- United States Department of Labour (lipiec 2008), dostęp 4 lutego 2015, <[http://www.bls.gov/spotlight/2008/older\\_workers](http://www.bls.gov/spotlight/2008/older_workers)>.
- Wziątek-Staśko A. (2012), *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Warszawa, Difin..
- Zięba M., Szuwarzyński A., red. (2008), *Zarządzanie wiekiem 50+*, Gdańsk, Wyd. Politechniki Gdańskiej.

## Age Diversity Management in the Workplace

### Summary

Efficiency in company management requires greater attention to differences in the age structure of employees (the difference between younger staff belonging to Generation Y and mature employees of Generation X). Taking into account employee age, a company should stand on competences and skills that promote its goals. This paper presents certain assumptions introducing the concept of age diversity management and keeping in mind the diversity in employee ages, it proposes a set of sample actions that make it possible to decrease the negative effects of the generation gap.

---

B o ż e n a G a j d z i k – doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie ekonomii; inżynier, adiunkt w Katedrze Inżynierii Produkcji Politechniki Śląskiej. Zajmuje się problematyką zarządzania przedsiębiorstwami hutniczymi, śledząc zakres zmian w nich wprowadzanych po okresie transformacji gospodarczej w Polsce. Jest autorką kilku monografi o restrukturyzacji hutnictwa oraz podręczników z zakresu zarządzania. W swoim dorobku naukowym autorka ma 300 publikacji w krajowych i zagranicznych czasopismach oraz w materiałach konferencyjnych.