

Starzenie się demograficzne społeczeństw doprowadziło do sytuacji niespotykanej dotychczas na tak dużą skalę, czyli współwystępowania i konkurowania na rynku pracy przedstawicieli kilku pokoleń. Wywołało to w latach 90. ubiegłego wieku wzrost zainteresowania aspektami ekonomicznymi zatrudnienia starzejących się osób i ich relacjami z młodszymi pracownikami. Dotychczasowy schemat – starszy wiekiem przełożony w stosunku do podległych pracowników – zmienia się i coraz częściej można spotkać sytuację odwrotną, gdy to młody kierownik zarządza pracownikami w średnim i starszym wieku. Kwestie te rozważane są w ramach zarządzania różnorodnością. Zgodnie z jej założeniami, zróżnicowany według wieku kapitał ludzki może generować o wiele większe efekty ekonomiczne w wyniku wspólnych działań nakierowanych na cele organizacyjne niż najlepiej zmotywowany kapitał homogeniczny.

Konkluzja ta nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w podejmowanych praktykach, gdyż nadal dla wielu pracodawców priorytetem jest dążenie do zbudowania jednolitej według wieku, najlepiej młodej, załogi. Jednak nieubłagane przemiany demograficzne doprowadzą wkrótce do sytuacji, w których wiek pracowników coraz częściej stanie się zmienną profilującą działania podejmowane w obszarze ZZL, zaś sztuka kształtowania relacji międzypokoleniowych w pracy nabierze istotnego znaczenia. Spojrzenie na pracowników w cyklu ich życia zawodowego wiąże się z dostrzeżeniem zróżnicowania ich indywidualnych atrybutów, co może przynieść większe korzyści dla organizacji niż dotychczasowe koncentrowanie się na przestrzeganiu równości szans i prawa antydyskryminacyjnego (Farnham, 2010, s.195).

Zwrócenie uwagi na cechę wieku pracowników wiąże się nie tylko z odmiennością kompetencji osób mających długi bądź krótki staż zawodowy, lecz przede

wszystkim z innymi potrzebami i oczekiwaniami wobec pracy, które mogą towarzyszyć pracownikom w wieku młodym i starszym. Te z kolei rzutują na ich motywację i zaangażowanie. Stawia to przed kadrą specjalistów konieczność projektowania procesów i systemów ZZL z uwzględnieniem specyfiki wynikającej ze zróżnicowania grup i zespołów pracowniczych według wieku. Dla pracowników w różnym wieku oznacza konieczność nabycia nowych kompetencji komunikacyjnych, uwzględniających aspekt różnorodności wieku na gruncie zawodowym. Nie da się bowiem przenieść wprost doświadczeń z życia pozazawodowego, wynikających z kontaktów dziadka i wnuczka, na grunt organizacyjny. Trzeba nauczyć się innych zachowań i umiejętności współpracy. To z kolei generuje potrzebę szkoleń w ramach zarządzania różnorodnością, nakierowanych na budowanie międzypokoleniowego porozumienia w miejscu pracy (zapobieganie konfliktom), dialogu międzypokoleniowego dla dobra realizacji celów organizacyjnych. Inne są potrzeby rozwoju zawodowego pracowników w różnym wieku, a więc inna będzie ich rola w tym procesie. Można po kolei wymieniać obszary ZZL, których projektowanie powinno uwzględniać aspekt wieku pracowników, a zatem przechodzimy do nowego, wyodrębniającego się segmentu ZZL, który można nazwać międzypokoleniowym zarządzaniem zasobami ludzkimi.

W rozważaniach dotyczących międzypokoleniowego (międzygeneracyjnego, multigeneracyjnego) zarządzania zasobami ludzkimi (zarządzania różnorodnością pokoleniową) z pewną ostrożnością należy podchodzić do dość często spotykanego w literaturze swobodnego generalizowania na temat cech (podobieństw, różnic, atutów) przypisywanych pokoleniom ludzkim, które mają określać kierunek działań w ramach ZZL. Pierwsza trudność to kategoryzacja według lat urodzenia, która pozwala badaczom na wyróżnienie w miarę jednolitych generacji pracowników. Zakładamy, że osoby żyjące w tym samym czasie mają pewne wspólne, charakterystyczne cechy, odróżniające je od osób urodzonych w innym okresie. Czy tak jest w rzeczywistości? Czy sama przynależność jednostki do danego pokolenia wystarcza, aby określić jej atrybuty, pomijając wagę jej indywidualnych właściwości przypisanych odrębnie każdemu człowiekowi? Takie podejście grozi stereotypizacją i wynikającymi z niej uprzedzeniami, a stąd już blisko do zachowań dyskryminujących.

Kolejna kwestia to odmienność doświadczeń przedstawicieli tego samego pokolenia, wynikających z przebiegu życia (w tym zawodowego) w zróżnicowanych warunkach społeczno-gospodarczych, kulturowych, charakterystycznych dla danego miejsca geograficznego i etapu historycznego rozwoju. Trudno zatem o uogólnienia na temat pokoleń, które doświadczały innych zdarzeń, i tym bardziej należy być bardzo ostrożnym w przypisywaniu im arbitralnie pewnych cech jako typowych dla

przedstawiciele całego pokolenia („pokolenie jest przekonane, że sukces zapewni ciężka praca”).

W niniejszym numerze „Zarządzania Zasobami Ludzkimi” aż cztery autorki w trzech artykułach uznały za stosowne przedstawić dość umowne charakterystyki pokoleń, co do których należy podchodzić z ostrożnością, gdyż ich opisy zostały oparte na literaturze zachodniej i nie wiemy, na ile mogą być odnoszone do całkiem odmiennych polskich warunków.

Trudności z typologią pokoleń (najczęściej wymieniane jest pokolenie weteranów, powojennego wyżu demograficznego, X, Y oraz Z, zwane także C) pojawiają się już na etapie odmiennego określania ram czasowych, przypisanych danemu pokoleniu, np. generacja określana w języku angielskim *baby boomers* (BB), a oznaczająca powojenny wyż demograficzny, jest bardzo różnie definiowana. Autorki dwu publikacji zamieszczonych w tym numerze „Zarządzania Zasobami Ludzkimi” wprowadzają dwie odmienne kategorie, tj. lata 1943–1964 (Kołodziejczyk-Olczak) i 1940–1964 (P. Woszczyk, M. Gawron). Nie wiadomo, czy takie określenie pokolenia BB ma cechy uniwersalne, czy odnosi się tylko do danego kraju/kontynentu. Albowiem w Polsce pokolenie wyżu powojennego obejmuje urodzonych w latach 1946–1959, a np. w Stanach Zjednoczonych – w latach 1946–1964 (*Vital Statistics...*, 2014).

Przy wszystkich wymienionych powyżej zastrzeżeniach, które nakazują ostrożność w podejściu do umownie nazwanej identyfikacji pokoleniowej pracowników, ważna jest we współczesnych organizacjach refleksja nad koniecznością uwzględniania kategorii wieku pracowników przy podejmowaniu działań w obszarze strategicznym, programowym i operacyjnym ZZL oraz takiego zarządzania ludźmi w różnym wieku, które pozwoli realizować skutecznie i efektywnie cele organizacyjne, a pracownikom zaspokajać swoje potrzeby i spełniać oczekiwania. Podstawą podejmowanych działań jest przekonanie, że typizacja kompetencji pracowniczych ma w pewnym sensie wymiar pokoleniowy (np. w Polsce relatywnie mniejsza znajomość języków obcych wśród przedstawicieli starszych pokoleń niż pokoleń młodszych), lecz przeważa indywidualna ich ocena i rozwój u pracowników w ciągu życia zawodowego. Zróżnicowanie wieku pracowników powinno skłaniać kadrę specjalistów ZZL do rozwoju umiejętności zarządzania międzypokoleniowego.

W przedstawionym Państwu numerze tematycznym „Zarządzania Zasobami Ludzkimi” poświęconym zagadnieniom międzypokoleniowego zarządzania zasobami ludzkimi znalazły się opracowania teoretyków i praktyków, które prezentują polskie doświadczenia oraz włoskie i francuskie, co wskazuje na pewną uniwersalność omawianych kwestii. Wyraźnie w artykułach zaznaczyły się charakterystyczne odmienności w wynikach badań obejmujących pracowników młodych, wkraczających dopiero na ścieżkę rozwoju zawodowego, a także tych, którzy – będąc jeszcze stu-

dentami – wyobrażają sobie przyszłe życie zawodowe, w stosunku do pracowników w dojrzałej fazie życia zawodowego. Z badań wynika, że potencjał pracowników po 40. roku życia jest słabo wykorzystywany w firmach dla potrzeb rozwojowych młodszych pokoleń, choć aby to poprawić, można sięgnąć po dobre narzędzia, wypracowane np. we Włoszech, które mogą pomóc w międzypokoleniowym przekazywaniu kompetencji i wiedzy. Spośród obszarów ZZL autorki zwróciły uwagę na rekrutację i selekcję, analizowane w wymiarze zarządzania międzygeneracyjnego, oraz na możliwości sterowania fluktuacją pracowników po 50. roku życia. Niezależnie od kategorii wieku ważny jest klimat organizacyjny, który rzutuje na radzenie sobie z wymaganiami zawodowymi oraz wyzwała chęci do dalszej pracy, co w aspekcie podniesienia wieku emerytalnego w wielu krajach jest niezmiernie ważne.

Mamy nadzieję, że poruszone kwestie międzypokoleniowego zarządzania zasobami ludzkimi rozpoczną dalsze pogłębione badania poświęcone wielu aspektom zarządzania międzypokoleniową różnorodnością w miejscu pracy. Uwarunkowania demograficzne wyraźnie określają przyszłość ZZL ukierunkowaną na zarządzanie międzypokoleniowe zasobami ludzkimi.

dr hab. prof. nadzw. Bogusława Urbaniak
redaktor naukowy numeru

Literatura

Farnham D. (2010), Tackling ageism in employment: age the final frontier of discrimination, w Moss G. (red.), *Profiting from diversity: The business advantages and the obstacles to achieving diversity*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, s. 194–214.
Vital Statistics of the United States, 1939–1964 (2003), vol. I, Natality, tab. 1–1, www.cdc.gov/nchs/products/vsus.htm, dostęp 14.09.2014.