

DR HAB. PROF. NADZW. STANISŁAW A. WITKOWSKI

Uczelnia Jana Wyżykowskiego

e-mail: s.witkowski@ujw.pl

ORCID: 0000-0002-3873-4099

Podmiotowe, pokoleniowe i kulturowe wyznaczniki elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach

Artykuł przedstawia podstawowe zagadnienia związane z realizacją zasady elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi. Elastyczne zarządzanie to optymalne wykorzystanie różnorodności zasobów, obejmuje takie aspekty, jak wykorzystanie różnic w zakresie cech podmiotowych pracowników (cechy intelektu, osobowości, temperamentu), zarządzanie kompetencjami, zarządzanie wiekiem i pokoleniami oraz zarządzanie różnorodnością kulturową. Przytoczono dotychczasowe doświadczenia oraz analizy popełnianych błędów dotyczące tradycyjnych obszarów zarządzania różnorodnością, takich jak dobór pracowników oraz zarządzanie wiekiem. Szczególną uwagę skoncentrowano na omówieniu problematyki różnorodności kulturowej (program GLOBE) oraz różnorodności pokoleniowej we współczesnych organizacjach. Po prezentacji aktualnych wyników badań dotyczących wyznaczników elastycznego zarządzania sformułowano uwagi wdrożeniowe dotyczące realizacji zasady elastycznego zarządzania różnorodnością jako warunku osiągnięcia przez organizację jej misji i celów strategicznych.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, elastyczne zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie wiekiem i pokoleniami, zarządzanie międzykulturowe

Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie istoty elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Ten powszechnie znany wymóg, jakim jest

elastyczne zarządzanie zasobami ludzkimi, związany jest ze znacznym zróżnicowaniem zasobów ludzkich w organizacjach. Zasada elastycznego zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich nie zawsze jest przestrzegana i rozumiana na poziomie realizacyjnym. Dotyczy to kadry zarządzającej, a niekiedy absolwentów kierunku zarządzania ze specjalnością *zarządzanie zasobami ludzkimi*. Powoduje to, że zasada elastycznego zarządzania nie jest w pełni realizowana, co ma niekorzystne skutki dla efektywności zarządzania ludźmi, tym samym dla osiągnięcia celów organizacji. Aby zrozumieć ideę elastycznego zarządzania różnorodnością, należy odpowiedzieć na kilka ważnych pytań.

1. Na jakie aspekty należy zwracać uwagę, aby elastycznie zarządzać podwładnymi?

2. Jak wykorzystać różnorodność wspomnianych zasobów do realizacji strategicznych celów organizacji?

3. Jakie nowe uwarunkowania elastycznego zarządzania różnorodnością występują w naszych organizacjach?

Są to podstawowe pytania, które będą podjęte w niniejszym opracowaniu. Odpowiadając na nie, zostanie podjęta próba sformułowania wniosków wdrożeniowych związanych z realizacją wspomnianej zasady zarządzania kadrami.

1. Elastyczność i wykorzystanie różnorodności w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Truizmem jest twierdzenie, że zasoby w organizacjach charakteryzują się różnorodnością. Różnorodne są same organizacje (np. forma własności, branża), największa różnorodność dotyczy jednak aspektów psychologiczno-demograficznych, które uwzględniają m.in. cechy osobowości, intelektu, temperamentu jednostek, cechy zespołów (np. poziom integracji,) płeć, wiek, poziom kompetencji, doświadczenie zawodowe, sytuację rodzinną, niepełnosprawność, przynależność związkową, światopogląd.

W związku z globalizacją i umiędzynarodowieniem organizacji nasi pracownicy mogą wykazywać istotne różnice kulturowe. Elastyczne zarządzanie tak zróżnicowanymi zasobami ludzkimi jest wyzwaniem dla pracowników HR oraz poszczególnych menedżerów. Wyzwanie to pogłębia fakt, że zarządzamy pracownikami o różnorodnych właściwościach, natomiast strategiczne cele organizacji w określonym okresie czasowym są stałe. Jak zatem pogodzić stałość z zmiennością, elastycznością i różnorodnością?

Jeżeli przyjmiemy, że zarządzanie różnorodnością polega na realizacji obszernego kompleksu działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie dzięki uwzględnieniu po-

trzeb i możliwości pracowników¹, to bardzo prawdopodobne jest stwierdzenie, że brak realizacji wspomnianej zasady może być przyczyną patologii organizacyjnych. Ich przejawem są takie zjawiska, jak dyskryminowanie lub preferowanie pracowników w określonym wieku lub reprezentujących dane pokolenie, stereotypy i uprzedzenia w doborze kadr, zaniedbywanie diagnozy cech osobowościowo-temperamentalnych przy przydziale pracy na poszczególne stanowiska, polityka awansów bez rzetelnego wykorzystania danych o pracowniku i jego dotychczasowych dokonaniach.

O wadze realizacji zasad zarządzania różnorodnością i elastycznym wykorzystaniem zasobów ludzkich świadczy uczynienie tej problematyki przedmiotem badań naukowców oraz dyskusji specjalistów-praktyków. W pracy pod redakcją T. Listwana i M. Stor można zapoznać się z przeglądem koncepcji teoretycznych i wynikami badań. Redaktorzy piszą we wstępie: „Perspektywa dotycząca różnorodności jest szeroka i nie ogranicza się tylko do społecznego zróżnicowania pracowników ze względu na wybrane cechy jak np. wiek, płeć, narodowość, pochodzenie etniczne, preferencje religijne, orientację seksualną, stan cywilny, formy zatrudnienia”². Pojawiają się nowe aspekty analizy różnorodności, które związane są z wielkością organizacji, przedmiotem jej działalności, strukturą kapitałową. Realizacja zasad różnorodności i elastyczności to także wykorzystanie adekwatnych do sytuacji i potrzeb organizacji koncepcji, metod i narzędzi zarządzania pracownikami³.

2. Tradycyjne obszary realizacji zasady różnorodności oraz typowe patologie organizacyjne naruszające tę zasadę

Największą tradycję w zakresie zarządzania różnorodnością w naszych organizacjach obserwujemy w działaniach nawiązujących do czynników podmiotowych. Zazwyczaj dotyczą one dwóch obszarów: doboru pracowników oraz zarządzania wiekiem. Trzecim, dość dobrze spopularyzowanym obszarem jest motywowanie pracowników, szczególnie w sferze niematerialnej i pozapłacowej, gdzie znajomość osobowości, hierarchii wartości i potrzeb pracownika jest podstawowym warunkiem skuteczności tego rodzaju motywowania. Do czynników warunkujących ten rodzaj motywowania należą m.in. prestiż zawodu (stanowiska) i firmy, klimat i kultura organizacyjna, pochwały, posiadana władza, autonomia w zakresie wykonywania zadań. W dalszej części opracowania skoncentruję się na dwóch pierwszych obszarach – doborze kadr i zarządzaniu wiekiem.

¹ J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Z wiekiem na +*, <http://www.parp.gov.pl/files74/517/18997.pdf>.

² T. Listwan, M. Stor, *Sukces w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wrocław 2012, s. 9.

³ *Ibidem*.

2.1. Dobór pracowników jako przejaw elastycznego zarządzania

Rzadko uwzględnia się, że dobór pracowników to proces dostosowania ich do pracy. Przyjmuje się założenie, iż dobór pracowników to dostosowanie człowieka do pracy, tak aby można było uzyskać dwa podstawowe cele: cele organizacji (wysoka wydajność pracy, efektywność) oraz cele indywidualne zatrudnionego (satysfakcja z wykonywanej pracy, praca zgodna z kwalifikacjami i aspiracjami). Pogodzenie tych dwóch celów jest bardzo trudne na poziomie realizacyjnym, gdyż wymaga dużej wiedzy o pracowniku (kandydacie) oraz wiedzy o wymaganiach stawianych na poszczególnych stanowiskach pracy.

W praktyce działania związane z doбором pracowników ograniczają się do kilku etapów:

1. Sformułowanie wymagań na podstawie opisu stanowiska pracy (profil wymagań).
2. Wstępna selekcja na podstawie analizy dokumentacji.
3. Przebadanie pewnej liczby kandydatów na podstawie wywiadu (zazwyczaj ustrukturalizowanego) oraz innych metod (testy, próbki pracy, *assessment-center*).
4. Ranking kandydatów.
5. Orzeczenie o przydatności na dane stanowisko.
6. Decyzja o przyjęciu lub nieprzyjęciu do pracy.
7. Zatrudnienie na okres próbny.

Ten algorytm postępowania rzadko ulega zmianie, jest mało elastyczny, gdyż zawiera logicznie postępujące po sobie kroki. Główny problem dotyczy wstępnej selekcji na poziomie analizy dokumentacji (pkt 1), badania kompetencji (pkt 3), rankingu kandydatów (pkt 4) oraz orzeczenia o przydatności (pkt 5).

Jak pokazują badania, analiza dokumentacji jest jedną ze słabszych metod umożliwiających prognozowanie sukcesów zawodowych potencjalnego pracownika⁴. Oznacza to, że na poziomie wstępnej selekcji może zostać popełniony błąd, w wyniku którego część wartościowych kandydatów nie zostanie zakwalifikowana do zasadniczej części doboru. Sprzyja temu brak jednoznacznego określenia, jakie dokumenty są wymagane i w jakiej formie mają zostać przedstawione. Stan ten utrudnia opracowanie rankingu w ramach preselekcji. W tym przypadku dowolność może działać na niekorzyść organizacji i pracownika.

Również samo badanie kompetencji jest narażone na potencjalne błędy. Przejawem braku realizacji zasady elastyczności jest najczęściej brak wykorzystania rzetelnych metod badania kompetencji, stosowanie metod o niustalonych parametrach psychometrycznych lub stosowanie wartościowych metod (np. kwestionariuszy osobowości, testów) przez osoby nieprzygotowane do

⁴ T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Warszawa 2002, s. 92.

sporządzania diagnoz psychologicznych. Stosujący określone narzędzia oceny kompetencji rzadko znają ich trafność prognostyczną, czego konsekwencją jest przecenianie metod słabych (np. grafologia, wywiad nieustrukturalizowany, referencje) przy jednoczesnym niedocenianiu metod o stosunkowo wysokiej mocy prognostycznej (*assessment center*, testy zdolności i osobowości, symulacje czynności zawodowych, ocena efektów). Nagminne jest stosowanie metod, którymi dysponuje dany specjalista HR, zamiast stosowania metod adekwatnych do diagnozy kompetencji wynikających z analizy pracy. Innymi słowy, brak elastyczności przejawia się w tym, że nie badamy ważnych kompetencji, gdyż nie posiadamy odpowiednich metod, koncentrujemy się na badaniu kompetencji, do badania których aktualnie posiadamy metody.

Powszechnym przejawem braku stosowania wspomnianej zasady jest koncentracja na pierwszym celu doboru – efektywności pracownika. Niektórzy rekruterzy nie analizują aspiracji, preferencji, osobowości i temperamentu kandydata, najważniejsza ich zdaniem jest prognoza odnośnie do efektywności (wydajności). Czy pracownik da z siebie wszystko, aby realizować plany i założenia organizacji? Prognoza ta jest często bezpodstawna lub życzeniowa, gdyż brak dostosowania charakteru pracy do właściwości kandydata prędzej lub później oznacza obniżenie efektywności (np. zatrudnianie introwertyków na stanowiskach związanych z obsługą klienta, przyjmowanie do pracy taśmowej osób o dużym zapotrzebowaniu na stymulację itp). Konsekwencją tego błędu są wysokie koszty pracy ponoszone przez zatrudnionego lub przedwczesne wypalenie zawodowe⁵.

Wykorzystanie zasady elastycznego zarządzania różnorodnością napawa optymizmem, gdyż powoduje, że nawet w przypadkach niskiej efektywności lub jej spadku na danym stanowisku jesteśmy w stanie pomóc pracownikowi i organizacji. Niska efektywność na stanowisku X nie oznacza, że pracownik nie jest przydatny dla danej organizacji. Należy dokładnie znać opisy stanowisk pracy w danej organizacji oraz wymagania w postaci wiedzy, umiejętności i cech osobowościowo-intelektualnych wynikających z tych opisów. Mając wiedzę o podmiotowych cechach aktualnie zatrudnianych pracowników, ich kompetencjach, motywacji i aspiracjach, można dostosować oba zbiory danych tak, aby pracownik lepiej osiągał stawiane przez organizację cele oraz wykonywał satysfakcjonującą go pracę. Jest to jednak możliwe w przypadku pełnej realizacji zasady elastycznego zarządzania różnorodnością, co oznacza unikanie większości zasygnalizowanych błędów.

⁵ J. Mesjasz, S. Witkowski, *Bilansowanie psychologicznych kosztów pracy jako wyznacznik efektywności zawodowej menedżerów*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania. Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Zielona Góra 2003.

2.2. Zarządzanie wiekiem

Zarządzanie wiekiem świetnie wpisuje się w realizację zasady zarządzania różnorodnością, gdyż w praktyce oznacza dążenie do lepszego wykorzystania potencjału pracowników w różnym wieku oraz przedefiniowania polityki personalnej firmy w związku ze zmianami demograficznymi występującymi w organizacjach, kraju i Europie.

Przyjmując taki sposób rozumienia zarządzania wiekiem, można stwierdzić, że przejawem patologii w zakresie tego zarządzania jest każde, pozamerytoryczne preferowanie określonej grupy wiekowej pracowników. Zarządzanie wiekiem powinno odbywać się na dwóch poziomach⁶:

– w skali makro – społeczna polityka państwa (zapewnienie siły roboczej dla gospodarki, polityka prorodzinna, propagowanie i gratyfikowanie aktywności zawodowej osób w wieku emerytalnym, polityka migracyjna),

– w skali mikro – to działania szefów i służb personalnych przedsiębiorstw (zapobieganie dyskryminacji pracowników w różnym wieku, szczególnie starszych, dostosowanie pracy do potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku, wykorzystanie walorów i słabszych stron pracowników reprezentujących różne grupy wiekowe, walka ze „stereotypami wiekowymi”, elastyczność zatrudnienia, możliwość wykonywania czynności zawodowych poza stałym miejscem zatrudnienia).

We współczesnych polskich organizacjach obserwowaliśmy dotychczas dość powszechne zjawisko, jakim jest tendencja do zatrudniania ludzi młodych. W wielu firmach średnia wieku kształtuje się na poziomie około trzydziestu lat, co znacznie odbiega od średniej wieku populacji ludzi potencjalnie czynnych zawodowo. Mamy zatem do czynienia z sytuacją, że otaczające nas społeczeństwo jest wielopokoleniowe, a w przedsiębiorstwach dominują ludzie młodzi, z kilkuletnim doświadczeniem zawodowym lub dopiero rozpoczynający swoją karierę zawodową. Ta tendencja nie dotyczy w tym samym stopniu wszystkich branż i gałęzi gospodarki. Z polityką zatrudniania ludzi młodych spotykamy się głównie w bankowości, firmach bazujących na nowych technologiach i IT, w mniejszym stopniu w organizacjach budżetowych i samorządowych. O ile w Polsce procent zatrudnionych pracowników w wieku 50+ (55–64 lat) wynosi około 31%, o tyle w krajach Unii Europejskiej przekracza 50%. Pod tym względem w czołówce są kraje skandynawskie, zwłaszcza Szwecja, gdzie udział zatrudnionych w tym wieku przekracza 70%⁷. Stan ten wynika z szeregu czynników, przede wszystkim ze struktury demograficznej kraju. Wiele wskazuje na

⁶ S. Witkowski, B. Bartosz, *Psychological and organizational aspects of age management in organizations*, „Management” 2017, No 1, s. 81–94.

⁷ *Employment in Europe 2009*, European Commission Office for Official Publications of the Communities, Luxembourg 2009.

to, że głównym czynnikiem jest jednak funkcjonująca w danym społeczeństwie i podzielana przez pracodawców koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi.

Gdy pytamy szefów firm o przesłanki zatrudniania głównie młodych pracowników, podają oni z pozoru racjonalne argumenty. Według nich młodzi pracownicy są lepiej przygotowani merytorycznie do rozwiązywania problemów współczesnych organizacji, dysponują aktualną wiedzą oraz umiejętnościami dotyczącymi ekonomiki przedsiębiorstwa i nowoczesnych rozwiązań technicznych, zagadnień marketingowych oraz informatycznego wspomaganie zarządzania.

Wspomniani szefowie, zatrudniający głównie młodych pracowników przedstawiają dodatkowe argumenty uzasadniające swą politykę kadrową. Młodzi pracownicy w ich ocenie są bardziej dynamiczni, lepiej zmotywowani do pracy, mniej chorują, szybciej się uczą. Z tymi opiniami można się tylko częściowo zgodzić. Jak pokazują badania, we wspomnianej grupie wiekowej równie często jak w pozostałych występują takie zjawiska, jak nadmierne psychologiczne koszty pracy⁸, odczuwany jest silny stres organizacyjny związany z dość częstym podejmowaniem zadań ponad siły, co jest konsekwencją deficytów niezbędnego doświadczenia zawodowego. Badania nie potwierdzają także prostoliniowej zależności między nasileniem wypalenia zawodowego a wiekiem i stażem pracowników. Wypaleni pracownicy to nie tylko domena ludzi z dużym doświadczeniem, coraz częściej obserwujemy wypalonych pracowników z kilkuletnim stażem pracy, co wpływa niekorzystnie na ich efektywność pracy oraz ma określone konsekwencje zdrowotne i psychologiczne⁹.

Przecenianie wartości młodych pracowników przy jednoczesnej dyskryminacji pracowników 50+ jest nieuzasadnione w świetle raportu Ernst&Young (*Global Generations*) i TNS¹⁰. Badania te dostarczają danych, z których wynika, że pokolenie Y należy do najbardziej przepracowanej grupy pracowników. Dwie trzecie młodych pracowników czuje silne przemęczenie, ma kłopoty ze skupieniem, a z rytmu pracy wybija ich stres i nadmiar obowiązków. Ta grupa pracowników, szczególnie zatrudnionych w korporacjach, systematycznie pracuje ponad osiem godzin, narzeka na bariery biurokratyczne, mało elastyczne zarządzanie. Prawie połowa z nich preferuje możliwość pracy w domu, co nie zawsze znajduje akceptację wśród szefów. Jak wspomnieliśmy, realizacja polityki personalnej polegającej na preferowaniu określonych grup wiekowych jest przejawem braku elastyczności zarządzania kadrami oraz niedoceniaenia zarzą-

⁸ S.A. Witkowski, J. Mesjasz, *op. cit.*

⁹ Zob. S.A. Witkowski, M. Ślęzyk-Sobol, *Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi*, [w:] S.A. Witkowski, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami i elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Cz. 2: Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wrocław 2012; *idem*, *Organizacyjno-podmiotowe uwarunkowania wypalenia zawodowego*, „Czasopismo Psychologiczne” 2012, nr 2; *idem*, *Dynamics of professional burnout – a comparative analysis considering the selected sectors in Poland*, part II, „Management” 2013, Vol. 17, No 2, s. 88–103.

¹⁰ Zob. <http://newsweek.pl/jak-pracuje-polskie-pokolenie-Y>.

dzania różnorodnością. Braki elastycznego zarządzania kadrami oraz niedocenywanie zarządzania różnorodnością (m.in. wiekową, kulturową, osobowościową, temperamentalną) może w dalszej perspektywie prowadzić do poważnych problemów firmy. Znaczenie odpowiedniego zarządzania wiekiem wyraźnie rośnie, szczególnie w sytuacji autentycznego kryzysu demograficznego oraz tendencji pracowników do migracji w poszukiwaniu lepszych warunków w pracy. We wszystkich państwach UE obserwujemy proces starzenia się społeczeństw, co związane jest z mniejszą dzietnością młodego pokolenia, postępami medycyny, wzrostem postaw prozdrowotnych, a w konsekwencji wydłużeniem średniego wieku życia obywateli.

Według prognoz GUS opracowanych już w 2008 roku, a dotyczących lat 2010–2035, systematycznie maleć będzie liczba osób w wieku produkcyjnym. Prognozy zakładają, że w roku 2020 liczba osób w wieku produkcyjnym będzie o ponad 2 mln mniejsza niż miało to miejsce w roku 2010, a w 2035 roku spadek ten ma dotyczyć ponad 3 mln osób. Z tych danych wynika, że niedocenywanie znaczenia grupy pracowników starszych przy jednoczesnym deficycie pracowników w średnim wieku jest przejawem krótkowzroczności wszystkich instytucji odpowiedzialnych (politycznych, samorządowych i społeczno-kulturalnych) za zapewnienie siły roboczej dla gospodarki. Uwaga ta dotyczy także przywrócenia wieku emerytalnego na poziomie 60 lat dla kobiet i 65 dla mężczyzn. Wspomniane dane jednoznacznie pokazują, że warunkiem utrzymania aktualnej liczby zatrudnionych niezbędna jest aktywizacja zawodowa pracowników, głównie starszych. Dla tej grupy pracowników praca może pełnić funkcję terapeutyczną, gdyż jest nie tylko źródłem dochodów, ale potwierdza jej przydatność zawodową, stanowi możliwość przekazywania młodszemu pokoleniu swojej wiedzy i doświadczeń¹¹.

Obserwowany w krajach zachodnich znaczny odsetek pracowników to osoby z grupy 50+. Może to nasuwać przypuszczenie, że pod względem wykształcenia, kompetencji czy osobowości osoby te są lepiej przygotowane do pełnienia ról zawodowych. Psychologiczne badania porównawcze tej grupy pracowników w Wielkiej Brytanii i Polsce nie potwierdzają tego przypuszczenia. W badaniach A. Czarneckiej wzięło udział 60 pracowników (30 Polaków i 30 Brytyjczyków), w wieku 50–60 lat, pracujących w takich marketach, jak Tesco, Castorama, OBI oraz B&Q (brytyjska sieć sklepów remontowo-budowlanych). Badano różnice między polskimi i brytyjskimi pracownikami w zakresie czterech czynników: optymizmu, poziomu odczuwanego stresu, satysfakcji życiowej oraz poczucia własnej skuteczności¹². Analiza wyników wykazała, że nie występują istotne róż-

¹¹ Zob. http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/L_prognoza_ludnosci_PL_2008-2035.pdf.

¹² A. Czarnecka, *Psychologiczna analiza porównawcza pracowników 50+ w Polsce i Wielkiej Brytanii*, niepublikowana praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. Uniwersytetu Wrocławskiego, dr. hab. S.A. Witkowskiego, Instytut Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego.

nice w zakresie poziomu stresu obu grup pracowników oraz przekonania o własnej skuteczności i optymizmu. Brytyjczycy i Polacy uzyskali przeciętne wyniki w skali odczuwanego stresu i optymizmu, co pozwala wnioskować, że warunki pracy oraz sytuacja życiowa pracowników funkcjonujących w podobnych kulturach organizacyjnych w Polsce i Wielkiej Brytanii oddziałują w podobny sposób, jeśli chodzi o analizowane zmienne. Obie grupy pracowników nie różniły się również pod względem poczucia własnej skuteczności wykazując wysokie wyniki w Skali Uogólnionej Własnej Skuteczności. Jest to interesujący wynik, potwierdzający rolę i znaczenie gromadzonych doświadczeń zawodowych, wpływających na przekonanie o możliwościach rozwiązania problemów pojawiających się w pracy. Brytyjskich i polskich pracowników różniły natomiast istotne statystycznie wyniki w skali Satysfakcji z Życia. Polscy pracownicy charakteryzowali się niższą satysfakcją niż mieszkańcy Zjednoczonego Królestwa. Przyczyn tych różnic można prawdopodobnie poszukiwać w kulturowo uwarunkowanym koncentrowaniu się Polaków na negatywnych aspektach życia, co odróżnia ich od Brytyjczyków. Reasumując, obie grupy pracowników okazały się bardziej podobne niż różne, zaś uzyskane wyniki wskazują na takie zasoby, które sprzyjają aktywności zawodowej po 50. roku życia, a jednocześnie umożliwiają adaptację do zmieniających się warunków pracy. Cechujące starszych pracowników kompetencje, określone ogólnie jako pragmatyka życia (*life pragmatics*), kształtowane są na bazie rosnącego wraz z wiekiem zasobu doświadczeń, które powinny być wykorzystywane i doceniane przez młodszych pracowników. Uzyskane wyniki uzasadniają prowadzenie badań w tym obszarze i podejmowanie konkretnych działań dotyczących różnych aspektów zarządzania wiekiem.

Jakie korzyści przynosi prawidłowe zarządzanie wiekiem?

Wśród korzyści wprowadzania w przedsiębiorstwach kompleksowego zarządzania wiekiem, wymienia się m.in. wzrost elastyczności zarządzania personelem, szczególnie w wieku 50+, podniesienie poziomu efektywności, włączenie i akceptację narzędzi zarządzania wiekiem do strategii personalnej firmy. Potwierdzają to przedstawione przez autorów liczne dobre praktyki stosowane w przedsiębiorstwach funkcjonujących w krajach Unii Europejskiej (np. Filter Servis w Polsce, Danone Serdika w Bułgarii, Emerol na Łotwie, PTK Echo w Słowacji, KSB w Niemczech i DSM w Holandii)¹³. Analiza wspomnianych dobrych praktyk pozwala na wyłonienie elementów wspólnych, do których należą m.in.:

- stały, międzypokoleniowy transfer wiedzy i doświadczeń, redukujący deficyty kompetencji,
- wprowadzanie kultury organizacyjnej zakazującej dyskryminacji ze względu na wiek,
- działania integrujące pracowników w różnym wieku,

¹³ J. Liwiński, U. Sztanderska, *op. cit.*, s. 12.

- polityka personalna zmierzająca do zatrzymania starszych pracowników,
- ochrona wynagrodzeń w sytuacji konieczności przemieszczeń na inne stanowiska,
- przeprojektowanie stanowisk pracy z uwzględnieniem ergonomicznych zasad zmniejszających ryzyko wypadków,
- szkolenia w zakresie planowania karier zawodowych,
- elastyczne godziny pracy,
- zwolnienie z nocnych zmian,
- szkolenia pracowników nowozatrudnionych przez osoby w wieku 50+,
- bezpłatne ubezpieczenia zdrowotne i zapewnienie regularnych badań lekarskich.

Wymienione działania, jak każde z zakresu zarządzania, powinny być realizowane planowo, systematycznie, niezbędna jest kontrola i ewaluacja realizowanego procesu. Zarządzanie wiekiem nie jest jednorazowym działaniem na rzecz pracowników, lecz długofalowym procesem realizowanym przez pracodawców, a także indywidualnie przez pracownika, który w kontekście zarówno wieku, jak i sytuacji zawodowej oraz pozazawodowej, stanu zdrowia i innych czynników, podejmuje decyzje o zarządzaniu swoją ścieżką zawodową. Zarządzanie wiekiem dla każdego z nas oznacza też szansę na dłuższe pozostanie aktywnym i atrakcyjnym uczestnikiem rynku pracy¹⁴.

Należy tu też uwzględnić działania o charakterze prewencyjnym, których celem jest przygotowanie pracowników do zachodzących zmian, podejmowanie działań doraźnych stanowiących odpowiedź na aktualną sytuację w firmie, branży czy sytuacji na rynku pracy. Przykładem takich działań mogą być efektywne szkolenia podnoszące kompetencje starszych pracowników. Niezbędne są też działania antycypacyjne, uwzględniające zarówno prognozowane na rynku pracy zmiany, jak i położenie konkretnego pracownika oraz całych grup pracowników. Jest to zgodne z założeniami Strategii Lizbońskiej, przyjętej w 2000 roku przez kraje UE. Wskazano w niej, że jednym z celów Unii Europejskiej jest osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata na poziomie nie niższym niż 50%¹⁵.

Zgodnie z wytycznymi Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions – Eurofound*) skuteczne programy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach powinny obejmować takie działania, jak rekrutację pracowników bez ograniczeń wieku, ustawiczne kształcenie pracowników, szkolenia, treningi, długofalowe planowanie i rozwój karier pracowników, zmiany w zakresie organizacji pracy (stosowanie elastycznego czasu pracy, dostosowanie systemu pracy zmianowej, dodatkowe urlopy, rotacja pracowników), promocję i ochronę zdro-

¹⁴ Zob. <http://www.humansolutions.pl/page/pl/zarządzanie-wiekiem/>.

¹⁵ *Ibidem*.

wia pracowników, kształtowanie bezpiecznych warunków pracy, przenoszenie pracowników starszych na stanowiska mniej obciążające, programy zakończenia pracy i przechodzenia na emeryturę¹⁶. Należy podkreślić, że w ramach wzmocnienia działań z zakresu zarządzania wiekiem przy realizacji projektów z zakresu aktywizacji zawodowej, współfinansowanych przez EFS obowiązuje zasada, która wymaga, aby realizowane szkolenia zawierały kwestie edukacji i rozwoju osób 45+¹⁷.

Podsumowując, można wyrazić przekonanie, że w związku z aktualnymi trudnościami na rynku pracy, brakiem rąk do pracy, niskim bezrobociem oraz zmianami demograficznymi, właściwe zarządzanie wiekiem stanowić będzie warunek efektywnego funkcjonowania firm, a nieprawidłowości w tym zakresie występować będą w nielicznych przypadkach.

3. Różnorodność kulturowa jako wyznacznik elastycznego zarządzania

W ostatnich latach obserwujemy wzrost znaczenia badań nad kulturą narodo-wo-regionalną i kulturą organizacyjną w naukach o zarządzaniu i psychologii zarządzania. Uzasadnieniem dla wzrostu zainteresowania badaczy tym zjawiskiem są zmiany zachodzące w organizacjach oraz nowe potrzeby menedżerów pracujących w międzynarodowym środowisku pracy, .m.in.:

- procesy globalizacyjne (wzrost międzynarodowych inwestycji w całym świecie, np. chińskie Volvo, portugalska Biedronka, czeskie kopalnie w Polsce, Pizza Hut, McDonalds);

- konieczność negocjowania z przedstawicielami różnych narodów reprezentujących odmienne kręgi kulturowe;

- nakładanie się kultur organizacyjnych i przenikanie kultur w związku z przejmowaniem firm przez kapitał zagraniczny oraz prawdopodobieństwo wystąpienia szoku kulturowego;

- konieczność zapobiegania bezkrytycznemu przenoszeniu kultury własnego kraju (regionu) do firm należących do innego kręgu kulturowego;

- konieczność współpracy z międzynarodową kadrą kierowniczą w koncernach o zasięgu globalnym (np. cotygodniowe telekonferencje polskiego, niemieckiego i hinduskiego menedżera z ich chińskim szefem w Nowym Jorku).

Pomimo występowania kilkudziesięciu definicji kultur możemy przyjąć, że termin ten obejmuje te wytwory ludzi (materialne i duchowe), zasady, wartości

¹⁶ B. Bugajska, T. Makowiec-Dąbrowska, E. Wągrowaska-Koski, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jako element ochrony zdrowia starszych pracowników*, „Medycyna Pracy” 2010, nr 61, s. 56.

¹⁷ Zob. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Intermentoring-doswiadczenie-roznych-pokolenow-pracy-2116465.html>.

oraz wzorce moralne, które akceptuje dana społeczność, przekazując je zazwyczaj z pokolenia na pokolenie. Z kolei kultura organizacyjna, często określana osobowością firmy, stanowi o jej tożsamości i odrębności, gdyż zawiera wypracowane przez jej członków normy, zasady i postawy, których przestrzeganie jest podstawą ocen postępowania pracowników oraz jednym z warunków przetrwania firmy. Jak pokazują badania, kultura organizacyjna pozostaje w związku z kulturą narodową lub regionalną.

Największym międzynarodowym programem nad kulturą organizacyjną był projekt GLOBE (*Global and Organizational Behavior Effectiveness*), w którym uczestniczyło 17 tys. badaczy z 61 państw. Celem badań opartych na międzykulturowej koncepcji przywództwa jest poznanie związków między kulturą narodową (regionalną) a preferencjami członków tych kultur w zakresie postaw, zachowań i cech przywódców członków tych kultur. Założono, że można zidentyfikować specyficzne, uzależnione od kultury atrybuty przywództwa (*emics*) oraz atrybuty, które są uniwersalne (*etics*), pozakulturowe¹⁸.

W obszarze kultur europejskich badacze przyjęli ich podział na dwie, grupy: 1. kraje północno-zachodnie (PZ) obejmujące Austrię, Danię, Finlandię, Holandię, Szwajcarię, Szwecję, Wielką Brytanię; 2. kraje południowo-wschodnie (PW) obejmujące kraje Europy Wschodniej i romańskiej Albania, Czechy, Francja, Gruzja, Hiszpania, Polska, Portugalia, Rosja, Słowacja, Turcja).

Badania prowadzone są od kilkunastu lat i dostarczają wiedzy na temat istotnych statystycznie różnic w zakresie zarówno przyjętych wymiarów kultur, jak i cech przypisywanych efektywnemu przywódcy. Zauważono interesującą zależność – w starszych badaniach różnice międzykulturowe są wyraźniejsze, wraz z upływem czasu i narastaniem procesów globalizacyjnych wyraźnie maleją. Poniżej podaję wyniki starszych badań.

Tabela 1. Różnice w ocenie wymiarów kultury narodowej między regionami północno-zachodnim i południowo-wschodnim

Region	ACH	FUT	ASS	COLL.I	GEN	HUM	POW	COLL.II	UNC
Północno-zachodni	25.5*	11.0*	23.0*	25.1*	31.1*	39.2	42.1*	52.1*	7.4*
Południowo-wschodni	44.0	44.1	37.8	42.4	21.0	42.5	26.8	28.9	41.8

*Poziom istotności różnic $p \leq 0.05$

¹⁸ Zob. P.L. Koopman, J. Mączyński, D.N. Den Hartog, S.A. Witkowski, *Perceptions of societal culture of preferred leadership styles in North/West and South/East European Countries*, "Polish Journal of Applied Psychology" 2001, No 1 (1); S.A. Witkowski, M. Grotthus, *Culture and perception of leadership: Ideal leader in the country of origin and the country of residence – case of Germany. Study raport (part one)*, "Management" 2011, Vol, 15, no. 2; *idem*, *Culture and perception of leadership: Ideal leader of origin and the country of residence – case of Germany. Study raport*, "Management" 2012, Vol. 16, No 1.

Legenda:

- ACH – orientacja na osiągnięcia (niski wynik – wysoka orientacja na osiągnięcia),
- FUT – orientacja na przyszłość – przeszłość (niski wynik – orientacja na przyszłość),
- ASS – asertywność (niski wynik – niska asertywność),
- COLL.I – indywidualizm – kolektywizm (niski wynik – kolektywizm),
- GEN – męskość – kobiecość (niski wynik – kobiecość, egalitaryzm płciowy),
- HUM – orientacja humanistyczna-bezosobowa (niski wynik – humanistyczna),
- POW – dystans władzy – egalitaryzm (niski wynik – egalitaryzm),
- COLL.II – indywidualizm – kolektywizm rodzinny (niski wynik – kolektywizm rodzinny),
- UNC – unikanie – tolerancja niepewności (niski wynik – unikanie niepewności).

Źródło: P.L. Koopman, J. Mączyński, D.N. Den Hartog, S.A. Witkowski, *Perceptions of societal culture and preferred leadership styles in North/West and South/East European Countries*, "Polish Journal of Applied Psychology" 2001, No 1 (1), s. 13.

Podsumowując wyniki powyższych badań, zauważamy, że różnice między dwiema grupami kultur dotyczą większości wymiarów. Oprócz orientacji humanistycznej, w zakresie której nie stwierdzono statystycznie istotnych różnic, pozostałe wymiary różnicują kultury PZ i PW.

Przedstawiciele kultury północno-zachodniej wykazują większą orientację na osiągnięcia, orientację na przyszłość i asertywność oraz orientację humanistyczną. Przedstawiciele kręgu kulturowego krajów południowo-wschodnich słabo tolerują niepewność, cenią sobie kolektywizm rodzinny, w przypadku posiadania władzy wykazują dystans w relacjach z podwładnymi oraz są przekonani o konieczności podziału ról zawodowych (rodzinnych) z uwzględnieniem płci.

Nowsze badania, bazujące na teoretycznym i metodologicznym dorobku programu GLOBE, dotyczyły kulturowo uwarunkowanych atrybutów efektywnych przywódców. Badania przeprowadzono w Niemczech wśród niemieckich pracowników oraz obcokrajowców zatrudnionych w Niemczech minimum przez 30 miesięcy.

W badaniu wzięły udział osoby zatrudnione w Niemczech: pochodzenia niemieckiego oraz obcokrajowcy przebywający tam średnio 30 miesięcy. Obcokrajowcy dla celów analizy zostali pogrupowani w cztery regiony kulturowe, korespondujące z klasyfikacją zastosowaną w projekcie GLOBE. Uwzględniono Europę Wschodnią (badani z Serbii, Słowacji, Węgier, Rosji, Grecji i Turcji), Europę romańską (Francja, Włochy, Hiszpania), Amerykę Łacińską (Meksyk, Brazylia, Chile, Kolumbia) oraz Polskę (polscy respondenci utworzyli osobną grupę; w projekcie GLOBE Polska została zaklasyfikowana do regionu Europy Południowo-Wschodniej).

Analizie poddany został prototyp (idealny model) niemieckiego przywódcy. Badani obcokrajowcy zostali poproszeni o wypełnienie Kwestionariusza Cech i Zachowań Przywódczych również w odniesieniu do przywódcy idealnego dla Niemiec. Badani Niemcy stanowili grupę kontrolną.

Istotne statystycznie różnice w percepcji wybitnego przywódcy w niemieckich organizacjach wystąpiły zarówno między Niemcami a obcokrajowcami, jak i między poszczególnymi grupami obcokrajowców. Różnice te dotyczą m.in. umiejętności dyplomatycznych, integrowania, inspirowania, proceduralności, koncentracji na sobie, skromności. Nie stwierdzono istotnych różnic w zakresie takich atrybutów, jak umiejętności administracyjne, orientacja humanistyczna, współpraca i autonomia. Badania potwierdzają częściowo wcześniejsze wyniki, gdyż niemieckim menedżerom przypisywano większość cech i kompetencji typowych dla przywódców kultur północno-zachodnich; należą do nich: uczciwość, umiejętności dyplomatyczne, integrowanie, inspirowanie, poświęcanie się, stanowczość i skromność. Dokładny opis wyników badań z uwzględnieniem różnych grup kulturowych, w tym Polaków przedstawiony jest w osobnym opracowaniu.

Optymistyczny wniosek wynikający z omawianych badań dotyczy polskich przywódców. Są oni podobni pod względem niektórych atrybutów do swoich zachodnich kolegów: cenią umiejętności dyplomatyczne, posiadanie wizji, inspirowanie pracowników, wykazują orientację na osiągnięcia. Przejawianie większości tych cech uznawane jest za uniwersalny, pozakulturowy warunek efektywnego przywództwa. Pomimo występowania u polskich przywódców niechęci do partycypacji decyzyjnej, jest ona najniższa w południowo-zachodnim kręgu kulturowym.

Wnioski z tych badań potwierdzają hipotezę, że kultura jest istotnym moderatorem percepcji cech i zachowań efektywnego przywódcy, co w sposób istotny wpływa na akceptację jego zachowań przez podwładnych. Oznacza to, że te same zachowania i cechy przywódcy dla przedstawicieli jednej kultury są atrakcyjne, dla innej neutralne, z kolei dla jeszcze innej – świadczą negatywnie o szefie. Znajomość oczekiwań przedstawicieli różnych kultur powinna być dla szefów kierujących międzynarodowymi zespołami istotnym elementem ich menedżerskich kompetencji. Należy zatem preferować niektóre zachowania i postawy zgodnie z tą wiedzą oraz nawiązywać do hierarchii wartości przedstawicieli poszczególnych kultur podczas procesu oceniania i motywowania. Jednocześnie powinno się unikać zachowań sprzecznych z kulturą przedstawicieli różnych grup etnicznych. Jest to warunek realizacji zasady elastyczności w zarządzaniu kulturą różnorodnością.

4. Zarządzanie pokoleniami jako forma zarządzania różnorodnością

Badania nad różnicami pokoleniowymi, oczekiwaniami reprezentantów pokoleń wobec pracy i przełożonych w ostatnim okresie są przedmiotem licznych ba-

dań¹⁹. Badania te stanowią próbę odpowiedzi na pytanie, czy w zakresie postaw, wartości i oczekiwań wobec pracy pokolenia wykazują różnice, które powinny być wykorzystane w procesie zarządzania. Zakłada się, że pokolenia to generacja ludzi w podobnym wieku, która ze względu na wspólne doświadczenia społeczne, kulturowe, ekonomiczne i polityczne posiada specyficzne właściwości, które odróżniają je od innych grup wiekowych. Dotychczasowe badania koncentrują się na trzech pokoleniach nazwanych umownie X, Y i Z. W poniższej charakterystyce pominięto pokolenie *Boomersów* (1946–1964), którego przedstawiciele w większości skończyli lub kończą działalność zawodową. Ci z nich, którzy nadal pracują, są zazwyczaj wartościowymi pracownikami ze względu na swą obojętność, posiadanie doświadczeń z trudnego okresu „realnego socjalizmu”, co wymagało znacznej odporności na stres, wyrażania gotowości do uczenia się w celu przystosowania do nowych warunków. Poniżej przedstawiam najbardziej charakterystyczne cechy przypisywane pokoleniom X, Y, Z.

4.1. Pokolenie X (pracownicy urodzeni w latach 1965–1980)

Motto pokolenia: *Żyję, aby pracować, białe kołnierzyki.*

Jest to pokolenie urodzone w PRL-u, świetnie pamiętające „blaski i cienie” tego okresu. Generacja, która przeżyła zmiany ustrojowe, polityczne i gospodarcze porównywalne z największymi przełomami w historii Europy (takimi jak rewolucja we Francji lub rewolucja październikowa), była świadkiem katastrofy w Czarnobylu, rozpadu Związku Radzieckiego, wyboru Polaka na papieża, upadku muru berlińskiego. Zauważmy, że w historii Europy i świata nie było dotychczas doświadczeń, które mogły posłużyć jako model przechodzenia z systemu gospodarki centralnie planowanej na gospodarkę wolnorynkową. Trudno się zatem dziwić, że w nowych warunkach polityczno-ekonomicznych, w których ich dotychczasowy świat uległ całkowitej metamorfozie, na początku czuli się niepewnie, wiele nowych zadań spozstrzegali jako zadania ponad siły. Ich wychowanie i wykształcenie z okresu komunistycznego nie przygotowało ich w pełni do pracy w warunkach konkurencji i gospodarki rynkowej. Transformacja ustrojowo-ekonomiczna była dla nich stresem i wyzwaniem, dlatego pokolenie to jest

¹⁹ Zob. M. Baran, M. Kłós, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5; B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria *Organizacja i Zarządzanie*, 2016, z. 94/1964; M. Pogoda-Szydelko, *Międzypokoleniowa analiza porównawcza oczekiwań pracowniczych pokoleń X, Y, Z wobec pracy*, niepublikowana praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. nadzw. dr. hab. S.A. Witkowskiego, Uczelnia Jana Wyżykowskiego, Wydział Zamiejscowy Lubin, 2018; A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Wrocław 2014; B. Chomątowska, A. Żarczyńska-Dobiesz, *DNA lidera według przedstawicieli pokolenia Z*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wrocław 2016.

pozbawione złudzeń, wykazuje sceptycyzm, niekiedy pesymizm²⁰. W związku z wysokim poziomem bezrobocia w początkowej fazie transformacji przedstawiciele pokolenia X musieli intensywnie się doksztalać, uczyć nowych technologii informatycznych, wykazywać swoją przydatność dla firmy, szczególnie gdy reprezentowała kapitał zagraniczny. Obok kosztów transformacji zaczęli dostrzegać jej walory, a praca w nowych warunkach stała się szansą na poprawę jakości życia i wyraźny awans społeczny (początki klasy średniej). Przedstawiciele tego pokolenia wysoko wartościują pracę, cenią stabilizację zawodową, zazwyczaj silnie identyfikują się z organizacją i jej celami. W przypadku wystąpienia zagrożenia dla stabilizacji zawodowej zazwyczaj występuje u nich obniżenie efektywności pracy²¹. Innym źródłem stresu zawodowego i konfliktów jest niejasny podział zadań i dyfuzja odpowiedzialności. Pokolenie to wśród generacji obecnych na rynku pracy wykazuje najwyższy poziom lojalności wobec pracodawcy.

Podstawowe kompetencje: umiejętność pracy zespołowej, pewność siebie i przedsiębiorczość, optymizm. W przypadku niejasnego podziału ról zawodowych lub dyfuzji odpowiedzialności preferują komunikację bezpośrednią z szefami i zespołem (element wspólny dla pokolenia X, Y i Z).

4.2. Pokolenie Y (pracownicy urodzeni w latach 1981–1995)

Pokolenie to określane jest skrótowo jako *pokolenie sieci*, *millenials*, *pokolenie JA*.

Generacja ta w Polsce obejmuje około 9 mln młodych ludzi, większość z nich urodziła się w nowych warunkach polityczno-ekonomicznych, pozostali mało pamiętają okres PRL-u. Pokolenie to nie jest jednolite demograficznie, gdyż obok osób z doświadczeniem zawodowym może być reprezentowane przez osoby jeszcze studiujące lub będące na początku kariery zawodowej. Jest to pokolenie Europejczyków-poszukiwaczy, wrażliwych na potrzeby świata i problemy ekologiczne, chętnie podróżujące, mobilne, nieuznające barier geograficznych ani językowych. Tym, co pomaga im swobodnie czuć się we współczesnym świecie, jest dobre wykształcenie, a przede wszystkim najnowsze zdobycze informatycznej technologii, które wykorzystują codziennie, są ich hobbystami i pasjonatami, niekiedy wykazują od nich uzależnienie. Nie wyobrażają sobie świata bez tych zdobyczy, gdyż zaspokajają one ich potrzebę komunikacji z innymi. Wyraźnie preferują kontakty w sieci, w sytuacji bezpośrednich kontaktów interpersonalnych mogą wykazywać deficyty i stres.

Generacja ta zainteresowana jest ciekawą, dającą możliwość samorealizacji i stawiającą wyzwania pracę. Interesuje ich praca samodzielna, dająca pre-

²⁰ Zob. M. Dąbek, *Menedżerowie okresu transformacji. Problemy, potencjał, rozwój*, Wrocław 2002; A. Smolbik-Jęczmień, *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, [w:] *Nauki o zarządzaniu*, Wrocław 2013.

²¹ Zob. R. Wojciechowska, *Pokolenie X, Y na rynku pracy*, <https://kariera.sgh.waw.plartykuly/spoleczenstwo/pokolenie-x-y-na-ryнку-pracy>.

stiż i uznanie, zapewniająca jednocześnie równowagę między życiem zawodowym i prywatnym²². Szukają pracy wymagającej innowacyjności, wychodzenia poza schematy. Jeżeli pracodawca nie realizuje ich oczekiwań, gotowi są dość szybko zmienić miejsce pracy, decyzje te ułatwia aktualna sytuacja na rynku pracy i stosunkowo niski poziom identyfikacji z organizacją i lojalności pracowniczej.

Ich stosunek do kierownictwa charakteryzuje oczekiwanie wsparcia oraz respekt, co nie oznacza bezwzględnego podporządkowania się i braku krytycyzmu w odniesieniu do szefów i ich decyzji.

Ze względu na wysoki poziom samodzielności, przedstawiciele omawianego pokolenia mogą przejawiać trudności w dostosowaniu się do zasad i norm organizacji²³.

Pokoleniu Y przypisuje się dobre umiejętności kooperacyjne. Biorąc pod uwagę skłonności egocentryczne (pokolenie JA), preferowanie pracy samodzielnej oraz trudności z komunikacją „twarzą w twarz”, ten element charakterystyki jest psychologicznie sprzeczny (wysokiemu egocentryzmowi towarzyszy zazwyczaj niska prospołeczność i kooperacyjność). Z tego powodu kompetencja Y-ków w postaci umiejętności pracy zespołowej wymaga dalszych analiz i empirycznej weryfikacji.

Podstawowym sposobem utrzymania przedstawicieli pokolenia Y w pracy jest zapewnienie im zadań zgodnych z preferencjami (samodzielność, innowacyjność, umożliwienie wychodzenia poza sztywne schematy), troska i wsparcie kierownictwa, tolerancja drobnych odstępstw od zasad oraz dbanie o dobry klimat organizacyjny. Systematycznie powinny być również wyjaśniane podstawowe elementy kultury organizacyjnej, co może przyczynić się do ich zrozumienia, akceptacji i realizacji zachowań zgodnych z przyjętą kulturą.

Podstawowe kompetencje i cechy: samodzielność, innowacyjność, otwartość na zmiany, zdolności adaptacyjne, przedsiębiorczość, optymizm, motywacja finansowa. W przypadku niejasnego podziału ról zawodowych lub dyfuzji odpowiedzialności preferują komunikację bezpośrednią z szefami i zespołem.

4.3. Pokolenie Z (urodzeni po 1996), określane jako *internet generation, sieciaki, kopiaj-wklej, podłączeni do sieci*

Większość z nich urodziła się w XXI wieku, wszyscy w warunkach gospodarki rynkowej, możliwości nieograniczonego podróżowania, korzystania z najnowszych zdobyczy technicznych w zakresie komunikowania się. Jest to pokolenie będące nadal przedmiotem badań, gdyż obejmuje osoby kończące edukację lub wchodzące dopiero w życie zawodowe. Pomimo posiadania stosunkowo małego

²² Zob. S. Stachowska, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 12.

²³ *Ibidem*.

doświadczenia zawodowego, te młode osoby wyrażają oczekiwania wobec pracy i życia, które są przedmiotem aktualnych badań. Część tych oczekiwań jest specyficzna dla tego pokolenia. Określenie *sieciaki* najlepiej charakteryzuje to pokolenie, gdyż normalne wg ich standardów życie nie jest możliwe bez dostępu do smartfonów, komputerów, najnowszej generacji telefonów, całodobowego dostępu do sieci. O ile pokolenie X i Y docenia najnowsze technologie, gdyż jest dla nich narzędziem pracy, o tyle przedstawiciele pokolenia Z traktują technologie informatyczne jako stały, niezbędny element ich życia. Pozbawieni tych zdobyczy wykazują zachowania typowe dla osób uzależnionych, wykazując syndrom odstawienia od obiektu uzależnienia: stres, obniżenie nastroju, niepokój, bezsenność, agresja, zaburzenia koncentracji, lęk²⁴.

W porównaniu z poprzednimi pokoleniami wykazują szczególnie silne trudności w nawiązywaniu kontaktów w realnym świecie, posiadają wielu przyjaciół w sieci, znacznie mniej w codziennym życiu szkolnym lub zawodowym. Część z nich ma trudności w oddzieleniu życia realnego od sieciowego²⁵. Stan ten wymaga niekiedy wsparcia psychologicznego²⁶.

Unikają pracy związanej z monotonią, powtarzalnością zadań. Ci z nich, którzy wychowali się w rodzinach, które doświadczyły gratyfikacji związanych z transformacją (pochodzący z rodzin nowej średniej klasy), wykazują roszczeniowość. Preferują wartości niekiedy trudne do pogodzenia, cenią możliwość wyboru, wyzwania oraz samodzielność, zależy im jednocześnie na stabilności przy zachowaniu niezależności i niewielkiej kontroli przełożonych (praca zdalna, elastyczne godziny pracy). Ich indywidualizm (większość to jedynacy) powoduje, że praca zespołowa nie jest silną stroną przedstawicieli tego pokolenia, oczekują pracy samodzielnej, najlepiej na stanowiskach specjalistów (analityków przygotowujących dane do podejmowania decyzji przez przełożonych), w mniejszym stopniu menedżerów. Wspomniane poszukiwanie wyzwań powoduje, że po kilku latach pracy chętnie zmieniają miejsce zatrudnienia, nie przeżywają w związku z tym żalu poddecyzyjnego, gdyż ich identyfikacja z organizacją i lojalność wobec niej są niewielkie.

Podstawowe kompetencje i cechy: znajomość języków obcych, „przekraczanie granic”, otwartość i bezpośredniość, w przypadku niejasnego podziału ról zawodowych lub dyfuzji odpowiedzialności preferują komunikację bezpośrednią z szefami i zespołem.

²⁴ Zob. R. Poprawa, *Skazani na problemy*, Warszawa 2015; A. Sowa, *Na odwyku z fonoholikiem*, „Polityka” 2018, nr 32 (2172), s. 18–20.

²⁵ Zob. B. Hysa, *op. cit.*

²⁶ Zob. A. Sowa, *op. cit.*

Tabela 2. Charakterystyczne cechy pokoleń X, Y i Z

	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Preferowana forma Komunikacji	Bezpośredni kontakt	Bezpośredni kontakt	Kontakt przy użyciu komunikatorów
Lojalność wobec Organizacji	Wysoka	Niewielka	Mała
Zmiana miejsca pracy	Tylko, gdy jest to Konieczne	Bez większych problemów	Zmiana pracy, co 2- 3 lata
Oczekiwania wobec płacy	Pieniądże są podstawowym czynnikiem motywującym	Pieniądże nie są priorytetem	Pieniądże nie są priorytetem
Oczekiwania wobec warunków pracy	Standardowe	Wysokie	Wysokie
Preferowany czas Pracy	Klasyczny	Elastyczny	Elastyczny
Praca po godzinach	Nie stanowi problemu	Niepreferowana	Nie wchodzi w grę
Gwarancja stabilności	Wymagana	Niewymagana	Niewymagana
Praca zespołowa	Preferowana	Dość dobra	Preferowana (czy efektywna?)
Przedsiębiorczość	Przeciętna	Ponadprzeciętna	Wysoka
Kreatywność	Przeciętna	Ponadprzeciętna	Wysoka
Podstawowe źródło stresu zawodowego	Brak jednoznacznego podziału obowiązków, dyfuzja odpowiedzialności	Brak jednoznacznego podziału obowiązków, dyfuzja odpowiedzialności	Brak jednoznacznego podziału obowiązków, dyfuzja odpowiedzialności
Sposób rozwiązywania konfliktów	Bezpośrednie spotkania z zespołem i szefami	Bezpośrednie spotkania z zespołem i szefami	Bezpośrednie spotkania z zespołem i szefami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Smolbik-Jęczmień, *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, [w:] *Nauki o zarządzaniu*, Wrocław 2013, i M. Pogoda-Szydełko, *Międzypokoleniowa analiza porównawcza oczekiwań pracowniczych pokoleń X, Y, Z wobec pracy*, niepubl. praca magisterska napisana pod kier. Prof. nadzw. dr. hab. S.A. Witkowskiego, Uczelnia Jana Wyżakowskiego, Wydział Zamiejscowy Lubin, 2018, s. 18.

W powyższej tabeli zaznaczono nie tylko cechy, które są specyficzne dla danego pokolenia, ale również elementy podobne (druk pogrubiony), które są wspólne dla pokoleń. Elastyczne zarządzanie pracownikami to nie tylko wykorzystywanie różnorodności kulturowo-pokoleniowej dla realizacji celów organizacji, równie ważna jest analiza podobieństw i cech wspólnych. Daje to możliwość podejmowania skutecznych oddziaływań skierowanych do większych grup pracowników posiadających podobne cechy lub prezentujących zbieżne wartości i potrzeby.

To, że analiza podobieństw może stanowić źródło wartościowych wniosków, dowodzą najnowsze badania przeprowadzone przez Pogodę-Szydełko²⁷. Autorka przebadła łącznie 150 osób reprezentujących pokolenia X, Y i Z. Większość wyników badań potwierdza dane dotyczące charakterystyki pokoleń (tabela 2). Szczególnie wartościowe wyniki dotyczą oczekiwań wobec własnej kariery i kierownictwa.

Dane zawarte w tabeli 2 wskazują na większe podobieństwa zachodzące między młodszymi pokoleniami (Y i Z), a zarazem różnice dzielące je od pokolenia najstarszego (X). Im młodsze pokolenie, tym bardziej ceni równowagę między pracą i życiem osobistym, nabywanie nowych doświadczeń, jednocześnie bezpieczeństwo i stabilizacja nie są wartościami cenionymi najwyżej. Podobną wspólną cechą pokolenia Y i Z jest budowanie swojej kariery na zmianie miejsc zatrudnienia oraz deprecjonowanie znaczenia robienia kariery jako warunku satysfakcji z pracy. Zauważmy, że każde pokolenie wskazuje na gotowość do przejawiania cierpliwości w oczekiwaniu na awans lub podwyżkę.

Tabela 3. Oczekiwania wobec kariery i rozwoju osobistego

Pytanie	Liczba wskazań		
	X	Y	Z
Co jest ważne w karierze zawodowej?			
równowaga praca-życie	8	15	17
nabywanie nowych doświadczeń	4	9	11
satysfakcja z pracy	6	17	17
bezpieczeństwo i stabilizacja	32	9	6
Jak widzi Pan/Pani swoją karierę zawodową?			
rozwój osobisty bez konieczności awansu	11	4	14
nie zależy mi na wieloletnim budowaniu kariery	2	4	8
rozwój kariery w ramach danej organizacji	29	22	8
rozwój kariery poprzez zmianę miejsca zatrudnienia	8	19	19
Jakie jest Pana/Pani podejście do kariery?			
oczekuję szybkiego awansu	5	9	8
potrafię cierpliwie czekać na awans lub podwyżkę	36	22	22
kariera nie jest gwarancją satysfakcji z pracy	9	19	19

²⁷ M. Pogoda-Szydełko, *op. cit.*

Uważa Pan/Pani, że szkolenia i zdobywanie wiedzy			
są obowiązkiem narzucanym przez pracodawcę	2	1	0
są niezbędne, gdyż umożliwiają rozwój osobisty i zawodowy	18	34	36
są stratą czasu i marnotrawieniem funduszy firmy	0	2	0
są elementem mile widzianym w CV oraz podczas oceniania pracownika	26	9	14

Źródło: M. Pogoda-Szydełko, Międzypokoleniowa analiza porównawcza..., op. cit., s. 35.

Omawiane badania potwierdzają większość dotychczasowych wyników badań, dotyczących stosunku do najnowszych technologii informatycznych, relacji z szefami (oczekiwanie wsparcia od szefów przez najmłodsze pokolenie) oraz lojalności wobec organizacji (im starsi, tym bardziej lojalni). Badania uwarunkowań motywujących do pracy oraz zwiększających gotowość do pracy pokazują, że pokolenia najmłodsze, wbrew niektórym danym empirycznym, cenią wynagrodzenie adekwatne do wykonywanej pracy, premię uznaniową, możliwość awansu. Dane te pokazują, że przedstawiciele pokoleń Y i Z równie wysoko cenią wartości materialne (godziwe wynagrodzenie, premie), jak możliwość szeroko rozumianego rozwoju zawodowego. Potwierdzone zostały wcześniejsze wyniki badań wskazujące na przypisywanie przez młodsze pokolenia szczególnej wartości zapewnieniu przez organizację możliwości samorealizacji.

5. Wnioski dotyczące elastycznego zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich

1. Dorastanie w odmiennych warunkach kulturowych, gospodarczych, społecznych i politycznych wpływa na hierarchię wartości pracowników oraz warunkuje specyficzne dla danego pokolenia i kultury oczekiwania wobec pracy, szefów i własnej kariery zawodowej.

2. Znajomość przez specjalistów HR oraz menedżerów właściwości specyficznych dla danego pokolenia czy przedstawiciela kultury jest warunkiem efektywnego zarządzania różnorodnością, której celem jest optymalne wykorzystanie uwarunkowanego kulturowo-pokoleniowo potencjału pracowników.

3. Tradycyjne metody zarządzania kadrami (motywowania, oceniania, doskonalenia, doboru zawodowego) bez uwzględniania różnic i podobieństw pokoleniowo-kulturowych oraz indywidualnych cech podmiotowych mogą okazać się nieefektywne, szczególnie w odniesieniu do pokolenia Y i Z.

4. Dążąc do efektywnego zarządzania wiekiem i zapobiegania ewentualnym konfliktom międzypokoleniowym, należy w miarę możliwości starać się sprostać oczekiwaniom reprezentantów każdego z pokoleń. Pokolenia posiadają cechy je różnicujące, co powinno zostać zaakceptowane przez ich reprezentantów.

Podstawą akceptacji jest z jednej strony wzajemne uzupełnianie się kompetencji (warunek podwyższania efektywności), z drugiej zaś występowanie cech wspólnych dla pokoleń.

5. Menedżerowie i specjaliści HR powinni sporządzić SWOT pracowników z uwzględnieniem podobieństw i różnic pokoleniowo-kulturowych, ich silnych i słabych stron, szans i zagrożeń dla realizacji celów organizacji.

6. Wskazane jest „chirurgiczne” opracowanie programów doskonalenia pracowników poszczególnych pokoleń lub reprezentantów kultur z uwzględnieniem autentycznych deficytów kompetencji. Stanowiąc to będzie zaprzeczenie praktyki stosowanej w wielu firmach, że doskonaleniem objęte są całe organizacje lub działy, bez wcześniejszej analizy kompetencji wynikającej z przynależności do pokolenia.

7. Powinno się wykorzystać specyficzną dla młodszych pokoleń chęć dzielenia się wiedzą. Wiedzę tę w postaci skumulowanego doświadczenia posiadają także przedstawiciele pokolenia X, to dobry prognostyk dla usprawnienia międzypokoleniowego transferu wiedzy.

8. Należy uwzględnić oczekiwania przedstawicieli pokoleń i kultur w realizacji programów adaptacyjnych, wdrażania systemów motywacyjnych (np. zapewnienie elastyczności poprzez wprowadzenia wag kryteriów) oraz planowania karier zawodowych.

9. Rozważyć dwa kryteria doboru do zespołu:

– stosując zasadę kompensacyjną (uzupełniania się kompetencji), preferującą różnorodność pokoleniowo-kulturową i temperamentalno-osobowościową,
– na zasadzie specyficznych kompetencji (np. wykorzystanie mocnych stron młodszych pokoleń w postaci innowacyjności, kreatywności przy rozwiązywaniu problemów otwartych).

– przy realizacji obu zasad nadal istotne są wskazania wynikające z koncepcji uwzględniania preferencji do pełnienia ról zespołowych (koncepcja R. Belbina).

10. Nadal należy śledzić wyniki badań dotyczących uwarunkowań pokoleniowo-kulturowych elastycznego zarządzania. Niektóre różnice pokoleniowe i kulturowe stanowią uogólnione stereotypy, które nie uwzględniają różnic indywidualnych ludzi (inteligencji, osobowości, temperamentu).

11. Elastyczność w zarządzaniu różnorodnością ma ograniczenia w postaci misji i strategii organizacji, która dotyczy wszystkich pracowników, bez względu na ich wiek, kulturę czy cechy podmiotowe.

12. Analizy niektórych wyników badań międzykulturowych skłaniają do sformułowania hipotezy, która nie ma pełnego potwierdzenia w twardych wynikach badań. Ich podstawą jest wprowadzenie do analizy zmiennej, jaką jest przynależność osób badanych do określonego pokolenia. Hipoteza ta ma następującą postać:

Dotychczasowe wyniki badań nad kulturowymi uwarunkowaniami zachowań pracowników odnoszą się głównie do pokolenia X, w odniesieniu do pokoleń Y i Z różnice kulturowe odgrywają mniejszą rolę niż pokoleniowe, gdyż pokolenia te bez względu na kulturę są do siebie podobne pod względem cenionych wartości, postaw i oczekiwań wobec pracy i szefów.

Empiryczne potwierdzenie tej hipotezy może oznaczać ułatwienie elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż łatwiej zarządza się podobieństwami pokoleniowo-kulturowymi niż różnicami. Badania nad empiryczną weryfikacją powyższej hipotezy są w toku.

13. Należy prowadzić badania podłużne nad pokoleniami aby obserwować ewentualne zmiany zachodzące w zakresie wartości, postaw i oczekiwań będące funkcją upływu czasu.

Bibliografia

- Baran M., Kłos M., *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- Bugajska B., Makowiec-Dąbrowska T., Wągrowaska-Koski E., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jako element ochrony zdrowia starszych pracowników*, „Medycyna Pracy” 2010, nr 61.
- Chomątkowska B., Żarczyńska-Dobiesz A., *DNA lidera według przedstawicieli pokolenia Z*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wrocław 2016..
- Czarnecka A., *Psychologiczna analiza porównawcza pracowników 50+ w Polsce i Wielkiej Brytanii*, niepublikowana praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. UWr. dr. hab. Stanisława A. Witkowskiego, Instytut Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.
- Czarnota-Bojarska J., *Organizacyjne zachowania obywatelskie i kontr produktywne w Polsce: oszacowanie skali zjawiska*, referat prezentowany przez dr hab. J. Czarnotę-Bojarską podczas II Zjazdu Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Organizacji, Sopot, 19–20 maja 2016 r.
- Dąbek M., *Menedżerowie okresu transformacji. Problemy, potencjał, rozwój*, Wrocław 2002.
- Employment in Europe 2009*, European Commission Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, http://Downloads/Employment%20in%20Europe%20report_KEAH09001ENC.pdf, stan z dn.: 05.02.2017.
- Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria *Organizacja i Zarządzanie*, 2016, z. 94/1964.
- Koopman P.L., Mączyński J., Den Hartog D.N., Witkowski S.A., *Perceptions of societal culture and preferred leadership styles in North/West and South/East European Countries*, “Polish Journal of Applied Psychology” 2001, No. 1 (1).
- Kawka T., Listwan T., *Pozyskiwanie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Warszawa 2002.
- Listwan T., Stor M., *Sukces w zarządzaniu kadrami: elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wrocław 2012.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Z wiekiem na +*. <http://www.parp.gov.pl/files/74/517/18997.pdf>.
- Mesjasz J., Witkowski S., *Bilansowanie psychologicznych kosztów pracy jako wyznacznik efektywności zawodowej menedżerów*, [w:] J. Stankiewicz (red.) *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania. Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Zielona Góra 2003.
- Ogińska-Bulik N., *Uzależnienie od czynności – mit czy rzeczywistość*, Warszawa 2010.

- Pogoda-Szydełko M., *Międzypokoleniowe analiza porównawcza oczekiwań pracowniczych pokoleń X, Y, Z wobec pracy*, niepublikowana praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. nadzw. dr. hab. Stanisława A. Witkowskiego, Uczelnia Jana Wyżykowskiego, Wydział Zamiejscowy Lubin, 2018.
- Poprawa R., *Skazani na problemy*, Warszawa 2015.
- Smolbik-Jęczmień A., *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, [w:] *Nauki o zarządzaniu*, Wrocław 2013.
- Sowa A., *Na odwyku z fonoholikiem*, „Polityka” 2018, nr 32 (2172).
- Stachowska S., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2.
- Witkowski S.A., Bartosz B., *Psychological and organizational aspects of age management in organizations*, “Management” 2017, No 1.
- Witkowski S.A., Grotthus M., *Culture and perception of leadership: Ideal leader in the country of origin and the country of residence – case of Germany. Study report (part one)*, “Management” 2011, Vol. 15, No 2.
- Witkowski S.A., Grotthus M., *Culture and perception of leadership: Ideal leader of origin and the country of residence – case of Germany. Study raport*, “Management” 2012 Vol. 16, No 1.
- Witkowski S.A., Ślęzyk-Sobol M., *Dynamics of professional burnout – a comparative analysis considering the selected sectors in Poland*, part II, “Management” 2013, Vol. 17, No. 2.
- Witkowski S.A., Ślęzyk-Sobol M., *Organizacyjno-podmiotowe uwarunkowania zjawiska wypalenia zawodowego*, „Czasopismo Psychologiczne” 2012, No. 2.
- Witkowski S.A., Ślęzyk-Sobol M., *Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi*, [w:] S.A. Witkowski, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami: elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Część 2: Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wrocław 2012.
- Wojciechowska R., *Pokolenie X, Y na rynku pracy*, <https://kariera.sgh.waw.plartykuly/spoleczenstwo/pokolenie-x-y-narynku-pracy>.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Wrocław 2014.

Subject, generation and cultural indicators of flexible human resources management in modern organizations

The author discusses the basic aspects related to executing the rule of flexible human resources management. Flexible management means the optimal use of the variety of resources and includes such aspects as the use of diversity as to the employees personal characteristics (intelligence, personality, temper), managing the competences, age, generation and the cultural diversity. In the article, the experiences and the analysis of the mistakes related to common areas of managing the variety such as selection of the employees and age management were addressed. The focus was placed mainly on discussing the concept of the cultural diversity (GLOBE programme) as well as the generation diversity in modern organizations. After the current research results as to the indicators of the flexible management had been presented, the implementation remarks referring to executing the rules of the flexible diversity management were formulated being the condition for the organization to achieve its mission and strategic objectives.

Key words: diversity management, flexible human resources management, age and generation management, inter-cultural management