



## Zarządzanie generacjami i starzejące się społeczeństwo jako szanse dla biznesu

### Dlaczego zarządzanie wiekiem jest ważne w polskich firmach?



#### Marzena Strzelczak

Dyrektorka Generalna Forum  
Odpowiedzialnego Biznesu

#### Szanowni Państwo,

Minął czas, kiedy zarządzanie potencjałem pracowników traktowano jako funkcję jedynie administracyjną. Wraz ze zmianami w otoczeniu firm: ekonomicznymi, technologicznymi, demograficznymi pojawiła się

świadomość, że jest to obszar ściśle związany ze strategią firm, ba, kluczowy dla sukcesu organizacji i szerzej – jej otoczenia społecznego i rozwoju ekonomicznego. Zarządzanie różnorodnością i budowanie inkluzywnych organizacji staje się powoli, także w Polsce, ważnym elementem odpowiedzi na wyzwania biznesowe, częścią strategii HR. Firmy budują polityki i programy skierowane do różnych grup obecnych i potencjalnych pracowników, zagrożonych marginalizacją czy potrzebujących wzmocnienia. Jak wynika z badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu<sup>1</sup>, najbardziej popularne są działania na rzecz kobiet, osób z niepełnosprawnościami czy osób starszych (+55).

Mimo rosnącej presji rynku pracy, który według wielu ekspertów staje się powoli rynkiem pracownika, wciąż niestety niewiele jest ciekawych rozwiązań w zakresie zarządzania różnymi pokoleniami w organizacji.

Z tym większym przekonaniem dzielimy się dziś z Państwem doświadczeniami organizacji – Sygnatariuszy Karty Różnorodności – które są praktycznym uzupełnieniem tekstów eksperckich naszej publikacji. Bo choć nie ma uniwersalnych recept na sukces w budowaniu zaangażowania pracowników i pozyskiwania talentów, to systemowe zarządzanie wiekiem i różnymi pokoleniami w miejscu pracy jest wspólnym wyzwaniem biznesu i szerzej polskiej gospodarki. W publikacji, którą mają Państwo przed sobą, Paulina Kaczmarek i Marta Orzęcka z firmy Deloitte prezentują to, jak firmy obecne w giełdowym RESPECT Index podchodzą do kwestii zarządzania różnorodnością w ogóle. Profesor Izabela Warwas zgłębia meandry zarządzania generacjami w miejscu pracy. Z kolei doktor Anna Jawor-Joniewicz przedstawia rozwiązania dotyczące zarządzania wiekiem firm – Laureatów Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Natomiast, partnerzy Forum Odpowiedzialnego Biznesu: ArcelorMittal Poland, CEMEX Polska, Henkel Polska, Orange

Polska, Polpharma, dzielą się swoimi doświadczeniami w tym zakresie.

Wyniki wskaźnika aktywności osób starszych (Active Ageing Index – AAI)<sup>2</sup> plasują Polskę na końcu listy krajów europejskich. Co ważne, AAI bada nie tylko aktywność zawodową, ale również uczestnictwo w życiu społeczeństwa, samodzielne życie w zdrowiu i bezpieczeństwie oraz możliwości sprzyjające aktywnemu starzeniu się. Tu powstaje ogromna przestrzeń dla biznesu. To od pracodawców zależy, czy i jak wdrażane będą instrumenty polityki społecznych. Firmy i organizacje, które już podejmują te wyzwania, przygotowując odpowiednie i praktyczne narzędzia ich wdrażania, łatwiej odnajdą się w przyszłości i staną się beneficjentami nieuchronnie postępujących zmian.

Mam nadzieję, że zarówno wiedza ekspercka, jak i doświadczenia firm, przedstawione w tej publikacji, będą stanowić źródło inspiracji dla tych wszystkich, którzy chcą skorzystać z potencjału różnorodności wiekowej i lepiej przygotować się na współczesne i przyszłe wyzwania rynku pracy.

<https://www.weforum.org/agenda/2018/05/the-myth-of-the-aging-society>

How Work Will Change When Most of Us Live to 100, <https://hbr.org/2016/06/how-work-will-change-when-most-of-us-live-to-100>

<sup>1</sup> Badanie Sygnatariuszy Karty Różnorodności i próba ogólnopolska firm, 2016 rok, publikacja wyników w przewodniku „Łączy nas różnorodność” <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/07/Karta-Roznorodnosci-Przewodnik-2016.pdf>  
<sup>2</sup> Active Ageing Index – AAI jest narzędziem porównawczym dla decydentów umożliwiającym formułowanie strategii opartych na dowodach (evidence-based) wobec wyzwań wynikających ze starzenia się społeczeństw europejskich. Został opracowany wspólnie przez Komisję Europejską, Europejską Komisję Gospodarczą Narodów Zjednoczonych (UNECE) oraz Europejskie Centrum Polit

## Różnorodność w RESPECT Index



**Paulina Kaczmarek,  
Marta Orzęcka,  
Deloitte**

Od 11 lat dużym zaszczytem dla spółek giełdowych jest znaleźć się w gronie spółek notowanych w RESPECT Index. W ramach ostatniej edycji badania, którego wyniki zostały ogłoszone w grudniu 2017 r., 28 firm, po spełnieniu kryteriów płynnościowych, ocenie praktyk spółek w zakresie ładu korporacyjnego, ładu informacyjnego i relacji z inwestorami, a następnie wypełnieniu ankiet i przejściu przez szczegółową weryfikację, weszło do indeksu. Celem RESPECT Index jest cykliczne wytykanie spółek zarządzanych w sposób odpowiedzialny i zrównoważony, tak by podnosić

ich atrakcyjność inwestycyjną. W związku z rozwojem praktyk odpowiedzialnego inwestowania (responsible investing) coraz więcej inwestorów poszukuje informacji na temat wyników firm w 3 obszarach ESG: środowisko naturalne, społeczeństwo i ład korporacyjny.

Funkcjonujący na giełdzie RESPECT Index w ramach obszaru społeczeństwo uwzględnia obszar zarządzania różnorodnością, rozumiany jako dostrzeganie różnic pomiędzy ludźmi w organizacji (i poza nią), a także świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. Z perspektywy inwestorów fakt podejmowania działań w obszarze różnorodności oznacza lepsze wykorzystanie potencjału pracowników, minimalizację ryzyk związanych z brakiem zgodności, a w konsekwencji podniesienie wartości spółki i lepsze perspektywy wzrostu.

W ramach badania RESPECT Index sprawdzeniu podlega przede wszystkim to, na ile spółki przyjęły uporządkowane podejście do zarządzania różnorodnością. Uporządkowanie podejścia oznacza zdefiniowanie celów i zasad w ramach strategii bądź polityk dotyczących różnorodności, wdrożenie procedur/programów/działań na rzecz realnych zmian w organizacji, a także podejmowanie działań w tym zakresie, w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

W ostatniej edycji badania RESPECT Index aż 89% spółek zakwalifikowanych do indeksu ujęło zagadnienie różnorodności w dokumentach strategicznych firmy lub politykach. Warto dodać, że 100% spółek, które znajdowały się w indeksie od IX edycji, czyli 2015 r. (kiedy uzupełniono kwestionariusz badania o kwestie dotyczące różnorodności), ujęło zagadnienie różnorodności w dokumentach strategicznych firmy lub w politykach. W zasadzie regułą staje się, że spółki mające na sztywnych celach odpowiedzialności społecznej opracowały w swojej firmie kodeks etyki ujmujący poszanowanie dla różnorodności albo polityki/strategie zarządzania różnorodnością. Ma na to z jednej strony wpływ upowszechnianie dobrych praktyk zarządzania ludźmi, a z drugiej strony presja rynku. Jak pokazują badania Deloitte przeprowadzone na próbie 1300 osób w USA, 80% respondentów uważa, że podejście firmy do różnorodności to jeden z istotnych czynników wyboru pracodawcy. Dla pracowników najważniejsze są: możliwość bycia sobą, elastyczne podejście do czasu i miejsca pracy, bycie częścią zespołu, który stawia sobie ambitne cele biznesowe i społeczne<sup>1</sup>.

W ramach RESPECT Index badane jest, czy polityka zarządzania różnorodnością przekłada się na konkretne procedury, to znaczy czy firmy włączyły zasadę różnorodności

<sup>1</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/unleashing-the-power-of-inclusion-report-workforce.html> [data dostępu: 23.04.2018].

## PRAKTYKI

odpowiadające na wyzwania demograficzne – starzejące się społeczeństwo, braki kadrowe – obecne i przyszłe, wyzwania komunikacji międzypokoleniowej, angażowanie pracowników z najdłuższym stażem, przeciwdziałanie wykluczeniu, budowanie poczucia wspólnoty, kultury inkluzji między różnymi wiekowo pracownikami.

## I. ORANGE POLSKA

### WYZWANIE

**Starzejące się społeczeństwo, wykluczenie klientów ze względu na wiek.**

Około 15% naszych klientów to ludzie starsi – powyżej 70. roku życia, dla których **nowoczesna technologia nie zawsze jest tak intuicyjna i prosta w obsłudze** jak dla osób młodych. Starsi czuli się zagubieni w kontaktach z Biurem Obsługi Klienta i zautomatyzowanymi infoliniami. System był dla nich zbyt skomplikowany, standardy obsługi (język, postawa doradcy, mała czcionka w pismach) nie zawsze w pełni odpowiadały ich potrzebom.

Wewnętrznym, pośrednim wyzwaniem we wdrażaniu projektu było stworzenie **dedykowanej grupy specjalistów** oraz dostosowanie **standardów oceny i premiowania pracowników** obsługujących to grono klientów, konieczność stworzenia nowych, specyficznych mierników jakościowo-ilościowych.

### ROZWIĄZANIE

Wprowadzenie wielu ułatwień, z których mogą skorzystać starsze osoby.

**Infolinia SENIOR - Automatyczne menu IVR** (*Interactive Voice Response*) na infolinii dla klientów 65+ skrócone jest do minimum, aby jak najszybciej połączyć osobę starszą z wyspecjalizowanym

w ramy procesu rekrutacyjnego, czy w sposób formalny przyjęły zasadę równości w dostępie do zarobków, benefitów, rozwoju, szkoleń i awansu. I tak, jeśli chodzi o procesy rekrutacyjne w ramach XI. edycji badania - 61% spółek objętych Indekssem włączyło zasadę różnorodności w obszar procesu rekrutacji (w poprzednich 2 edycjach odpowiednio – 60% i 48%). Patrząc na sytuację rynkową, problemy z rekrutacją odpowiednich kandydatów, można oczekiwać, że udział spółek podejmujących działania w tym zakresie będzie rósł. Mówimy tu o takich działaniach, jak: aktywne poszukiwanie kandydatów w grupach demograficznych marginalizowanych na rynku pracy, czy uwzględnienie treści dotyczących różnorodności w działaniach budowania marki pracodawcy.

Gdy analizujemy wyniki tegorocznego RESPECT Index, cieszy fakt, że 86% spółek w sposób formalny przyjęło zasadę równości w dostępie do zarobków, benefitów, rozwoju, szkoleń i awansu (trzy lata temu wyniki te stanowiły odpowiednio 87% i 70%). Jest to praktyka godna naśladowania, biorąc pod uwagę dane GUS, które mówią o blisko 20-procentowej różnicy w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w Polsce. Ponadto 82% spółek wprowadziło elastyczny czas pracy oraz elastyczne formy zatrudnienia (praca z domu przez Internet, ruchome godziny pracy na stanowiskach, na których jest to możliwe; w poprzednich 2 edycjach – odpowiednio 80% i 74%). Na sukcesywny wzrost elastyczności w zatrudnieniu wpływ ma zarówno dostępność technologii mobilnych, jak i rosnące oczekiwania pracowników w tym zakresie.

W ramach badania RESPECT Index sprawdza się także obecność programów/działań skierowanych do wybranych grup pracowniczych (matki pracujące, osoby z grupy 50+ etc.). W ostatniej edycji badania 54% spółek wprowadziło tego typu rozwiązania. Są to m.in.: programy zarządzania wiekiem i różnorodnością pokoleń, programy zdrowotne dla pracowników 40+, szkolenia dotyczące różnorodności, programy wsparcia dla rodziców, udogodnienia dla kobiet w ciąży i matek pracujących, inicjatywy wspierające sieciowanie kobiet, programy mentoringowe.

Coraz więcej spółek komunikuje również działania na rzecz różnorodności: 93% komunikuje wewnętrznie swoje podejście do zagadnienia różnorodności (w poprzednich edycjach odpowiednio 84% i 65%), również 93% firm komunikuje zewnętrznie swoje podejście do zagadnienia różnorodności (w poprzednich edycjach – 76% i 57%). Działania komunikacyjne, takie jak: organizacja tygodnia różnorodności, tworzenie dedykowanych sekcji w intranecie i na stronie internetowej firmy etc., mają duże znaczenie w kontekście budowania kultury korporacyjnej otwartej na różnorodność, przyciągania utalentowanych pracowników oraz budowania marki dobrego pracodawcy.

Większość firm objętych RESPECT Index przyjęła politykę różnorodności i sukcesywnie wdraża procedury, programy i działania w obszarze różnorodności. Z perspektywy inwestorów to dobra informacja. Inwestowanie w firmy wykorzystujące pełen potencjał pracowników dzięki umiejętnemu zarządzaniu różnorodnością, oznacza wyższą stopę zwrotu.

doradcą, który nawet najtrudniejsze kwestie techniczne wytłuma- czy **prostym i zrozumiałym językiem**.

**Wiek klienta jest identyfikowany** automatycznie na podstawie danych, jakie mamy o właścicielu usługi. Ale również możliwe jest nadanie mu przez doradcę statusu „seniora”. Rozmowa z takim klientem może trwać tak długo, jak tylko to będzie konieczne dla załatwienia sprawy.

Połączenia od klientów „senior” (stacjonarne i mobilne) kierowane są do **dedykowanych doradców, wybranych pod kątem kompetencji miękkich (cierpliwość, empatia)**. Ta grupa doradców to również **osoby starsze, z większym doświadczeniem. W ten sposób zarządzanie różnorodnością w obszarze klientów łączy się z obszarem zarządzania różnorodnością wewnątrz firmy**.

Dodatkowo wszystkie pisma adresowane do klientów o statusie „senior” drukowane są **powiększoną czcionką**. Standard obsługi osób starszych został wprowadzony również **w salonach Orange**.

#### EFEKTY

Ta grupa klientów infolinii zdecydowanie chętniej poleca Orange (**NPS na poziomie wyższym o ok. 12% od pozostałych klientów**).

Klienci docenili **specjalne standardy obsługi** – wybrani doradcy wiedzą, że klient o statusie „senior” potrzebuje więcej czasu i cierpliwości oraz rozmowy bez skomplikowanego żargonu.

Po skróceniu IVR starsi klienci **nie zgłaszają już uwag** na temat trudności z dodzwonieniem się do doradcy, co wcześniej zdarzało się bardzo często.

Dodatkowo Instytut Gospodarki Senioralnej, po przeprowadzeniu audytu, przyznał Orange Polska **certifikat jakości OK SENIOR za usługę infolinii dla seniorów**.

## II. POLPHARMA



#### WYZWANIE

Stworzenie programu zarządzania międzypokoleniowego jako istotnego elementu strategii CSR, którego celem było **przygotowanie organizacji w perspektywie najbliższych lat do rozwoju kluczowych kompetencji pracowników w różnym wieku**.

## Wyzwania dla zarządzania generacjami w miejscu pracy



Dr hab. Izabela Warwas,  
prof. UŁ,  
Uniwersytet Łódzki

Współcześnie na rynku pracy funkcjonują zasadniczo cztery pokolenia: pokolenie wyżu demograficznego (*baby boomers*), generacja X, generacja Y i najmłodszy reprezentanci pracowników –

pokolenie C. Weterani, czyli tak zwane *silent generation*, stanowią zaledwie 0,2% aktywnych zawodowo, a więc z punktu widzenia firm są to pojedyncze osoby. Każde z wymienionych pokoleń ma nieco inne podejście do pracy, inaczej rozumie karierę, rozwój, lojalność, poświęcenie pracy, oddanie współpracownikom i organizacji. Zarządzanie pracownikami o odmiennych systemach wartości i oczekiowaniach może kierownictwu sprawiać trudności i stanowić duże wyzwanie. Z braku zrozumienia potrzeb, dostrzegania podobieństw oraz różnic między pracownikami, w firmach może dochodzić do konfliktów i nieporozumień, niepotrzebnych rezygnacji z pracy bądź demotywowania cennych dla organizacji pracowników, frustracji zarówno po stronie załogi, jak i osób zarządzających. Co jest szczególnie ważne? Imperatywem staje się budowanie zasobów zróżnicowanych pod względem wieku, tak na poziomie całej organizacji, jak i pojedynczych zespołów pracowniczych.

### Jak można rozumieć termin „pokolenie”?

Podejść w definiowaniu pokolenia jest kilka (Mannheim, 1928, Szukalski, 2012, s. 12–13; Wrzesień, 2000; Klimczuk, 2010):

- Pokolenie to grupa osób w zbliżonym wieku, urodzonych w tym samym okresie, analizowanym zwykle z punktu widzenia roku lub pięciu lat (podejście bliskie analizom demograficznym i ekonomicznym).
- Pokolenie to ogół spokrewnionych jednostek, posiadających wspólnego przodka, o tym samym dla wszystkich statusie rodzinnym (podejście stosowane w antropologii).
- Pokolenie to grupa osób wyróżnionych na podstawie podobieństwa fazy cyklu życia, a tym samym sytuacji życiowej (podejście stosowane w polityce społecznej, odwołujące się do aktywności zawodowej).
- Pokolenie to grupa osób o wspólnym systemie wartości i światopoglądzie, ukształtowanych przez społeczno-polityczny kontekst, w którym jednostki wychowywały się w młodości (podejście odwołujące się do podobieństwa kulturowego) (Wiktorowicz, Warwas i inni, 2016).

Współczesne definicje pokolenia integrują omawiane podejścia i zwykle używa się tego pojęcia zamiennie z generacją, eksponując bądź to podobieństwo wynikające z przynależności do danego kręgu kulturowego, bądź perspektywę relacji między pracownikami w miejscu pracy. Osoby pochodzące z różnych pokoleń zwykle inaczej interpretują te same zdarzenia, patrząc na nie ze swojego punktu widzenia, z perspektywy własnych doświadczeń (Śledzińska, 2014, s. 27) i przeżyć. Sytuację komplikować może fakt, że współczesne pokolenia zmieniają się znacznie szybciej niż dawniej – wcześniej ta nowa identyfikacja następowała co 25–30 lat, obecnie – nawet co 10 lat (Kowalczyk-Anioł, Szafrąńska, Włodarczyk, 2014, s. 42).

### ROZWIĄZANIE

Projekt „Polpharma łączy pokolenia” rozpoczął się we wrześniu 2016 r. i trwa do dziś. Początkowe prace prowadzone były wspólnie z firmą doradczą i miały dać odpowiedź na pytanie, jak w najbliższych latach w Grupie Polpharma będzie **zmieniać się struktura demograficzna kadry, jakie kompetencje należy rozwijać i jaką strategię zarządzania różnorodnością pokoleniową** powinna przyjąć firma, aby skutecznie wesprzeć swoje zespoły.

W tym celu przygotowano **przeгляд trendów** związanych z **demografią, rynkiem pracy i edukacją**. Równocześnie poddano analizie dane dotyczące wieku, stażu pracy i płci ponad 6,2 tys. pracowników Grupy (w latach 2011–2016). Tak powstał model statystyczny, który m.in. pomógł określić **stanowiska trudne do zastąpienia obecnie oraz w latach 2020 i 2025**.

Elementem analizy były również:

- wywiady z menedżerami pracującymi w różnych spółkach i obszarach Grupy,
- anonimowa ankieta, dzięki której pozyskano dodatkowe głosy przedstawicieli kadry zarządzającej.

### EFEKTY

Analizy stały się podstawą decyzji o wdrożeniu poszczególnych inicjatyw i uruchomieniu projektów, przewidzianych na kolejne trzy lata, tworzących program zarządzania międzypokoleniowego.

### DZIAŁANIA W LATACH 2016–2018

- Wyniki analizy przedstawiono menedżerom. Zostali oni również zaproszeni do wypracowania pomysłów i rozwiązań w zakresie zarządzania różnorodnością pokoleniową w firmie.
- W wewnętrznej gazecie „Panaceum” publikowane są artykuły, w których pracownicy firmy przedstawiają własne sukcesy i wyzwania, przed którymi stanęli oraz sposoby radzenia sobie z różnicami międzypokoleniowymi w zespołach.
- W wewnętrznej ofercie szkoleń, z których mogą korzystać pracownicy firmy (tzw. curriculum szkoleń), pojawiły się instruktaże zarządzania zespołem multigeneracyjnym dla kadry menedżerskiej i liderów produkcyjnych.
- Dział HR przeszedł wewnętrzne szkolenie uświadawiające na tematykę międzypokoleniową.
- Perspektywa międzypokoleniowa uwzględniana jest w kluczowych programach rozwojowych dla kadry pracowniczej (np. program Leadership Go dla kadry dyrektorskiej).



## Jaką chronologię należy przyjąć, klasyfikując pracowników do poszczególnych pokoleń?

Najczęściej stosowany w polskich warunkach wydaje się podział zaprezentowany w poniższej tabeli. Najmłodsza generacja jest symbolicznie wyznaczana przez początek transformacji społeczno-ekonomicznej naszego kraju.

### POKOLENIA W MIEJSCU PRACY

Pokolenie	Rok urodzenia
Tradycjonałiści	1922–1945
<i>Baby boomers</i> (BB)	1946–1964
Generacja X	1965–1979
Generacja Y	1980–1989
Generacja C	1990–

Źródło: HRP, 2013; Kołodziejczyk-Olczak, 2014b, s. 80; Urbaniak, 2015; Wiktorowicz, 2016; Wiktorowicz, Warwas i inni, 2016

#### Jakie inspiracje płyną dla menedżera?

- Polska chronologia pokoleń może być nieco inna niż ta stosowana w krajach zachodnioeuropejskich oraz Stanach Zjednoczonych. Jest wielość ujęć i podejść do granicznych przedziałów wieku dla poszczególnych pokoleń!
- Starsze roczniki z pewnością różniły się od siebie znacznie. Młodsze pokolenia stają się coraz bardziej podobne pod względem konsumpcji, stylu życia, mody oraz obowiązujących trendów.
- Charakterystyki pokoleń traktować należy jak ogólny poglądowy obraz i tło, a metody postępowania z pracownikami dobierać zawsze indywidualnie, w zależności od konkretnej sytuacji. Nie należy stygmatyzować pracowników ze względu na generację, z której się wywodzą, ale trzeba uzupełniać wiedzę kontekstową.

## Co wyróżnia poszczególne pokolenia?<sup>1</sup>

### POKOLENIE BABY BOOMERS: 1946 – 1964<sup>2</sup>

Jest to generacja urodzona po II wojnie światowej, w okresie dynamicznej odbudowy gospodarki, pełnym nadziei na lepszą przyszłość, niemniej jednak w Polsce również z balastem wszystkich ciemnych stron socjalizmu i gospodarki centralnie planowanej.

Osoby z pokolenia wyżu demograficznego chętnie organizowały się wokół idei i problemów ważnych dla jednostek i całych społeczeństw. Za ich młodości rodziła się świadomość w dziedzinie ekologii, ruch pacyfistyczny, poszanowania praw człowieka i równości. Powstała pierwsza elektrownia atomowa, rozpoczął się podbój kosmosu, dokonano pierwszej transplantacji serca. Z drugiej strony rosły w siłę ruchy feministyczne, w muzyce popularność zdobył rock'n'roll, odbył się kultowy festiwal Woodstock. Światowego formatu bohaterami tego okresu byli Indira Gandhi, Martin Luther King Jr., John Fitzgerald Kennedy. Kobiety znacznie bardziej angażowały się w pracę zawodową niż wcześniejsze pokolenia. Osoby z tej generacji są też w lepszej kondycji zdrowotnej i lepiej wyedukowane niż ich rodzice.

W Polsce, kraju socjalistycznym, kraju deficytów, dzieci wychowywały się w odmiennych warunkach niż na przykład w Stanach Zjednoczonych. Podczas gdy w USA mottem było „*be optimistic*”, w Polsce nowego znaczenia nabrało określenie „przedsiębiorczość”. W kraju nad Wisłą to

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie: Adecco, 2007; Baran, Ktos, 2014; Boni, 2011; Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2009, s. 241–245; Bursch, Kelly, 2014; Cwalina, 2001; Friedrich, Le Merle, Peterson, Koster, 2010; Goban-Klas, 2003, s. 103; Hannam, Yordi, 2011; How to Recruit..., 2012; Juchnowicz, 2009; Kołodziejczyk-Olczak, 2014a, 2014b; Lyons, Kuron, 2013; Miś, 2011; Murphy, 2007; Murzyn, Nogiewicz, 2015; Phillips, Addicks, 2010; Ropes, 2013; SHRM, 2009; Smolbik-Jęczmień, 2013a, 2013b; Stanley, 2010; Weroniczak, 2010; Wiktorowicz, 2016; Woszczyk, Czernecka, 2013, s. 42–45; Zemke, Raines, Filipczak, 2013; Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014.

<sup>2</sup> Fragment dotyczący poszczególnych pokoleń w dużej mierze pochodzi z publikacji Wiktorowicz, Warwas i inni, 2016.



ludzie, którzy traktują pracę jako obowiązek – najpierw pracowali w czasach socjalizmu, potem uczestniczyli w transformacji ustrojowej, budowali gospodarkę wolnorynkową. Jednocześnie są znacznie słabiej zaznajomieni z technologiami informatycznymi niż późniejsze pokolenia, a tym samym również rzadziej wykorzystują media jako narzędzie komunikacji. Określani są jako *sandwich generation*, opiekując się zarówno swoimi dziećmi, jak i starzejącymi się rodzicami.

**Pokolenie wyżu demograficznego ceni sobie takie wartości, jak: niezależność, zaangażowanie, optymizm, myślenie w kategoriach globalnych. Ludzie ci rzadko zmieniają miejsce i stanowisko pracy** (wielu z nich miało tylko jednego pracodawcę). Reprezentanci tego pokolenia poszukują pracodawców, którzy zaoferują im możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, jasne reguły zarządzania, długoterminowe bezpieczeństwo i stabilność. **Chcą pracować po uzyskaniu wieku emerytalnego i ponieważ ciężko pracowali, aby osiągnąć sukces, pragną podzielić się swoimi doświadczeniami z pokoleniami młodszymi.** Chcą być postrzegani jako osoby niezależne, zainteresowane samorealizacją i rozwojem osobistym, które na emeryturze mają czas i środki na spełnianie własnych marzeń. Od pracodawcy oczekują stylu kooperatywnego, ale jako przyzwyczajeni do pracy w hierarchicznych strukturach, szanują hierarchię, są zdyscyplinowani i lojalni wobec organizacji.

Jako ich główne atuty wskazuje się **cierpliwość, odpowiedzialność, komunikatywność, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Cechuje ich autonomia i samowystarczalność, są cierpliwi i umieją radzić sobie w sytuacjach trudnych. Są skłonni do poświęceń, a ich atutem jest duża wiedza „życiowa” i doświadczenie.** Czują się niekomfortowo w sytuacji konfliktu, są niechętni wobec swoich rówieśników, na pierwszym planie stawiają sam proces, a nie rezultat, niekoniecznie *budget minded*. Defensywnie odnoszą się do informacji zwrotnej, osądzają tych, którzy myślą inaczej.

## POKOLENIE X: 1965 – 1979

Jest to pokolenie, które dorastało w okresie kryzysu gospodarczego lat 70. W Polsce to pokolenie osób „biegających z kluczem na szyi”, wychowujących się na miejskich blokowiskach. Jednocześnie to generacja wzrastająca w cieniu strajków, łapania autorytetów, obalania dotychczasowego porządku rzeczy.

Pokolenie X to „naoczni świadkowie” narodzin takich gwiazd muzyki, jak U2, Michael Jackson i Aerosmith, a z drugiej strony końca pewnej epoki wraz z zabójstwem Johna Lennona. Ruchy feministyczne rosty w siłę, a kobiety zyskiwały coraz większy wpływ na różne dziedziny życia, w tym politykę – po raz pierwszy urząd premiera objęła kobieta, Margaret Thatcher. W okresie ich młodości zidentyfikowano AIDS, zarażone wirusem HIV osoby publicznie otwarcie zaczęły mówić o swojej chorobie. Czas młodości tej generacji to okres, w którym runął mur berliński, a w Polsce zaczęła się transformacja systemowa. Ogromne zmiany przyniosło wprowadzenie na rynek w połowie lat 70. pierwszych komputerów osobistych. Jednocześnie pod koniec lat 70. korporacje amerykańskie rozpoczęły ekspansję, uruchamiając procesy globalizacyjne. Towarzyszył temu coraz bardziej intensywny rozwój sklepów wielkopowierzchniowych, który jednak Polacy mogli oglądać jedynie na ekranie telewizora. Nie mając w dzieciństwie dostępu do różnych dóbr, swoje niedobory chcieli i chcą zrekomensować swoim dzieciom.

Pokoleniu temu towarzyszyła niepewność, trudności ze stałym zatrudnieniem oraz brak punktów oparcia. Okazało się, że dobry dyplom niekoniecznie wystarcza, by mieć dobrą pracę. Brak dostępu do dobrej pracy nie zniechęcił ich jednak, tylko stał się bodźcem do walki o własne miejsce w świecie. Stali się pracoholikami, niemniej jednak o wysokiej etyce pracy. To osoby nazywane „garniturami”, które cenią pracę zawodową bardziej niż czas wolny, wierząc, że przez nią mogą osiągnąć sukces w życiu. Aktualnie to dojrzałe pokolenie ludzi aktywnych zawodowo, lojalnych wobec pracodawcy i godnych zaufania. Najważniejsze są dla nich takie wartości, jak:

## III. CEMEX POLSKA



### WYZWANIE

**Zapewnienie długofalowego planowania kadr w starzejącej się organizacji, w kontekście odczuwalnego na rynku pracy niżu demograficznego.**

### ROZWIĄZANIE

W CEMEX wyróżniamy **pięć celów strategicznych wspierających różnorodność**. Cele te wynikają ze specyfiki naszego rynku pracy, ale też branży. Są to:

1. **Zachęcanie kobiet do rozwoju kariery zawodowej** (tak, by miały dostęp do możliwości rozwoju, wyższych stanowisk, ale też by nie czuły się pomijane w typowo męskiej branży).
2. **Zarządzanie wynagrodzeniami kobiet i mężczyzn** – po to, by niwelować dysproporcje w różnicach wynagrodzeń na tym samym stanowisku, przy jednakowych obowiązkach.
3. **Zarządzanie wiekiem** – wspieranie młodych w podjęciu zatrudnienia, ale też tworzenie programów dla osób 50+.
4. **Tworzenie miejsc pracy dla osób z niepełnosprawnością**.
5. **Wsparcie dla pracowników-rodziców**, by mogli godzić swoje role zawodowe i rodzicielskie.

**Wszystkie wymiary tworzą strategię zarządzania różnorodnością, pozwalającą na kreowanie innowacyjnych rozwiązań dzięki zderzeniu różnych perspektyw i doświadczeń.**

### EFEKTY

**Systemowe zarządzanie wskazujące kierunek działań i programów** dedykowanych pracownikom w różnych grupach wiekowych pomaga w wyrównywaniu ich szans w organizacji na każdym etapie: poczynając **od rekrutacji, poprzez zatrudnienie i wdrożenie, zarządzanie wynikami pracy i wynagradzaniem, rozwojem, w tym godzeniem obowiązków zawodowych z życiem prywatnym, a kończąc na odejściu z organizacji**. Dzięki strategicznemu podejściu firma lepiej wykorzystuje budżety na rozwój, a dostosowanie świadczeń do potrzeb różnorodnych wiekowo grup pracowników pozwala równocześnie **maksymalizować satysfakcję** beneficjentów realizowanych programów.

rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość, elastyczność, przedsiębiorczość.

**Sukces zawodowy oznacza dla nich ciężką pracę prowadzącą do celu, dlatego potrafią się jej poświęcić, rzetelnie wykonując swoje obowiązki i podporządkowując pracy swoje życie prywatne. Są ukierunkowani na rezultaty.**

Planują z „tradycyjnym” kalendarzem. Choć dobrze radzą sobie z techniką elektroniczną, nie wierzą zasobom sieci. Bazują raczej na kontaktach *face to face* i „papierowym archiwum”. To jednak często opóźnia ich działanie, nierzadko podnosi poziom stresu. **Aby utrzymać ich zaangażowanie, menedżerowie powinni oferować im takie rozwiązania, które dadzą poczucie wolności i mobilności.** Są zainteresowani innowacyjnością i wyzwaniem przedsiębiorstwa, ale w oparciu o twarde dane. Bezpieczeństwo i stabilizacja pracy są dla nich ważniejsze niż dla następnych pokoleń, a awans pionowy jest ważniejszy niż poziomy. Pragną autonomii, stawiania im jasnych, wymiernych celów. Do efektywnej pracy potrzebują wsparcia zespołu i poczucia przydatności. **Cenią zarówno pozytywną, jak i negatywną informację zwrotną. Są bardziej „włączeni”, elastyczni i mają lepsze umiejętności komunikacyjne niż Y.** Swoją motywację czerpią z zadowolenia z pracy. Uważają, że delegowanie zadań i uprawnień jest podstawą relacji pracowniczych. Cenią sobie zdobywanie nowych umiejętności i doświadczeń. Jako ich atuty wskazuje się adaptacyjność, technoalfabetyzację, samodzielność, kreatywność, globalne myślenie, pragmatyzm, równowagę i różnorodność.

Często są sceptykami, pesymistami pozbawionymi złudzeń, są nieufni wobec władzy, bardzo czujni, jeśli chodzi o niekompetencję i brak konsekwencji u otaczających ich ludzi. Pojawienie się błędu uważają za osobistą porażkę. **Są mniej oddani organizacji niż baby boomers, ale bardziej lojalni niż kolejne pokolenia.** Nie lubią hierarchii, ale uznają autorytet szefów. Są niecierpliwi, nieudolni „politycznie”, a jednocześnie mniej zainteresowani przywództwem. Nie są wielozadaniowi, lubią skończyć jedną pracę, zanim zaczną drugą. Obawiają się utraty pracy, są mniej mobilni. Szkolenia traktują jako kotwicę zatrudnienia.

## POKOLENIE MILENIUM: 1980 –

Kolejne dwa pokolenia bardzo często określa się wspólnym mianem pokolenia Milenium, w ramach którego dopiero wyodrębnia się generacje Y i C (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014).

Oba te pokolenia to ludzie wychowani „w lepszych czasach”. Ich dzieciństwo i młodość to okres globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu. Ludzie ci są bardziej świadomi własnej wartości. Nie zamierzają „bić się o swoje”, bo im się to należy z racji wykształcenia. Praca to dla nich dodatek do życia, w którym bardziej liczy się dobra zabawa niż ciągła gonitwa za bliżej nieokreślonymi pragnieniami. Równowaga: praca - życie jest dla nich znacznie ważniejsza niż dla starszych pokoleń.

**Problem traktują zwykle jako kolejną grę strategiczną. Nie lubią marnować czasu, o wszystko starają się wypytać na początku. Prawdopodobnie wynika to z innego modelu edukacji – są przyzwyczajani do testów, uczeni są skrótowego, logicznego myślenia. Są wielozadaniowi, potrafią szybko przeskakiwać między zadaniami. Są też zaawansowani technologicznie. Ich atutem jest optymizm i działanie grupowe.** Kształcenie ustawiczne jest dla nich sposobem na życie. **Są otwarci na zmiany, łatwo się adaptują. Są bardziej mobilni zawodowo niż starsze generacje, co jednak często oznacza również znacznie mniejszą lojalność, skutkującą większą rotacją kadr w organizacjach ich zatrudniających.** Częściej niż starsze pokolenia myślą o wyjeździe za granicę. Chętnie pracują zespołowo, również w grupach wielokulturowych, tworzą społeczności i często się ze sobą komunikują, choć – jak pokazuje część badań – preferują komunikację elektroniczną, mają natomiast trudności w kontaktach bezpośrednich. Łącząc to z dobrą znajomością języków obcych, łatwo nawiązują relacje globalne.

**Ich słabe strony to w szczególności potrzeba nadzoru i ustrukturyzowania pracy, jak również brak doświadczenia, zwłaszcza w pracy z trudnym klientem. Często zamykają się w świecie różnych mediów i eksperymentalnego uczenia się.**

## IV. CEMEX POLSKA



### WYZWANIE

**Wspieranie osób młodych w organizacji.**

### ROZWIĄZANIE

Z myślą o pracownikach z młodszej grupy wiekowej powstał program **Professionals in Development**. W ramach projektu mogą oni uczestniczyć w **pełnopłatnych praktykach i stażach**, podczas których mają zapewnione indywidualne wsparcie **mentora** (starszego, bardziej doświadczonego pracownika) przy realizacji codziennych zadań, wymieniając się wiedzą i rozwiązaniami. Program Professionals in Development CEMEX wyróżnia nastawienie na indywidualny rozwój zarówno praktykanta/stażysty, jak i opiekuna praktyk. W ramach działań rozwojowych podczas ostatniej edycji Programu Praktyk Letnich 2017 praktykanci otrzymali pakiet szkoleń rozwojowych w postaci zestawu e-szkoleń z zakresu umiejętności miękkich i twardych, wzięli udział w szkoleniach stacjonarnych, uczestniczyli w animacjach realizowanych w ramach programu, takich jak konkurs z nagrodami oraz wyjazd terenowy do zakładów produkcyjnych CEMEX. Opiekunowie poza wsparciem, otrzymali również cykl warsztatów rozwojowych: ABC zarządzania pracownikiem w organizacji z elementami coachingu, który został potwierdzony certyfikatem.

**Program Twoja Rodzina** oferuje natomiast dopasowane do potrzeb tej grupy benefity, takie jak: elastyczny czas pracy dla rodziców, opiekę medyczną dla dzieci i osób starszych oraz ubezpieczenia.

## V. CEMEX POLSKA



### WYZWANIE

**Zapewnienie produktywności i zaangażowania pracowników w grupie wiekowej 50+.** Pracownicy 50+ stanowią prawie 1/3 wszystkich zatrudnionych, za 10 lat grupa ta będzie stanowić już ok. 40% wśród zatrudnionych.

### ROZWIĄZANIE

W ramach strategii zarządzania różnorodnością tworzone są **programy, sieci, kluby i fora wspierające osoby w wieku 50+**, a także te, które osiągnęły już wiek emerytalny. Celem działań jest zachęcanie do kontynuowania zatrudnienia, np. na część etatu, lub współpracy z młodszą kadrą. Ważnym elementem programów jest też **uspraw-**



**Oczekują szybkiej kariery.** Ich mankamentem w pracy jest niecierpliwość (wyrastali w środowisku, w którym każde działanie było natychmiast wynagradzane). Mają trudność z podejmowaniem decyzji. Ponieważ rodzice przeważnie planowali im życie w drobnych szczegółach, również od pracodawcy oczekują precyzyjnego wyznaczenia celów i pomocy w rozwoju zawodowym. Z drugiej strony, cenią sobie niezależność, nie lubią ograniczeń i mogą mieć niską etykę pracy. Brak im konsekwencji, uporu i samodyscypliny. Pomimo wielu podobieństw warto wskazać również na różnice, o których poniżej.

## POKOLENIE Y: 1980 – 1989

Jest to pierwsza generacja, która dorastała w wolnej Polsce. Osoby te w dorosłe życie wkraczały w nowym tysiącleciu. Ich wspólne doświadczenia to przede wszystkim dorastanie w gospodarce wolnorynkowej, obcowanie z nowoczesnymi technologiami oraz większa swoboda w przemieszczaniu się poza granice kraju. Pokolenie to jest bardzo dobrze wykształcone, z wielostronnymi zainteresowaniami. Dorastając w dobie dynamicznych zmian, osoby te są często bardziej innowacyjne niż starsze pokolenia. Ich główne wartości to: optymizm, idealizacja, różnorodność, ambicje, kreatywność, inicjatywa, innowacyjność, edukacja i kształcenie. Jest to generacja „ja, dla mnie”, poszukująca sławy i fortuny.

**Pokolenie Y charakteryzuje się większą wielozadaniowością niż C. Wprawy nabrali, będąc nastolatkami, dzieląc swoją uwagę między płynącą muzyką, pisaniem SMS-ów i odrabianiem lekcji. Chętniej podejmują nowe wyzwania, nie lubią nudzić się w pracy.** Ważna jest dla nich elastyczność czasu pracy. Jeśli praca ich interesuje i daje im satysfakcję, silnie się w nią angażują. Jeśli jest inaczej, szukają lepszego zatrudnienia. Oczekują od pracodawcy odpowiednich warunków płacowych i inwestowania w ich dalszy rozwój zawodowy. Autorytetem może dla nich być tylko osoba wyróżniająca się kompetencjami, a nie zajmowanym stanowiskiem. W zakresie edukacji pokolenie Y nie utożsamia się ze swoją szkołą, a z szanowanymi i lubianymi ludźmi. Od pracodawcy

ludzie ci oczekują bliskich kontaktów z przełożonymi, płaskiej struktury organizacyjnej, otwartości na dyskusje. Duże znaczenie ma dla nich reputacja firmy i dobra atmosfera w pracy, dokładają więc starań, by je zachować. Często mają nierealistyczne oczekiwania (uważają, że mogą zmienić cały świat, jednak nie są świadomi odpowiedzialności związanej z wykonywanymi zadaniami). Własny komfort i wygodę cenią sobie bardziej niż spełnianie oczekiwań pracodawcy. Wskazuje się również na ich słabe umiejętności interpersonalne, szczególnie uwidaczniające się w zespołach zróżnicowanych wiekowo. Mogą mieć trudności z rozwiązywaniem pojawiających się konfliktów. Preferują kierowników mających podejście edukacyjne, którzy są ich coachami, którzy są zorientowani pozytywnie, motywacyjnie, nastawieni są na osiągnięcia i współpracę. Aby utrzymać ich zaangażowanie, menedżerowie powinni powierzać im odpowiedzialne zadania, wzmacniające poczucie przyczyniania się do realizacji ważniejszej misji. Poszukują też możliwości „odwdzięczenia się” poprzez wolontariat i działalność filantropijną. Generacja ta dostrzega problemy społecznej odpowiedzialności biznesu. Akceptuje odmienność, niezależność i sceptycyzm w sposobie myślenia i działania. Zarówno w pracy, jak i w oficjalnych sytuacjach osobistych, pokolenie Y nie przywiązuje takiej wagi do konwenansów, w tym np. odpowiedniego ubioru.

Przedstawiciele tej generacji przyzwyczaili się do natychmiastowego otrzymywania informacji zwrotnej, potrzebują stałego dostępu do nowych informacji. Prowadzą konsumpcyjny styl życia.

## POKOLENIE C: 1990 –

Jest to generacja wychowana wśród telefonów komórkowych, laptopów, Internetu, gier komputerowych i innych zdobyczy techniki. Jej nazwa wywodzi się od tego, że reprezentanci pokolenia C są *connect, communicate, change, connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking*. Ci młodzi ludzie właściwie nie pamiętają czasów „poza Unią Europejską”, a ich życie koncentruje się wokół

**nienie komunikacji** pomiędzy zróżnicowanymi pokoleniowo grupami pracowników.

**Klub 50+** to wewnętrzna sieć społecznościowa, która skupia pracowników z tej grupy wiekowej. Celem klubu jest przygotowanie pracowników w grupie 50+ do długoletniej aktywności zawodowej m.in. poprzez:

- program rozwojowy 50+,
- program prozdrowotny 50+,
- promocję zdrowego stylu życia i profilaktykę zapobiegania chorobom cywilizacyjnym w tej grupie wiekowej,
- networking.

Pracownicy tej grupy wiekowej mają możliwości angażowania się w wiele działań organizacji, pełniąc role:

- opiekunów staży i praktyk,
- mentorów w programie mentoringowym Mistrzowski Rejs,
- trenerów w programie szkoleń wewnętrznych CEMEX Alumnii przygotowanym dla byłych pracowników (emerytów lub rencistów), a dającym możliwości pozostania aktywnym zawodowo w bardzo elastycznych formach współpracy.

### EFEKTY

- **Pracownicy w wieku 50+ są najbardziej zaangażowaną grupą zatrudnionych** w CEMEX według Ankiety Pracowniczej 2015. Poziom ich zaangażowania wyniósł 92%, podczas gdy ogólny wynik dla CEMEX Polska to 78%.
- **Grupa osób powyżej 50 roku życia** zatrudniona w CEMEX to według ankiety także grono **najbardziej zadowolonych z miejsca pracy** – wskaźnik w Ankiecie Pracowniczej 2015 wyniósł 95%.

## VI. CEMEX POLSKA



### WYZWANIE

**Tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów i zarządzanie nimi.**

### ROZWIĄZANIE

E-szkolenie na temat **zarządzania wielopokoleniowymi zespołami**.

### EFEKTY

- Większe możliwości uzupełniania luk kompetencyjnych w całym zespole, czerpanie z różnic potencjałów, doświadczenia i fachowości zróżnicowanych pracowników.
- Większa efektywność i innowacyjność oraz mniej konfliktów w ramach zróżnicowanych zespołów.



nowych technologii. Co więcej, dużo sprawniej niż ich starsi koledzy komunikują się za pośrednictwem mediów społecznościowych. Nie znają świata bez komputera, telefonu, Internetu, elektronicznych gadżetów. Łatwo przechodzą między światem rzeczywistym i wirtualnym, ich zdaniem oba się uzupełniają.

Osoby z pokolenia C mają problemy z koncentracją, ich uwaga jest rozproszona, a analiza i ocena informacji bardziej powierzchowna. Bardziej realistycznie i ostrożnie, materialistycznie podchodzą do życia. Są pełne obaw o przyszłość. Pokolenie to obejmuje osoby, które motywują się wzajemnie, ale z drugiej strony bywają często leniwe, niechętnie do usamodzielnienia się, uzależnione od poszukiwania rozwiązań przez Internet. Różnorodność jest dla nich sprawą oczywistą (sami jako generacja są wewnątrznie bardzo zróżnicowani). Przeciwnie do Y, ludzie ci są społecznie zorientowani (generacja „my”). Są otwarci na nowe doświadczenia, twórczy i innowacyjni. Nauka, zdobywanie wiedzy, rozwój następuje zgodnie z zasadą *just in time*, chcą wszystko wiedzieć i mieć natychmiast, najlepiej *online*. Nie są zwolennikami wizji długotrwałego, szczebel po szczeblu, budowania kariery zawodowej. W życiu zawodowym chcą kierować się tymi samymi wartościami, co w życiu prywatnym – obie kariery stanowią dla nich całość. Dorastając przy łatwym dostępie do różnorodnej informacji, stymulowani przez rodziców, nauczycieli i wychowawców poprzez różne materiały wspierające ich rozwój, bardzo wcześnie rozwijali u siebie różnorodne, cenione na rynku pracy kompetencje. Nie boją się ryzyka i błyskawicznie podejmują decyzje. W kontekście swojej aktywności zawodowej boją się jednak o swoją przyszłość. Od pracodawców oczekują przede wszystkim szacunku do własnej osoby, dobrej atmosfery w pracy, możliwości rozwoju, godziwego wynagrodzenia przy obecności innych pozafinansowych motywatorów, wykorzystania ich potencjału.

Te uwarunkowania powodują konieczność modyfikacji podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Z całą pewnością zarządzanie zróżnicowanymi zasobami, wielopokoleniowymi zespołami, a często zarządzanie

realizowane w wielokulturowym i międzynarodowym środowisku pracy, wymagać będzie wypracowania odmiennych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania strategicznego, zarządzania wiedzą czy kształtowania zachowań organizacyjnych.

#### Jakie inspiracje płyną dla menedżera?

- Dokonanie przeglądu narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności: instrumentów rekrutacji, selekcji i adaptacji, oceny pracowniczej i motywowania, metod i technik szkolenia w zakresie ich dostosowania do potrzeb oraz oczekiwań różnych generacji w miejscu pracy.
- Uzupelnienie i wzbogacenie instrumentów zgodnie z multigeneracyjnym „filtrem” w zakresie proporcji oraz dostępności i dostosowania poszczególnych praktyk dla wszystkich generacji.
- Przeszkolenie kadry kierowniczej wszystkich szczebli w zakresie zarządzania zróżnicowanym pokoleniowo zespołem.

## VII. HENKEL POLSKA



Program szkoleń wewnętrznych Skills Trade.

#### WYZWANIE

Wykorzystanie **potencjału różnorodności pracowników**.

#### ROZWIĄZANIE

Pracownicy w firmie to największy zasób, **potencjał wiedzy eksperckiej, praktycznej i unikatowej, bo wyjątkowo mocno zakorzenionej w specyfice biznesu naszego zespołu**.

Skills Trade to inicjatywa, która dostrzega ten potencjał, umożliwiając pracownikom **dzielenie się wiedzą, doświadczeniami i talentami z innymi pracownikami**. To szkolenia prowadzone przez pracowników dla pracowników. Każdy pracownik ma możliwość poprowadzenia szkolenia, wykładu lub warsztatu na dowolny temat. Każdy może być uczestnikiem w ramach limitu miejsc. Wśród tematów szkoleń znalazły się dotychczas m.in.: negocjacje, aplikacje klejów, porady prawne, a także bezpieczeństwo cyfrowe oraz Excel.

#### EFEKTY

W ramach inicjatywy Skills Trade **od 4 lat regularnie odbywają się szkolenia z różnych obszarów**. Korzyści odnoszą nie tylko **uczestnicy**, którzy zdobywają nowe umiejętności, ale też **prowadzący**, którzy mają szansę poprobować swoich sił w roli trenerów.

## VIII. HENKEL POLSKA



Program rozwoju pracowników You Grow.

#### WYZWANIE

Zaspokojenie potrzeby nieustannego rozwoju zawodowego pracowników w oparciu o ich indywidualne doświadczenie i umiejętności, zarządzanie talentami.

#### ROZWIĄZANIE

You Grow to projekt rozwojowy dla **najbardziej utalentowanych pracowników**. Powstał z myślą o osobach, które nie pełnią jeszcze funkcji menedżerskich, ale wyróżniają się **ponadprzeciętnym zaangażowaniem** i potencjałem do objęcia stanowisk kierowniczych w przyszłości. Uczestnicy wyłaniani są na podstawie kilku czynników: oceny pracowników z zakresu wyników w pracy oraz potencjału rozwojowego i predyspozycji do pełnienia funkcji przywódczych,

## Zarządzanie wiekiem w firmach-laureatach Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi



**Dr Anna Jawor-Joniewicz,  
Instytut Pracy i Spraw Socjalnych**

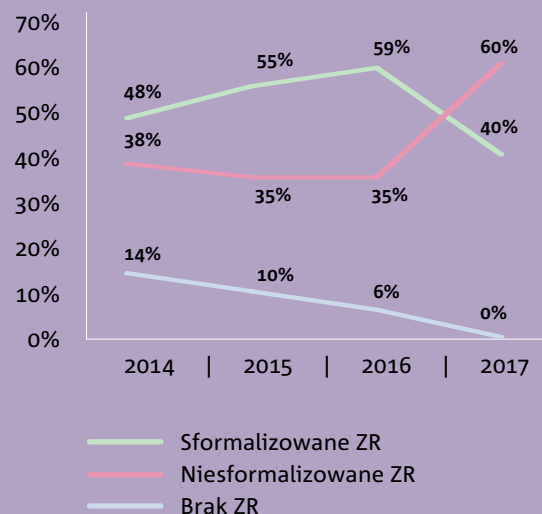
Obserwowalne w wielu społeczeństwach europejskich, także w Polsce, zmiany demograficzne związane ze wzrostem udziału osób starszych wśród ogółu ludności danego

kraju nie pozostają obojętne dla przyjmowanych przez firmy strategii zarządzania zasobami ludzkimi (ZSL). Pracodawcy coraz dotkliwiej odczuwają brak kandydatów do pracy, co wynika między innymi z problemów z zastępowalnością pokoleń w miejscu pracy. Najbardziej doświadczeni pracownicy, osiągnąwszy wiek emerytalny, żegnają się z firmą, a młodych osób poszukujących pracy jest relatywnie mało. Wyzwaniom wynikającym z demografii łatwiej będzie sprostać firmom, które zawczasu dostosowały swoje strategie ZSL, otwierając się na różnorodność, także tę związaną z wiekiem osób zatrudnionych.

Jakkolwiek z badań realizowanych przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (IPISS) w latach 2013-2016 wynika, że zarządzanie różnorodnością (ZR) nie jest jeszcze podejściem powszechnym w przedsiębiorstwach funkcjonujących<sup>1</sup> w Polsce, to, jak można przypuszczać, w firmach o potwierdzonym wysokim poziomie ZSL powinno być już ono standardem. Czy tak jest w istocie? W uzyskaniu odpowiedzi na to pytanie pomocne będzie dokonanie analizy praktyk stosowanych przez laureatów najstarszego w Polsce konkursu z zakresu ZSL – Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi, którego organizatorem jest IPISS. Do kwestionariusza będącego jednym z narzędzi badawczych stosowanych w konkursie – zagadnienia dotyczące wprost zarządzania różnorodnością

włączono po raz pierwszy w 2014 r. Z zaprezentowanych na poniższym wykresie danych (por. rys. 1) wynika, że liderzy ZSL zdecydowanie odbiegają od ogółu przedsiębiorstw pod względem zainteresowania problematyką ZR. Rozwiązania z tego zakresu stosują niemal wszystkie wyróżnione organizacje. W latach 2014-16 odnotowywano stały wzrost odsetka firm, w których ZR przyjęto formę oficjalnie funkcjonujących dokumentów (strategii, procedur), przy jednoczesnym konsekwentnym spadku odsetka organizacji niepodejmujących żadnych działań w tym obszarze. Ostatni rok przerwał ten trend (być może na skutek większego niż wcześniej zainteresowania konkursem jednostek administracji publicznej, stosującej zwykle tylko wybrane praktyki ZR),

**STOSOWANIE ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ  
W FIRMACH-LAUREATACH KONKURSU LIDER ZARZĄDZANIA  
ZASOBAMI LUDZKIMI (EDYCJE XV—XVIII)**



Źródło: Opracowanie własne

<sup>1</sup> Zgodnie z ich wynikami zaledwie 2,8% firm ma wdrożoną strategię zarządzania różnorodnością, w kolejnych 1,9% funkcjonuje ona w wersji nieformalnej, a w 9,6% badanych organizacji stosowane są pewne elementy ZR (Borkowska S., Jawor-Joniewicz A., red., *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, IPISS, Warszawa 2016, s. 145).



bowiem, mimo że wśród laureatów konkursu nie znalazła się już żadna organizacja niestosująca ZR, to grono firm posiadających formalną strategię działania lub procedurę pomniejszyło się w ciągu roku o 19 p.p. Jednocześnie odnotowano znaczny wzrost liczby przedsiębiorstw stosujących rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem, ale nie w sposób sformalizowany. W porównaniu z wcześniejszymi latami, obecnie obejmują one większą, bardziej różnorodną grupę pracowników, a oferta stosowanych praktyk stale się poszerza.

Doświadczenia organizatorów konkursu wskazują, że najczęściej zarządzanie wiekiem przyjmuje charakter formalnej strategii lub procedury w organizacjach będących oddziałami międzynarodowych koncernów oraz w firmach dużych, zatrudniających często znacznie powyżej 250 osób.

Warunkiem zaistnienia zarządzania różnorodnością w organizacji jest wcześniejsze wdrożenie w niej rozwiązań służących zapewnieniu równych szans w zatrudnieniu, tj. przeciwdziałających jakimkolwiek formom dyskryminacji, molestowania oraz mobbingu. Większość laureatów konkursu stosuje własne procedury z tego zakresu. Bazując na nich, mogli oni wykonać kolejny krok w rozwoju firmy, jakim było wprowadzenie zarządzania różnorodnością. W miarę upływu lat rozumienie tego terminu wśród firm uczestniczących w konkursie poszerza się, obejmując już nie tylko (jak to miało miejsce wcześniej) różnorodność związaną z wiekiem i płcią pracowników, ale także m.in. stopień ich sprawności psychofizycznej, narodowość oraz orientację seksualną.

Obecnie, wprowadzając nowe rozwiązania w obszarze zarządzania wiekiem, laureaci konkursu najczęściej dążą do pełniejszego uwolnienia potencjału drzemiącego w następujących grupach zatrudnionych:

- pracownikach najmłodszych i najstarszych,
- kobietach,
- rodzicach małych dzieci,
- osobach niepełnosprawnych.

W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na przedsięwzięciach ukierunkowanych na zarządzanie

różnorodnością pokoleniową zespołów pracowniczych. Wprowadzenie zarządzania wiekiem w firmie warto poprzedzić szczegółową analizą zespołu pracowniczego (płci, wieku, narodowości, niepełnosprawności, orientacji seksualnej itp.). Pominięcie tego etapu może obniżyć skuteczność stosowanych rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem. Analiza taka nie powinna być ponadto działaniem jednorazowym, stały monitoring różnorodności zespołu pracowniczego umożliwi dopasowywanie strategii i narzędzi zarządzania wiekiem do bieżącej sytuacji firmy.

W latach 2014-2017 laureaci Konkursu Lider ZZL stosowali wiele praktyk zarządzania wiekiem dostosowanych do oczekiwań różnych grup zatrudnionych. Firmy starały się przy tym objąć swoją ofertą cały zespół, tak by nie powstawało wrażenie, że niektórzy pracownicy są przez organizację faworyzowani. Wdrożone rozwiązania znacząco różnią się pod względem kosztów ich funkcjonowania czy zasięgu oddziaływania. Pod względem merytorycznym można znaleźć między nimi podobieństwa, ujmując je w pięć szerszych kategorii:

- praktyki wspierające dzielenie się wiedzą,
- programy rozwojowe dostosowane do potrzeb różnych generacji,
- elastyczny czas i forma zatrudnienia,
- działania prozdrowotne,
- wsparcie finansowe.

### Rozwiązania wspierające dzielenie się wiedzą

Powszechną praktyką stosowaną w firmach będących laureatami Konkursu Lider ZZL jest zarządzanie organizacją pracy poprzez tworzenie zespołów międzygeneracyjnych. Dzięki powierzaniu wspólnych zadań pracownikom młodym i tym najbardziej doświadczonym, nie tylko wspiera się w firmie rozwój pracy zespołowej, ale także umożliwia się przepływ informacji pomiędzy zatrudnionymi. Jednocześnie pracownicy mogą uczyć się od siebie nawzajem. Młodzi poznają lepiej zasady pracy, etos i wartości firmowe, starsi zaś mają okazję zetknąć się z innym niż własny punktem widzenia, lepiej poznać i wykorzystać w pracy nowoczesne technologie. Innym częstym rozwiązaniem z tego zakresu jest powierzanie najbardziej doświadczonym pracownikom roli mentora osoby

jak również mobilności, gotowości do pracy w różnych lokalizacjach, otwartości na zmianę działu i stanowiska, a także motywację do rozwoju w ramach struktury firmy.

Nominacje pracowników do programu są częścią **procesu zarządzania talentami**.

Program You Grow opiera się na czterech kluczowych elementach: indywidualnym planie rozwoju, współpracy międzydziałowej, programie szkoleniowym Mini-MBA i grach symulacyjnych. Uczestnicy mają możliwość realizowania dodatkowych projektów oraz bliskiej współpracy z kadrą zarządzającą, uczestnicząc w cyklach szkoleń i warsztatów rozwijających kompetencje menedżerskie.

Dopełnieniem szkoleń są gry symulacyjne, które pozwalają zrozumieć procesy biznesowe, wykorzystać zdobytą wiedzę w praktyce, a także sprawdzić się w roli lidera. Uczestnicy mogą również przedstawić bezpośrednio członkom Zarządu własne pomysły dotyczące usprawnień w organizacji, a po ich zaaprobowaniu wdrażać je. Program stanowi doskonałe narzędzie do wyróżnienia i nagrodzenia najbardziej utalentowanych pracowników, a jednocześnie w profesjonalny sposób przygotowuje ich do roli lidera w przyszłości.

### EFEKTY

Projekt oceniany jest poprzez liczbę promocji w ciągu roku od zakończenia programu, wysokie noty w obszarze wyników w ocenie rocznej pracownika, dobrowolną rezygnację z uczestnictwa w programie (obecnie 0%) oraz liczbę inicjowanych projektów międzydziałowych.

## IX. HENKEL POLSKA



Program mentoringowy.

### WYZWANIE

**Budowanie kultury organizacyjnej, której podstawą są różnorodność i wartości** takie jak tolerancja, otwartość, zaufanie i szczerowość, **w oparciu o wymianę doświadczeń** oraz dobrych praktyk pomiędzy osobami w różnym wieku i zajmującymi różnorodne stanowiska.

### ROZWIĄZANIE

Program mentoringu w firmie Henkel jest realizowany od 2017 r. Jego start poprzedziły doskonałe doświadczenia z programem mentoringu koleżeńkiego, gdzie w parach **pracowały osoby zajmujące**



lub osób dopiero rozpoczynających swoją karierę w firmie. Do zadań takiego pracownika należy sprawowanie opieki merytorycznej nad nowo zatrudnionym, czyli wprowadzenie w zasady funkcjonujące w firmie, wsparcie podczas realizacji zadań, ale także przekazanie tzw. wiedzy ukrytej, która nie jest ujęta w formie oficjalnych dokumentów i procedur.

Dzieleniu się wiedzą służą ponadto wprowadzane w firmach nagradzanych w konkursie tzw. programy trenerów wewnętrznych. Obejmują one pracowników o unikalnych, wysokich kompetencjach w danej dziedzinie. Specjalizacja ta może być wąska, np. w jednej z firm młody pracownik prowadził szkolenia z programu Excel na poziomie zaawansowanym. W programie trenerów wewnętrznych zwykle może wziąć udział każdy pracownik, bez względu na jego cechy demograficzno-społeczne. Jedynym kryterium doboru do grona trenerów jest bowiem poziom posiadanych kompetencji. Przed rozpoczęciem swojej pracy uczestnicy programu najczęściej biorą udział w dedykowanych im szkoleniach, w trakcie których poznają warsztat trenera.

W niektórych przedsiębiorstwach wprowadzono mechanizmy zabezpieczające przed bezpowrotną utratą wiedzy w firmie wynikającą z odejścia najbardziej doświadczonych pracowników na emeryturę. Stały monitoring wieku zatrudnionych pozwala z wyprzedzeniem dostrzec potencjalne zagrożenie. Pracownicy zbliżający się do wieku emerytalnego są obejmowani specjalnymi programami. W jednej z nagrodzonych firm w ramach programu przydzielani byli im młodszy, mniej doświadczeni pracownicy, którzy przez kilka miesięcy byli przez starszych przygotowywani do przejęcia zadań osoby odchodzącej na emeryturę. Jest to czas, kiedy młodszy pracownik poznaje warsztat i metody pracy starszego oraz niepisane zasady ułatwiające skuteczną realizację powierzanych zadań.

### Programy rozwojowe dostosowane do potrzeb różnych generacji

W obszarze rozwoju pracowników, zarządzanie różnorodnością przejawia się między innymi w systematycznym monitorowaniu jednakowej dostępności szkoleń dla wszystkich zatrudnionych bez

względu na ich wiek. Zapewnieniu szerokiej dostępności sprzyja często stosowane przez laureatów Konkursu Lider ZŁ opracowanie i wdrożenie modelu kompetencyjnego obejmującego zwykle ocenianie, rozwój pracowników i wynagradzanie (co tworzy spójny system zarządzania kompetencjami). Praktyka ta pozwala na zobiektywizowanie procesu kierowania poszczególnych pracowników na szkolenia. Za punkt wyjścia przyjmuje się w nim wynik oceny okresowej, którego integralną częścią jest analiza kompetencji osoby zatrudnionej wraz z określeniem jej potrzeb rozwojowych. Prawidłowo działający system zarządzania kompetencjami pozwala więc skupić się na samym potencjale pracownika, nie zaś jego cechach demograficzno-społecznych.

Laureaci konkursu, tworząc systemy szkoleń i rozwoju wrażliwe na potrzeby osób reprezentujących różne generacje, dywersyfikują formy przekazywania wiedzy. Zauważają, że starsi pracownicy są przyzwyczajeni do szkoleń tradycyjnych, tj. wykładów, pracy z tekstem. Młodszy natomiast oczekują syntetycznych informacji przekazywanych w sposób atrakcyjny wizualnie, z zastosowaniem nowoczesnych technologii. Z myślą o pracownikach najmłodszych, firmy będące filiami międzynarodowych korporacji uruchamiają programy rozwojowe pozwalające na zdobywanie doświadczenia w trakcie kilkumiesięcznych staży realizowanych w zagranicznych oddziałach firmy. Wynika to nie tylko z dążenia do poszerzenia wiedzy bądź zwiększenia zaangażowania i stopnia identyfikacji pracownika z organizacją, ale także z dbałości o zwiększenie otwartości młodych pracowników na różnorodność.

### Elastyczny czas i forma zatrudnienia

Zdecydowana większość firm nagradzanych w konkursie sięga po rozwiązania służące zwiększeniu elastyczności czasu i organizacji pracy. Najczęściej stosowanymi praktykami są: elastyczne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy, możliwość wykonywania pracy zdalnie (tzw. home office) oraz redukcja etatu na życzenie pracownika. O ile pierwsze rozwiązanie dotyczy zwykle ogółu zatrudnionych, to pozostałe skierowane są przede wszystkim do ich wybranych grup. Prace zdalne mogą wykonywać, co oczywiste, tylko

**podobne stanowiska, oraz programem mentoringu odwróconego.** Ta ostatnia inicjatywa dotyczyła par łączących **menedżerów najwyższego szczebla** z osobami stojącymi u progu kariery, a przedmiotem prac była tematyka **digitalizacji**.

Na bazie tych doświadczeń powstał program mentoringowy, którego celem jest **rozwój umiejętności przywódczych oraz transfer wiedzy i dobrych praktyk pomiędzy menedżerami reprezentującymi różne działy i funkcje w firmie.**

#### EFEKTY

Ważnymi kryteriami sukcesu programu mentoringu są: poziom realizacji celów założonych przez mentee, poziom osobistej satysfakcji mentora i mentee, ocena postępów poczynionych przez mentee w oczach ich przełożonych, a w dalszej perspektywie rozwój karier (awanse poziome i pionowe) uczestników programu.

Obecnie, po ewaluacji pierwszej edycji programu, rozpoczyna się druga edycja.

W pierwszej edycji w 2017 r. wzięło udział 11 par mentor-mentee; 10 z nich ukończyło 9-miesięczny program. W 2018 r. Henkel zamierza **rozszerzyć grupę docelową programu o doświadczonych pracowników ze stanowisk niemenedżerskich.** Celem jest stworzenie do 20 par mentoringowych.

Program mentoringowy stanowi ważny element polityki personalnej. **Korzyści z relacji mistrz-uczeń odnoszą obydwie strony.** Uczeń zyskuje wiedzę, radę, umiejętności, mając szansę uczyć się od najlepszych w firmie. Mistrz doskonali swoje kompetencje jako lider, rozwija umiejętności komunikacyjne i coachingowe, czerpiąc z tego wiele osobistej satysfakcji.

## X. HENKEL POLSKA



Warsztaty z komunikacji międzypokoleniowej.

#### WYZWANIE

**Dobra współpraca w organizacji w oparciu o wzajemne zrozumienie potrzeb i oczekiwań różnych pokoleń pracowników, osób pracujących w różnych stylach, dbałość, by nikt nie czuł się w żaden sposób wykluczony.**

pracownicy biurowi. W firmach produkcyjnych możliwości ich zastosowania są więc ograniczone. Najczęściej korzystają z tej formy pracy osoby młode, np. rodzice małych dzieci. Częstotliwość stosowania home office oraz jego zasady różnią się w zależności od skali firmy i jej branży.

Niektóre spośród firm nagradzanych w konkursie oferują pracownikom możliwość czasowego lub trwałego zmniejszenia etatu. Dotyczy to przede wszystkim dwóch grup osób zatrudnionych: młodych kobiet oraz osób starszych. Z redukcji etatu mogą skorzystać kobiety w ciąży, dla których praca w pełnym wymiarze godzin jest zbyt obciążająca, ale jednocześnie nie mają potrzeby korzystania ze zwolnienia lekarskiego. Ta forma zatrudnienia jest ponadto oferowana osobom, których stan zdrowia nie pozwala na kontynuowanie pracy w pełnym wymiarze, oraz pracownikom mającym problemy z utrzymaniem równowagi pomiędzy życiem osobistym i zawodowym. Jest to także rozwiązanie stosowane przez pracodawców dążących do jak najdłuższego utrzymania w firmie cennych pracowników, którzy osiągnęli wiek emerytalny.

### Rozwiązanie prozdrowotne

W wielu przedsiębiorstwach oferowanie zatrudnionym dodatkowych świadczeń medycznych jest już standardem. Wśród laureatów konkursu ich zakres jest często bardzo szeroki. Obok specjalnych programów adresowanych do kobiet w ciąży oraz pakietów badań profilaktycznych dla starszych członków załogi, pojawiają się usługi dodatkowe obejmujące rodziny pracowników. W ich ramach mieści się opieka medyczna nad dziećmi osób zatrudnionych, ale także nad innymi osobami zależnymi. Rozwiązaniem szczególnie cennym z punktu widzenia podwójnie obciążonych pracowników reprezentujących tzw. sandwich generation, opiekujących się zarówno swoimi dziećmi, jak i zapadającymi na zdrowiu ojcami i matkami, jest świadczenie obejmujące rodziców osób zatrudnionych.

W niektórych firmach, zwłaszcza dużych, produkcyjnych, w których średnia wieku pracowników jest dość wysoka, tworzone są własne ambulatoria i przychodnie przyzakładowe. Dzięki temu rozwiązaniu pracownicy mogą

w dowolnym momencie skonsultować się z lekarzem bez konieczności rezerwowania wizyt z długim wyprzedzeniem.

### Wsparcie finansowe

Znaczna część firm oferuje pracownikom różnorodne formy wsparcia finansowego. Laureaci Konkursu Lider ZZZ obok często spotykanych dofinansowań do wypoczynku oraz niskoprocentowanych pożyczek, oferują też rzadziej stosowane rozwiązania skierowane do różnych generacji osób zatrudnionych. Na dofinansowanie mogą w nich liczyć rodzice. Otrzymują oni wsparcie przy zakupie podręczników i pomocy szkolnych, zajęciach językowych dla dzieci oraz dojazdy do kolonii. Starsi pracownicy mogą natomiast skorzystać z dopłat do pobytu w uzdrowisku oraz rehabilitacji. Dla młodszych z kolei przewidziano dofinansowanie aktywności sportowych (np. zakup sprzętu i odzieży sportowej) prowadzonych w ramach klubów tworzonych przy firmach przez ich pracowników.

W funkcjonujących w Polsce firmach o potwierdzonym wysokim poziomie ZZZ zarządzanie różnorodnością, obejmujące m.in. wiek pracowników, stało się już standardem. Laureaci Konkursu Lider ZZZ od lat stosują rozwiązania z tego zakresu, stale je doskonaląc i poszerzając ich ofertę. Firmy te, dostrzegając różnorodność potrzeb osób zatrudnionych, podejmują przy tym szereg działań, które łącznie obejmują swoim zasięgiem cały zespół pracowników. Podejście to może wpływać na wzrost satysfakcji osób zatrudnionych oraz ich zaangażowania, korelujących z mniejszą skłonnością do zmiany zatrudnienia. W dobie nasilającej się konkurencji o pracownika podejmowanie działań wzmacniających jego związek z firmą nabiera szczególnego znaczenia. Zaprezentowane wyżej praktyki stosowane przez liderów ZZZ mogą posłużyć za inspirację dla organizacji dopiero przygotowujących się do wprowadzenia zarządzania różnorodnością, jak i tych, które planują modyfikację dotychczasowych rozwiązań lub wprowadzenie nowych.

W firmie obserwuje się bardzo dużą rozpiętość wieku pracowników. Są tu zatrudnione osoby tuż po studiach oraz w wieku powyżej 55 lat, z bardzo długim stażem pracy. Zdarza się więc, że w jednym zespole pracują przedstawiciele nawet 3 pokoleń.

### ROZWIĄZANIE

Warsztaty poświęcone kwestiom **komunikacji między przedstawicielami różnych generacji – prowadzone przez pracowników-wolontariuszy**. Ich celem jest wspieranie pracowników firmy Henkel w codziennej współpracy z osobami w różnym wieku. Dzięki ćwiczeniom biorący udział w warsztacie mają okazję rozpoznać preferowane przez osoby w różnym wieku style i narzędzia komunikacji oraz zrozumieć przyczyny takiego ich wyboru.

Każdy uczestnik otrzymał również zestaw informacji na temat skutecznych „**trików komunikacyjnych**” ułatwiających porozumienie się między pokoleniami.

### EFEKTY

Warsztaty z komunikacji międzypokoleniowej to skuteczne narzędzie wykorzystywane w ramach **polityki zarządzania wiekiem, która wpisuje się w strategię działań na rzecz różnorodności w organizacji**. Szkolenie przede wszystkim **uwrażliwia** pracowników na kwestie różnic związanych z komunikacją międzypokoleniową: **uczy, jak skutecznie porozumiewać się z przedstawicielami innych generacji, jak dobrać narzędzia, jakiego używać języka**.

Uczestnicy poznają specyfikę innych pokoleń na **wielu płaszczyznach: wartości, życiowych priorytetów oraz oczekiwania**. Nowa perspektywa, którą w ten sposób nabywają, pomaga otworzyć się na innych i daje szansę na lepszą współpracę w ramach różnorodnych zespołów. Co ciekawe, pracownicy **chętnie wykorzystują nabyte umiejętności nie tylko w życiu zawodowym, ale również prywatnym**.

## XI. ArcelorMittal Poland



### WYZWANIE

**Stworzenie międzypokoleniowego programu rozwojowego niwelującego negatywne skutki luki pokoleniowej wśród załogi ArcelorMittal Poland.**

### ROZWIĄZANIE

Program Akademia Talentów – maSzTALent rozpoczął się w 2009 r. Do tej pory odbyły się 4 edycje Akademii. Jej uczestnikami są

## Bibliografia do r. „Wyzwania dla zarządzania generacjami w miejscu pracy”

1. Adecco (2007), *Managing today's multigenerational workforce*, <http://www.adecco.ca/EN/knowledge-centre/employers/Documents/whitepapers/managing-multigenerational-workforce.pdf> (dostęp 25.06.2014 r.).
2. Baran M., Kłos M. (2014), *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
3. Boni M. (2011), *Raport Młodzi 2011*, KPRM, Warszawa.
4. Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A. (2009), *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa.
5. Bursch D., Kelly K. (2014), *Managing the Multigenerational Workplace*, UNC Kenen-Flagler Business School, UNC Executive Development, <http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/managing-the-multigenerational-workplace-white-paper.pdf> (dostęp 26.06.2014 r.).
6. Cwalina W. (2001), *Generacja Y – ponury mit czy obiecująca rzeczywistość*, (w:) T. Zasepa (red.), *Internet – Fenomen społeczeństwa informacyjnego*, Edycja Świętego Pawła, Częstochowa.
7. Friedrich R., Le Merle M., Peterson M., Koster A. (2010), *The Rise of Generation C: Implications for the World of 2020*, Booz & Company Inc., New York.
8. Goban-Klas T. (2003), *Pokolenie SMS-u w rozwiniętym społeczeństwie informacyjnym*, (w:) R. Szwed (red.), *Spółeczeństwo wirtualne. Społeczeństwo informacyjne*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
9. Hannam S., Yordi B. (2011), *Engaging a multi-generational workforce: practical advice for government managers*, IBM Center for The Business of Government, Washington, DC.
10. Sanford D. (2012), *How to Recruit and Retain Employees from Different Generations*, „Nehra News”, nr 10, [www.naylornetwork.com/neh-nwl/articles/index-v3.asp?aid=194816&issueID=26730](http://www.naylornetwork.com/neh-nwl/articles/index-v3.asp?aid=194816&issueID=26730) (styczeń, 2018).
11. HRP (2013), *Zarządzanie pracownikami firmy w różnym wieku – wyzwania, korzyści*, <https://www.parp.gov.pl/files/74/107/417/652/16854.pdf> (dostęp 5.11.2014 r.).
12. Juchnowicz M. (2009), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
13. Klimczuk A. (2010), *Bariery i perspektywy integracji międzypokoleniowej we współczesnej Polsce*, (w:) D. Kałuża, P. Szukalski (red.), *Jakość życia seniorów w XXI wieku z perspektywy polityki społecznej*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź.
14. Kołodziejczyk-Olczak I. (2014a), *Zaangażowanie pracowników w różnym wieku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
15. Kołodziejczyk-Olczak I. (2014b), *Zarządzanie pracownikami dojrzałymi. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
16. Kowalczyk-Aniot J., Szafrńska E., Włodarczyk B. (2014), *Dialog międzypokoleniowy w turystyce*, (w:) J. Śledzińska, B. Włodarczyk (red.), *Międzypokoleniowe aspekty turystyki*, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Warszawa.
17. Lyons S., Kuron L. (2013), *Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research*, „Journal of Organizational Behaviour”, nr 35.
18. Mannheim K. (1928), *Das Problem der Generationen*, [http://www.1000dokumente.de/pdf/dok\\_0100\\_gen\\_de.pdf](http://www.1000dokumente.de/pdf/dok_0100_gen_de.pdf) (dostęp 20.09.2013 r.).
19. Mannheim K. (1992/1993), *Problem pokoleń*, „Colloquia Communia”, nr 1–12.
20. Miś A. (2011), *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 224.
21. Murphy S.A. (2007), *Leading a Multigenerational Workforce*, AARP, Washington.
22. Phillips D.R., Addicks L.K. (2010), *Engaging a Multi-generational Workforce – A Strategic Framework for Success*, „International Journal of Facility Management”, 1(1).
23. Ropes D. (2013), *Intergenerational learning in organizations*, „European Journal of Training and Development”, 37(8).
24. Śledzińska J. (2014), *Międzypokoleniowo przez wieki. Z doświadczeń PTT, PTk i PTTK*, (w:) J. Śledzińska, B. Włodarczyk (red.), *Międzypokoleniowe aspekty turystyki*, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Warszawa.
25. Smolbik-Jęczmień A. (2013a), *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 36.
26. Smolbik-Jęczmień A. (2013b), *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, „Modern Management Review”, XVIII, nr 20(4).
27. Stanley D. (2010), *Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing*, „Journal of Nursing Management”, nr 18.
28. Szukalski P. (2012), *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
29. Urbaniak B. (2015), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy i umiejętności*, Konferencja Naukowo-Metodyczna „Innowacje w aktywizacji kobiet 50+ – wyrównywanie szans na rynku pracy”, 30.06.2015 r., <http://www.aki.edu.pl/unnamed-333> (dostęp 25.07.2015 r.).
30. Weroniczak L. (2010), *Człowiek w obliczu szybko dokonujących się zmian*, (w:) J. Majerowska (red.), *Bo życie to nieustanny rozwój*. Poradnik, Wydawnictwo Edustacja, Poznań.
31. Wiktorowicz J. (2016), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
32. Wiktorowicz J., Warwas I. i inni, (2016), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa.
33. Woszczyk P., Czernecka J. (2013), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP, Łódź.
34. Wrzesień W. (2000), *Relacje międzypokoleniowe a rodzina*, Roczniki Socjologii Rodziny, XII.
35. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 350.
36. Zemke R., Raines C., Filipczak B. (2013), *Generations at Work. Managing the CLASH of Boomers, GenXers, and GEN Yers in the Workplace*, American Management Association, New York.

dwie grupy pracowników. Pierwszą grupę stanowią inżynierowie, których staż pracy w ArcelorMittal Poland wynosi od roku do 3 lat. Drugą – pracownicy z wieloletnim doświadczeniem zawodowym: eksperci w branży hutniczej – mentorzy.

Pośród uczestników tworzone są zespoły projektowe składające się z młodych inżynierów oraz mentorów. Ich celem jest wspólna praca nad usprawnieniami i rozwiązaniem realnego problemu technicznego lub biznesowego. Zespoły rywalizują ze sobą w konkursie, w którym wyłoniony zostaje najlepszy projekt.

W ramach programu równoległe z projektami przygotowane zostały ścieżki szkoleń odpowiadające na potrzeby każdej z grup pracowników. Dodatkowo młodzi inżynierowie po przejściu szkoleń podstawowych biorą udział w sesji development centre, która pomaga w wyborze i zaplanowaniu odpowiedniej ścieżki szkoleniowej – eksperckiej lub lidarskiej.

Poprzez wspólny udział w projektach, wzmocniony poszerzeniem umiejętności menedżerskich i eksperckich w grupie młodych inżynierów, a także rozwój umiejętności coachingowych mentorów, możliwy i bardziej skuteczny staje się transfer specjalistycznej wiedzy hutniczej oraz budowanie zaangażowania w organizacji.

### EFEKTY

W Akademii uczestniczyło dotąd 171 osób. Sami pracownicy o udziale w programie powiedzieli m.in.: „O wartości płynącej z uczestnictwa w Akademii Talentów AMP, obok szkoleń o tematyce skrojonej na potrzeby przyszłych liderów, świadczy niewątpliwie oferowana przez nią możliwość budowania sieci kontaktów oraz wymiany doświadczeń. Liczne sesje szkoleniowe, jak i wspólna praca nad projektem stanowią platformę, na której zderzają się zawodowe światy młodych inżynierów i specjalistów”. Michał Haładyn, Biuro Prezesa Zarządu

„Dla mnie jest to bardzo ciekawe doświadczenie i zarazem potwierdzenie, że należy inwestować w młodych, ambitnych pracowników, którzy często zauważają problemy oraz drogę ich rozwiązania, czego osoby doświadczone, pracujące od lat w ustalonym trybie, mogą nie dostrzegać”. Agata Wojtaszek, Zakład Wielkie Piece i Stalownia





REDAKCJA:  
Marzena Strzelczak, Katarzyna  
Mróz – Forum Odpowiedzialnego  
Biznesu

W ANALIZIE ZNALAZŁY SIĘ DOBRE PRAKTYKI FIRM:  
ArcelorMittal Poland  
CEMEX Polska  
Henkel Polska  
Orange Polska  
Polpharma

#### Analizy tematyczne Forum Odpowiedzialnego Biznesu

to cyklicznie wydawane dokumenty, których celem jest dostarczenie podstawowych informacji na wybrany temat w zwięzłej i przystępnej formie oraz przedstawienie różnych punktów widzenia, które pojawiają się w dyskursie publicznym. Analiza wskazuje również, dlaczego dany temat może być istotny dla przedsiębiorstw oraz na jakie aspekty powinny one zwrócić uwagę w kontekście realizacji ich strategii CSR.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest najdłużej działającą, już od ponad 18 lat, i największą organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu w kompleksowy sposób. Forum to organizacja typu think-and-do-tank, będąca inicjatorem i partnerem przedsięwzięć kluczowych dla polskiego CSR. Inspirujemy biznes, który zmienia świat, i łączymy ludzi, którzy zmieniają biznes. Działamy na rzecz zrównoważonego rozwoju.

KONTAKT:  
Forum Odpowiedzialnego  
Biznesu,  
e-mail: [biuro@fob.org.pl](mailto:biuro@fob.org.pl),  
tel. 22 627 18 71

[www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl)  
#CSRwPL