

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

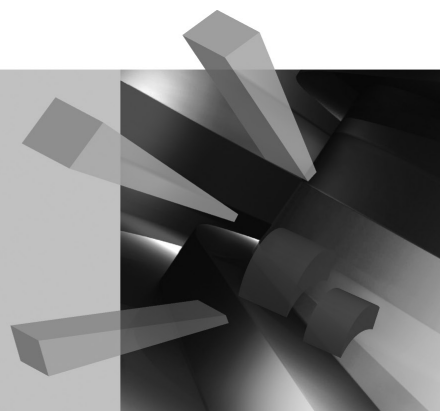
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowicz-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Beata Skowron-Mielnik

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W KONTEKŚCIE WYZWAŃ DEMOGRAFICZNYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie prognoz demograficznych i ich konsekwencji dla rynku pracy i przedsiębiorstw. Za kluczowe uznano niedobór siły roboczej i zmiany struktury wieku ekonomicznego. Zjawiska te spowodują zwiększenie zatrudnienia osób bardzo młodych (pokolenie Y) i starszych (50+), a tym samym wzrost różnorodności pracy. Niezbędne stanie się wówczas zwiększenie roli zarządzania zasobami ludzkimi, profesjonalizacja funkcji kadrowej, w tym jej outsourcing i rozwój koncepcji HRBP (HR Business Partner).

Słowa kluczowe: zmiany demograficzne, pracownicy 50+, pokolenie Y.

1. Wstęp

Procesy demograficzne obejmują wiele zagadnień, od zjawisk związanych ze zmianami charakterystyk ludności według różnych cech, przez jej strukturę według płci, wieku, narodowości, do mobilności i migracji. Wszystkie one mają wpływ na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, ponieważ zmieniają ich otoczenie, kształtują popyt na towary i usługi, ale także określają zasadniczy zasób każdego przedsiębiorstwa, jakim są osoby wykonujące w nim pracę. Analiza zjawisk demograficznych wskazuje na to, że kluczowe znaczenie dla budowania potencjału kadrowego przedsiębiorstwa będzie miała w nieodległej przyszłości dostępność siły roboczej i jej struktura wiekowa. Konsekwencją pojawienia się na rynku pracy, a dalej w podmiotach gospodarczych pracobiorców o określonych cechach spowoduje, a właściwie już powoduje istotne zmiany w realizowaniu funkcji personalnej. Ze względu na wagę potencjału kadrowego oraz brak możliwości kształtowania zjawisk demograficznych uwzględnienie ich w działalności przedsiębiorstwa staje się wyzwaniem na poziomie strategicznym.

Powyższe przesłanki skłaniają do zastanowienia się nad tym, czego mogą się spodziewać polscy pracodawcy na rynku pracy, jeśli chodzi o zjawiska demograficzne, i jak powinni na te zjawiska reagować, konstruując proces zarządzania zasobami ludzkimi. W jaki sposób korzystać z pomocy starszych pracowników i w jaki sposób mogą oni nadal mieć swój udział w sile roboczej, ale również w jaki sposób zarzą-

dzać młodymi pracownikami, aby jak najbardziej wykorzystać ich zmniejszający się potencjał?

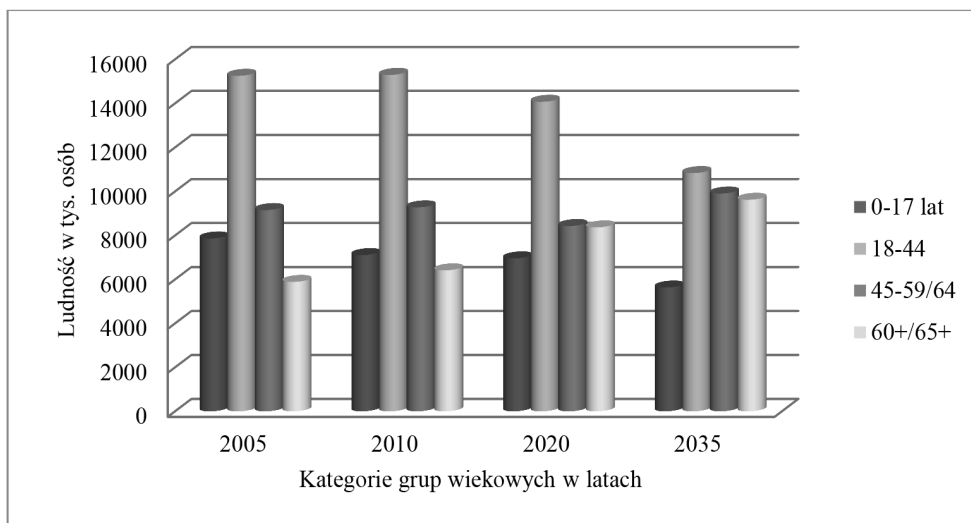
2. Prognozy demograficzne a rynek pracy

Polska, podobnie jak inne kraje europejskie, stoi przed dwoma poważnymi wyzwaniami demograficznymi. Są to procesy starzenia się społeczeństwa i zmniejszenie wielkości populacji, co wynika zarówno z rosnącej średniej długości życia, jak i ze spadku liczby urodzeń. W konsekwencji we wszystkich niemal krajach Unii Europejskiej udział ludzi młodych w ogólnej liczbie ludności będzie sukcesywnie maleć, a udział osób starszych rosnąć [*Youth in Europe...* 2009]. Wyniki długookresowej prognozy ludności Polski na lata 2008-2035 [*Prognoza ludności Polski...* 2008) wskazują, że w perspektywie najbliższych ponad 20 lat liczba ludności Polski będzie się systematycznie zmniejszać, przy czym tempo tego spadku będzie coraz wyższe wraz z upływem czasu. Perspektywa demograficzna w Polsce rysuje się w świetle tych prognoz gorzej niż w innych krajach UE, ponieważ u nas spadki udziału młodych i przyrostu ludzi starych będą większe, m.in. ze względu na efekt falowania, czyli bezpośrednio po sobie następujących wyżu i niżu demograficznego, oraz siły oddziaływań kulturowych, zmieniających postawy wobec prokreacji. Przewiduje się, że ludność Polski osiągnie w 2020 roku ok. 37 830 tys., w 2035 zaś – ok. 35 993 tys., przy założeniu scenariusza prognozy określanego jako najbardziej realistyczny.

Zmiany ogólnej liczby ludności z punktu widzenia rynku pracy skutkować będą przede wszystkim zmianami w strukturze ludności według ekonomicznych grup wieku (rys. 1).

Liczba osób w wieku produkcyjnym w całym okresie prognozy będzie ulegać systematycznemu zmniejszaniu z poziomu 24 545 tys. w 2007 roku do 20 739 tys. w 2035, a zatem o prawie 3,8 mln, przy czym największy spadek nastąpi w pięcioleciu 2015-2020 (ok. 1,2 mln osób). Duże zmiany wystąpią także wewnątrz struktury wieku produkcyjnego ludności, tj. pomiędzy wiekiem mobilnym (18-44 lata) oraz niemobilnym (45-60/65 i więcej). Spowodują one gwałtowne zmniejszanie się i starzenie zasobów pracy, a w konsekwencji pogarszanie się podaży siły roboczej na polskim rynku pracy. Zmiany struktury ludności w wieku produkcyjnym będą dotyczyły także zmian w relacji do innych grup wieku ludności. Udział osób w wieku produkcyjnym w ogólnej strukturze ludności Polski zmniejszy się o prawie 7 punktów procentowych w perspektywie do 2035 roku, a osób w wieku produkcyjnym mobilnym zmniejszy się o ok. 10 pkt. Jednocześnie wzrośnie udział osób w wieku produkcyjnym niemobilnym do poziomu ok. 27,5% w 2035 roku (24,3% w 2007 roku).

W kontekście przedstawionych zmian demograficznych pojawia się jeszcze jeden problem, pogłębiający konsekwencje tych zmian dla pracodawców: niska wydajność pracy i niewykorzystany optymalnie kapitał ludzki. Głównym źródłem niepełnego wykorzystania zasobów pracy w Polsce, a tym samym mniejszego poziomu



Rys. 1. Ludność Polski według ekonomicznych grup wieku w wybranych latach

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS: *Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035*, GUS, Warszawa 2008.

produkcji, jest niska aktywność zawodowa najstarszych i najmłodszych uczestników rynku pracy. Bardzo mała w skali UE i OECD podaż pracy osób poniżej 25. i powyżej 45. roku życia odpowiada za 80% luki w kapitale ludzkim, jaka dzieli nasz kraj od państw rozwiniętych [Boni (red.) 2009, s. 27]. Polacy, krócej pracując, mają mniejszą motywację do podnoszenia kwalifikacji, a jednocześnie tracą okazję do nauki przez praktykę – sposobu kształcenia, który obok edukacji formalnej ma kluczowe znaczenie dla akumulacji kapitału ludzkiego w gospodarce. Wcześniejsze rozpoczynanie pracy przez ludzi młodych i późniejsze przechodzenie w okres bierności zawodowej przez ludzi starszych sprzyjałyby podnoszeniu produktywności pracy na poziomie zagregowanym, ale również mikroekonomicznym.

3. Problemy struktury wiekowej pracowników

Konsekwencją powyższych zjawisk demograficznych z punktu widzenia przeciętnego przedsiębiorcy będzie kurczenie się najbardziej pożądanego potencjału pracy, czyli pracowników w wieku 30-45 lat – uznawanych za najbardziej stabilnych, kompetentnych i wydajnych. Absolutną koniecznością stanie się sięgnięcie do innych zasobów kadrowych dostępnych na rynku pracy: osób młodszych (<30) i starszych (50+). Scenariusz, jaki można sobie wyobrazić, to sytuacja, w której malejąca kluczowa grupa pracowników, czyli osób w mobilnym wieku produkcyjnym w jego najbardziej atrakcyjnej klasie – 30-45 lat, na stanowiskach kierowniczych i specja-

listycznych, dramatycznie poszukuje nowych/starych rąk do pracy. To ci, którzy przyszli na świat w latach 1965-1979 i określani są mianem generacji X. Dziś zajmują kierownicze stanowiska, podejmują strategiczne decyzje, decydują o kierunkach rozwoju firm. Odgrywają też decydującą rolę we wdrażaniu na rynek pracy najmłodszych jego uczestników, czyli generacji Y. Do sprawnego funkcjonowania organizacji potrzebują szczególnie młodych ludzi, dających dłuższą perspektywę pracy, dynamizm, większe dążenie do wprowadzania innowacji, zmian, rozwoju, nowe kompetencje. Z drugiej strony zasobem coraz większym, a zatem łatwiejszym do pozyskania, może mniej wymagającym, stanie się grupa pracowników starszych, w stosunku do której obecnie prowadzi się liczne programy aktywizacji zawodowej. To generacja tzw. baby boomers, czyli osób urodzonych w okresie od zakończenia II wojny światowej do roku 1964. W szczególności te dwie skrajne wiekowo grupy znacząco różnią się od siebie pod względem kilku istotnych cech:

- postawy wobec pracy,
- kompetencji,
- wydajności pracy.

Generacja Y (lub tzw. millennialsi) to pracownicy urodzeni pomiędzy 1980 a 2000 rokiem. Na podstawie wyników badań¹ można stwierdzić, że zasadnicza różnica w ich przypadku w stosunku do starszych generacji polega na podejściu do pracy. Uważają bowiem, że praca jest ważna, ale nie najważniejsza, umieją rozgraniczyć pracę oraz życie prywatne. Pracownicy należący do tej grupy chcą osiągać sukcesy zawodowe, ale znają swoją wartość, umieją walczyć o swoje prawa, przywileje. Dążą do znalezienia pracy, w której będą czuli, że to jest to, co właśnie chcieliby robić w życiu zawodowym. To pokazuje, że celem młodych na rynku pracy jest głównie rozwój, a nie bezpieczeństwo. Przeważnie preferowane są zmiany pracodawcy co 2-4 lata, choć aż 40 proc. respondentów twierdzi, że ma inny plan. Najczęściej wskazywano scenariusz: „popracuję kilka pierwszych lat w korporacji, a później założę coś własnego”. Ostatecznym celem w planie kariery jest więc niezależność i elastyczność, które uzyskują osoby pracujące na własny rachunek – przedsiębiorcy i freelancerzy. Pracownicy generacji Y dłużej odwołują się do pełnego usamodzielnienia się w życiu, dłużej mieszkają z rodzicami. Poza tym w życiu zawodowym poszukują przełożonego, który będzie ich prowadzić, a nie kierować nimi. Lojalność tej generacji oparta jest na osobie przełożonego, a nie na całej organizacji, jak w przypadku pokolenia X. Wyniki badań potwierdzają cechy charakteryzujące podejście do pracy przedstawicieli pokolenia Y, wyróżnione przez Gabletę i Pietron-Pyszczek [2009, s. 194]:

¹ Wnioski pochodzą z dwóch nieopublikowanych badań. Pierwsze zostało przeprowadzone przez autorkę we współpracy z portalem Pracujflexi.pl w 2010 r. za pomocą ankiety internetowej na grupie 200 osób z uczelni humanistycznych, ekonomicznych i technicznych. Drugie badanie, także ankietowe, ale w wersji papierowego kwestionariusza, przeprowadzone zostało w 2012 r. przez Karinę Trawińską, studentkę Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, w ramach przygotowywanej pracy magisterskiej pt. *Wizerunek pracodawcy w kontekście oczekiwań pokolenia Y*. Objęło ono 194 studentów ostatnich lat studiów magisterskich na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

- świadomość partnerskiej relacji pracownik – pracodawca,
- preferowanie pracy zespołowej,
- silna potrzeba równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym,
- oczekiwanie większej elastyczności w miejscu pracy,
- chęć wyjazdu za granicę,
- dostrzeganie innych niż władza źródeł autorytetu,
- poczucie własnej wyjątkowości i samoświadomość,
- lojalność wobec firmy uzależniona od możliwości rozwoju w jej strukturach,
- nastawienie na budowanie własnej kariery, marki,
- skłonność do zakładania własnej działalności,
- potrzeba otrzymywania wynagrodzenia umożliwiającego pokrycie bieżących potrzeb oraz inwestowanie w zabezpieczenie na przyszłość,
- uczestnictwo w niecodziennych projektach jako forma rozwoju.

Drugą istotną kwestią różnicującą młodych i starszych są kompetencje cyfrowe i społeczne. W odniesieniu do kompetencji cyfrowych sprawa wydaje się oczywista – im młodsze pokolenie, tym są one lepsze, posługiwanie się najnowszymi technologiami informatycznymi nauczane jest od szkoły podstawowej i nabywanie kolejnych umiejętności jest zdecydowanie prostsze niż w przypadku osób starszych. Jednak w miarę upływu czasu pokolenie tzw. wykluczonych cyfrowo będzie odchodziło z aktywności zawodowej i różnice będą się zacierać. Brak kompetencji będzie w przyszłości bardziej wynikał z niechęci do technologii cyfrowych niż niedoborów wynikających z wieku danej osoby. Co ciekawe, w badaniach przeprowadzonych w 2007 r. przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce [*Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+... 2007*] pracodawcy zapytani o ograniczenia i minusy pracowników 50+ nie wymienili kompetencji cyfrowych. W największym stopniu zwrócili uwagę na: stan zdrowia (40%), brak kreatywności (10%), nawyki (10%), niechęć do zdobywania nowych kwalifikacji (8%), mniejszą mobilność i dyspozycyjność (8%) i ewentualne inne (33%).

Pracownicy najstarszej generacji uważają natomiast, że aby osiągnąć sukces zawodowy, należy ciężko pracować oraz być w swojej karierze zawodowej wytrwałym. Główne motywy dla tej grupy to strach przed utratą pracy i motywacja finansowa. Przez ciężką pracę pracownicy z tej grupy rozumieją poświęcenie się pracy na rzecz i kosztem rodziny, przyjaciół, czasu wolnego. Średnia pracy takiego pracownika w dniu pracy waha się pomiędzy 10 a 13 godzin. Stąd pojawia czasami opinia, że w porównaniu z nimi pracownicy młodej generacji są leniwi i mało wydajni. Ale też długie godziny pracy są głównym mankamentem aktywności zawodowej dla osób zbliżających się do wieku emerytalnego. Według Amerykańskiego Związku Emerytów (Association for Retired Persons) chęć pozostania w pracy na dłuższy okres wiąże się z oczekiwaniami, że praca ta będzie odbywała się na innych zasadach (elastyczny czas pracy, krótszy wymiar czasu pracy), a długie godziny pracy powodują, że starsi pracownicy chętniej przechodzą na emeryturę [*Nowe spojrzenie... 2008*]. To jednak w kontekście nie tylko możliwych niedoborów pracow-

ników, ale też trwających już od lat procesów zarządzania kompetencjami, wiedza przestaje być korzystne dla przedsiębiorstw. Umiejętności praktyczne pracowników o długim stażu pracy, ich wiedza na temat funkcjonowania danego konkretnego podmiotu to kluczowy czynnik sukcesu, więc równie kluczowe staje się utrzymanie starszych pracowników, co zresztą ułatwi pozyskanie z rynku kolejnych starszych osób. Pracownicy lepiej czują się bowiem w podobnym środowisku zawodowym (młodzi z młodymi, starsi ze starszymi), choćby ze względu na lepsze zrozumienie własnej sytuacji i potrzeb oraz brak problemów komunikacyjnych.

W odniesieniu do osób „50+” można zatem wskazać dwa podejścia pracodawców:

- racjonalne – ocena kompetencji i efektywności pracy zarówno w sensie wartości aktualnych, jak i przeszłych (czyli jak rokuje), i tu pojawia się kwestia stanu zdrowia oraz wydolności fizycznej i umysłowej,
- emocjonalne – stereotypy oraz obawy przed zatrudnieniem kogoś, kto z racji wieku, doświadczenia i umiejętności zawodowych może kwestionować decyzje młodszego przełożonego.

W tym kontekście pojawia się niezwykle istotny problem ageizmu i stereotypów dotyczących wieku pracowników, zarówno niskiego, jak i wysokiego [Konrad, Prasad, Pringle 2006, s. 346-357]. Zjawiska te są nie tylko społeczne, ale także niekorzystne ekonomicznie w perspektywie wspomnianych zmian demograficznych.

Model struktury zatrudnienia, jaki ukształtuje się pod wpływem procesów demograficznych, będzie zatem coraz bardziej przypominał odwróconą piramidę, czyli zbliżał się do ogólnej struktury wiekowej społeczeństwa. Jednocześnie dopóki na rynku będzie nadmiar siły roboczej, pracodawcy raczej będą dążyć do ujednoczenia struktury zatrudnienia i zhomogenizowania załogi, także pod względem wieku. Jednolita załoga jest łatwiejsza w zarządzaniu, można wobec niej stosować te same procesy kadrowe, używać podobnych instrumentów, jest więc również tańsza z punktu widzenia zarządzania. Natomiast niedobór potencjału kadrowego spowoduje wyłączenie z rynku pracy kolejnych, odmiennych od dotychczasowej załogi, grup pracowników. Różnorodność kadrowa stanie się zatem nie tyle zjawiskiem celowo kształtowanym przez przedsiębiorstwa, by ożywić zasoby kadrowe, ile stałą cechą potencjału kadrowego, którą trzeba będzie uwzględnić w zarządzaniu nim. Tym samym, zgodnie z prawem niezbędnej różnorodności Ashby’ego, trzeba zwiększyć różnorodność systemu zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ jego sprawność można doskonalić tylko wtedy, gdy różnorodność urządzenia sterującego jest co najmniej równa różnorodności przedmiotu sterowanego [Witczak 2008, s. 81].

4. Zmiany w systemie zarządzania zasobami ludzkimi

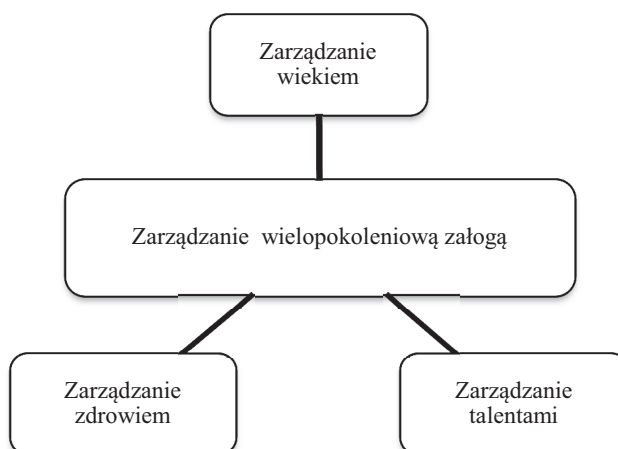
Jednym z wyzwań, z jakimi będą musiały zmierzyć się działy HR, będzie zatem organizowanie pracy, współpracy i komunikacji wewnątrz zróżnicowanych wiekowo zespołów [*Trendy HRM...* 2011]. Odmienne podejście do czasu, różne postawy

względem zadań i relacji, różnice w podejściu do władzy i autorytetu oraz stosowanie różnych modeli komunikacyjnych to wyzwania, którym działy zarządzania zasobami ludzkimi będą musiały sprostać w zbliżających się latach. Oznacza to w zasadzie zmiany w całych systemach zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie zadań, form zorganizowania funkcji personalnej, ról organizacyjnych kadry kierowniczej i narzędzi kadrowych.

Celem podejmowanych działań w odniesieniu do pracowników zarówno młodszych, jak i starszych powinno być:

- ukształtowanie i podtrzymanie poziomu wydajności pracy (np. rotacja pracy przeciwdziałająca zmianom funkcjonalnym w układzie ruchowo-mięśniowym, ale także umożliwiająca młodszym pracownikom nabycie doświadczenia w różnych pracach, praca niepełnowymiarowa w elastycznym emerytowaniu i przy wprowadzaniu nowych pracowników),
- rozwój i wykorzystanie kompetencji (np. przydział zadań wymagających nowych kwalifikacji, organizacja pracy „wymuszająca” przekazywanie wiedzy innym, np. job sharing),
- zapewnienie odpowiedniego stanu zatrudnienia (działania o charakterze motywacyjnym, mające zatrzymać starszych pracowników lub pozyskać ich z rynku pracy, np. przywileje wieku: skrócony wymiar czasu pracy lub zadania w ramach funkcji coacha, wymagające odpowiedniego doświadczenia zawodowego, możliwość wykonywania określonych zadań w ramach telepracy, atrakcyjne dla młodych pracowników systemy pracy, np. elastyczne systemy pracy).

To wskazuje na trzy nowe (czy też przeformułowane w stosunku do dotychczasowego zakresu) obszary zadaniowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi (rys. 2).



Rys. 2. Zakres zadaniowy zarządzania wielopokoleniową załogą

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiekiem to przede wszystkim kształtowanie profilu demograficznego organizacji, zarządzanie zdrowiem oznacza kształtowanie i utrzymanie kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, natomiast zarządzanie talentami służy utrzymaniu kompetencji i optymalizacji przepływu talentów.

Powyższe zadania oznaczają podniesienie rangi i strategicznego znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie i większą profesjonalizację funkcji personalnej. Obserwowane nowe formy organizacyjne funkcji personalnej wskazują na stopniowe przechodzenie od roli administratora, przez usługodawcę, czyli wsparcie dla biznesu, do strategicznego partnera [*Trendy HRM...* 2011, s. 18]. Można zatem wskazać dwie zasadnicze koncepcje doskonalenia sprawności działania na obszarze HRM: outsourcing funkcji kadrowej i HR Business Partner. Oczywiście koncepcje te rozwijają się także pod wpływem innych czynników, ale zmiany demograficzne będą działały w sposób bezwzględny, bo nieuniknione.

Zmiany organizacyjne dotyczyć powinny także nowych ról i zadań kierowniczych, związanych z różnorodnością zespołów pracowniczych. Wzrost różnorodności kadrowej będzie wymagał bardziej indywidualnego podejścia do poszczególnych pracowników, bliższego kontaktu z nimi, stąd część zadań z tego obszaru zasili zakresy obowiązków kierowników liniowych. Zasadniczym zadaniem wydaje się w tym momencie tworzenie form współpracy międzypokoleniowej, szczególnie w zakresie wymiany wiedzy.

Wreszcie pozostaje najbardziej operacyjny element, czyli instrumenty zarządzania. Niektóre z nich wymienione zostały powyżej przy celach związanych z różnorodną wiekowo załogą. Analizując w różnego rodzaju raportach przypadki przedsiębiorstw realizujących zarządzanie wielopokoleniowe, można stwierdzić, że jest ich dużo, są różnorodne i dopasowane do potrzeb i możliwości pracowników (zob. <http://www.eurofound...>). Czasami są to zupełnie nowe narzędzia, jak i kolejne warianty dotychczas stosowanych (np. dobór zarówno w formie tradycyjnych ogłoszeń rekrutacyjnych i formularzy papierowych – lepszych dla starszych pracowników, jak i z wykorzystaniem Facebooka – dla młodszych, platformy samoobsługi pracowników – dla młodszych, obok standardowych teczek osobowych i pracowników kadrowych jako źródła informacji i miejsca załatwiania spraw pracowniczych – dla starszych). Narzędzia są jednak najbardziej konkretnym, operacyjnym elementem całego podejścia do wieku. Stąd najłatwiej przedsiębiorstwom je projektować lub kopiować. Trudniejsze jest ich skuteczne wykorzystanie, ponieważ wymaga zmian nie tylko organizacyjnych i nakładów finansowych, ale również mentalnych, kształtujących świadomość i zrozumienie pracowników dla zachodzących zmian.

5. Zakończenie

Z danych otrzymanych w badaniu „Workplace Forecast”, przeprowadzonym w 2006 roku na 1232 specjalistach HR przez Stowarzyszenie Zarządzania Zasobami Ludzkimi (Society of Human Resource Management), wynika, że chociaż starzejący się pracownicy oraz niedobory wykwalifikowanych pracowników są głównym pro-

blemem demografii, jedynie 33% specjalistów HR określiło profil demograficzny swojej organizacji i jedynie 31% określiło liczbę pracowników udających się w najbliższej przyszłości na emerytury [Nowe spojrzenie... 2008]. To niestety świadczy o braku pełnego zrozumienia oddziaływania tego zjawiska na biznes i niedocenieniu strategicznego znaczenia zjawisk demograficznych.

Jednak zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi będzie dotyczyć w przyszłości potencjalnie każdego przedsiębiorstwa. Poza tym przedsiębiorstwo ze znaczącym udziałem osób „50+” jest jak wielopokoleniowa rodzina: bardziej zróżnicowane społecznie, bogatsze kompetencyjnie, ale też bardziej konfliktowe, wymagające wzajemnego zrozumienia i innego podziału pracy w zależności od możliwości i potrzeb różnych grup wiekowych. Szczególnie że przyszłość to raczej odwrócenie obecnych ról i tworzenie programów „-30”, mających zachęcać niezbyt licznych młodych ludzi do pracy w organizacjach, w których średnia wieku pracowników jest zdecydowanie powyżej 30. roku życia.

Literatura

- Boni M. (red.), *Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Warszawa 2009.
- Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Konrad A.M., Prasad P., Pringle J.K., *Handbook of Workplace Diversity*, Sage Publications, London 2006.
- Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, raport ekspercki, Manpower, 2008.
- Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035*, GUS, Warszawa 2008.
- Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.
- Trendy HRM 2011 – Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, Deloitte-PSZK, Warszawa 2011.
- Witczak H., *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Youth in Europe. A Statistical Portrait*, Eurostat, European Commission, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2009.
- <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DEMOGRAPHIC CHALLENGES

Summary: The aim of the article is to present demographic forecasts and their consequences for labour market and enterprises. The key factors are the following: a scarcity of workers and a change of economic age structure. These changes will cause an increase of employment among very young people (generation Y) and older people (50+), and thus an increase of work diversity. Furthermore human resource management, making personal function professional including its outsourcing and advancement of HR Business Partner will be necessary.

Keywords: demographic changes, employers 50+, generation Y.