

**dr Edyta Bombiak**

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

## **Zarządzanie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menedżerów** Diversity management challenge for modern managers

**Streszczenie:** Zachodzące na rynku pracy przeobrażenia, związane z jednej strony z przekształceniami struktury demograficznej współczesnych społeczeństw, z drugiej zaś z procesami globalizacyjnymi i szybko postępującą restrukturyzacją gospodarek, wymuszają zmianę perspektywy i podejścia do zarządzania ludźmi w organizacji. Problem starzenia się społeczeństw i rosnącego z roku na rok udziału ludności w wieku poprodukcyjnym w całości populacji jest dziś powszechny zarówno w Europie, jak i Polsce. W perspektywie najbliższych lat pracodawcy będą musieli zmierzyć się ze zmniejszeniem liczby kandydatów do pracy. Szansę na uniknięcie przyszłych problemów kadrowych stwarza otwarcie organizacji na różnorodność i wdrożenie koncepcji zarządzania nią. Celem artykułu jest przybliżenie istoty tej koncepcji stanowiącej narzędzie łagodzenia problemów personalnych we współczesnych organizacjach.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, zarządzanie różnorodności, zarządzanie „wiekiem”, pracownicy wiedzy, pokolenie X i Y

**Abstract:** In the labor market transformations associated with one side of the transformations in the demographic structure of modern societies, on the other hand with the processes of globalization and rapidly progressive restructuring of the economy, forcing a change of perspective and approach to managing people in organizations. The problem of an aging population and growing from year to year the share of working age population in the total population is now common in both Europe and Poland. In the coming years, employers will have to deal with a reduction in the number of candidates. Chance of avoiding future problems staffing provided by the opening of the diversity of the organization and implementation of the concept of management. The aim of the article is to present the essence of the concept which is the tool all eviating personal problems in contemporary organizations.

**Keywords:** human capital, diversity management, age management, knowledge workers, generation X and Y

### **Wstęp**

Większość autorów zajmujących się problematyką zarządzania wyraża przekonanie, że kluczowym aktywem współczesnych przedsiębiorstw jest kapitał ludzki. Tworzy go potencjał uczestników organizacji obejmujący ich cechy fizyczne, psychiczne, intelektualne i moralne, kształtowane przez predyspozycje, talenty, wiedzę, umiejętności, motywację jak też zdrowie oraz energię witalną<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Pietruszka-Ortyl, *Wyzwania wartościowania kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, tom I, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004, s. 216.

Kapitał ten posiada atrybuty specyficzne, wyróżniające go od innych rodzajów kapitału, do których należą<sup>2</sup>:

- unikatowość,
- trudność w kopiowaniu,
- wrodzona zdolność do generowania wartości,
- rozwój w długim okresie czasu,
- wrażliwość na nieodpowiednie traktowanie,
- deprecjacja moralna i biologiczna.

Właścicielami tego kapitału są pracownicy. Organizacja może jedynie nim dysponować na określonych warunkach. Istotnym wyzwaniem staje wobec tego trwałe połączenie tego kapitału z organizacją, gdyż dzięki jego specyficznym cechom może on stanowić źródło unikatowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Postrzeganie pracowników przez pryzmat kapitału zdolnego do generowania zysków jest istotnym wyzwaniem, stanowiącym jednocześnie główną barierę dla wdrażania tej koncepcji do codziennej praktyki zarządzania. Ukształtowane od lat stereotypy myślenia i traktowania ludzi w kategoriach taniej siły roboczej i łatwo zastępowalnego składnika nie dają się bowiem szybko przezwyciężyć. Ułatwienie w procesie pokonywania tej bariery może stanowić popularyzacja koncepcji zarządzania różnorodnością i zarządzania „wiekiem”, które stanowią odpowiedź na problemy personalne wywołane zmianami sytuacji demograficznej na świecie.

### **Wpływ zmian demograficznych na zasoby kapitału ludzkiego**

Możliwości pozyskania i wykorzystania kapitału ludzkiego w procesie tworzenia wartości organizacji są zdeterminowane zarówno ilościowymi jak i jakościowymi jego aspektami. Pozostają one pod wpływem trendów makroekonomicznych, z których na szczególną uwagę zasługują obserwowane w ostatnich latach zmiany demograficzne. Od lat w większości krajów europejskich następuje systematyczny wzrost udziału osób w wieku. Zgodnie z prognozami trend ten będzie się utrzymywał co najmniej do roku 2060. Liczba ludności UE w roku 2060 będzie wprawdzie nieco większa (517 mln osób) w porównaniu z rokiem 2010 (502 mln osób) ale też znacznie starsza. Według Raportu Komisji Europejskiej udział osób w wieku powyżej 65 roku życia w całkowitej liczbie populacji zwiększy się do 30% w roku 2060 (151 milionów) w porównaniu z 17,1% udziałem w roku 2008 (84,6 milionów)<sup>3</sup>. Prognozowane zmiany w strukturze populacji przedstawia rys. 1.

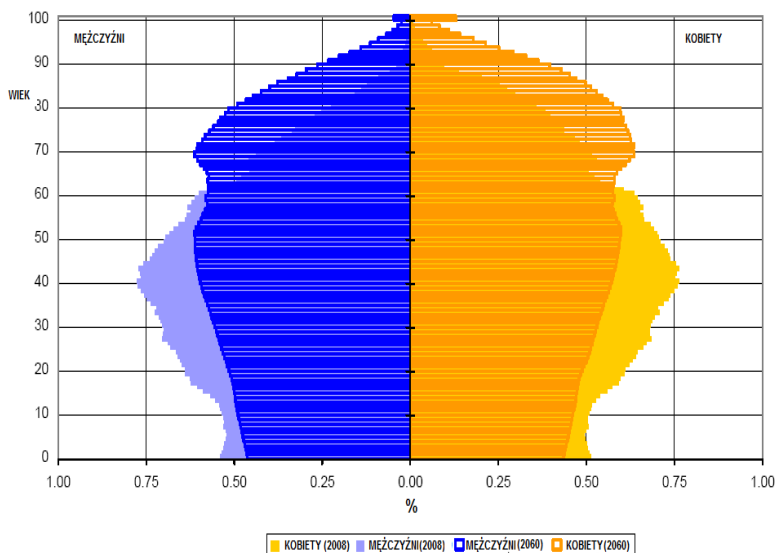
W roku 2008 w UE, liczącej 27 państw, na każdą osobę w wieku – powyżej 65 lat przypadały 4 osoby w wieku produkcyjnym (15-64 lat), podczas gdy wg szacunków Komisji Europejskiej w roku 2060 na każdą osobę w wieku powyżej 65 lat będą przypadały tylko 2 osoby w wieku produkcyjnym. Wynika to ze stopniowego osiągnięcia wieku emerytalnego przez pokolenie wyżu demograficznego, urodzonego po II wojnie światowej, oraz obserwowanego spadku dzietności.

Podobne zmiany struktury populacji przewiduje się także dla Polski. Polska na tle Europy jest krajem stosunkowo młodym demograficznie. Należy do grupy państw o najniższym wskaźniku starości oraz stosunkowo wysokim udziale

<sup>2</sup> M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s.16.

<sup>3</sup> Demography Report 2010. Older, more numerous and diverse Europeans, European Commission 2011.

ludności w wieku produkcyjnym. Niemniej jednak od początku lat 90. XX wieku obserwowany jest postępujący proces starzenia się ludności, co wyraża się wzrostem liczby osób w wieku poprodukcyjnym i zmniejszającą się liczbą ludności w wieku przedprodukcyjnym. W najbliższych dwudziestu latach przewiduje się przyspieszenie tego procesu.



Rysunek 1. Zmiany w strukturze ludności państw członkowskich UE w latach 2008-2060  
Źródło: EUROSTAT

Obserwując tendencje wiadomo, że w przyszłości Polska będzie jednym z krajów demograficznie najstarszych (mediana wieku w 2010 roku wynosiła 37,7, zaś w roku 2060 wzrośnie aż do 51,21<sup>4</sup>). Zmniejszać się też będzie liczebność populacji Polski – z 38,2 milionów w 2010 roku do 32,6 miliona w roku 2060. Według prognozy Głównego Urzędu Statystycznego udział osób w wieku poprodukcyjnym w strukturze ludności Polski zwiększy się z 16,8% w 2010 r. (ok. 6,5 mln osób) do prawie 27% (ok. 9,6 mln osób) w 2035 r.<sup>5</sup>. Dodatkowo wiele młodych osób wyjeżdża z kraju za granicę w poszukiwaniu pracy. Opisywane procesy demograficzne skutkują spadkiem liczby osób w wieku produkcyjnym oraz zmianami jakościowymi w zasobach kapitału ludzkiego. Projekty reform systemu emerytalnego zmierzają do podwyższenia wieku, w którym będzie można przejść na emeryturę. W konsekwencji zachodzących zmian wkrótce znaczna część potencjalnych kandydatów do pracy będzie w wieku średnim i starszym.

W związku z tym, że spada liczba młodych wchodzących na rynek pracy, konieczne staje się zachęcanie osób starszych do pozostawiania w firmie nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego. Potencjalne rezerwy zatrudnienia tkwią głównie w populacji osób starszych, szczególnie w wieku 50+. Aktywność zawodowa tej grupy jest jednak stosunkowo niska. Według danych Eurostat

<sup>4</sup> M. Kiełkowska (red.), *Rynek pracy wobec zmian demograficznych*, „Zeszyty Demograficzne”, nr 1, s. 15 i nast.

<sup>5</sup> GUS, *Prognoza ludności na lata 2008-2035*, 2009, www.stat.gov.pl, 18.01.2013.

wskaźnik zatrudnienia<sup>6</sup> osób w wieku 55-64 lata wynosił w Polsce w 2011 r. 36,9% . Pomimo iż odsetek ten powoli rośnie, to i tak jest on jednym z najniższych w Unii Europejskiej. Wskazuje to na znaczne rezerwy zatrudnienia, które mogłyby powstrzymać prognozowany spadek liczby osób w wieku produkcyjnym.

Postępujące i nieuchronne zmiany sytuacji demograficznej związane ze starzeniem się ludności, kurczenie się potencjalnych zasobów pracy wraz z rosnącym obciążeniem osób w wieku produkcyjnym stanowią istotne problemy dla zarządzających. Wśród pracodawców rośnie świadomość faktu, że zaspokojenie przyszłych potrzeb kadrowych wymagać będzie nowego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkimi i sięgnięcia po kapitał reprezentowany przez pracowników w wieku 50+. Oznacza to potrzebę wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością będącej odpowiedzią na zmieniającą się sytuację na rynku pracy.

### Zarządzanie różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością (diversity management) to współczesne podejście do zatrudnionych ukierunkowane na wykorzystanie potencjału tkwiącego w różnicach pomiędzy pracownikami. Obejmuje ono działania zmierzające do optymalnego wykorzystywania zróżnicowanych cech pracowników w miejscu pracy. Różnorodność ta uwzględnia odmienną płciową, rasową, różnice dotyczące wieku, pochodzenia etnicznego i narodowego, orientacji seksualnej, niepełnosprawności, umiejętności, wykształcenia, doświadczenia zawodowego oraz życiowego<sup>7</sup>.

Oznacza ona nie tylko dostrzeganie różnic pomiędzy ludźmi w organizacji, ale też świadome wdrażanie strategii ukierunkowanych na poszanowanie i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. Głównym celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona, dzięki czemu może w pełni wykorzystywać swój potencjał intelektualny, co przyczynia się do sukcesu organizacji<sup>8</sup>.

Istotą koncepcji jest zatem świadome pozyskiwanie i wykorzystywanie różnorodnej – nierzadko unikalnej – wiedzy, kompetencji i doświadczeń pracowników, zaakceptowanie odmiennych tożsamości oraz umiejętne harmonizowanie indywidualnych potrzeb i oczekiwań członków organizacji z realizacją celów organizacyjnych. Zróżnicowanie pracowników jest bowiem postrzegane jako cenny zasób – wartość, która tworzy kapitał i stanowi potencjalne źródło budowania przewagi konkurencyjnej. Takie podejście wymaga jednak fundamentalnej zmiany myślenia wielu menedżerów. Przede wszystkim konieczne jest przyjęcie przez kadrę kierowniczą postawy charakteryzującej się otwartością i zaufaniem do ludzi – zrozumieniem, akceptacją i poszanowaniem odmiennych osobowości poszczególnych jednostek, zróżnicowanych, indywidualnych potrzeb i oczekiwań członków danej organizacji oraz postrzeganiem ich w kategoriach cennych wartości, którymi należy umiejętnie zarządzać. Wymaga to także odrzucenia myślenia postrzegającego pracowników wyłącznie jako narzędzi do osiągnięcia korzyści finansowych dla zarządzających, właścicieli i akcjonariuszy.

<sup>6</sup> Wskaźnik określający, jaki odsetek ludności w wieku od 15 do 64 roku życia pracuje zawodowo.

<sup>7</sup> <http://www.ideazmiany.pl/publikacje>, 24.02.2014.

<sup>8</sup> W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, e-mentor nr 3(40), 2011.

Wśród zasadniczych korzyści wynikających z wdrożenia tej koncepcji wymienia się<sup>9</sup>:

- kształtowanie kultury opartej na tolerancji;
- sprzyjające kreatywności przełamanie schematów i rutyny;
- tworzenie różnorodnego środowiska ułatwiającego uczenie i wymianę doświadczeń,
- wzmacnianie pozytywnego wizerunku i wiarygodności organizacji,
- zwiększanie adaptacyjności do zmieniającego się otoczenia rynkowego;
- redukcja kosztów związanych z fluktuacją kadr i absencją pracowników.

Firmy, które rekrutują różnorodnych pracowników, łatwiej wchodzą na nowe rynki, sprawniej dostosowują swoje produkty i usługi do oczekiwań nabywców i efektywniej budują długotrwałe relacje z klientami, co znajduje przełożenie na lepsze wyniki finansowe. Według Raportu McKinsey (2012) im większa różnorodność wśród pracowników na stanowiskach managerskich, tym lepsza kondycja biznesu - średnio wskaźnik rentowności kapitału własnego ROE był wyższy wśród takich przedsiębiorstwa o 53%, a zysk operacyjny EBIT – o 14%. Z kolei badania Ernst&Young (2012) wskazują, że firmy współzarządzane przez kobiety odnotowały większy zwrot z inwestycji ROE niż firmy, w których zarządach kobiet nie ma<sup>10</sup>. Wynika z tego, że zarządzanie różnorodnością może przynosić jak najbardziej wymierne efekty.

W praktyce, w ramach zarządzania różnorodnością, realizowane są najczęściej działania dotyczące:

- zatrudnienia kobiet i wyrównywania ich szans zawodowych,
- zatrudnienia osób niepełnosprawnych,
- zatrudnienia starszych pracowników,
- tworzenia zespołów wielokulturowych.

Z perspektywy przedstawionych tendencji demograficznych na szczególną uwagę zasługuje koncepcja zarządzania pracownikami „dojrzałymi”, określana mianem „zarządzania wiekiem”. Współcześni menedżerowie stają przed wyzwaniem zarządzania organizacją wielopokoleniową. Obecnie w przedsiębiorstwach spotykają się bowiem trzy generacje pracowników: baby boomers – pracownicy w wieku 45-65 lat, którzy pracują po to, żeby przetrwać; generacja X – pracownicy w wieku 30-45 lat, którzy „żyją po to, żeby pracować” oraz generacja Y – pracownicy wiek 20-30 lat, „pracujący po to, żeby żyć”<sup>11</sup>. Wyzwaniem staje się wykorzystanie tej różnorodności wiekowej oraz stworzenie warunków zapewniających efektywną współpracę pomiędzy pracownikami różnych generacji. Każda z tych grup różni się bowiem systemem wartości, podejściem do pracy i hierarchią potrzeb. Każda wymaga zatem odmiennego podejścia do zarządzania.

### Zarządzanie wiekiem

Zarządzanie wiekiem (z ang. age management) jest elementem zarządzania różnorodnością i polega na realizacji różnorodnych działań sprzyjających zatrudnianiu osób starszych oraz mających na celu zwiększenie wydajności ich

<sup>9</sup> E. Lisowska (red.), *Gender Index: Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007*, s. 6.

<sup>10</sup> <http://www.egospodarka.pl/106920,Zarządzanie-roznorodnoscia-nowe-wyzwanie-dla-HR,2,39,1.html>, 10.04.2014.

<sup>11</sup> W. Szewko, *Pokolenie Y*, „Gazeta Finansowa”, <http://m.onet.pl/biznes/prasa,k37ck>, 27.04.2012.

pracy. Oznacza ono stosowanie w firmie rozwiązań przyjazny dojrzałym pracownikom – do tej grupy najczęściej zalicza się osoby powyżej 50. roku życia<sup>12</sup>. Koncepcja ta jest zorientowana na umiejętne wykorzystywaniem potencjału tej grupy wiekowej zatrudnionych<sup>13</sup>. Z upływem lat obniżają się wprawdzie ich zdolności psychofizyczne, jednak pojawiają się inne cechy, które warto docenić.

Pracownicy w wieku 50+ mogą być cennym kapitałem dla każdej organizacji. Posiadają oni kompetencje poparte wieloletnim doświadczeniem, a także zdobyte przez lata kontakty, które w firmie mogą okazać się bardzo przydatne. Pracownik dojrzały to pracownik zaangażowany w wykonywaną pracę i ceniący jej wartość. Preferuje on stabilizację, dlatego zwykle jest bardziej lojalny wobec pracodawcy niż przedstawiciel młodszego pokolenia oraz dyspozycyjny, gdyż nie ma zobowiązań rodzinnych. Charakteryzuje go dojrzałość psychiczna i życiowa – umiejętność zachowania dystansu i adekwatnej oceny sytuacji trudnych czy konfliktowych. Jego unikatową wartością może być także wiarygodność, ceniona szczególnie na stanowiskach i w zawodach, w których wiek jest atutem. Pracownicy dojrzały posiadają jednak także wady a ich zatrudnienie niesie ze sobą nie tylko szanse, ale i zagrożenia. Ich bilans przedstawiono w tab.1.

Tabela 1. Analiza SWOT potencjału pracowników w wieku 50+

<b>Silne strony</b>	<b>Szanse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duże doświadczenie zawodowe i życiowe</li> <li>- Ustabilizowana sytuacja rodzinna</li> <li>- Empatia</li> <li>- Podejście do klientów i kontakty</li> <li>- Dokładność w pracy</li> <li>- Brak pośpiechu</li> <li>- Lojalność i zaangażowanie</li> <li>- Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych</li> <li>- Niechęć do rywalizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Przekazywanie wiedzy i doświadczenia młodszym pracownikom</li> <li>- Mniejsze koszty pracy osób w wieku 50+ (dotacje na zatrudnienie)</li> </ul>
<b>Słabe strony</b>	<b>Zagrożenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mniejsza mobilność</li> <li>- Słabsza znajomość nowoczesnych rozwiązań technologicznych</li> <li>- Trudności w wykonywaniu pracy wymagającej znacznego wysiłku fizycznego</li> <li>- Mniejsza wydajność pracy i dłuższa adaptacja</li> <li>- Mniejsza kreatywność i przedsiębiorczość</li> <li>- Stosunkowo krótki okres do emerytury</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemy zdrowotne i związane z tym absencje</li> <li>- Preferowanie stabilizacji i rutyny w pracy</li> <li>- Niechęć do podnoszenia kwalifikacji i zmian</li> <li>- Niedopasowanie kwalifikacji do potrzeb firmy</li> <li>- Koszty odpraw</li> <li>- Odtwórcze podejści do pracy</li> <li>- Brak zainteresowania kontynuowaniem zatrudnienia w momencie nabycia praw emerytalnych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

<sup>12</sup> J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2010, <http://pokl.parp.gov.pl/files/74/150/226/10730.pdf> oraz J. Liwiński, U. Sztanderska, *Z wiekiem na plus. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2010, [www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf), 28.03.2014.

<sup>13</sup> W szerokim rozumieniu zarządzanie „wiekiem” polega na realizacji działań, które pozwalają na bardziej racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku.

Zarządzanie wiekiem pozwala racjonalnie i efektywnie wykorzystać potencjał tkwiący w pracownikach starszych, wykorzystać szanse związane z ich obecnością w organizacji oraz ograniczyć zagrożenia wynikające z ich zatrudnienia. Chodzi o zapewnienie największej możliwej rentowności tej grupy zatrudnionych dzięki wykorzystaniu ich atutów i osłabieniu wad. W tabeli 2 przedstawiono głównych beneficjentów i osiągnięte przez nich korzyści wynikające z wdrożenia koncepcji zarządzania „wiekiem”.

Tabela 2. Korzyści z wdrożenia koncepcji zarządzania wiekiem

Beneficjent	Korzyści
Pracodawca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie wydajności pracy osób w wieku 50+;</li> <li>• efektywniejsze wykorzystanie potencjału starszych pracowników;</li> <li>• zwiększenie ich motywacji do pracy;</li> <li>• ograniczenie konfliktów międzypokoleniowych;</li> <li>• zmniejszenie kosztów pracy, na przykład poprzez mniejszą absencję pracowników w starszym wieku, uzyskaną dzięki profilaktyce zdrowotnej i dostosowaniu czasu pracy do potrzeb starszych pracowników;</li> <li>• zatrzymanie w firmie wiedzy pragmatycznej starszych pracowników;</li> <li>• ograniczenie fluktuacji i kosztów ponownej rekrutacji pracowników, ze względu na większą lojalność w stosunku do firmy starszych pracowników;</li> <li>• zmniejszenie kosztów pracy poprzez wdrażanie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem dofinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki;</li> <li>• pozyskanie pracowników w wieku 50+ w sytuacji braku młodszych pracowników na rynku pracy;</li> <li>• budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy i zaufania do niego wśród pracowników, kooperantów, klientów, partnerów, co ułatwia funkcjonowanie firmy i sprzyja pozyskiwaniu klientów;</li> <li>• zwiększanie kreatywności i efektywności działania poprzez tworzenie zespołów międzypokoleniowych.</li> </ul>
Pracownik w wieku 50+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość osiągnięcia dochodów niezbędnych do zaspokajania potrzeb życiowych,</li> <li>• możliwość rozwoju społecznego i zawodowego;</li> <li>• możliwość zaspokajania potrzeb społecznych;</li> <li>• wzrost poczucia własnej wartości i przydatności;</li> <li>• możliwość przekazywania zdobytej przez lata wiedzy i doświadczeń;</li> <li>• możliwość aktywności społecznej i zawodowej w wieku emerytalnym.</li> </ul>
Gospodarka i społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przełamanie negatywnych stereotypów dotyczących osób w wieku 50+;</li> <li>• przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek;</li> <li>• promowania aktywnego stylu życia i pozytywnego stosunku do pracy;</li> <li>• ograniczania skali społecznego wykluczenia osób w wieku 50+ spowodowanego ograniczonymi dochodami osób nie posiadających pracy;</li> <li>• zwiększania siły nabywczej osób dojrzałych dzięki dochodom z pracy;</li> <li>• zmniejszania kosztów świadczeń społecznych;</li> <li>• zwiększania środków wpływających do budżetu państwa z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne oraz podatków;</li> <li>• wzmocnienia gospodarki poprzez wykorzystanie wiedzy i kompetencji osób dojrzałych.</li> </ul>

Źródło: opracowano na podstawie „Miniprzewodnik zarządzania wiekiem”, s. 3-4, [www.zysk50plus.pl](http://www.zysk50plus.pl), 25.03.2014

Zarządzanie wiekiem to koncepcja wykorzystująca instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi, które są dostosowywane do potrzeb pracowników

zróznicowanych wiekowo. Działania te mogą dotyczyć różnych etapów procesu kadrowego (od rekrutacji po odejście z pracy). W zarządzaniu „wiekiem” zawiera się zatem planowanie zatrudnienia, dobór pracowników i form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy, kształtowanie wynagrodzeń, ocenianie i motywowanie oraz zarządzanie rozwojem i karierą zawodową z uwzględnieniem wieku pracowników. Działania podejmowane w tym obszarze dotyczą zarówno samego pracownika (jego zdolności do wykonywania pracy), jak również jego otoczenia, kształtowanego przez pracodawcę, np. organizacji pracy<sup>14</sup>.

Włączenie zarządzania wiekiem do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie wymaga wdrożenia konkretnych działań zwiększających wydajność pracy starszych pracowników, a tym samym przynoszących firmom korzyści z ich zatrudniania. Działania te najczęściej dotyczą (tab.3):

- pozyskiwania pracowników w wieku 50+,
- kształcenie ustawiczne i rozwoju ich kariery zawodowej,
- organizacji warunków pracy (projektowania stanowisk pracy, wewnętrznych przesunięć pomiędzy stanowiskami, elastycznych formy zatrudnienia i czasu pracy)
- ochrony i promocji zdrowia
- odejścia na emeryturę.

Wdrażanie koncepcji zarządzania wiekiem w Polsce dopiero się rozpoczyna. Polskie przedsiębiorstwa jeszcze nie dostrzegają pilnej potrzeby pozyskiwania starszych pracowników lub utrzymania ich wśród osób zatrudnionych i specjalnego podejścia do tej grupy zatrudnionych. Z wyjątkiem pracowników o specjalistycznej wiedzy osoby starsze są raczej zastępowane przez młodsze i bardziej dynamiczne. Dlatego też działania dotyczące pracowników w wieku okołoemerytalnym koncentrują się głównie na zarządzaniu ich odejściami na emeryturę. Obecnie pracodawcy zwracają się w kierunku tej grupy kandydatów zwykle w sytuacji niedoboru pracowników, dlatego rzadko kiedy posiadają kompleksową strategię zarządzania grupą pracowników starszych. Nie prowadzą też specjalnej polityki rekrutacyjnej w odniesieniu do takich kandydatów. Działania w tym obszarze ograniczają się do adaptacji miejsca pracy, oferowania specjalistycznej opieki medycznej czy szkoleń.

Pracownicy starsi, którzy nie dysponują kompetencjami zawodowymi pożądanymi przez pracodawców, zwykle po osiągnięciu wieku emerytalnego kończą współpracę z organizacją. Wdrażanie koncepcji zarządzania wiekiem w warunkach polskich ma zatem charakter incydentalny i eksperymentalny.

---

<sup>14</sup>J. Litwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, <http://www.parp.gov.pl>, 27.03.2014.



Tabela 3. Obszary zarządzania wiekiem

Obszar	Działania
Zatrudnianie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niedyskryminowania ze względu na wiek, z wyjątkiem prac w warunkach nieodpowiednich dla danych grup wiekowych;</li> <li>- dostępu do poradnictwa zawodowego;</li> <li>- możliwości awansu w każdym wieku;</li> <li>- zabezpieczanie zatrudnienia z uwzględnieniem ustawodawstwa i polityki krajowej w zakresie rozwiązywania stosunku pracy;</li> <li>- zastosowanie systemu wynagradzania, który uwzględni nie tylko szybkość wykonywanej pracy, lecz również wiedzę i doświadczenie;</li> <li>- umożliwienie zatrudnienia w innym zawodzie (bądź na innym stanowisku) bez utraty dotychczasowej wysokości zarobków;</li> <li>- przekwalifikowanie w przypadku podupadających gałęzi przemysłu lub odszkodowanie;</li> <li>- ułatwienie podjęcia zatrudnienia lub powtórzenia zatrudnienia przez osoby starsze poszukujące pracy po przerwie w zatrudnieniu spowodowanej obowiązkami rodzinnymi.</li> </ul>
Rozwój kariery	<ul style="list-style-type: none"> <li>- awansowanie doświadczonych pracowników na mentorów, szkolących młodych;</li> <li>- monitorowanie rozwoju kompetencji pracowników i oferowanie im indywidualnych ścieżek rozwoju kariery;</li> <li>- doradztwo i wsparcie w zakresie planowania własnego rozwoju kariery.</li> </ul>
Kształcenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- udzielanie dodatkowego, płatnego urlopu na potrzeby kształcenia;</li> <li>- kształcenie młodych pracowników przez starszych (mentoring) oraz starszych przez młodszych, często w zakresie nowych technologii informacyjnych (intermentoring);</li> <li>- dostosowanie metod kształcenia do wieku pracowników (np. napisy w filmach szkoleniowych dla osób słabiej słyszących).</li> </ul>
Organizacja pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zapewnienie dodatkowych przerw;</li> <li>- przesunięcie osoby do zadań o mniejszym natężeniu wysiłku, hałas;u;</li> <li>- zmniejszenie tygodniowego wymiaru czasu pracy;</li> <li>- zwolnienie ze zmiany nocnej w przypadku pracy zmianowej (np. wśród kierowców);</li> <li>- czasowe umowy o pracę dla emerytowanych pracowników, zatrudnianych do szkolenia młodych, nowo przyjmowanych.</li> </ul>
Profilaktyka i ochrona zdrowia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- programów profilaktycznych w zakresie kardiologii czy też zdrowego stylu życia;</li> <li>- prawo do trzytygodniowego pobytu w sanatorium, który opłaca pracodawca;</li> <li>- pakietu prywatnej opieki medycznej lub karty wstępu do ośrodków sportowo-rekreacyjnych;</li> <li>- urlopy zdrowotne;</li> <li>- przestrzeganie badań okresowych pracowników;</li> <li>- weryfikacja zagrożeń zdrowia w miejscu pracy;</li> <li>- korzystanie z doradztwa ekspertów w dziedzinie zdrowia,</li> <li>- edukacja zdrowotna pracowników,</li> <li>- ergonomiczna organizacja stanowiska pracy, ewentualnie – reorganizacja;</li> <li>- informowanie/przypominanie pracownikom, za pośrednictwem intranetu, o badaniach profilaktycznych;</li> <li>- specjalne tumusy, np. rehabilitacyjne lub wypoczynkowe/relaksujące ;</li> <li>- eliminowanie wykonywania ciężkich prac fizycznych (np. dźwigania ciężarów);</li> <li>- zachęcanie do prozdrowotnego stylu życia.</li> </ul>
Derekrutacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oferowanie programów redukujących czas pracy.</li> </ul>

Źródło: opracowano na podstawie: A. Kwiatkiewicz, *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, Warszawa 2010, <http://www.mikrofirmabhp.pl/28343.html>, 20.03.2014 oraz Zalecenie nr 162 Międzynarodowej Organizacji Pracy, dotyczące pracowników w starszym wieku <http://www.mop.pl/doc/html/zalecenia/z162.html>, 15.02.2014.

Polskie organizacje są na etapie budowania świadomości znaczenia problematyki zatrudniania osób starszych i odpowiedniego zarządzania tą grupą zatrudnionych. Dużą rolę w popularyzacji koncepcji odgrywają szkolenia dofinansowane z EFS. Ważna jest na tym etapie budowanie świadomości

i zmiana postaw. Menedżerowie mogą obawiać się zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo utwierdzeni w przekonaniu, że taką grupę trudniej będzie zintegrować. Istotnymi czynnikami utrudniającymi mogą być też<sup>15</sup>:

- trudności w stworzeniu programu skierowanego do osób starszych, który nie narażałby na zarzut dyskryminowania pozostałych pracowników,
- stereotypowe postrzeganie pracowników starszych, jako mniej wydajnych i chorowitych, niechętnych do zmian i nienowoczesnych,
- fakt, iż nie wszyscy pracownicy będący w wieku emerytalnym są zainteresowani kontynuowaniem zatrudnienia.

Mimo potencjalnych barier, w przyszłości można się spodziewać wzrostu zainteresowania tą koncepcją wśród kadry zarządzającej ze względu na perspektywę deficytu wykształconych i doświadczonych pracowników. Zarządzanie wiekiem ma szansę zyskać na popularności m.in. dzięki rządowej polityce ukierunkowanej na aktywizację zawodową osób w wieku 50+ i korzyściom dla pracodawców ich zatrudniających. Wśród korzyści można wymienić<sup>16</sup>:

- zwolnienie z obowiązku opłacania składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych,
- zwrot kosztów zatrudnienia osób 50+ przy pracach interwencyjnych,
- zwrot kosztów szkoleń osób 50+,
- bezpłatne wsparcie doradców zawodowych,
- bezpłatne wsparcie w poszukiwaniu pracowników.

Przywileje te prowadzą do redukcji kosztów pracy i zachęcają do zatrudniania osób dojrzałych wiekiem.

Jednak nie tylko pracownicy w wieku 50+ wymagają specyficznego podejścia. Grupą o odmiennych oczekiwaniach jest też młodzież wychowana w gospodarce cyfrowej, która właśnie wkracza na rynek pracy.

## Zarządzanie pokoleniem Y

Pokolenie Y to ludzie wychowani w kontakcie z nowoczesną technologią. Nie znają świata bez internetu, e-maili i telefonów komórkowych. Nie korzystają z bibliotek, nie lubią ręcznego pisania, ale szybko poruszają się w sieci<sup>17</sup>. To grupa młodych ludzi doskonale zorientowana w nowościach z zakresu mediów i technologii cyfrowych, wykształconych, mających wysokie wymagania względem pracodawców. Wyzwanie w zarządzaniu pokoleniem Y stanowią specyficzne cechy i oczekiwania tej generacji zatrudnionych (tab. 4) w szczególności niska dyscyplina pracy, niechęć do narzucanych rozwiązań oraz brak poszanowania dla autorytetu przełożonego. Pokolenie to ma zupełnie inne nastawienie do podejmowania współpracy oraz inaczej rozumie swobodę wyboru miejsca i czasu pracy.

<sup>15</sup> A. Kwiatkiewicz, *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, Warszawa 2010, <http://www.mikrofirmabhp.pl/28343.html>, 20.03.2014.

<sup>16</sup> <http://50plus.gov.pl>, 19.02.2014.

<sup>17</sup> <http://natemat.pl/6547,nadchodzi-generacja-y-mlodzi-zdolni-i-nielojalni-pracodawcy-w-strachu-bo-nie-sa-gotowi-na-ich-przyjecie>, 25.01.2014.

Tabela 4. Charakterystyka przedstawicieli pokolenia Y

Cechy	Oczekiwania
<ul style="list-style-type: none"> <li>- wysokie poczucie własnej wartości</li> <li>- niski poziom lojalności</li> <li>- poszukiwanie wyzwań</li> <li>- niechęć do stagnacji i rutyny</li> <li>- nastawienie na różnorodność,</li> <li>- odrzucanie autorytetów,</li> <li>- etos indywidualizmu</li> <li>- szybkie uczenie się</li> <li>- wielozadaniowość</li> <li>- ambicja</li> <li>- przedsiębiorczość</li> <li>- barka poczucia odpowiedzialności</li> <li>- niechęć do wszelkiego typu regulacji</li> <li>- myślenie poza schematami</li> <li>- gotowość do dzielenia się wiedzą</li> <li>- otwartość na zmiany</li> <li>- niecierpliwość</li> <li>- chęć posiadania wszystkiego natychmiast</li> <li>- mobilność</li> <li>- skłonność do ryzyka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- traktowanie pracy bardziej jako miejsca nauki i rozwijania swoich umiejętności niż źródła utrzymania</li> <li>- wysokie wymagania finansowe oraz oczekiwanie możliwości rozwoju, których osiągnięcie wiąże się z uzyskaniem uznania, prestiżu, poczucia wykonywania bardzo ważnych zadań</li> <li>- preferowanie elastycznych formy zatrudnienia</li> <li>- oczekiwanie swobody działania oraz równowagi między życiem zawodowym i prywatnym</li> <li>- potrzeba stałej informacji zwrotnej</li> <li>- potrzeba wpływu na kształt firmy</li> <li>- jasno określona ścieżka kariery</li> <li>- możliwości kreowania nowych pomysłów i wdrażania zmian</li> <li>- przejrzysty system wynagrodzeń</li> <li>- szacunek</li> <li>- częsta i obiektywna oceny pracy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Glogier-Osiński, *Młodzi pracownicy są jak ich starsi koledzy*, „Personel PLUS” 12(37)/2010, s. 39; J. A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, *www.e-mentor* nr 3 (25) / 2008; U. Kosa, D. Strzelec, *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y*, <http://www.bankier.pl>, (7.12.2013). E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa 2009, s. 243-245; R. Iwańczuk, M. Zabielski, *Motywowanie i wynagradzanie pokolenia Y*, <http://www.slideshare.net> (27.11.2013)

Często określa się ich postawę jako roszczeniową. Oczekują oni szybkiego awansu oraz możliwości podejmowania decyzji, mimo że nie zawsze są przygotowani na związaną tym odpowiedzialność. Stosunek do pracy przedstawicieli pokolenia Y to koncentracja na sobie i życiu prywatnym, niechęć do pracy w normowanych godzinach oraz krytyka tradycyjnych jej form. Może to stanowić poważne wyzwanie w konformacji z mentalnością konserwatywnych menedżerów, będących przedstawicielami pokolenia X. Jednak wiele cech pokolenia Y może być też przydatnych dla współczesnych pracodawców, np. wielozadaniowość, szybkie uczenie się czy otwartość na zmiany. Wyzwaniem jest wykorzystanie tego potencjału, co wymaga niewątpliwie odmiennego podejścia do zarządzania nimi.

Menadżerowie mogą nie podejmować prób dostosowania się do oczekiwań pokolenia Y, jednak oznacza to jednocześnie utratę szansy wykorzystania ich potencjału. Lepszym sposobem jest wykorzystanie metod pracy pokolenia Y, które w obecnych czasach mogą pomóc w osiągnięciu sukcesu<sup>18</sup>.

Obok grup zróżnicowanych wiekowo we współczesnych organizacjach można też wyróżnić grupę pracowników wiedzy, którzy mogą rekrutować się zarówno z pokolenia X, jak i Y. Pracownicy wiedzy to rodzaj specjalistów, których podstawowym zadaniem jest produktywnie wykorzystanie i wymiana wiedzy. Ze względu na charakter ich pracy odgrywają oni istotną rolę we współczesnych organizacjach pretendujących do miana organizacji uczących się

<sup>18</sup> D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Warszawa 2010, s. 262.

i inteligentnych. Odpowiadają bowiem za kreowanie i wdrażanie nowych pomysłów, dzięki którym przedsiębiorstwa dopasowują swoje strategię do zachodzących coraz szybciej zmian w otoczeniu. Jest to grupa, która niewątpliwie wymaga specyficznego podejścia do zarządzania.

### Zarządzanie pracownikami wiedzy

Pojawienie się pracowników wiedzy jest odpowiedzią na wyzwania gospodarki opartej na wiedzy. Pracodawcy potrzebują bowiem twórców, dystrybutorów, lokalizatorów, eksploratorów, administratorów i innych fachowców, którzy w sposób profesjonalny operują kapitałem intelektualnym, tworzonym i pozyskiwanym na rzecz danej organizacji<sup>19</sup>. Dlatego pracownicy wiedzy to stale powiększająca się grupa zawodowa, która stanowi nową jakość, szczególnie cenną dla organizacji. Firmy nie do końca wiedzą, jak nimi zarządzać, aby ich utrzymać, w pełni korzystać z potencjału i zapewniać dalszy rozwój satysfakcjonujący obie strony. Tymczasem produktywność tych pracowników może okazać się decydującym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw<sup>20</sup>.

Problem efektywnego zarządzania pracownikami wiedzy jest o tyle istotny, że ocenia się, iż pracownicy ci będą stanowić w przyszłości coraz większy odsetek zatrudnionych, co ma istotne implikacje dla podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w dzisiejszej organizacji. Wyzwania związane z tą grupą zawodową dotyczą dwóch aspektów (tab. 5): rozwiązywania problemów związanych ze specyficznym charakterem ich pracy oraz wykorzystania ich potencjału.

Tabela 5. Pracownicy wiedzy – problemy i korzyści

Potencjalne problemy	Potencjalne korzyści
Trudno pozyskać	Innowacyjność
Trudno zatrzymać	Tworzenie nowej wiedzy
Trudno mierzyć efekty pracy	Specjalistyczna wiedza
Trudno motywować	Samodzielność
Konflikty z przełożonymi	Odpowiedzialność
Niechęć do dzielenia się wiedzą	Zaangażowanie (pasja)

Źródło: K. Łysik, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2011/3, s. 59

Pracownicy wiedzy zarabiają na życie myśleniem. Ich narzędziem pracy jest umysł, a każdy wysiłek związany z wykonywaniem zawodu ma charakter intelektualny, a nie fizyczny<sup>21</sup>. To bardzo mobilna część kapitału ludzkiego, dlatego wyzwaniem jest trwale związanie ich z organizacją, wzmocnienie lojalności i ograniczenie fluktuacji. Wysoki poziom mobilności pracowników wiedzy jest pochodną profesjonalizmu opartego na indywidualnych kompetencjach, perfekcji

<sup>19</sup> M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 205.

<sup>20</sup> P.F. Drucker, *They're Not Employees, They're People*, „Harvard Business Review”, luty 2002, s. 76.

<sup>21</sup> Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 17-27.

w działaniu oraz aktywności intelektualnej. Czas oraz miejsce świadczenia pracy nie mają dla nich znaczenia, gdyż pracownik wiedzy, dysponując nowoczesnymi środkami komunikacji i łączności, a także poszukiwanymi kompetencjami, może pracować wszędzie.

To organizacja jest bardziej zainteresowana posiadanymi przez niego zasobami wiedzy i doświadczeniami niż sam pracownik, który nie potrzebuje konkretnej instytucji do rozwijania swojej kariery zawodowej<sup>22</sup>. Sporym wyzwaniem dla organizacji staje się więc zachęcenie takiego pracownika do lojalności i zaangażowania w realizowanie jej celów. Pracownicy ci mogą bowiem wykorzystywać swoją wiedzę w różnych miejscach pracując dla różnych pracodawców. Konieczne jest zatem uwzględnienie ich wysokich wymagań wobec pracy i organizacji, wśród których wymienić należy<sup>23</sup>:

- uczciwość i etyczne postępowanie oparte na poszanowaniu ich godności;
- postrzeganie ich jako partnerów,
- docenienie ich wkładu do osiągnięć organizacyjnych oraz adekwatnego wynagrodzenia;
- wspieranie ich rozwoju osobistego,
- zharmonizowania życia osobistego z życiem zawodowym.

Trudnością w zarządzaniu pracownikami wiedzy jest również skuteczne ocenianie, gdyż efekty ich pracy nie są łatwo mierzalne. Mają one charakter głównie jakościowy i trudno je skwantyfikować. Czas pracy nie jest w tym wypadku miernikiem wydajności, a przyrost nakładów intelektualnych często nie daje proporcjonalnego przyrostu efektów<sup>24</sup>.

## Podsumowanie

Podsumowując, zarządzanie różnorodnością jest koncepcją akcentującą potrzebę fundamentalnych zmian w środowisku pracy i świadomości osób odpowiedzialnych za zarządzanie kapitałem ludzkim. Coraz częściej mówi się o konieczności wdrożenia tej koncepcji ze względu na potrzebę przystosowania organizacji do zmian, jakie nastąpią w najbliższym czasie na rynku pracy. Możliwość zarządzania różnorodnością istnieje w każdej firmie. Tworzenie zdywersyfikowanych zespołów składających się z przedstawicieli różnych generacji, płci czy narodowości stanowi szansę na uzyskanie optymalnej kombinacji kompetencji. Takie zespoły mogą być bardziej efektywne niż grupy jednorodne. Zatrudnianie osób młodych i starszych, podobnie jak różnorodność pracowników pod względem innych cech, takich jak płeć czy pochodzenie etniczne, pozwala firmie lepiej reagować na szybko zmieniające się warunki rynkowe, a w szczególności umożliwia lepsze dostosowywanie produkcji do potrzeb zróżnicowanych klientów. Dzięki zarządzaniu różnorodnością przedsiębiorstwo uzyskuje dostęp do nowych zasobów ludzkich, tworzy stymulujące środowisko pracy oraz buduje wizerunek firmy elastycznej, nowoczesnej i odpowiedzialnej społecznie. Nie chodzi tu o dobroczynność, ale o osiągnięcie sukcesu rynkowego.

<sup>22</sup> K. Perechuda, M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 204-207.

<sup>23</sup> R.W. Coff, *Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory*, „Academy of Management Review” 1997, No. 22, 2, s. 377.

<sup>24</sup> D. Maślanka, *Zarządzanie pracownikami wiedzy - wyzwanie dla współczesnych organizacji*, „e-mentor” nr 1 (43) / 2012 (14.01.2014).

Warunkiem powodzenia tych działań jest jednak budowanie świadomości wśród kadry zarządczej i pracowników, że wdrażanie koncepcji zarządzania różnorodnością stwarza nowe możliwości rozwoju.

## Bibliografia

- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa 2009.
- Coff R.W., *Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory*, „Academy of Management Review” 1997, No. 22.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Demography Report 2010. *Older, more numerous and diverse Europeans*, European Commission 2011.
- Drucker P.F., *They're Not Employees, They're People*, „Harvard Business Review”, luty 2002.
- EUROSTAT.  
<http://50plus.gov.pl>  
<http://natemat.pl/6547,nadchodzi-generacja-y-mlodzi-zdolni-i-nielojalni-pracodawcy-w-strachu-bo-nie-sa-gotowi-na-ich-przyjecie>  
<http://pokl.parp.gov.pl/files/74/150/226/10730.pdf>  
<http://www.bankier.pl>  
<http://www.egospodarka.pl/106920,Zarzadzanie-roznorodnoscia-nowe-wyzwanie-dla-HR,2,39,1.html>  
<http://www.ideazmiany.pl/publikacje>  
<http://www.mikrofirmabhp.pl/28343.html>  
<http://www.mop.pl/doc/html/zalecenia/z162.html>  
<http://www.parp.gov.pl>
- Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Kielkowska M. (red.), *Rynek pracy wobec zmian demograficznych*, Zeszyty Demograficzne nr 1/2013.
- Lisowska E. (red.), *Gender Index: Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007.
- Łysik K., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 2011/3.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Perechuda K., Morawski M., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Skrzypek E. (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy. tom I*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.
- Szewko W., *Pokolenie Y*, Gazeta Finansowa, <http://m.onet.pl/biznes/prasa,k37ck>.
- Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Warszawa 2010.
- [www.e-mentor.pl](http://www.e-mentor.pl)  
[www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)  
[www.zysk50plus.pl](http://www.zysk50plus.pl)