

Alicja Winnicka-Wejs

Deficyty i potencjały – jak dzięki kapitałowi multigeneracyjności redukować ryzyko na tle cech pokoleniowych?

W artykule wyodrębniono cechy pokoleniowe (deficyty i potencjały) generacji C/Z, X, Y i *baby boomers* (BB) w kontekście składowych kapitału ludzkiego organizacji: wiedzy, zdolności, umiejętności, zdrowia, motywacji, postawy i wartości. Wskazano przykładowe ryzyka związane z kapitałem ludzkim generacyjności i możliwości jego redukcji dzięki kapitałowi multigeneracyjności. Opisano przykłady homogenicznych pokoleniowo zespołów z praktyki gospodarczej w kontekście niskiego zaufania generacyjnego i źródła ryzyka w organizacji. Ponadto przywołano działania propokoleniowe w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, charakteryzujące organizacje inteligentne generacyjnie.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki generacyjności, kapitał ludzki multigeneracyjności, zarządzanie międzypokoleniowe, organizacja inteligentna generacyjnie, ryzyko personalne, zaufanie generacyjne

Kod JEL: M50

DOI: 10.5604/01.3001.0014.0732

Wprowadzenie

Na współczesnym rynku pracy funkcjonują cztery pokolenia: BB, X (*baby buster*), Y (millenials) i C/Z (Warwas i wsp., 2018, s. 22–33; Król, 2018, s. 51–59; Klementowska, Flaszynska, 2018, s. 47–64). Ta heterogeniczność podaży na rynku pracy determinuje różnorodność w tym środowisku, stanowiąc jedno z poważnych

wyzwań w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji (Pocztowski, 2018, s. 92–96). Obecność w organizacjach przedstawicieli różnych pokoleń może stać się istotnym źródłem sukcesu pracy zespołowej, pod warunkiem że będzie ona postrzegana w kategoriach szansy, a nie zagrożenia, zarówno przez zarządzających różnymi typami zespołów, jak i ich członków (Gruszczyńska-Malec G., Waligóra Ł., 2019, s. 192).

Analizując krajowy i zagraniczny dorobek naukowy, dostrzega się znaczenie koncepcji międzypokoleniowego zarządzania w obszarze zarządzania różnorodnością (zob. Warwas i wsp., 2018; Moczydłowska, 2018; Gross-Gołacka, 2018; Smolbik-Jęczmień, 2017; Wątroba, 2017; Woszczyk, Warwas, 2016; Twenge, 2018; Weeks i wsp., 2017; Parry, Urwin, 2017; Ravazzani, 2016; Holian, 2015; Campbell i wsp., 2015; Lyons, Kuron, 2013; Zemke i wsp., 2013; Ferri-Reed, 2013; Costanza i wsp., 2012; Swan, 2012; Hannam, Yordi, 2011; Biggs, Lowenstein, 2011; Blauth i wsp., 2011; Joshi i wsp., 2011; Friedrich i wsp., 2010; Phillips, Addicks, 2010; Johnson, Johnson, 2010; Tolbize, 2008; Murphy, 2007). Brakuje jednak opracowań dotyczących zarządzania wieloma pokoleniami w organizacji w kontekście ryzyka – szans i zagrożeń związanych z zatrudnianiem określonych generacji. Na uwagę zasługują publikacje prof. A. Lipki, w których podejmowane są wątki ryzyka: zatrudniania millenialsów (Lipka 2019a, s. 1–182), ryzyka personalnego i zaufania generacyjnego (2019b, s. 153–168), ryzyka w obszarze HR w kontekście stereotypizacji generacyjnej w kreatywnych zespołach (Lipka, 2017b, s. 83–117), ryzyka związanego z kapitałem ludzkim generacyjności (2017a, s. 47–60).

Inspiracja wymienionymi publikacjami oraz doświadczenie z badań statutowych na temat gospodarowania wielopokoleniowym kapitałem ludzkim (Winnicka-Wejs, 2017a, s. 107–117; Winnicka-Wejs, 2017b, s. 49–66) skłoniły autorkę do napisania tego artykułu i podjęcia w nim rozważań dotyczących ryzyka związanych z kapitałem ludzkim generacyjności i możliwości jego redukcji poprzez kapitał multigeneracyjności.

Na potrzeby prezentowanego opracowania postawiono następujące problemy badawcze:

- P 1. Jakie występują deficyty i potencjały pokoleniowe dotyczące poszczególnych składowych ich kapitału ludzkiego?
- P 2. Jakie można wskazać ryzyka dla organizacji związane z kapitałem ludzkim generacyjności?
- P 3. Jakie są możliwości redukcji ryzyka dzięki kapitałowi multigeneracyjności?

Głównym celem artykułu jest wyodrębnienie cech pokoleniowych (deficytów i potencjałów) w kontekście składowych kapitału ludzkiego oraz wskazanie na ich tle przykładów ryzyka dla organizacji i metod jego redukcji dzięki kapitałowi multigeneracyjności. Na potrzeby tego opracowania autorka dokonała przeglądu literatu-

ry przedmiotu. Walorem naukowym podjętej pracy jest odniesienie prezentowanych w literaturze charakterystyk pokoleń do wiedzy, zdolności, umiejętności, zdrowia, motywacji, postawy i wartości ich kapitału ludzkiego oraz wyodrębnienie określonych rodzajów ryzyk związanych z kapitałem ludzkim generacyjności.

Zespoły homogeniczne pokoleniowo jako przejaw niskiego zaufania generacyjnego i źródło ryzyka w organizacji

W praktyce gospodarczej można niestety dostrzec brak zrozumienia i poszanowania różnic pokoleniowych, tworzenie homogenicznych pokoleniowo zespołów, co implikuje określone ryzyka dla organizacji. Interesujące dyskusje z praktykami (studentami studiów podyplomowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach „Akademia Menedżera”) na temat różnorodności kapitału ludzkiego organizacji wykazały, że menedżerowie niejednakowo podchodzą do kwestii heterogeniczności pokoleniowej, przywołując częściej przykłady organizacji z homogenicznym generacyjnie kapitałem ludzkim. Konkretnie sytuacje z ich praktyki zarządczej obrazują dość wyraźnie problem niskiego zaufania generacyjnego (por. Lipka, 2019b, s. 154).

I tak, jedna z menedżerek z sektora finansowo-ubezpieczeniowego przyznała się, że do swojego zespołu zatrudnia tylko młode kobiety – najlepiej matki samotnie wychowujące dzieci – uważa bowiem, że są one najbardziej zmotywowane do pracy i osiągają najlepsze wyniki sprzedażowe. Z kolei kierowniczka pracująca w urzędzie administracji publicznej stwierdziła, że pracuje w sfeminizowanym sektorze i najlepiej kieruje się jej jednorodnym zespołem. Autorka pamięta też wypowiedź jednego z menedżerów wyższego szczebla, „który do zespołu dyrektorów zatwierdził tylko kandydatów urodzonych w tym samym roku, co on (!)”. Tłumaczył to tym, że w realizacji biznesowych projektów chce mieć w zespole osoby ze swojego pokolenia, z którymi się „po prostu dogada”. Obawiał się różnic pokoleniowych na tle komunikacyjnym.

Z kolei *team-leader* z sektora nowoczesnych usług przedstawił historię o tym, jak parę lat temu do nowego oddziału obsługi finansowo-księgowej na Śląsku zatrudniono wyłącznie „świeżo upieczone” absolwentki uniwersytetów. Wszystko „grało”, dopóki pracownicy nie założyły rodzin w tym samym czasie. Okazało się wtedy, że połowa zespołu jest na zwolnieniach lekarskich (związanych z ciążami) lub przebywa na urloпах macierzyńskich. Konsekwencją tego była sytuacja, w której „nie miał kto pracować” i poszukiwano pracowników na zastępstwo.

Kolejny przykład dotyczy oddziału jednego z banków, w którym średnia wieku wynosiła 35 lat i ktoś powyżej tej granicy wieku uważany był już „za starego pracownika”, a o zarządzaniu wielopokoleniowym kapitałem ludzkim nikt tam nie

słyszał. Mówiono o pielęgniarzach, kolejarzach i firmach, w których nie zadbano o zarządzanie wiekiem, ignorując też młodsze generacje i powodując tym samym, że w branżach tych średnia wieku pracowników jest w okolicach 50–60 lat i już zaczynają się pojawiać problemy z luką pokoleniową, zagrażającą produkcji i świadczeniu usług (por. Buchelt, 2017, s. 87–103).

Przytoczone przykłady z praktyki gospodarczej potwierdzają, że funkcjonujące w podświadomości stereotypy i uprzedzenia mają wpływ na podejmowane decyzje personalne i często stanowią podłoże stosowania podejść mających znamiona dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej, czy też ekskluzji ze względu na przynależność generacyjną. Autorka przyznaje szczerze, że wymienione przykłady brzmią niewiarygodnie, jeśli zestawia się je w kontekście obowiązujących prawnych regulacji zasady niedyskryminacji (zob. Niedziński, 2018; Kuba, 2017). Mają miejsce pomimo sankcji karnych i deklarowanych przez niektóre firmy programów promujących koncepcję *Diversity Management* (zob. Wziątek-Staśko, 2012, 2014), a osoby zarządzające kapitałem ludzkim pośrednio bądź bezpośrednio przyczyniają się do budowania jego homogeniczności (także generacyjnego), co może wiązać się z określonym ryzykiem dla organizacji.

Okazuje się, że w praktyce gospodarczej organizacje nie zawsze przyjmują postawę integrującą różnorodność, a nawet można w nich dostrzec przejawy „ślepoty na różnorodność” czy też negatywnej „wrogości wobec różnorodności”, co może implikować zagrożenia związane z jawną i ukrytą dyskryminacją, segregacją, niedostrzeganiem oczekiwań i potrzeb różnych pracowników (zob. Waszczak, 2009, s. 82). W takich organizacjach potrzeba zaufania generacyjnego – zaangażowania się we współpracę z osobami z innych pokoleń – rozpatrywanego w kategoriach ryzyka, oszacowanego jako akceptowalne (ponieważ szanse stwarzane dzięki współpracy przewyższają związane z nią zagrożenia). Potrzeba także przekonania, że mimo pewnych kardynalnych różnic pokoleniowych i związanych z nimi deficytów w jakości i wartości kapitału ludzkiego istnieje wspólny mianownik dotyczący zasad moralnych i etycznych, który pozwala na emocjonalne zaangażowanie się w relacje międzypokoleniowe przy nieodczuwaniu zbyt wysokiej niepewności (Lipka, 2019b, s. 156).

Deficyty i potencjały pokoleniowe dotyczące poszczególnych składowych kapitału ludzkiego

Znajomość deficytów i potencjałów poszczególnych składowych kapitału ludzkiego różnych generacji (C/Z, X, Y, BB) pozwala na wskazanie określonych ryzyk dla organizacji związanych z kapitałem ludzkim generacyjności oraz możliwości

ich redukcji dzięki kapitałowi multigeneracyjności¹. Zakłada się, że gospodarowanie kapitałem ludzkim wymaga budowania kapitału multigeneracyjnego, ponieważ dopiero wzajemnie uzupełniające się i współdziałające pokolenia mogą stanowić źródło konkurencyjności i wartości organizacji (Lipka, 2017a, za: Moczydłowska, 2018, s. 37).

W tabelach 1 i 2 wyodrębniono deficyty i potencjały pokoleniowe dotyczące poszczególnych składowych ich kapitału ludzkiego: wiedzy, zdolności, umiejętności, zdrowia, motywacji, postawy i wartości.

Tabela 1. Deficyty pokoleniowe dotyczące poszczególnych składowych ich kapitału ludzkiego

Deficyty pokoleniowe danej generacji Składowe kapitału ludzkiego	Pokolenie C/Z (poniżej 30 lat, ur. 1990 <)	Pokolenie Y (31–40 lat, ur. 1980–1989)	Pokolenie X (41–55 lat, ur. 1965–1979)	Pokolenie BB (56–74 lata, ur. 1946–1964)
Wiedza	bardzo powierzchowna analiza i ocena informacji	nieumiejętność selekcji danych oraz przekształcania ich w wiedzę	brak prawdziwej świadomości generacyjnej	niska motywacja do nabywania nowych kwalifikacji
Zdolności	brak przełożenia multitasking na wyższe efekty pracy	zdolność szybkiego i symultanicznego działania nie implikuje wyższej efektywności pracy	zdolność do „kameleonizmu” chroniącego przed degradacją zawodową	zdolność do forsowania tylko swoich racji
Umiejętności	niski poziom umiejętności komunikacji bezpośredniej	nieumiejętność globalnego myślenia	nieumiejętność podporządkowania się innym i do większych zmian	niższa umiejętność obsługi nowych mediów, technologii cyfrowych

1 Kapitał generacyjny/generacyjności (organizacji, branż, gospodarki) – kapitał generacyjnie homogeniczny (monogeniczny): kapitał ludzki obejmujący wiedzę, zdolności, umiejętności, zdrowie, motywację, postawy i wartości osób zatrudnionych w firmie, w danej branży, w gospodarce z jednego pokolenia; kapitał multigeneracyjny (wielogeneracyjności): kapitał pokoleniowo (nie tylko indywidualnie jak kapitał generacyjności) heterogeniczny; zróżnicowanie wewnętrzne generacji (dotyczące kapitału generacyjnego): odmienność cech osób tworzących daną generację, wynikająca z różnic indywidualnych (np. inteligencji, cech osobowościowych), zróżnicowanie zewnętrzne generacji (dotyczące kapitału multigeneracyjnego): cechy wyróżniające daną generację na tle innych, występujące u większości przedstawicieli danego pokolenia oraz u mniejszości przedstawicieli pozostałych generacji (Lipka, 2017a, s. 47).

Tabela 1. Deficyty pokoleniowe dotyczące poszczególnych składowych ich kapitału ludzkiego, cd.

Deficyty pokoleniowe danej generacji Składowe kapitału ludzkiego	Pokolenie C/Z (poniżej 30 lat, ur. 1990 <)	Pokolenie Y (31–40 lat, ur. 1980–1989)	Pokolenie X (41–55 lat, ur. 1965–1979)	Pokolenie BB (56–74 lata, ur. 1946–1964)
Zdrowie	obciążenie problemami natury psychologicznej, netoholizmem i tzw. cyfrową demencją	narcyzm przyczyną problemów zdrowotnych i zaburzeń osobowościowych	uszczerbek na zdrowiu spowodowany lękiem przed utratą pozycji zawodowej, mniejszą odpornością na stres	uszczerbek na zdrowiu spowodowany obciążeniem w pracy i poza pracą (pomoc dzieciom, rodzicom)
Motywacja	niska motywacja do stałej, ścisłej kooperacji	brak motywacji do stałego wysokiego zaangażowania w pracę i do podejmowania ciężkiej pracy/ wysiłku	niska motywacja do podporządkowywania się innym	strach przed utraceniem pracy i zarobków główną motywacją do pracy
Postawa	niechęć do usamodzielnienia się	krytycyzm, cynizm jako niepożądane postawy względem innych	niepożądane postawy względem innych: sceptycyzm, nieufność, pesymizm	negatywna postawa wobec zmian (organizacyjnych, miejsca pracy)
Wartości	względna lojalność, uzależniona od spełniania przez pracodawców ich oczekiwań	niska ranga pracy w hierarchii wartości	niechęć do kolektywizmu	egocentryzm

Źródło: opracowanie na podstawie: Jamka, 2019, s. 227; Gruszczyńska-Malec, Wałigóra, 2019; s. 193, 199; Warwas i wsp., 2018, s. 22–33, 51–54; Lipka, 2017a, s. 49–55; Lipka, 2017b, s. 87–98; Wątroba, 2017, s. 52–256

Tabela 2. Potencjały pokoleniowe dotyczące poszczególnych składowych ich kapitału ludzkiego

Potencjały pokoleniowe danej generacji Składowe kapitału ludzkiego	Pokolenie C/Z (poniżej 30 lat, ur. 1990 <)	Pokolenie Y (31–40 lat, ur. 1980–1989)	Pokolenie X (41–55 lat, ur. 1965–1979)	Pokolenie BB (56–74 lata, ur. 1946–1964)
Wiedza	zdobywanie wiedzy z zasadą <i>just in time</i> , najlepiej online	wysokie tempo nabywania wiedzy	wykształcenie wysokiej jakości	ekspercka wiedza, którą chętnie się dzieli
Zdolności	zdolności do poszukiwania nisz – obszarów pracy dających możliwości do wykazania się kompetencjami	wysoka zdolność adaptacji do zmian	zdolności do racjonalnego działania, z zaufaniem do ich posiadania	duże zdolności koncentracji na celach pracy
Umiejętności	umiejętność odpowiedniego korzystania z networkingu; umiejętność radzenia sobie z presją otoczenia	rozwinięta umiejętność podzielności uwagi; umiejętność wykorzystywania wirtualnych znajomości w świecie rzeczywistym	umiejętność korzystania z nowych mediów, silnie rozwinięte umiejętności techniczne	łączenie rywalizacji z działaniem zespołowym; wysoka umiejętność adaptacji, radzenia sobie w trudnych warunkach
Zdrowie	pragmatyczny optymizm determinujący stan zdrowia; najwyższa samoocena stanu zdrowia	optymistyczna postawa wpływająca na dobrostan; najwyższa samoocena stanu zdrowia	wysoka odporność na stres i obciążenie pracą, dość dobra samoocena stanu zdrowia	optymizm jako komponent kapitału psychologicznego; na ogół pozytywny bilans życiowy wpływający na poczucie zdrowia
Motywacja	prymat możliwości rozwoju, aspektów ludycznych, łączenia pracy z życiem rodzinnym i czasem wolnym nad bodźcami materialnymi	motywacja do ryzyka, kwalifikacyjnej mobilności i elastyczności	wysoka motywacja do osiągnięć (orientacja na zadania), szybkiego awansu stanowiskowego i placowego	wysokie zaangażowanie w pracę

Tabela 2. Potencjały pokoleniowe dotyczące poszczególnych składowych ich kapitału ludzkiego, cd.

Potencjały pokoleniowe danej generacji Składowe kapitału ludzkiego	Pokolenie C/Z (poniżej 30 lat, ur. 1990 <)	Pokolenie Y (31–40 lat, ur. 1980–1989)	Pokolenie X (41–55 lat, ur. 1965–1979)	Pokolenie BB (56–74 lata, ur. 1946–1964)
Postawa	otwarta, asertywna postawa wobec innych	proasertywna postawa	wysokie poczucie własnej wartości	lojalność wobec wykonywanego zawodu, firmy
Wartości	autonomia, niezależność, elastyczność, transparentność.	wrażliwość na problemy w skali światowej, woluntaryzm, niezależność, indywidualizm, otwartość.	pracowitość, inicjatywa, niezależność, samodzielność.	etyczność, równouprawnienie, humanizacja, praca zespołowa, partycypacja, wiara w ideały

Źródło: opracowanie na podstawie: Lipka, 2019a, s. 19–22; Gruszczyńska-Malec, Waligóra, 2019, s. 196–198; Warwas i wsp., 2018, s. 22–33, 51–54; Lipka, 2017a, s. 49–55; Lipka, 2017b, s. 87–98; Wątroba, 2017, s. 52–256; Bury, 2014, s. 133; Doraczyńska, 2012, s. 60–62; Cewińska i wsp., 2009, s. 118–134

Z treści tabel wynika, że każda generacja wyróżnia się „mocnymi” i „słabymi” stronami, potencjalnie wiążącymi się w środowisku pracy z określonym ryzykiem, które można zredukować poprzez kształtowanie multigeneracyjnego kapitału ludzkiego organizacji.

Przykłady redukcji ryzyka na tle cech pokoleniowych dzięki kapitałowi multigeneracyjności

Ryzyko niewystarczającego poziomu różnorodności kapitału ludzkiego lub jego brak wiąże się z określonymi rodzajami ryzyka personalnego w organizacji, m.in.: ryzykiem homogeniczności kapitału ludzkiego, negatywnie wpływającej na możliwość wykorzystania szans rynkowych i generowania wartości dodanej; ryzykiem niskiego tempa doskonalenia organizacji; ryzykiem braku wymiany wiedzy międzypokoleniowej, związanego z monolitycznym charakterem kapitału ludzkiego; ryzykiem niskiej elastyczności kapitału ludzkiego oraz możliwości realizacji zróżnicowanych i zmiennych strategii biznesowych. Nośnikiem ryzyka może być niewielkie zróżnicowanie struktury demograficznej pracowników oraz brak świadomości wśród kadry menedżerskiej co do znaczenia różnorodności kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie (Sienkiewicz, 2018, s. 121).

Ryzyko homogenicznego (jednogeneracyjnego) kapitału ludzkiego może być zmniejszone poprzez kapitał multigeneracyjności, a ewentualne deficyty poszczególnych pokoleń mogą być równoważone i niwelowane poprzez określone cechy innych generacji (zob. Lipka 2017a, s. 48). W tabeli 3 przedstawiono wybrane przykłady metod redukcji ryzyka na tle cech pokoleniowych dzięki kapitałowi multigeneracyjności.

Tabela 3. Przykłady ryzyka i metod redukcji ryzyka na tle cech pokoleniowych dzięki kapitałowi multigeneracyjności

Deficyty pokoleniowe dotyczące poszczególnych składowych ich kapitału	Przykład ryzyka dla organizacji	Redukcja ryzyka dzięki kapitałowi multigeneracyjności
1. Przyswajanie przez mileniałów wszelkiego typu informacji bez ich filtracji	ryzyko błędnych decyzji w organizacji	korzystanie z wiedzy pokoleń X i BB
2. Nieumiejętność selekcjonowania danych przez generację Y	ryzyko niższego poziomu kreatywności w zespole	<i>babby boomers</i> jako mentorzy dla młodszych pracowników (z zakresu myślenia przez pryzmat celów pracy)
3. Słabsza znajomość technologii informatycznych przez pokolenie BB	ryzyko wykluczenia z zespołu pracowniczego	<i>cross-mentoring</i> pomiędzy „cyfrowymi tubylcami” (pokolenie Y) a „cyfrowymi osadnikami”, „cyfrowymi imigrantami” (pokolenie BB)
4. Brak przełożenia multitaskingu generacji Y i Z na wyższe efekty pracy	ryzyko wypalenia zawodowego, zmęczenia bez oczekiwanych rezultatów pracy	uczenie się od pokolenia BB myślenia przez pryzmat efektów pracy
5. Nieumiejętność globalnego myślenia pokolenia Y	ryzyko niższej od oczekiwanej kreatywności	uczenie się od pokolenia BB szerszego spojrzenia na firmę i jej otoczenie, umiejscowienia zdarzeń w różnych perspektywach
6. Uszczerbek na zdrowiu pokolenia BB spowodowany obciążeniem w pracy i poza pracą – odczuwaniem tzw. efektu <i>sandwich effect</i> (presji starzejących się rodziców i dorastających dzieci)	ryzyko niższych efektów pracy; ryzyko deprecjacji kapitału ludzkiego	delegowanie części zadań na młodsze pokolenia
7. Rezerwa pokolenia BB wobec radykalnych zmian	ryzyko oporu wobec zmian, ryzyko niedostatecznych innowacji w organizacji	uczenie się od młodszych pokoleń (np. pokolenia Y) wysokiej zdolności adaptacji do zmian, działania w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową

Tabela 3. Przykłady ryzyka i metod redukcji ryzyka na tle cech pokoleniowych dzięki kapitałowi multigeneracyjności, cd.

Deficyty pokoleniowe dotyczące poszczególnych składowych ich kapitału	Przykład ryzyka dla organizacji	Redukcja ryzyka dzięki kapitałowi multigeneracyjności
8. Niska motywacja pokolenia Z do stałej, ścisłej kooperacji	ryzyko motywacyjne, ryzyko funkcjonowania zespołów na niższym od oczekiwanego poziomie	uczenie się od starszych pokoleń BB i X doznawania satysfakcji ze współpracy z innymi
9. Obciążenie pokolenia Z netoholizmem	niższe efekty pracy	uczenie się od starszych pokoleń życia bez komputera
10. Najniższy poziom przywiązania afektywnego wśród pokolenia Y	ryzyko niewykonania zadań w odpowiednim terminie z powodu wyższego wskaźnika fluktuacji	uczenie się od pokolenia BB korzyści wynikających z najwyższego poziomu przywiązania afektywnego
11. Dla pokolenie X liczą się gratyfikacje materialne (np. narzędzia pracy, służbowy samochód)	ryzyko motywacyjne	uczenie się od pokolenia Y wartości „być niż mieć”
12. Niecierpliwość i dysfunkcja planowania przedstawicieli generacji Y wychowanych w świecie natychmiastowej gratyfikacji, którą umożliwił internet	ryzyko niższej wartości kapitału ludzkiego	uczenie się od starszych pokoleń korzyści z planowania
13. Pokora, zaufanie wobec przełożonych, wiara w aurytet nie stanowią wartości dla pokolenia Y	nieuznawanie przywództwa, ryzyko władzy w organizacji	uczenie się od pokolenia BB szacunku do przełożonych
14. Sceptycyzm jako dominująca cecha generacji X	ryzyko braku akceptacji rozwiązań	pokolenie BB z dominującą cechą optymizmu może wpływać pozytywnie na generację X
15. Trudność z realizacją kompleksowych zadań pokolenia Y, wychowanego w środowisku natychmiastowej gratyfikacji	ryzyko efektywnościowe	uczenie się od pokolenia X satysfakcji płynącej z efektów dzięki wysiłkowi
16. Niedostatek umiejętności interpersonalnych pokolenia Y i Z z powodu częstszych kontaktów wirtualnych niż w „realu”	ryzyko konfliktów na tle luki komunikacyjnej; ryzyko trudności w organizacyjnym komunikowaniu się	uczenie się od starszych pokoleń komunikacji bezpośredniej
17. Niepożądane postawy względem innych u pokolenia X i Y	ryzyko podziału ról, konfliktu, trudności kooperacyjnych	uczenie się od pokolenia BB wiary w ideały i pracę zespołową
18. Nielojalność pokolenia Z wobec pracodawców	ryzyko job-hoppingu, doboru pracowników	uczenie się od starszych pokoleń znaczenia lojalności w życiu zawodowym i prywatnym

Źródło: opracowanie na podstawie: Lipka, 2019b, s. 164–165; Jamka, 2019, s. 30–31, 227, 276–281; Warwas i wsp., 2018, s. 22–33; Lewicka, 2017, s. 67–87; Lipka, 2017a, s. 55; Wątróba, 2017, s. 119; Cewińska i wsp., 2009, s. 118–134; Lipka, 2002, s. 53–119

Propokoleniowe zarządzanie kapitałem ludzkim – w kierunku organizacji inteligentnych generacyjnie (podsumowanie)

Należy podkreślić, że przedstawione przykłady redukcji ryzyka dzięki kapitałowi multigeneracyjności są możliwe w organizacjach potrafiących zarządzać zarówno międzygeneracyjnym kapitałem ludzkim, jak i ryzykiem dotyczącym zaufania generacyjnego. Trzeba bowiem pamiętać, że w organizacjach, które nie chcą lub nie potrafią tak zarządzać, różnorodność kapitału ludzkiego niesie pewne ryzyko i koszty, np. sytuacje konfliktowe, utrwalanie się stereotypów i uprzedzeń, rywalizacja między pracownikami, koszty dyskryminacji (zob. Lipka, 2019b, s. 164–165).

W organizacjach staje się więc istotne rozumienie innych pokoleń, świadczące o inteligencji generacyjnej jej członków (Moczydłowska, 2016, s. 227–238; Moczydłowska, 2018, s. 63–67; Biggs, Lowenstein, 2011). Organizacja powinna być również inteligentna generacyjnie, co jest możliwe dzięki współwystępowaniu trzech wzajemnie oddziaływających na siebie elementów: inteligentnych relacji międzypokoleniowych, zarządzania różnorodnością pokoleniową i wysoką inteligencją generacyjną menedżerów (zob. ujęcie modelowe i empiryczne, Moczydłowska, 2018). Istotna jest tutaj rola liderów wyróżniających się umiejętnościami komunikowania się z pracownikami różnych pokoleń (zob. Gadomska-Liła, 2019, s. 285–297).

W organizacjach powinno się wykorzystywać potencjał różnych grup pracowników poprzez współpracę międzypokoleniową (zob. Jamka, 2019, s. 226–227) i dokonać zmiany w zarządzaniu kapitałem ludzkim, czyli odejść od ujednoczonego wiekowo standardu zarządczego w kierunku (niedyskryminującej) specjalizacji propokoleniowej stosowanych programów, narzędzi i metod (Jamka, 2019, s. 269).

Poznanie deficytów i potencjałów generacji C/Z, X, Y i BB odnośnie do ich wiedzy, zdolności, umiejętności, zdrowia, motywacji, postawy i wartości (tabele 1, 2) jest pomocne przy kształtowaniu multigeneracyjnego kapitału ludzkiego organizacji. Znajomość cech pokoleniowych dotyczących składowych kapitału ludzkiego umożliwia także identyfikację poszczególnych rodzajów ryzyka dla organizacji związanych z funkcjonowaniem w niej jednej, określonej generacji pracowników.

Analiza zawarta w artykule wykazała, że ryzyka dla organizacji związane z kapitałem ludzkim generacyjności mogą dotyczyć zarówno ryzyka specyficznego dla określonych funkcji personalnych (np. ryzyka motywacyjnego – punkt 4, 5, 8, 10, 11 w tabeli 3; ryzyka selekcyjnego – punkt 18; ryzyka podziału ról – punkt 17), jak i ryzyka niespecyficznego (np. ryzyka władzy w organizacji – punkt 13, ryzyka braku akceptacji rozwiązań – punkt 14, ryzyka trudności w organizacyjnym komunikowaniu się – punkt 16, ryzyka efektywnościowego – punkt 15, ryzyka konfliktu w różnych obszarach – punkt 1, 2, 3, 12). W organizacji może pojawić się także

ryzyko biometryczne (punkt 6, 9) oraz innowacyjnego zarządzania kapitałem ludzkim (punkt 7).

Wskazane w artykule deficyty poszczególnych pokoleń (zob. tab. 1) mogą być równoważone/niwelowane poprzez określone cechy (potencjały) innych generacji (zob. tab. 2). Prezentowany artykuł dowiódł, że tworząc wielopokoleniowe miejsca pracy i budując kapitał multigeneracyjności (zob. tab. 3), zmniejszają się ryzyka dla organizacji związane z kapitałem ludzkim jednej generacji.

Literatura

- Biggs S., Lowenstein A. (2011), *Generational Intelligence. A critical Approach to Age Relations*, London, New York, Routledge.
- Blauth Ch., McDaniel J., Perrin C., Perrin P. B. (2011), *Age Based Stereotypes: Silent Killer of Collaboration and Productivity*, Tampa, Achieve Global Inc.
- Buchelt B. I. (2017), Starzejąca się populacja pielęgniarek jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi w szpitalach, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* [Human Resource Management], nr 3–4 (116–117).
- Bury M. (2014), Zarządzanie różnorodnością, w Rakowska A. (red.), *Perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi*, Lublin, Instytut Zarządzania Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Campbell W. K., Campbell S. M., Siedor L. E., Twenge J. M. (2015), Generational differences are real and useful, *Industrial and Organizational Psychology*, No. 8, DOI: 10.1017/iop.2015.43.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. (2009), Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi, w Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Costanza D. P., Badger J. M., Fraser R. L., Severt J. B., Gade P. A. (2012), Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 27 (4), DOI: 10.1007/s10869-012-9259-4.
- Doraczyńska N. (2012), Generacja X, Y, C. Jak zarządzać reprezentantami różnych pokoleń, *Personel i Zarządzanie*, nr 12 (173).
- Ferri-Reed J. (2013), Leading a multigenerational workforce, *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 35 (4).
- Friedrich R., Le Merle M., Peterson M., Koster A. (2010), *The Rise of Generation C: Implications for the World of 2020*, New York, Booz & Company Inc.
- Gadomska-Lila K. (2019), Impact of Generational Diversity on Leadership, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XX, zeszyt 6, część III.
- Gross-Golacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich*, Warszawa, Difin.

- Gruszczyńska-Malec G., Waligóra Ł. (2019), Cechy pracowniczych zespołów wielopokoleniowych. Próba identyfikacji, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XX, zeszyt 4, część I.
- Hannam S., Yordi B. (2011), *Engaging a Multi-Generational Workforce: practical advice for government managers*, Washington DC, IBM Center for The Business of Government.
- Holian R. (2015), Work, career, age and life-stage: Assumptions and preferences of multigenerational workforce, *Labour & Industry*, No. 25, DOI:10.1080/10301763.2015.1083366.
- Jamka B. (2019), *HR na zakrećcie. Zarządzanie przez pomiar czy aktywacja kreatywności?* Warszawa, Wolters Kluwer Poland.
- Johnson M., Johnson L. (2010), *Generations, Inc.: From Boomers to Linksters – Managing the Friction between Generations at Work*, New York, Amacom.
- Joshi A., Dencker J. C., Franz G. (2011), Generations in organizations, *Research in Organizational Behavior*, No. 31, DOI:10.1016/j.riob.2011.10.002.
- Klementowska A., Flaszynska E. (2018), *Rynek pracy a zmiany pokoleniowe (stan i prognozy)*, Zielona Góra, Uniwersytet Zielonogórski.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problem*, Łódź, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.
- Król M. (2019), *Gospodarowanie czasem pracy jako stymulator aktywności zawodowej osób starszych Katowice*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Lewicka D. (2017), Przywiązanie organizacyjne w zróżnicowanych pokoleniowo grupach pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* [Human Resource Management], nr 3–4.
- Lipka A. (2002), *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa, Poltext.
- Lipka A. (2017a), Kapitał generacyjny versus kapitał multigeneracyjny, w Lipka A., Król M. (red.), *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, Warszawa, CeDeWu.
- Lipka A. (2017b), Role w zespole (badawczym) a cechy przypisywane generacjom pracowników, w Lipka A., Waszczak S., *Funkcjonowanie kreatywnych zespołów w kontekście stereotypizacji generacyjnej jako ryzyko w obszarze HR*, Warszawa, CeDeWu.
- Lipka A. (2019a), *Ryzyko (zagrożenia i szanse) zatrudniania Milenialsów. Zarządzanie kapitałem ludzkim „po nowemu”*, Warszawa, CeDeWu.
- Lipka A. (2019b), Zaufanie generacyjne a ryzyko personalne, w Wojtczuk-Turek A. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania i trendy. Monografia jubileuszowa dedykowana Profesor Marcie Juchnowicz*, Warszawa, Wyd. SGH.
- Lyons S., Kuron L. (2013), Generational Differences in the Workplace A Review of the Evidence and Directions for Future Research, *Journal of Organizational Behaviour*, No. 35.

- Moczydłowska J. M. (2016), Zarządzanie relacjami międzypokoleniowymi jako cecha przedsiębiorstw inteligentnych, w Suszyński C., Leśniak-Łebkowska G. (red.), *Organizacja inteligentna – perspektywa zasobów ludzkich*, Warszawa, Wyd. SGH.
- Moczydłowska J. M. (2018), *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Warszawa, Difin.
- Murphy S. A. (2007), *Leading a Multigenerational Workforce*, Washington, AARP.
- Niedziński T. (2018), *Dyskryminacja w zatrudnieniu*, Warszawa, ASPRA-JR.
- Parry E., Urwin P. (2017), The evidence base for generational differences where do we go from here?, *Work, Aging and Retirement*, No. 3 (2).
- Phillips D. R., Addicks L. K. (2010), Engaging a Multi-generational Workforce – A Strategic Framework for Success, *International Journal of Facility Management*, Vol. 1 (1).
- Pocztowski A. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje, praktyki, wyzwania*, Warszawa, PWE.
- Ravazzani S. (2016), Understanding approaches to managing diversity in the workplace, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 35, DOI:10.1108/EDI-08-2014-0062.
- Sienkiewicz Ł. (2018), *Optymalizacja użyteczności kapitału ludzkiego. Perspektywa przedsiębiorstwa*, Warszawa, Wyd. SGH.
- Smolbik-Jęczmień A. (2017), *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, Wrocław, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Swan J. (2012), Why are multigenerational workplaces important, and what benefits can they bring?, *Quality in Ageing and Older Adults*, No. 13, DOI: 10.1108/147791211286940.
- Tolbize A. (2008), *Generational differences in the workplace*, University of Minnesota.
- Twenge J. M. (2018), *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy – and completely unprepared for adulthood – and what that means for the rest of us*, Atria Books.
- Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A. (2018), *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Łódź, Akademia Zarządzania i Finansów, Uniwersytet Łódzki.
- Wątroba W. (2017), *Transgresje międzypokoleniowe późnego kapitalizmu*, Wrocław, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Weeks K. P., Weeks M., Long N. (2017), Generational perceptions at work: In-group favoritism and out-group stereotypes, *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*, Vol. 36 (1), DOI:10.1108/EDI-07-2016-0062.
- Winnicka-Wejs A. (2017a), Projektowanie szkoleń dla multigeneracyjnej załogi, w Lipka A., Król M. (red.), *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, Warszawa, CeDeWu.
- Winnicka-Wejs A. (2017b), Szkolenia pracowników jako element zarządzania różnorodnością, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 4 (964).

- Woszczyk P., Warwas I. (2016), Od zarządzania wiekiem do zarządzania międzypokoleniowego. Ujęcie strategiczne, w Kliombka-Jarzyna J., Kuba M., Stankiewicz A., Staszewska E., Warwas I., Wiktorowicz J., Woszczyk P., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Warszawa, Wolters Kluwer Publishing House.
- Wziątek-Staśko A. (2012), *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Warszawa, Difin.
- Wziątek-Staśko A. (2014), Diversity Management – Still Underrated Strategy of Human Resource Management in Modern Organizations, *Forum Scientiae Oeconomica*, Vol. 2 (1).
- Zemke R., Raines C., Filipczak B. (2013), *Generations at work: Managing the clash of boomers, gen Xers, and gen Yers in the workplace*, New York, Amacon.

Deficits and potentials – how to reduce risk on the grounds of generational characteristics – through multigenerational human capital?

Summary

The article identifies generational characteristics (deficits and potentials) of the C/Z, X, Y and BB generations in the context of the human capital components of an organisation: knowledge, abilities, skills, health, motivation, attitude and values. Examples of risks related to generational human capital and the possibilities of its reduction through multigenerational human capital were indicated. Examples of generational homogeneous teams from business practice were described in the context of low generational trust and sources of risk in an organisation. In addition, pro-generational activities in the field of human capital management, which characterise intelligent generational organisations, were recalled.

Key words: generational human capital, human capital multigenerationality, inter-generational management, intelligent organization from a generational perspective, personnel risk, generational trust.

Alicja Winnicka-Wejs (ORCID: 0000-0001-8263-8064) – doktor habilitowana nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, adiunkt w Katedrze Zarządzania Organizacjami Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, tutor akademicki Kolegium Ekonomii, kierownik studiów podyplomowych „Akademia Menedżera”, opiekun Koła Naukowego „HR-owców”, autorka ponad 50 publikacji z dziedziny zarządzania kapitałem ludzkim.