



**Anna Lubrańska**

Uniwersytet Łódzki (Instytut Psychologii)  
E-mail: annalubr@wp.pl

# Organizacja pracy i polityka personalna w polskich firmach w ocenie przedstawicieli różnych grup wiekowych / *Work Organisation and Personnel Policy in Polish Companies as Assessed by Representatives of Various Age Groups*

## **Abstract**

The study deals with the issues of organisation, work conditions, and personnel policy in Polish companies. The aspect of intergenerational differences is included. Due to appear in the labor market demographic changes in analyses a survey to diagnose varied components of organisational practice was used. The study was conducted in a group of 395 persons – 233 women and 162 men – aged 20-64. The research has shown that there is a differentiation regarding age policy and a differentiations of opinions representatives of the surveyed generations. The obtained results are interesting from the point of view of age management, which is a currently promoted solution to the problem of aging employee population.

**Key words:** age; work; organisation; occupational development; demography; age management; older workers

## **1. WPROWADZENIE**

Widoczny (i pogłębiający się) brak równowagi demograficznej w populacji pracowniczej, w najbliższej przyszłości nieuchronnie będzie zmuszać pracodawców do sięgania po zasoby złożone z dojrzałych pracowników, do czerpania z potencjału najstarszych grup wiekowych. Taka prognoza oznacza, że organizacja pracy i polityka personalna powinna być w coraz szerszym wymiarze dostosowana do wymagań i różnicowań generacyjnych. Pracodawcy, zyskując świadomość odrębności pokoleniowej i ich wartościowego udziału w personalnych zasobach organizacji, powinni doskonalić systemy zarządzania, adekwatnie odpowiadając na potrzeby przedstawicieli młodszych i starszych grup

wiekowych. Rozwiązaniem, które coraz śmielej wpisuje się we współczesne przemiany demograficzne i narastające dysproporcje wiekowe, łącząc jednocześnie interesy pracownika, pracodawcy i społeczeństwa, jest zarządzanie wiekiem. Narzędzia stosowane w ramach tej idei pozwalają pokonać bariery wiekowe, promują różnorodność wiekową, kształtują środowisko korzystne dla rozwoju i wykorzystania zasobów pracowników niezależnie od ich wieku (Kołodziejczyk-Olczak 2014b: 37).

## 2. ZARZĄDZANIE WIEKIEM – OBSZARY I INSTRUMENTY

Podejmując problematykę polityki wiekowej, uwagę zwraca pojęcie zarządzania wiekiem. Zarządzanie wiekiem (*age management*) to termin od niedawna obecny w teorii i praktyce organizacyjnej, rozwijany zwłaszcza w USA, Europie Zachodniej (Finlandia, Szwecja, Wielka Brytania). W Polsce zainteresowanie tym zagadnieniem ma jeszcze krótszą tradycję (Kołodziejczyk-Olczak 2014b: 37).

Zarządzanie wiekiem jako element zarządzania zasobami ludzkimi, ściślej element zarządzania różnorodnością (Litwiński i Sztanderska 2010: 3), to „dynamiczny zestaw przepisów, metod, instrumentów itp. dotyczących zdolności do pracy (*workability*) i zatrudnienia (*employability*), przyczyniających się do ekonomicznej i społecznej produktywności w ciągu całego życia oraz umożliwiających pracownikom w każdym wieku prowadzenie zdrowego życia, włącznie z okresem emerytalnym” (Woszczyk 2013: 34). Narzędzia stosowane w ramach zarządzania wiekiem powinny sprawić, „aby praca ludzi, niezależnie od wieku, przynosiła firmie zysk i satysfakcję osobistą pracownikom” (Stachowska 2012b: 127). Dlatego zaleca się, aby w rzeczywistości organizacyjnej zarządzanie wiekiem realizować poprzez: rekrutację i selekcję, organizację i warunki pracy, kształcenie ustawiczne, rozwój zawodowy, elastyczne formy zatrudnienia, ochronę i promocję zdrowia, przesunięcia między stanowiskami, kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę (Hildt-Ciupińska et. al. 2012: 12).

Zarządzanie wiekiem rozpatruje się na trzech poziomach: jednostki, przedsiębiorstwa i społeczeństwa <sup>1</sup> (Fabisiak i Prokurat 2012: 94, Kołodziejczyk-Olczak 2014b: 41, Stachowska 2012b: 126-127). Z punktu widzenia jednostki zarządzanie wiekiem stwarza szansę dłuższej aktywności na rynku pracy, możliwość przystosowania się do wymagań rynku pracy poprzez rozwój kompetencji, uaktualnianie umiejętności. Jednostkowy poziom zarządzania wiekiem dotyczy nie tylko osób pracujących, ale też mających potencjał re(integracji) z rynkiem pracy. Nadrzędnym celem organizacji realizujących ideę zarządzania wiekiem jest – poprzez stosowanie indywidualnych rozwiązań, współpracy międzypokoleniowej, ergonomii wieku, wykorzystanie elastycznego czasu pracy – tworzenie środowiska i organizacji pracy przyjaznych pracownikom w każdym wieku i na różnych stanowiskach. Po stronie profitów przedsiębiorstwa wymienia się kompetentne zasoby ludzkie,

1 Zarządzanie wiekiem to jednocześnie działania skierowane na walkę z dyskryminacją wiekową, ageizmem, zjawisku opartym na stereotypach i uprzedzeniach odwołujących się do biologicznego różnicowania ludzi w związku z procesem starzenia się (Kołodziejczyk-Olczak 2014b: 39-40). Ageizm, jako negatywne nastawienie wobec osób starszych, ma dwie zasadnicze formy: ageizm indywidualny (gerontofobia) i instytucjonalny (Janiszewska-Rain 2005: 612).

wyższą produktywność, konkurencyjność, lepsze zarządzanie, poprawę wizerunku. Na zarządzaniu wiekiem zyskuje także społeczeństwo. Kształtowanie właściwych postaw społecznych, udoskonalenie polityki pracy ukierunkowanej na wiek pracowników, w płaszczyźnie ogólnokrajowej skutkuje mniejszą dyskryminacją ze względu na wiek, późniejszym przejściem na emeryturę, niższymi kosztami bezrobocia, opieki zdrowotnej, ogólnym wzmocnieniem gospodarki. *Age management* jako część polityki rynku pracy wiąże się z podejmowaniem działań, których celem jest radzenie sobie z problemami starzejącej się populacji (Stachowska 2012b: 127). Przykładem jest rządowy program „Wyrównywanie szans na rynku pracy” czy „Solidarność pokoleń – działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+” (Kołodziejczyk-Olczak 2014b: 41, Kukła, Duda i Zajac 2012: 37).

### 3. ZARZĄDZANIE WIEKIEM – WYMAGANIA POKOLENIOWE

Zarządzanie wiekiem jest naturalną konsekwencją silnego zróżnicowania generacyjnego współczesnego świata pracy. Na obecnym rynku zatrudnienia równolegle współistnieją: weterani (tradycjoniści), baby boomers, pokolenie X, Y i ich następcy. Ich odmienność pokoleniowa to wynik osobistych doświadczeń, ale przede wszystkim efekt oddziaływań historycznych, ekonomicznych, tła politycznego i wydarzeń społecznych. Każda z tych generacji prezentuje określony styl i etykę pracy, ma odmienne poglądy i postawy wobec pracy, roli zawodowej. Formułuje również zróżnicowane oczekiwania wobec pracodawcy, stylu zarządzania, oddziaływań motywacyjnych. Każde z tych pokoleń cechują odrębne systemy wartości, atuty, które rozpoznane i właściwie wykorzystane, warunkują osiągnięcie celów organizacji i skuteczność ekonomiczną (Czernecka i Woszczyk 2012b: 18). Generacje, charakteryzowane przez odmienne relacje praca-dom i doświadczanie zróżnicowanej intensywności interferencji tych dwóch obszarów, odmiennie doświadczają także konfliktów praca-rodzina i rodzina-praca (Beutell i Witting-Berman 2008: 507-523).

Dla weteranów (urodzonych latach 1922-42)<sup>2</sup> ważny jest szacunek dla autorytetów, cierpliwość, obowiązkowość, umiłowanie porządku, prawa. Cechuje ich poświęcenie, oddanie, silnie zakorzenione działania etyczne. To strażnicy tradycji i wiedzy. Cenią formalny styl pracy, działanie według przyjętych reguł. Ich motto brzmi: „Pracuję, bo to mój obowiązek” (Kołodziejczyk-Olczak 2014a: 30, 2014b: 80, Woszczyk 2013: 43). Baby boomers (BB) (urodzeni w latach 1943-64), to pokolenie wyżu demograficznego. Dojrzewali w czasach socjalizmu, a w dorosłe życie wchodziłi w latach 70. i 80. Doświadczyli wydarzeń stanu wojennego, masowych zwolnień, prywatyzacji, bezrobocia (Woszczyk i Gajda 2014: 94-95). Cenią niezależność, zaangażowanie, optymizm, myślenie w kategoriach globalnych. Pokolenie to nazywane „generacją ruchów społecznych”. Organizowali się wokół idei, problemów istotnych dla jednostek i grup. W czasach ich młodości rodziła się świadomość w zakresie ekologii, polityki, praw człowieka, równości (Kołodziejczyk-Olczak 2014a: 31, Woszczyk 2013: 44). Wartości ważne dla tego pokolenia to troska i wspieranie rozwoju innych, chęć dzielenia się wiedzą i doświadczeniem,

<sup>2</sup> W literaturze przedmiotu (Kołodziejczyk-Olczak 2014b: 80, Rogozińska-Pawełczyk 2014a) można spotkać niewielkie różnice w wyznaczonych przedziałach wiekowych.

potrzeba uznania (Woszczyk i Gajda 2014: 94-95). Podobnie jak weterani, prezentują duży szacunek dla statusów, tytułów. Są cierpliwi, odpowiedzialni, zdyscyplinowani, lojalni wobec firmy (Woszczyk 2013: 44). Od swoich przełożonych oczekują stylu kooperatywnego, nastawienia na współpracę, poszukiwania konsensusu (Czernecka i Woszczyk 2012b: 18-19). Pokolenie X, to osoby urodzone w latach 1965-1979. Ich dorosłość przypada na czas przemian polityczno-gospodarczych; obserwowali zjawisko inflacji, bezrobocia, niestabilnego zatrudnienia. Wyróśli w przekonaniu, że warto postawić na maksymalne zaangażowanie w pracę (Woszczyk i Gajda 2014: 94-95). Wartości ważne dla tej grupy wiekowej to rozwój własny, inicjatywa, różnorodność, odpowiedzialność, pracowitość, samodzielność. To pokolenie charakteryzuje pogląd, że sukces zapewni ciężka praca, dlatego pracy i rozwojowi podporządkowują inne aspekty życia. Przedstawiciele pokolenia X poważnie i odpowiedzialnie podchodzą do swoich obowiązków (Woszczyk 2013: 44, Kołodziejczyk-Olczak 2014: 31). Pokolenie to realizuje zasadę: „Żyję, aby pracować”. Jednocześnie w obrazie tej generacji zauważa się kryzys autorytetów, element buntu, odrzucenie materializmu, kultu konsumpcji na rzecz podróży czy realizacji własnych zainteresowań, hobby (Woszczyk 2013: 44). Pokolenie Y (urodzone w latach 1980-1989), to pierwsza generacja Polaków ukształtowana w warunkach kapitalizmu. Dorastali w czasie komputeryzacji, rozwoju Internetu, wolności słowa, otwartych granic. Wypracowali pogląd, że poczucie bezpieczeństwa, trzeba budować poza środowiskiem pracy (Woszczyk i Gajda 2014: 94-95). Praca nie jest centralną pozycją w życiu, powinna być dopasowana do potrzeb jednostki. „Pracuję, aby żyć” – to dewiza przedstawicieli pokolenia Y (Czernecka i Woszczyk 2012b: 19, Woszczyk 2013: 45). Nie myślą o karierze w dłuższej perspektywie, ich związki z firmą nie mają długoterminowego charakteru, są sceptyczni wobec tzw. lojalności pracownika (Stachowska 2012a: 35). Ich wartości to optymizm, ambicja, rozwój własny, niezależność. Chętnie podejmują wyzwania. Prezentują silne poczucie własnej wartości, głoszą liberalne poglądy na liczne kwestie społeczne i polityczne (Kołodziejczyk, Olczak, 2014; Woszczyk, 2013). Na rynku pracy już jest obecne pokolenie C lub Z, czyli osoby urodzone po 1990 roku. Posługują się nowoczesnymi technologiami, wykorzystują sieci znajomości do celów zawodowych, prywatnych (*networking*). Są otwarci, asertywni w komunikowaniu własnych oczekiwań. Szukają równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (Kołodziejczyk-Olczak 2014a: 31, 2014b: 85-86; Woszczyk 2013: 45). Chętnie inwestują w siebie, gromadzą naukowy kapitał. Mają świadomość, że aby zostać zauważonym na współczesnym rynku pracy, powinni nieustannie rozwijać się i doskonalić (Gałaj 2014: 87).

Przedstawione charakterystyki potwierdzają konieczność stosowania rozwiązań pozwalających na bezkolizyjne współdziałanie różnych generacji i integrację międzypokoleniową. Wypełnienie tego postulatu zapewnią sprawnie realizowane praktyki zarządzania wiekiem. Różnorodność wiekowa pracowników to bowiem cenny kapitał organizacji, potencjalne źródło zysku, powodzenia i konkurencyjności (Rogozińska-Pawełczyk 2014b: 23). Umiejętne wykorzystanie różnorodności generacyjnej jest zarówno przejawem wysokiej świadomości biznesowej, jak i humanistycznej. Kierując się tymi przesłankami w niniejszym opracowaniu pod-

jęto następujący **problem badawczy**: Jaki, w ocenie reprezentantów różnych grup wiekowych (przedstawiciele Baby boomers, pokolenia X, pokolenia Y i pokolenia Z) jest zakres działań organizacyjnych realizowanych na rzecz polityki wiekowej? Zebrany materiał badawczy pozwolił na empiryczną weryfikację podjętego problemu.

#### 4. MATERIAŁ I METODY

Zbadano 395 osób pracujących <sup>3</sup>, 233 kobiety (59%) i 162 mężczyzn (41%), w wieku 20-64 lata ( $M=34,97$ ,  $SD=12,19$ ). Staż pracy badanych wynosił 1-45 lat ( $M=12,98$ ,  $SD=11,97$ ). Badani reprezentowali następujące poziomy wykształcenia: podstawowe  $n=1$ , zasadnicze  $n=18$ , średnie  $n=107$ , studia licencjackie  $n=130$ , studia magisterskie  $n=111$ , studia podyplomowe  $n=28$ . Respondenci byli zatrudnieni na stanowiskach: wykonawczych  $n=208$  (52,7%), kierowniczych  $n=53$  (13,4%), specjalistów  $n=134$  (33,9%). Wśród badanych, 293 osoby (74,2%) zadeklarowały, że ich praca ma charakter raczej umysłowy, a 102 (25,8%), że raczej fizyczny. 126 respondentów (31,9%) jest aktywnych zawodowo w sferze budżetowej, a 269 (68,1%) w sferze pozabudżetowej. Badani byli zatrudnieni w przedsiębiorstwach o różnej wielkości: mikro  $n=88$  (22,3%), małe  $n=91$  (23%), średnie  $n=87$  (22%), duże  $n=129$  (32,7%). Większość badanych (92,7%) pracuje w firmach o zróżnicowanej strukturze wiekowej.

Badaną populację charakteryzuje duże zróżnicowanie wiekowe: Baby boomers (50-64 lata,  $M=53,59$ ,  $SD=3,48$ ,  $n=79$ ), pokolenie X (35-49 lat,  $M=43,72$ ,  $SD=4,47$ ,  $n=81$ ), pokolenie Y (25-34 lata,  $M=27,91$ ,  $SD=2,63$ ,  $n=125$ ), pokolenie Z (20-24 lata,  $M=23,19$ ,  $SD=0,90$ ,  $n=110$ ).

Celem zebrania materiału empirycznego zastosowano ankietę własną: twierdzenia dotyczące różnych aspektów zarządzania (ergonomii miejsca pracy, organizacji pracy, prozdrowotnych i prorozwojowych działań pracodawców) oraz metryczkę: wiek, płeć, wykształcenie, staż pracy, stanowisko, rodzaj pracy (raczej fizyczna – raczej umysłowa), charakterystyka i wielkość firmy.

#### 5. WYNIKI BADAŃ

Wobec przyjętego problemu badawczego jako narzędzie analiz statystycznych wykorzystano rozkłady częstości, tabele krzyżowe, test Chi-kwadrat. Otrzymane rezultaty zawarto w tabelach 1 i 2.

<sup>3</sup> Badania prowadzono w 2014-2015.

**Tabela 1.** Organizacja pracy i polityka personalna w firmach w opinii badanych (n=395) – procentowy rozkład wyników

	Nie		Tak	
Kadra kierownicza w mojej firmie dysponuje wiedzą i umiejętnościami w zakresie efektywnego zarządzania wiekiem	58,5		41,5	
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
W mojej firmie obowiązki zawodowe i obciążenie pracą dostosowuje się do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmieniającej się wydolności	32,2	44,8	19,5	3,5
W mojej firmie decyzje o awansie pracownika są podejmowane zależnie od jego kompetencji, a nie od wieku	6,3	18,0	40,3	35,4
W mojej firmie dba się o doskonalenie zawodowe pracowników	8,4	38,0	35,2	18,5
W mojej firmie zapewnia się pracownikom właściwą opiekę zdrowotną	17,7	25,8	27,1	29,4
W mojej firmie stosuje rozwiązania uelastyczniające zatrudnienie, zależnie od indywidualnych potrzeb pracowników	17,2	38,2	32,2	12,4
W mojej firmie dba się o bezpieczeństwo pracy pracowników	3,0	15,2	38,2	43,5
W mojej firmie jest prowadzona polityka emerytalna wobec starszych pracowników (np. prowadzi się rozmowy z pracownikami w wieku przedemerytalnym, tworzy się plany emerytalne, przygotowuje do przejścia na emeryturę)	48,1	34,9	11,9	5,1

Procentowy rozkład wyników dowodzi, iż kadra kierownicza – w opinii respondentów – legitymuje się umiarkowaną wiedzą w zakresie zarządzania wiekiem, co – jak można przypuszczać – widoczne jest w działaniach organizacyjnych i prowadzonej polityce personalnej. Dalsza analiza rezultatów wskazuje, iż pozytywnej odpowiedzi (często i zawsze) na twierdzenie „W mojej firmie obowiązki zawodowe i obciążenie pracą dostosowuje się do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmieniającej się wydolności” udzieliło jedynie 23% badanych. Polityka emerytalna jest prowadzona dość rzadko (34,9%) lub nigdy (48,1%). Jednocześnie 75,7% uczestników badania potwierdziło, iż w ich firmach decyzje o awansie pracownika są podejmowane zależnie od jego kompetencji, a nie od wieku, a według 53,7% respondentów, w ich organizacjach dba się o doskonalenie zawodowe. Właściwą opiekę zdrowotną zapewniono 56,5% badanych, a 44,6% uczestników przyznało, iż w ich firmach stosuje się rozwiązania uelastyczniające zatrudnienie, zależnie od indywidualnych potrzeb pracowników. W świetle przedstawionych danych, widoczna jest także dbałość o bezpieczeństwo pracy zatrudnionych, 81,7%.

Celem weryfikacji kluczowego pytania badawczego, dotyczącego zróżnicowania międzypokoleniowego w ocenie organizacji pracy i polityki personalnej w polskich firmach, zastosowano tabelę krzyżową i test Chi-kwadrat (tabela 2).

**Tabela 2.** Organizacja pracy i polityka personalna w firmach w opinii przedstawicieli różnych grup wiekowych – procentowy rozkład wyników

	Baby boomers		Pokolenie X		Pokolenie Y		Pokolenie Z	
Kadra kierownicza w mojej firmie dysponuje wiedzą i umiejętnościami w zakresie efektywnego zarządzania wiekiem	Nie	64,6	Nie	53,1	Nie	63,2	Nie	52,7
	Tak	35,4	Tak	46,9	Tak	36,8	Tak	47,3
	$\chi^2=4,818, p=0,186$							
W mojej firmie obowiązki zawodowe i obciążenie pracą dostosowuje się do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmieniającej się wydolności	Nigdy	31,6	Nigdy	25,9	Nigdy	40,0	Nigdy	28,2
	Rzadko	51,9	Rzadko	44,4	Rzadko	41,6	Rzadko	43,7
	Często	16,5	Często	27,2	Często	12,8	Często	23,6
	Zawsze	0,0	Zawsze	2,5	Zawsze	5,6	Zawsze	4,5
	$\chi^2=16,650, p=0,054$							
W mojej firmie decyzje o awansie pracownika są podejmowane zależnie od jego kompetencji, a nie od wieku	Nigdy	3,8	Nigdy	4,9	Nigdy	6,4	Nigdy	9,1
	Rzadko	25,3	Rzadko	23,5	Rzadko	14,4	Rzadko	12,7
	Często	46,8	Często	34,6	Często	43,2	Często	36,4
	Zawsze	24,1	Zawsze	37,0	Zawsze	36,0	Zawsze	41,8
	$\chi^2=15,078, p=0,089$							
W mojej firmie dba się o doskonalenie zawodowe pracowników	Nigdy	5,1	Nigdy	7,4	Nigdy	8,8	Nigdy	10,9
	Rzadko	43,0	Rzadko	39,5	Rzadko	37,6	Rzadko	33,6
	Często	34,2	Często	33,3	Często	37,6	Często	34,5
	Zawsze	17,7	Zawsze	21,9	Zawsze	27,4	Zawsze	31,5
	$\chi^2=4,318, p=0,889$							
W mojej firmie zapewnia się pracownikom właściwą opiekę zdrowotną	Nigdy	13,9	Nigdy	9,9	Nigdy	21,6	Nigdy	21,8
	Rzadko	31,6	Rzadko	28,4	Rzadko	23,2	Rzadko	22,7
	Często	26,6	Często	30,9	Często	26,4	Często	25,5
	Zawsze	27,8	Zawsze	30,9	Zawsze	28,8	Zawsze	30,0
	$\chi^2=8,262, p=0,508$							
W mojej firmie stosuje rozwiązania uelastyczniające zatrudnienie, zależnie od indywidualnych potrzeb pracowników	Nigdy	25,3	Nigdy	13,6	Nigdy	16,8	Nigdy	14,5
	Rzadko	43,0	Rzadko	46,9	Rzadko	40,8	Rzadko	25,5
	Często	27,8	Często	28,4	Często	31,2	Często	39,1
	Zawsze	3,8	Zawsze	11,1	Zawsze	11,2	Zawsze	20,9
	$\chi^2=24,969, p=0,003$							
W mojej firmie dba się o bezpieczeństwo pracy pracowników	Nigdy	2,5	Nigdy	2,5	Nigdy	2,4	Nigdy	4,5
	Rzadko	16,5	Rzadko	11,1	Rzadko	16,0	Rzadko	16,4
	Często	40,5	Często	35,8	Często	35,2	Często	41,8
	Zawsze	40,5	Zawsze	50,6	Zawsze	46,4	Zawsze	37,3
	$\chi^2=5,496, p=0,789$							

W mojej firmie jest prowadzona polityka emerytalna wobec starszych pracowników (np. prowadzi się rozmowy z pracownikami w wieku przedemerytalnym, tworzy się plany emerytalne, przygotowuje do przejścia na emeryturę)	Nigdy	43,0	Nigdy	44,4	Nigdy	52,8	Nigdy	49,1
	Rzadko	39,2	Rzadko	33,3	Rzadko	34,4	Rzadko	33,6
	Często	8,9	Często	14,8	Często	9,6	Często	14,5
	Zawsze	8,9	Zawsze	7,4	Zawsze	3,2	Zawsze	2,7
	$\chi^2=9,350$ , $p=0,406$							

Najbardziej krytycznie wobec umiejętności zarządzania wiekiem, jakie prezentuje kadra kierownicza, jak również wobec działań firmy podejmowanych w kierunku dostosowywania obowiązków zawodowych i obciążenia pracą do zmieniającego się wieku i wydolności pracowników (otrzymano różnice na granicy istotności statystycznej), wypowiedzieli się przedstawiciele pokolenia Baby boomers i pokolenia Y. Ocena polityki personalnej, której przejawem jest awansowanie pracowników zależnie od ich kompetencji, w opinii osób badanych wypadła pozytywnie. Starania pracodawców o doskonalenie zawodowe swojej kadry najbardziej przychylnie ocenili reprezentanci pokolenia Y i Z. W zakresie zapewnienia pracownikom właściwej opieki zdrowotnej nie odnotowano statystycznie istotnych różnic międzygeneracyjnych. Jednak pokolenia najmłodsze, Y i Z, udzieliły najwięcej odpowiedzi „nigdy”. Istotne statystycznie zróżnicowanie wiekowe ( $p=0,003$ ) zaobserwowano wobec odpowiedzi dotyczących twierdzenia „W mojej firmie stosuje rozwiązania uelastyczniające zatrudnienie, zależnie od indywidualnych potrzeb pracowników”. Reprezentanci dwóch najstarszych pokoleń, czyli Baby boomers i pokolenia X wypowiedzieli się w tej kwestii najbardziej krytycznie. Rozkład odpowiedzi w zakresie pozycji „W mojej firmie dba się o bezpieczeństwo pracy pracowników” wskazuje, iż ta forma troski prezentowana przez pracodawców, została przez wszystkie analizowane pokolenia oceniona przychylnie (dominowały wskazania często i zawsze). W odniesieniu do prowadzonej w firmach polityki emerytalnej wobec starszych pracowników, przedstawiciele uwzględnionych w badaniu grup wiekowych zgodnie ocenili, że ten rodzaj działań personalnych jest realizowany rzadko lub nigdy.

## 6. DYSKUSJA WYNIKÓW

Przedstawione badania miały na celu zaprezentowanie wybranych praktyk z obszaru organizacji pracy i polityki personalnej w polskich firmach, działań pozwalających na realizację zrównoważonej polityki wiekowej. Rozkłady wyników dowodzą, iż występuje silne zróżnicowanie w zakresie stosowanych rozwiązań organizacyjnych, które z założenia powinny sprzyjać dobrostanowi reprezentantów różnych generacji, współpracy międzypokoleniowej i skuteczności zawodowej.

Zasadnicze znaczenie podjętych wysiłków badawczych i przedstawionych rezultatów zawiera się w przekonaniu, że pełne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich warunkowane jest stylem zarządzania i tworzeniem właściwych warunków pracy. Według badań, to kluczowe czynniki produktywności w przedsiębiorstwie (Rzepecki 2010: 11). Zasada ta sprawdza się również wobec realizacji idei zaspokajania oczekiwań różnych jednostek i grup (także odmiennych wiekowo), jak również umiejętności pogodzenia ich interesów. W prezentowanym badaniu, respondenci odnosząc się do pozycji „Kadra kierownicza w mojej firmie dys-



ponuje wiedzę i umiejętnościami w zakresie efektywnego zarządzania wiekiem” twierdząco odpowiedzieli w 41,5%. To wynik umiarkowanie satysfakcjonujący. W ocenie poszczególnych pokoleń, zwłaszcza Baby boomers i generacji Y uzyskano jeszcze niższe rezultaty. Konfrontując otrzymane wyniki, warto odnieść się do analiz dotyczących postaw specjalistów HR i kierowników wobec międzypokoleniowego zarządzania kadrami (Woszczyk i Gajda 2014: 84-87). Uznając wiek za istotny czynnik w zarządzaniu, sprawdzono, czy firmy dokładają starań w rozwoju umiejętności kadry zarządzającej w tym zakresie. Rezultaty wskazują na niskie rozpowszechnienie tej formy działań – stosuje je około 1/5 organizacji. 18% liderów odbyło szkolenie w zarządzaniu zespołami zróżnicowanymi wiekowo, 11% organizacji skorzystało ze szkoleń z zarządzania poszczególnymi grupami wiekowymi pracowników (np. osobami 50+, pokoleniem X czy Y). Około ¼ badanych menedżerów uznało, że tematyka wieku w miejscu pracy stanowi istotne zagadnienie. 73,5% respondentów jest zadania, że pogodzenie oczekiwań pracowników różnych pokoleń jest wyzwaniem dla kadry zarządzającej, a dla 71% skuteczne zarządzanie pracownikami w różnym wymaga posiadania dodatkowych kompetencji. Akceptując pogląd, że zarządzanie wiekiem powinno być domeną kierownictwa wszystkich szczebli (Kołodziejczyk-Olczak 2014b: 42), warto podkreślić, iż skuteczność działań kadry kierowniczej w tym zakresie w dużym stopniu warunkowana jest racjonalnością myślenia o zróżnicowaniu pokoleniowym. Wewnętrzne przekonanie na temat zalet i wartości starszego pokolenia, a przede wszystkim wyzwolenie się ze stereotypów i mitów, będących podstawą niesprawiedliwych ocen i zachowań wobec dojrzałych pracowników (Chutnik 2012: 32-33, Szaban 2013: 152-156, Woszczyk 2013: 46) jest kluczem dla reprezentowania właściwego stylu zarządzania zróżnicowanymi wiekowo strukturami organizacyjnymi. Można wówczas oczekiwać, że przedstawiony w niniejszym opracowaniu rozkład wyników w zakresie twierdzenia „W mojej firmie obowiązki zawodowe i obciążenie pracą dostosowuje się do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmieniającej się wydolności” czy „W mojej firmie jest prowadzona polityka emerytalna wobec starszych pracowników” będzie bardziej korzystny (respondenci – w każdej kategorii wiekowej – wypowiedzieli się krytycznie wobec niskiego zaangażowania pracodawców w tym obszarze). Prezentowane badania ujawniły również niepokojąco niski udział stosowanych rozwiązań uelastyczniających zatrudnienie. Trudno pozostać obojętnym wobec takich efektów, zwłaszcza, że elastycznymi formami zatrudnienia, zainteresowane są różne kategorie wiekowe pracowników. Młodszym uczestnikom organizacji, podejmującym jednocześnie role małżeńskie i rodzicielskie, pozwalają na bardziej spójne godzenie obowiązków zawodowych i domowych, redukcję napięć i obciążeń na styku obszarów praca-dom. Z kolei stosowane wobec osób starszych, godząc równocześnie potrzeby jednostki z potrzebami organizacji, umożliwiają utrzymanie w organizacji doświadczonych, wysoce kompetentnych pracowników (Stempień 2013: 116), z widocznym zyskiem dla firmy i pracownika. W prezentowanych badaniach, wśród przedstawicieli generacji 50+ jedynie 31,6% przyznało, że tego rodzaju rozwiązania są stosowane w ich firmach. W innym projekcie, wykonana ocena działań ukierunkowanych na utrzymywanie w zatrudnieniu starszych pracowników (Bugajska i Hildt-Ciupiń-

ska 2012: 549), pokazała, iż możliwość pracy w elastycznym czasie pracy oferuje 44,5% polskich firm.

W dalszych analizach dotyczących rozwoju zawodowego, zdecydowanie bardziej pozytywnie wypada ocena kryteriów, według których w firmach podejmuje się decyzje o awansie pracownika. Większość respondentów – niezależnie do wieku – przyznała, że znaczące są kwestie merytoryczne. W świetle innych badań, których celem było poznanie opinii starszych pracowników wobec kwestii działań podejmowanych w ich firmach ramach zarządzania wiekiem (Hildt-Ciupińska i Bugajska 2013: 301-302), awansowaniem objęto około 36% osób 50+.

Rozpatrując zjawisko zarządzania wiekiem, często uwagę koncentruje się na działaniach skierowanych do dojrzałych pracowników (Woszczyk 2013b: 35). Takie zawężone stanowisko jest podejściem naprawczym, ale nie prewencyjnym. W interesie jednostki i organizacji bardziej właściwe jest stosowanie rozwiązań holistycznych, przeznaczonych dla przedstawicieli różnych pokoleń, bez faworyzowania żadnej grupy wiekowej. Warto stosować zarówno środki prewencyjne (*life-long learning*, zmianę profilu pracy), jak i naprawcze (np. specjalistyczne szkolenia adresowane do starszych uczestników organizacji). Wspomniane badania, opisujące realia zarządzaniem wiekiem w polskich firmach (Hildt-Ciupińska i Bugajska 2013: 301-302) wskazują, iż w różnych formach rozwoju zawodowego (konferencje, szkolenia, kursy), oferowanych przez firmę, uczestniczyło około 40% starszych pracowników. Jednak szkolenia skierowane do grupy wiekowej 50+, stanowiły około 25%. Efekty innych doniesień empirycznych (Urbaniak 2011: 40-46) ujawniły, że 67% starszych pracowników nie brało udziału w szkoleniach. W prezentowanych badaniach, pozytywnie do szans doskonalenia zawodowego w macierzystych firmach odnieśli się zwłaszcza reprezentanci młodszych pokoleń (Y i Z). To wynik umiarkowanie satysfakcjonujący, wpisujący się w ogólny trend. Według światowych badań (Mazurkiewicz i Moczulska, 2014: 60-61), młodzi – świadomi swej wartości rynkowej – prezentują konkretne oczekiwania wobec obecnych i przyszłych pracodawców. Jednym z kluczowych obszarów zainteresowań młodych pracowników jest możliwość rozwoju, zapewnienia warunków do ciągłego uczenia się i zyskiwania nowego doświadczenia. Nie można jednak zaniedbać potrzeb rozwojowych starszych generacji. W zachowaniu dialogu międzypokoleniowego i współpracy partnerskiej ważną rolę odgrywa nieustanne uczenie się<sup>4</sup>. Dla uzyskania wzrostu produktywności starszego pokolenia, konieczne jest promowanie i realizacja kształcenia ustawicznego, bez ograniczeń i barier wiekowych, w korelacji z potrzebami dojrzałych pracowników, w przebiegu całości aktywności zawodowej (Gajda i Seroka-Stolka 2014: 18-19).

W przedstawionych analizach podjęto również kwestie ochrony zdrowia pracowników. Wobec twierdzenia „W mojej firmie zapewnia się pracownikom właściwą opiekę zdrowotną” respondenci wypowiedzieli się umiarkowanie pozytywnie. Zdecydowanie bardziej korzystnie oceniono starania pracodawców o bezpieczeń-

4 Specyfika uczenia, potrzeb, oczekiwań, stylu i metodyki pracy ze starszymi uczniami stanowi podstawę wytycznych i zaleceń, jakie powinny być stosowane w organizacji procesu uczenia się i działań edukacyjnych stosowanych wobec osób dojrzałych wiekiem (Czernecka i Woszczyk 2013b: 179-191, Urbaniak 2008).

stwo pracy. To satysfakcjonujący rezultat, dowód wysokiej świadomości organizacyjnej. Odnosząc te dane do innych wyników, wspomniane już badania (Hildt-Ciupińska i Bugajska 2013: 302) pokazały następujący zakres i poziom działań podejmowanych w ramach ochrony zdrowia dojrzałych pracowników: bezpłatne pakiety usług medycznych (25,2%), bezpłatne karnety na zajęcia fitness, sport (35%), szkolenia, poradnictwo dotyczące prozdrowotnego stylu życia 20,6%, procesów starzenia się i możliwości ich opóźnienia (13,6%), zdrowych i bezpiecznych warunków pracy 29,8%.

## 7. ZAKOŃCZENIE

Najbliższa przyszłość, pogłębiające się przemiany demograficzne, asymetria proporcji w zasobach pracowniczych, powinny motywować przedsiębiorców do zwiększonego zainteresowania polityką wiekową, nie tylko na poziomie czysto teoretycznym, ale także w wymiarze praktycznym, poprzez bardziej świadome wykorzystanie konkretnych, dostępnych narzędzi. Każde z pokoleń reprezentuje unikatowy zakres doświadczenia, wiedzy, wartości, umiejętności i postaw wobec pracy. Synchroniczne wykorzystanie tego zróżnicowanego potencjału może się stać źródłem rozwoju i sukcesu jednostek oraz organizacji. Polskie firmy powoli, ale stopniowo nabywają tę świadomość. Prezentowane badania dowiodły, iż respondenci, wypowiadając się w kwestii organizacji pracy i polityki personalnej prowadzonej w ich firmach na rzecz zrównoważenia wiekowego, są jej baczni obserwatorami. Otrzymane rezultaty pokazały duże zróżnicowanie opinii, ujawniając akceptowane przez pracowników praktyki organizacyjne, jak również obszary, które ich zdaniem, wymagają większej uwagi i zainteresowania ze strony przełożonych.

## LITERATURA

1. Beutell N.J., Witting-Berman U., Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures, "Journal of Managerial Psychology", nr 5, 2008, s. 507-523.
2. Bugajska J., Hildt-Ciupińska K., Ocena działań ukierunkowanych na utrzymanie zatrudnienia przez starszych pracowników, „Medycyna Pracy” nr 63(4), 2012, s. 453-462.
3. Czernecka M., Woszczyk P., Jak skutecznie szkolić dojrzałych wiekowo?, w: Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach, red. P. Woszczyk, M. Czernecka, Łódź 2013a.
4. Czernecka M., Woszczyk P., Zatrudnianie różnych pokoleń oplaca się firmom, „Personel” nr 4, 2012b, s. 16-20.
5. Chutnik M., Trzeba łączyć mocne strony, „Personel” nr 4, 2012, s. 32-33.
6. Fabisiak J., Prokurat S., Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21<sup>st</sup> Century: An Overview of its Characteristics, "Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation" nr 8(4), 2012, s. 83-96.
7. Gajda J., Seroka-Stolka O., Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 5, 2014, s. 13-28.
8. Gałaj W., Pokolenie Z na rynku pracy, w: Pokolenia na rynku pracy, red. A. Rogozińska-Pawelczyk, Łódź 2014.
9. Hildt-Ciupińska K., Bugajska J., Evaluation of activities and needs of older workers in the context of maintaining their employment, „Medycyna Pracy” nr 64(3), 2013, s. 297-306.

10. Hildt-Ciupińska K., Bugajska J., Łastowiecka-Moras E., Malińska M., Przykłady dobrych praktyk na rzecz zwiększania aktywności zawodowej osób w wieku 50+, „Bezpieczeństwo Pracy” nr 3, 2012, s. 12-15.
11. Jak zachęcić pracowników po 45 roku życia do dalszej edukacji. Rekomendacje praktyków, red. B. Urbaniak, Warszawa 2008.
12. Janiszewska-Rain J., Okres późnej dorosłości. Jak rozpoznać potencjał ludzi w wieku podeszłym?, w: Psychologiczne portrety człowieka, red. A. Brzezińska, Gdańsk 2005.
13. Kołodziejczyk-Olczak I., Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 5, 2014a, s. 29-43.
14. Kołodziejczyk-Olczak, I., Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy, Łódź 2014b.
15. Kukla D., Duda W., Zajac M., Grupa ryzyka na rynku pracy. Poradnik dla osób współpracujących z grupą 45+, Warszawa 2012.
16. Litwiński J., Sztanderska U., Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, Warszawa 2010.
17. Mazurkiewicz A., Moczulska M., Oczekiwania młodych osób wobec aktywności zawodowej (w świetle wyników badań empirycznych), „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 5, 2014, s. 55-68.
18. Pokolenia na rynku pracy, red. A. Rogozińska-Pawelczyk, Łódź 2014a.
19. Rogozińska-Pawelczyk A., Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy, w: Pokolenia na rynku pracy, red. A. Rogozińska-Pawelczyk, Łódź 2014b.
20. Rzepecki J., Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia w przedsiębiorstwie (1), „Bezpieczeństwo Pracy” nr 6, 2010, s. 10-13.
21. Stachowska S., Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 2, 2012a, s. 33-56.
22. Stachowska S., Zarządzanie wiekiem w organizacji, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2012b, s. 125-137.
23. Stempień J., Elastyczność w zatrudnieniu, w: Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach, red. P. Woszczyk, M. Czernecka, Łódź 2013.
24. Szaban J.M., Praktyki i dobre praktyki zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3-4, 2013, s. 148-159.
25. Urbaniak B., Zatrudnienie i inwestycje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski, Łódź 2011.
26. Woszczyk P., Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji, w: Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach, red. P. Woszczyk, M. Czernecka M., Łódź 2013.
27. Woszczyk P., Gajda M. (2014). Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie międzypokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 5, s. 81-99.