

Politechnika Częstochowska

Bogusława Ziółkowska

Wojciech Nowak

# Zarządzanie międzypokoleniowe w obszarze zaangażowania pracowników

Monografia



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2023

**Recenzent**

prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

**Korekta językowa**

Joanna Jasińska

**Redakcja techniczna**

Marcin Pilarski

**Projekt okładki**

Dorota Boratyńska

**Fotografia na okładce**

freepik.com

ISBN 978-83-7193-974-7

e-ISBN 978-83-7193-975-4

DOI: 10.17512/CUT/9788371939754

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2023

© Copyright by Bogusława Ziółkowska, Wojciech Nowak, Częstochowa 2023

## Przedmowa

Zarządzanie zespołami pracowniczymi w układzie międzypokoleniowym jest aktualnym i bardzo ważnym zagadnieniem w nowoczesnych przedsiębiorstwach. Zagrozeniem dla rynku pracy i systemu emerytalnego jest starzenie się społeczeństwa. W wielu krajach jedną z kluczowych ról polityki gospodarczej i społecznej jest zwiększanie udziału osób starszych w zasobie siły roboczej, a zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jest głównym narzędziem osiągnięcia tego celu. Zarządzanie międzypokoleniowe to przede wszystkim:

- skupienie się na tym, co dla danej firmy najważniejsze, czyli na wiedzy i umiejętnościach, rzetelności pracownika niezależnie od jego wieku;
- organizowanie warunków pracy tak, aby umożliwiły wykorzystanie potencjału pracownika niezależnie od jego wieku;
- wykorzystywanie szans wynikających ze współpracy pracowników w różnym wieku i eliminowanie zagrożeń;
- motywowanie zespołu pracowników i wpływanie na ich zaangażowanie.

Zarządzanie międzypokoleniowe dotyczy osób w różnych grupach wiekowych. Jednakże często odnosi się głównie do starszych pracowników i jest określane jako zarządzanie wiekiem. Sytuacja starszych pracowników w Polsce wiąże się z tym, że osobom po 50. roku życia trudniej jest utrzymać zatrudnienie, a po jego utracie mają trudności z powrotem na rynek pracy.

Jednym z podstawowych elementów współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi jest zaangażowanie pracowników. Korelacja między wymaganiami a zaangażowaniem zależy od charakteru wymagań. Wymagania, które pracownicy klasyfikują jako ograniczenia, mają negatywny wpływ na zaangażowanie. Z drugiej strony wymogi, które pracownicy klasyfikują jako wyzwanie dla nich, działają mobilizująco na zaangażowanie. Z tego powodu kluczem w podejściu do pracowników jest świadomość stawianych im wymagań. Priorytetowym ogniwem koncepcji zaangażowania jest inicjowanie twórczej modyfikacji środowiska pracy. Odbywa się to na poziomie osobistym i stanowi próbę przekształcenia zasobów i wymagań pracy w sposób pozbawiony przymusu.

Koncepcja prezentowana przez model *Job Demands-Resources* stwierdza, że ograniczanie czynników wpływających na zaangażowanie wyłącznie do wymagań i zasobów jest nadmiernym uproszczeniem i, co ważniejsze, ma jedynie formę

organizacyjną, a nie uzasadnienie. Wyraża się zatem w konkretnym działaniu. W ten sposób można wpłynąć na pracowników, aby wspólnie osiągnęli jak największe korzyści.

Niniejsza monografia podnosi problem zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy różnorodności pokoleniowej zespołów pracowniczych i ogniskuje go wokół kształtowania zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach. Obowiązujące przepisy wskazują, że osoby zbliżające się do wieku emerytalnego objęte są ochroną, co może odstraszać potencjalnych pracodawców. Tymczasem osoby starsze chcą pracować i wykorzystywać swoje doświadczenie oraz kwalifikacje zawodowe, aby czuć się nadal przydatne. Aspekt ten jest istotny dla rozważań poruszanych w monografii, gdyż większość literatury przedmiotu skupia się na samej idei i wskazaniu celowości zatrudniania takich osób. Autorzy dostrzegli zatem pewną lukę w zakresie literatury przedmiotu, gdyż wciąż brakuje wnikliwej analizy, jeśli chodzi o wskazanie konkretnych rozwiązań w zakresie zatrudniania w organizacjach pracowników przynależących do różnych pokoleń, w tym osób w wieku 50 lat i więcej.

Jako cel główny monografii ustanowiono wykazanie związku pomiędzy międzypokoleniowym zarządzaniem personelem i zaangażowaniem pracowników. Tak określony cel główny poddano dekompozycji na cele szczegółowe w formie następujących pytań:

- Jakie czynniki wpływają na sukces wdrożenia międzypokoleniowego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach?
- Jak modelowany jest obszar zaangażowania pracowników w dążeniu do jego zoptymalizowania w układzie międzypokoleniowym?
- Jak zarządzanie wiekiem wpływa na zaangażowanie pracowników, przedstawicieli różnych pokoleń, w zespołach pracowniczych?

Dla realizacji tak ustalonych celów przyjęto następującą hipotezę główną w brzmieniu:

*Przedsiębiorstwa dzięki wdrożeniu zarządzania międzypokoleniowego korzystają ze wzrostu zaangażowania pracowników w poszczególnych grupach wiekowych.*

Tak ustalona hipoteza główna została wsparta następującymi hipotezami pomocniczymi:

- Zaangażowanie jest jednym z głównych czynników, które wpływają na sukces i poprawiają wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.
- Głównymi powodami wdrażania zarządzania wiekiem są starzenie się społeczeństwa, mała aktywność zawodowa starszych pracowników, ograniczona liczba kandydatów do zatrudnienia w młodszym wieku oraz przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek.
- Zatrudnianie pracowników z różnych pokoleń pozwala łączyć zróżnicowane cechy charakterystyczne ich przedstawicieli z ich podejściem do pracy, co przekłada się na to, że wzrasta zaangażowanie i wydajność całego personelu.

Rozdział pierwszy został podporządkowany charakterystyce zespołów pracowniczych o zróżnicowanej strukturze pokoleniowej. Omówiono w nim kryterium wieku w doborze pracowników z uwzględnieniem podziału na pokolenia określane jako Baby Boomers, X, Y, Z i przedstawiono podejścia ich przedstawicieli do zatrudnienia oraz predyspozycje i cechy jako pracowników na rynku pracy. Jako panaceum na niekorzystne trendy demograficzne i obserwowane zjawisko starzenia się społeczeństw pojawiła się rzeczywista potrzeba utrzymywania w stanie aktywności zawodowej coraz starszych osób przy jednoczesnym pozyskiwaniu do zespołów pracowniczych absolwentów, osób młodych. Stąd struktura personelu zakładów pracy, przedsiębiorstw prywatnych, organizacji publicznych i innych nabiera charakteru wielopokoleniowego. W dalszej części zaprezentowano kategorię srebrnej gospodarki oraz omówiono metodykę zarządzania wiekiem wraz z jej instrumentarium ukierunkowanym na zarządzanie zasobami ludzkimi zróżnicowanymi pokoleniowo.

W rozdziale drugim poruszono niezwykle ważne w zarządzaniu personelem kwestie związane z kształtowaniem zaangażowania pracowników i utrzymywaniem go na oczekiwanym poziomie w dłuższym okresie czasu, z uwzględnieniem wielopokoleniowego składu zespołów pracowniczych. W tym celu dokonano przeglądu podstawowych teorii motywacji pracowniczej oraz omówiono modelowe podejścia w zakresie zarządzania zaangażowaniem pracowników. W dalszej części rozdziału przedstawiono, w jaki sposób opracowanie i wdrożenie w przedsiębiorstwie strategii zarządzania wiekiem może przyczyniać się do wzrostu zaangażowania zespołów międzypokoleniowych, a w konsekwencji pozytywnie oddziaływać na szereg innych aspektów efektywności firmy.

Trzeci rozdział monografii zawiera szczegółowy raport z badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach w Polsce dotyczących problematyki różnorodności pokoleniowej zespołów pracowniczych, znajomości metodyki i narzędzi zarządzania wiekiem, zarządzania zaangażowaniem pracowników w różnych grupach wiekowych. Omówiono w nim próbę badawczą i zastosowane narzędzia oraz zaprezentowano wyniki przeprowadzonych analiz. W efekcie dokonanych prac badawczych ustalono modele zaangażowania pracowników stosowane w badanych przedsiębiorstwach przy uwzględnieniu różnorodności pokoleniowej zatrudnionych pracowników i wykorzystaniu narzędzi zarządzania wiekiem.