Izabela Warwas
Justyna Wiktorowicz
Anna Jawor-Joniewicz

Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji

AKADEMIA ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Izabela Warwas
Justyna Wiktorowicz
Anna Jawor-Joniewicz

Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji

AKADEMIA ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

Łódź 2018

Izabela Warwas – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Pracy i Polityki Społecznej, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37

Justyna Wiktorowicz – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Statystyki Ekonomicznej i Społecznej, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43

Anna Jawor-Joniewicz – Instytut Pracy i Spraw Socjalnych
01-022 Warszawa, ul. Bellottiego 3B

RECENZENT
Dagmara Lewicka

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ
Zuzanna Hejniak

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI
Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/.shock

© Copyright by Authors, Łódź 2018
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.08890.18.0.K

Ark. wyd. 7,5; ark. druk. 11,625

ISBN 978-83-8142-433-2
e-ISBN 978-83-8142-434-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

SPIS TREŚCI

Wstęp **7**

1
Kapitał ludzki i różnorodność generacyjna a współczesna funkcja personalna organizacji **13**
1.1. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi 13
1.2. Pokolenia na rynku pracy 22
1.3. Kapitał ludzki – ujęcie teoretyczne 33
1.4. Kapitał ludzki pracowników z perspektywy pokoleń – ogólna charakterystyka 40
1.5. Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji 55
Podsumowanie rozdziału 61

2
Zarządzanie wieloma pokoleniami – ujęcie teoretyczne **63**
2.1. Wprowadzenie do zarządzania wieloma pokoleniami 63
2.2. Najważniejsze subfunkcje zarządzania multigeneracyjnego i ich realizacja w praktyce 69
2.3. Korzyści i bariery wdrożenia zarządzania wieloma pokoleniami 80
Podsumowanie rozdziału 89

3
Obraz pokoleń i zarządzanie multigeneracyjne w opinii pracodawców MŚP **91**
3.1. Ogólna charakterystyka badania MŚP 91
3.2. Podmioty MŚP z perspektywy kapitału ludzkiego 95

3.3. Ocena kapitału multigeneracyjnego w świetle wyników badań pracodawców 101
3.4. Perspektywa generacyjna w zzl 110
3.5. Motywowanie pracowników z różnych pokoleń 115
3.6. Międzypokoleniowy transfer wiedzy – w kierunku wykorzystania multigeneracyjnego kapitału ludzkiego w organizacji 128
Podsumowanie rozdziału 131

4
Budowanie zaangażowania pracowników z różnych pokoleń w przedsiębiorstwach średnich i dużych 135
4.1. Pokolenia w miejscu pracy – w jaki sposób budować ich zaangażowanie? 135
4.2. Wokół pojęcia zaangażowania 136
4.3. Warunki pracy w opinii pracowników z różnych grup wieku 141
4.4. Najważniejsze czynniki kształtowania zaangażowania według pracodawców oraz pracowników w świetle badań jakościowych 144
4.5. Główne uwarunkowania kształtowania zaangażowania pracowników w świetle badań ilościowych 147
Podsumowanie rozdziału 156

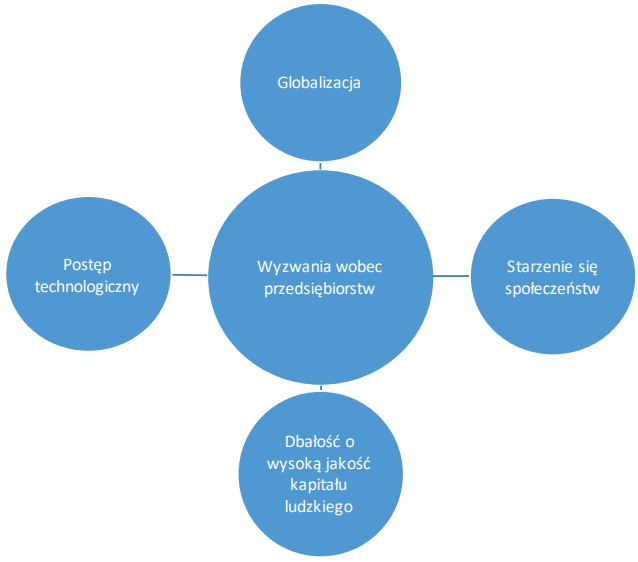
5
Podsumowanie oraz rekomendacje dla zarządzania płynące z badań 159

Bibliografia 167

Spis rysunków, schematów i tabel 183

WSTĘP

Zmienność – oto cecha bodaj najlepiej opisująca współczesną rzeczywistość gospodarczą i społeczną krajów wysokorozwiniętych. Obejmuje ona niemal każdą sferę życia, z biegiem lat nabierając coraz szybszego tempa. Turbulentność otoczenia przedsiębiorstw stawia przed nimi wiele wyzwań, nieznanych lub nie tak istotnych jak jeszcze np. kilkanaście lat temu. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, czy raczej zarządzania kapitałem ludzkim, do najistotniejszych z nich można zaliczyć procesy związane z postępującą globalizacją, rozwojem wysokich technologii, zmianami demograficznymi oraz zadaniami związanymi z tworzeniem unikalnych zasobów kompetencyjnych w organizacji (rys. 1).



Rysunek 1. Wyzwania dla przedsiębiorstw związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim
Źródło: opracowanie własne.

Swobodny przepływ ludzi i kapitału między państwami, działalność międzynarodowych korporacji oraz śmiałe wkraczanie na nowe rynki przedsiębiorstw funkcjonujących wcześniej w skali lokalnej to przykłady procesów globalizacyjnych pociągających za sobą istotne zmiany w obszarze HR. Coraz więcej organizacji zatrudnia pracowników reprezentujących różne kręgi kulturowe, różne wartości i postawy wobec pracodawcy. Widoczne jest to także w Polsce, w której coraz częściej zatrudnienie znajdują obcokrajowcy przybyli zarówno z krajów sąsiadujących (np. Ukraina, Białoruś), jak i bardziej odległych (np. Indie, Nepal). Jednocześnie pracownicy stają się bardziej mobilni, planując swoją karierę (dotyczy to zwłaszcza osób najmłodszych – Karwacka, 2015) z uwzględnieniem możliwości rozwojowych oferowanych nie tylko przez kraj pochodzenia, ale także inne państwa. W efekcie pracodawcy konkurują o talenty w skali globalnej, poszukując pracowników o pożądanych kompetencjach w nawet bardzo oddalonych zakątkach świata. Wspiera ich w tym stały postęp technologiczny pozwalający na przebudowanie struktur organizacyjnych np. w kierunku organizacji wirtualnych. Dzięki niemu możliwa jest sprawna realizacja zadań wspólnie wykonywanych przez osoby pracujące tysiące kilometrów od siebie, kontaktujące się przede wszystkim zdalnie. Jednocześnie, przy znacznej mobilności ludności, wzrasta znaczenie programów służących związaniu pracowników z firmą poprzez wzbudzenie ich zaangażowania w jej losy oraz wzmocnienie identyfikacji z promowanymi przez nią wartościami. Firmy z jednej strony starają się więc pozyskać pracowników o najbardziej pożądanych kompetencjach, z drugiej zaś, zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie, dążą do stałego rozwoju kapitału ludzkiego poprzez inwestowanie w szkolenia osób zatrudnionych (np. przekwalifikowujące, przygotowujące pracowników do nowych zadań). Znaczenie tych działań staje się szczególnie istotne w obliczu zmian demograficznych dotykających większość społeczeństw europejskich, w tym Polskę. Wzrasta (i będzie się to nasilało w kolejnych latach) odsetek osób z najstarszych generacji[1],

1 Zgodnie z prognozami Głównego Urzędu Statystycznego udział osób starszych (65+) wśród ogółu ludności Polski w 2050 r. wyniesie

a jednocześnie stale wydłuża się średnia długość życia (GUS, 2018). W takiej sytuacji kluczowego znaczenia nabiera tworzenie warunków sprzyjających wydłużaniu aktywności zawodowej ludności oraz wchodzeniu na rynek pracy osób dotąd zbyt słabo na nim obecnych (kobiet, osób niepełnosprawnych itp.) oraz czerpaniu korzyści z różnorodności zespołu pracowniczego. Stawienie czoła tym wyzwaniom wymaga zaangażowania zarówno władz państwowych (m.in. poprzez wydłużanie wieku emerytalnego, wdrażanie rządowych programów aktywizacyjnych), jak i przedsiębiorców (m.in. na drodze wprowadzania w firmach strategii zarządzania różnorodnością, programów profilaktyki zdrowotnej).

W niniejszej publikacji Czytelnik znajdzie odniesienia do nakreślonych powyżej wyzwań, szczególnie dużo miejsca poświęcono problematyce zarządzania multigeneracyjnego, którego znaczenie, z racji obserwowanych zmian demograficznych społeczeństw krajów UE, będzie, jak można przypuszczać, stale rosło.

Celem głównym pracy jest analiza znaczenia kapitału multigeneracyjnego dla zarządzania współczesną organizacją.

Celowi głównemu podporządkowane są następujące cele szczegółowe:

1. Ocena znaczenia kapitału ludzkiego i różnorodności generacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi;
2. Ocena poziomu rozwoju zarządzania multigeneracyjnego w MŚP;
3. Identyfikacja czynników kształtujących zaangażowanie pracowników z różnych generacji.

Jako cel utylitarny przyjęto dostarczenie kadrze zarządzającej wiedzy o kapitale ludzkim poszczególnych generacji pracowników i metodach budowania ich zaangażowania poprzez zarządzanie multigeneracyjne.

32,7%, dla porównania w roku 2013 wynosił 14,7%; *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014–2050*, GUS, Warszawa 2014.

Rozdział 1 opracowania stanowi swoiste wprowadzenie do problematyki kapitału ludzkiego i zarządzania nim we współczesnej rzeczywistości gospodarczej. Omówiono w nim także przemiany następujące w obrębie funkcji personalnej i wyzwania, przed jakimi stoi zarządzanie kapitałem ludzkim w związku z jednoczesną obecnością na rynku pracy osób reprezentujących kilka generacji. W rozdziale, na podstawie przeglądu literatury, dokonano charakterystyki pokoleń w miejscu pracy, wyodrębniając tradycjonalistów, pokolenie *baby boomers*, X, Y oraz C. Każde z nich ma nieco inne sposoby funkcjonowania w organizacji oraz odmienne potrzeby i oczekiwania wobec pracodawcy, co powinno być uwzględnione w tworzonych i realizowanych strategiach zarządzania kapitałem ludzkim. To właśnie tej problematyce, tj. teoretycznym podstawom zarządzania multigeneracyjnego poświęcony jest rozdział 2 publikacji. Zostały w nim także zaprezentowane praktyczne rozwiązania z zakresu budowania przywództwa w firmie oraz tworzenia podsystemów zarządzania kapitałem ludzkim wrażliwych na wiek pracowników. Przytoczone w tej części opracowania konkretne przykłady preferowanych przez różne generacje rozwiązań z zakresu np. oceniania, rozwoju pracowników czy dbałości o równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym, mają walor aplikacyjny i jako takie mogą okazać się przydatne w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Mimo iż zarządzanie multigeneracyjne przynosi zarówno przedsiębiorstwom, jak i całej gospodarce kraju znaczne korzyści (przedstawione w rozdziale 2), to odsetek firm stosujących to podejście jest nadal niewielki (por. rozdział 3). Wynika to z istnienia szeregu barier zidentyfikowanych w tej części opracowania, wśród których najistotniejsza, jak się zdaje, jest ta związana z niedostatkami wiedzy pracodawców oraz funkcjonowaniem wśród nich szkodliwych stereotypów.

Kolejną część publikacji stanowi prezentacja wyników dwóch krajowych badań empirycznych realizowanych w latach 2016–2017 w sektorze MŚP (rozdział 3) oraz w firmach średnich i dużych z branż wiedzochłonnych (rozdział 4). Oba przytaczane projekty badawcze obejmowały zagadnienia związane z wyzwaniami, przed jakimi stoi zarządzanie kapitałem ludzkim

w kontekście różnorodności wieku pracowników w miejscu pracy. W rozdziale 3 analizie poddano jakość kapitału ludzkiego i multigeneracyjnego z punktu widzenia pracodawców. Ponadto zaprezentowano ich opinie na temat poszczególnych generacji w miejscu pracy oraz metody motywowania reprezentantów różnych pokoleń i zachęcania do dzielenia się wiedzą w organizacji. Rozdział 4 natomiast koncentruje się na instrumentach budowania zaangażowania pracowników. Przytoczono w nim m.in. opinie pracodawców i pracowników dotyczące najskuteczniejszych metod kształtowania tej postawy z punktu widzenia potrzeb osób w różnym wieku.

Autorki opracowania żywią nadzieję, że sformułowane w końcowej części publikacji rekomendacje przyczynią się do dalszego rozwoju zarządzania multigeneracyjnego w Polsce. Publikacja może stać się przydatnym źródłem informacji zarówno dla badaczy, jak również praktyków zarządzania zasobami ludzkimi. Dla tych ostatnich wnioski płynące z zaprezentowanych wyników badań mogą stać się istotnym punktem odniesienia w pracach nad tworzeniem lub modyfikowaniem strategii zarządzania pracownikami reprezentującymi różne pokolenia. Teoretycy zaś mogą dostrzec obszary badawcze wymagające nowych lub bardziej pogłębionych analiz. Wszystkim Czytelnikom życzymy interesującej i inspirującej lektury!

Autorki

1

KAPITAŁ LUDZKI I RÓŻNORODNOŚĆ GENERACYJNA A WSPÓŁCZESNA FUNKCJA PERSONALNA ORGANIZACJI

1.1.
Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi

Współczesny świat podlega przemianom następującym w niespotykanym dotąd tempie, skali oraz zakresie. Te bardzo dynamiczne zmiany otoczenia oddziałują na funkcjonowanie organizacji. Jedną z ważniejszych zmian zachodzących w otoczeniu organizacji jest pojawienie się gospodarki opartej na wiedzy[1]. Jest to „gospodarka, w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjając szybszemu rozwojowi gospodarczemu i społecznemu" (Staniewski, 2008, s. 375), a jednocześnie kształtowana jest pod wpływem zapoczątkowanej pod koniec ubiegłego stulecia epoki cywilizacji informacyjnej. W tych realiach tworzy się nowe społeczeństwo

1 Pojęcie gospodarki opartej na wiedzy (GOW) pojawiło się w latach 90. XX w. GOW określana bywa jako: *knowledge-based economy*, *new economy*, *knowledge-driven economy*, *digital economy*, *network economy*, nowa gospodarka, nowy paradygmat, e-gospodarka, gospodarka sieciowa, gospodarka cyfrowa czy gospodarka pchana przez wiedzę.

nastawione na szybką i tanią wymianę informacji oraz komunikację z wykorzystaniem sieci teleinformatycznych, a w szczególności Internetu. Borowiecki i Siuta-Tokarska (2017, s. 170) zauważają, że w świetle stopniowego wyczerpywania się konkurencyjności gospodarki polskiej opartej na „taniej sile roboczej" oraz rosnącej roli nauki i badań w rozwoju współczesnych gospodarek rozwiniętych, istotnego znaczenia nabiera działalność innowacyjna będąca elementem gospodarki opartej na wiedzy. Autorzy lokują w niej działalność badawczo-rozwojową skomponowaną z trzech kategorii badań naukowych: podstawowych, stosowanych oraz rozwojowych.

Akcentuje się ponadto dynamiczne zmiany treści pracy ludzkiej oraz miejsce, czas, metody i narzędzia jej realizacji. Zarazem dostrzegalna jest ewolucja, która nastąpiła w okresie minionego stulecia:

- od dominacji pracy fizycznej do dominacji pracy opartej na wiedzy (dominacji pojmowanej w kontekście wpływu na wartość organizacji i jej zdolność uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na globalnych rynkach);
- od przedmiotowego do podmiotowego traktowania pracownika (upełnomocnienia, wzrostu samodzielności i odpowiedzialności);
- od pracy prostej, rutynowej, do pracy kreatywnej, zmiennej i zdywersyfikowanej (w ślad za tym nastąpił rozwój kultury uczenia się, otwartości na zmiany, kreatywności, a także kultury akceptacji niepewności, ryzyka i wielokulturowości);
- od pracy indywidualnej i opartej na rywalizacji do pracy grupowej, opartej na otwartej komunikacji;
- od pracy nieobjętej żadną ochroną prawną do pracy opartej na kontrakcie psychologicznym (Borkowska, 2007, s. 239–240).

Stosowanie narzędzi informatycznych, związane zarówno z gospodarką opartą na wiedzy, jak i informatyzacją, stało się powszechną praktyką, dlatego wykorzystanie komputerów tworzy warunek konieczny efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi (zzl) w warunkach zmieniającej się gospodarki. Systemy

informatyczne wspierają komunikację wewnętrzną w firmie i w bardzo szybkim tempie postępuje wirtualizacja funkcji personalnej. Ponadto najważniejsze wyzwanie związane z globalizacją rodzi trzy kierunki działań przy podejmowaniu decyzji dotyczących zatrudnienia:

1. Praktyczna potrzeba dostępu globalnych firm do talentów na całym świecie, analiza międzynarodowych karier, poszukiwanie ekspertów oraz „skonfigurowanie globalnego personelu";
2. Praca w międzynarodowych i globalnych zespołach, częstokroć wirtualnych, pracujących asynchronicznie – dlatego zasadniczą rolą HR jest wsparcie globalnej komunikacji;
3. Lepsze przygotowanie studentów i obecnych pracowników do wyzwań – programy szkoleń powinny być wzbogacone o „aspekt globalności" (Buchen, 2011, s. 200–201).

T. Listwan (2010, s. 60) podkreśla z kolei, iż obecnie pracownicy postrzegani są jako zasoby strategiczne, stwarzające możliwość uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Dzieje się to przede wszystkim dzięki zdolnościom, kwalifikacjom oraz kreatywności i elastyczności w ich działaniu. Ludzie w organizacji tworzą wartość dodaną, podczas gdy inne zasoby stanowią tylko przesłanki do jej wytworzenia.

W związku z powyższym tradycyjne zarządzanie kadrami zastąpiła w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, zaś jej wkładem w rozwój zarządzania było zastosowanie perspektywy strategicznej w decyzjach personalnych oraz nadanie zasobom pracy rangi zasobu kluczowego ze względu na jego niepowtarzalność (Dolińska, 2010, s. 74). Bowiem tylko dzięki postawieniu ludzi na pierwszym miejscu firmy są w stanie zdobyć pozycje liderów rynkowych. Ponadto programy i działania wdrażane przez przedsiębiorstwa budujące swoją strategię na koncepcji zarządzania wiedzą są opracowywane przez komórki zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi bądź przy ich udziale. A zatem komórki te pojawiają się w nowych rolach: ściślej współdziałają z kierownictwem różnych szczebli zarządzania, pełnią funkcję inspiratorów, projektantów

różnego rodzaju rozwiązań z zakresu zzl, występują w roli konsultantów i doradców dla wszystkich pracowników (Borkowska, 2002, s. 26). Niekiedy tendencje te określa się mianem partnera biznesowego. Partnerzy biznesowi HR to dysponujący szeroką wiedzą teoretyczną i dużym doświadczeniem praktycznym specjaliści ds. zasobów ludzkich, którzy ściśle współpracują z liderami na wyższych szczeblach organizacji, aby opracować wspierającą ogólne cele organizacji agendę HR (www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-an-hr-business-partner). Dodatkowo pojawienie się nowych nurtów zzl, takich jak zarządzanie talentami, zarządzanie przez kompetencje, kariera „bez granic", międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, powoduje, że polityka personalna coraz częściej opiera się na modelu kapitału ludzkiego, w którym z założenia przyjmuje się permanentne inwestowanie w rozwój pracowników (Armstrong, 2005), ewoluując w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim (Maniak, 2009, s. 45)[2]. Coraz bardziej powszechne wykorzystanie koncepcji kapitału ludzkiego wynika z nowej roli kapitału ludzkiego w gospodarce opartej na wiedzy:

1. Kapitał ludzki i społeczny stają się głównymi kreatorami wartości firmy;
2. Struktury organizacyjne ulegają przekształceniu w struktury heterarchiczne;
3. Organizacje funkcjonują w turbulentnym, niepewnym i zmiennym otoczeniu, co zwiększa znaczenie aktywów niematerialnych, takich jak system wartości, kultura organizacyjna oraz „miękkich" narzędzi zarządzania;
4. Wzrasta rola menedżerów-przywódców, którzy stwarzają warunki sprawnej współpracy w ramach sieci relacji (Juchnowicz, 2014).

[2] Autorki, mając świadomość odmienności znaczenia pojęć „zarządzanie zasobami ludzkimi" i „zarządzanie kapitałem ludzkim", przyjęły pewne uproszenia w tym zakresie, stosując te terminy zamiennie.