

Bożena GAJDZIK  
Politechnika Śląska  
Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii  
Katedra Inżynierii Produkcji

## **KIERUNKI ZMIAN W ZARZĄDZANIU LUKĄ POKOLENIOWĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM**

**Streszczenie.** W artykule zwrócono uwagę na problematykę luki pokoleniowej w przedsiębiorstwie hutniczym. Luka pokoleniowa jest traktowana jako nadmiar pracowników w wieku dojrzałym nad pracownikami młodymi. Pojęcie „zarządzania luką pokoleniową” jest formą zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w kierunku ograniczania negatywnych skutków luki pokoleniowej dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. W artykule analizie poddano zmiany w strukturze wiekowej zasobów ludzkich oraz podejmowane działania w obszarze fluktuacji kadr. Na danych empirycznych dotyczących sytuacji kadrowej w przemyśle hutniczym wskazano na kierunki zmian w polityce kadrowej hutnictwa.

**Słowa kluczowe:** luka pokoleniowa, zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), przedsiębiorstwo hutnicze, prognozy statystyczne, polityka kadrowa

## **BASIC CHANGES IN GENERATION GAP MANAGEMENT IN MANUFACTURING ENTERPRISE**

**Summary.** Some problems connected with the generation gap in manufacturing enterprises were presented in the article. Generation gap is surplus of old workers in relation to young workers. The term „generation gap” is a form of Human Resources Management (HRM) to limit negative results of the gap for enterprise activity. The changes in age staff structure were analyzed and the best practices as applied in the companies in the field of generation gap management were characterized in the article. This analysis was performed in construction of the changes in personal policy. In the case study was used steel industry in Poland.

**Keywords:** generation gap, Human Resources Management (HRM), steelworks, prognosis, personal policy

## 1. Wprowadzenie

Wobec dynamicznie zachodzących zmian na rynku pracy spowodowanych między innymi procesem demograficznego starzenia się społeczeństw istnieje silna potrzeba dostosowania działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, mającymi na celu zapewnienie właściwego funkcjonowania organizacji przez sterowanie fluktuacją kadr i inne działania kadrowe, aby zmniejszyć lukę pokoleniową. Ograniczenie negatywnych skutków luki pokoleniowej, w tym przede wszystkim zapewnienie pełnej obsady stanowisk kluczowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym, jest priorytetem wewnętrznej polityki kadrowej. Istotą koncepcji zarządzania luką pokoleniową jest świadomość istnienia różnic między pokoleniem pracowników starszych a pracownikami młodymi, zwłaszcza w kontekście uwzględnienia cech charakterologicznych i osobowościowych poszczególnych pokoleń. Pracodawcy powinni dostrzec problemy, które pojawiają się lub mogą pojawić się w związku z luką pokoleniową wewnątrz firmy. Problemy muszą być rozwiązywane stopniowo w ramach strategicznych działań w obszarze ZZL<sup>1</sup>. Realizacja polityki kadrowej w kierunku zmniejszenia luki pokoleniowej jest działaniem długookresowym opartym na analizie zasobów i możliwościach oddziaływania na strukturę kadrową firmy. Problem zarządzania luką pokoleniową jest niezwykle złożony obszarowo i obejmuje wiele działań w obszarze ZZL i działań powiązanych (pokrewnych), np. organizacja przebiegu produkcji, cykle pracy, zmianowość i czas pracy. Punktem wyjścia jest analiza luki pokoleniowej, która pozwala na ustalenie rzeczywistej sytuacji kadrowej przedsiębiorstwa. Na podstawie uzyskanych wyników firma powinna dążyć do określenia sposobów zniwelowania różnic między celami organizacji a skutkami istniejącej luki pokoleniowej. Informacje uzyskane na podstawie analizy są podstawą do określenia przyszłych kierunków zmian w polityce kadrowej przedsiębiorstwa. Wyniki analizy można wzbogacić prognozowaniem kierunków zmian w strukturze wiekowej kadry. Celem działań przedsiębiorstw w obszarze zarządzania luką pokoleniową powinno być zamknięcie luki i uzyskanie poprawy w efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa przez zwiększenie elastyczności obsady stanowisk.

W niniejszym artykule zdiagnozowano strukturę wiekową kadr na przykładzie sektora hutniczego oraz zaprezentowano istotę zarządzania luką pokoleniową w organizacji. Wypracowana metodologia może stanowić podstawę do dalszych rozważań teoretycznych i praktycznych odniesień w dążeniu firm do zniwelowania negatywnych skutków luki pokoleniowej. Celem publikacji jest przedstawienie zagadnień dotyczących luki

---

<sup>1</sup> Kuciński M., Rutkiewicz M.: Zarządzanie wiekiem sposobem aktywizacji osób 50+. Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa, Bydgoszcz 2012, s. 32; cyt za: Gajda J., Seroka-Stolka O.: Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, 2014, s. 13-28.

pokoleniowej wraz z działaniami określanymi jako zarządzanie luką pokoleniową. Praca powstała na podstawie studium literaturowego i diagnozy stanu kadrowego w sektorze hutniczym. Wartością dodaną pracy jest algorytm postępowania z luką pokoleniową w przedsiębiorstwach.

## 2. Istota „luki” i „luki pokoleniowej” w naukach o zarządzaniu

Pojęcie luki (*gap*), w znaczeniu przenośnym, oznacza brak, niedobór, niedostatek czegoś<sup>2</sup>. Potocznie, luka to miejsce niczym niezapełnione, puste, różnica między stanem pożądanym a rzeczywistym<sup>3</sup>. W rozważaniach naukowych luka traktowana jest jako rozbieżność między tym, czym zajmuje się nauka (teoria) a oczekiwaniami praktyków. Może to być również niedostosowanie aparatury pojęciowej do rzeczywistych potrzeb gospodarki.

W gospodarce rynkowej luka traktowana jest jako różnica między tempem rozwoju lub zmian w odniesieniu do zjawisk i procesów zachodzących w ujęciu makro- i mikro-ekonomicznym. Zjawiskiem luki w rozumieniu niedostosowania zajmuje się ekonomia. Luka jest różnicą wielkości lub poziomu między wielkościami ekonomicznymi charakteryzującymi dane zjawisko.

W ekonomii luka zjawisk lub procesów oceniana jest raczej negatywnie. W ekonomii można mówić o lukach: inflacyjnej, podażowej, popytowej, rynkowej<sup>4</sup>. W prawie występuje luka prawna jako brak lub niedostatek uregulowania konkretnego stosunku społecznego<sup>5</sup>. W naukach o finansach charakteryzuje się lukę finansową, która odnosi się do finansowania udziałowego i bankowego poszczególnych projektów (inwestycji). Koncepcja luki na rynku kredytu bankowego została opracowana przez J. Stiglitz, laureata nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 2001 roku. Według autora „luka kredytu bankowego jest cechą inherentną, gdyż cena kredytu nie jest w stanie spełnić roli regulatora popytu i podaży, dzieje się to między innymi ze względu na występowanie na rynku asymetrii informacji pomiędzy podmiotem ubiegającym się o kredyt a bankiem. Jej efektem jest koncentrowanie się na projektach bezpiecznych oraz unikanie projektów o podwyższonym ryzyku niezależnie od ich potencjału ekonomicznego”<sup>6</sup>. Luka finansowa występuje również na rynku kapitału

<sup>2</sup> Słownik języka polskiego, t. II. PWN, Warszawa 1979, s. 58.

<sup>3</sup> Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1996, s. 44.

<sup>4</sup> Śmid W.: Leksykon menedżera. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000, s. 192-193, zobacz hasła: luka inflacyjna, luka podażowa, luka popytowa, luka rynkowa.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 193, hasło: luka prawna.

<sup>6</sup> Matusiak K.B. (red.): Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć. Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 198 na podstawie: Stiglitz J., Weiss A.: Credit rationing in market with imperfect information. „American Economic Review”, Vol. 71, 1981, p. 392-410.

udziałowego i określana jest jako luka kapitałowa. Luka ta może wystąpić w obszarze finansowania innowacji technologicznych<sup>7</sup>.

W naukach o organizacji i zarządzaniu wyróżnia się między innymi lukę technologiczną, organizacyjną, strategiczną. Luka technologiczna to różnica między stosowanymi technologiami a nowymi, mogącymi mieć zastosowanie w organizacji. Luka ta jest rezultatem zmian technologicznych w czasie w wyniku prowadzonych modernizacji, udoskonaleń, wynalazków, wykorzystania zjawiska uczenia się itp.<sup>8</sup> Niedostosowanie istniejących form lub struktur organizacyjnych do nowych wymagań funkcjonowania przedsiębiorstw określa się mianem luki organizacyjnej. Z kolei w zarządzaniu strategicznym analiza luki strategicznej przedsiębiorstwa jest jedną z metod, za pomocą których bada się dostosowanie istniejących strategii i sposobów działania organizacji do wymogów otoczenia i prognozowanych zmian w otoczeniu w przyszłości. W metodzie tej mogą wystąpić niedopasowania między trendami procesu zachodzącego w otoczeniu a trendem odpowiadającego mu procesu wewnątrz organizacji. Występuje luka zgodności, gdy kierunki obu trendów są zbliżone lub identyczne. Jeżeli trend procesu wewnętrznego wzrasta szybciej niż trend procesu w otoczeniu, to powstaje cecha luki nadmiaru. Natomiast niedobór charakteryzuje sytuację, gdy trend procesu wewnętrznego wzrasta wolniej niż trend procesu w otoczeniu<sup>9</sup>.

W ZZL pojawiają się między innymi luki szkoleniowe, wiedzy lub umiejętności. Luka szkoleniowa jest miarą poziomu umiejętności posiadanych przez pracowników w danym momencie w odniesieniu do optymalnego poziomu wiedzy i umiejętności potrzebnych do optymalnej wydajności. Skutkiem luki szkoleniowej jest najczęściej luka wiedzy lub umiejętności jako różnica między zapotrzebowaniem na wiedzę (umiejętności) (najczęściej specjalistyczne) a wiedzą (umiejętnościami) pracowników<sup>10</sup>.

W odniesieniu do różnic w strukturze wiekowej kadry można mówić o luce pokoleniowej (*generation gap*). Luka ta jest traktowana jako nadmiar pracowników w wieku dojrzałym nad pracownikami młodymi. Luka pokoleniowa jest skutkiem przesunięć w demografii społeczeństw – rezultat starzenia się społeczeństw (co trzeci mieszkaniec Europy w 2060 roku będzie w wieku 65 i więcej)<sup>11</sup>. Luka to niewspółmierna różnica między pracownikami dojrzałymi (pokolenie X – *Generation Xers*)<sup>12</sup> a pracownikami młodymi (pokolenie Y –

<sup>7</sup> Zobacz więcej [w:] Głodek P.: Powstanie i finansowanie małej firmy technologicznej, [w:] Głodek P., Kornecki J., Ropęga J.: Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. Wybrane zagadnienia. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2005.

<sup>8</sup> Zobacz: krzywe cyklu życia technologii.

<sup>9</sup> Metoda: Strategiczna analiza luki, [w:] Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1996, s. 44-48.

<sup>10</sup> Freifeld L.: Solving today's skill gaps, Best practices, organizational strategies, and case studies to help solve the skill gap puzzle, <https://trainingmag.com/solving-todays-skill-gaps>.

<sup>11</sup> <http://ec.europa.eu>, wyniki Eurostatu, zobacz także: Założenia do Strategii Europa 2020.

<sup>12</sup> Ludzie urodzeni między 1965 rokiem a 1981 rokiem.

*Generation Y – Millennials*)<sup>13</sup> lub – innymi słowy – to rozmiar (udział) pracowników pokolenia X w stosunku do drugiego Y.

Lukę pokoleniową jako różnicę między pokoleniem X i Y można również nazywać „pokoleniową różnorodnością” (*generational diversity*). Akcentuje się wówczas różnice występujące między pokoleniem X a pokoleniem Y. Pracownikom pokolenia X zarzuca się najczęściej brak opanowania i zastosowania nowoczesnej techniki i technologii (starzejący się pracownicy mogą mieć trudności w przyswajaniu nowości, nie przejawiają twórczych zdolności). Z kolei pracownikom pokolenia Y zarzuca się brak doświadczenia zawodowego. Pracownicy poszczególnych pokoleń są potrzebni pracodawcom, ponieważ pierwsi – kadra dojrzała – mają doświadczenie pozwalające im zrealizować określone zadania, drudzy – kadra młoda – są pracownikami z bogatym pakietem wiedzy teoretycznej.

### 3. Skutki „luki pokoleniowej” w przedsiębiorstwach

Procesy demograficzne na rynku pracy – starzenie się społeczeństw – rzutują na sytuację wewnątrz przedsiębiorstw. Uwzględniając sytuację na rynkach pracy w Polsce i w wielu innych krajach<sup>14</sup>, można przyjąć, że wzrost liczby osób starszych jest zjawiskiem długotrwałym, a nie przejściowym. Luka pokoleniowa w przedsiębiorstwach jest przykładem oddziaływania otoczenia społeczno-demograficznego na strukturę kadrową przedsiębiorstw. Różnica pomiędzy stanem rzeczywistym a pożądanym ma formę szczeliny. Analiza obejmuje konkretne działania, kroki, jakie firma musi wypełnić, aby zamknąć tę lukę i osiągnąć swoje cele.

Skutkiem luki pokoleniowej w przedsiębiorstwach jest to, że doświadczeni pracownicy dłużej wykonują prace wymagające wysokich kwalifikacji, ponieważ brakuje nowej kadry, która mogłaby zastąpić pracowników z długim stażem pracy. W polityce kadrowej występuje przesunięcie w czasie, pozwalające osiągnąć stan zamknięcia luki pokoleniowej. Potrzeba wielu lat i wielu inwestycji, aby zniwelować dysproporcje w strukturze wiekowej pracowników w przedsiębiorstwach. Starsi pracownicy w najbliższych latach skorzystają

---

<sup>13</sup> Rocznik 1991-2000; Stephey M.J.: Gen-X. The ignored generation. „Time Magazine”, 2008, 20.01.2015, <http://www.time.com/time/arts/article/0,8599,1731528,00.html>.

<sup>14</sup> Na rynku amerykańskim, według badań US Bureau of Labor Statistic, w ostatniej dekadzie wzrosła liczba pracowników w wieku 55-64 lata – wzrost o 36,5% i liczba pracowników w wieku 65 lat i starszych – wzrost o około 50% (US Department of Labour, 2008). W krajach Unii Europejskiej (27 państw) udział osób powyżej 65. roku życia stanowi ponad 17% populacji ogółem (Eurostat Yearbook, 2011, p. 118). W Polsce udział ten kształtuje się na poziomie ponad 13% (Eurostat Yearbook 2011, s. 118), w 2013 roku osoby 50+ stanowiły 24,3% ogółu zarejestrowanych bezrobotnych wobec 22,8% przed rokiem (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy Wydział Analiz i Statystyki (2013). Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2013 roku, 15.01.2015, <https://psz.praca.gov.pl/.../Osoby%20powyzej%2050%20roku%20życia>).

z należnych im świadczeń emerytalnych, a nowi, niejako, zdobywają praktykę „od zera” z powodu wydłużania okresu zdobywania wiedzy teoretycznej<sup>15</sup>.

W rezultacie luki pokoleniowej mogą wystąpić przestoje w produkcji, zwłaszcza jeżeli nie nastąpi brak obsady na kluczowych stanowiskach pracy. Na wielu bowiem stanowiskach pracy w zakładach produkcyjnych kompetencje nabywane są w trakcie wykonywania pracy i wiążą się z biegłością w wykonywaniu pracy i/lub z wiedzą ekspercką (fachowcy). Doświadczenia starszych pracowników wynikają przede wszystkim z przeżywania pewnych sytuacji w pracy, wśród których kluczową rolę odgrywają: zmiany pełnionych funkcji, zmiany stanowisk, zajmowanie stanowiska o znacznej odpowiedzialności, a nawet trudności i niepowodzenia zawodowe<sup>16</sup>.

Przewaga pracowników starszych nad młodszymi może skutkować wzrostem absencji (z wiekiem zwiększa się absencja chorobowa). Pracownicy z dużą liczbą absencji dezorganizują pracę, a przedsiębiorstwa ponoszą koszty nieobecności pracownika w miejscu pracy. W odpowiedzi na wzrost absencji przedsiębiorstwa podejmują działania z zakresu profilaktyki zdrowotnej – zakładowe programy ochrony zdrowia, które są finansowane z budżetu przedsiębiorstwa, co skutkuje wzrostem kosztów osobowych<sup>17</sup>.

Problemem jest zastępowalność pracowników, zwłaszcza dobrych specjalistów w trakcie nieobecności jako rezultat długookresowej absencji. Wśród młodej kadr może wystąpić luka kompetencji jako brak wiedzy i kompetencji do zastąpienia pracownika z wieloletnim stażem pracy<sup>18</sup>.

Skutki luki pokoleniowej można rozpatrywać także od strony braku pracowników młodych, którzy mają lepsze umiejętności lingwistyczne, łatwiej posługują się nowoczesną technologią i współczesnymi systemami komunikowania się niż osoby starsze. Wśród osób starszych może wystąpić zniechęcenie do pracy, będące wynikiem rutyny i wieloletniego powielania czynności. Nowe osoby przyjęte do pracy mogą mieć „świeże” spojrzenie na organizację i jej problemy.

Brak zróżnicowania demograficznego wśród załogi zakładu może skutkować utrwalaniem stereotypów i powielaniem błędów zawodowych. Problemem może być również wymiana wiedzy (odkrywanie nowych sposobów widzenia i rozumienia rzeczywistości) czy dobór

---

<sup>15</sup> <http://plushr.pl/zarzadzanie>.

<sup>16</sup> Szałkowski A. (red.): *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*. Poltext, Warszawa 2002, na podstawie: Lévy-Leboyer C.: *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*. Poltext, Warszawa 1997, s. 107.

<sup>17</sup> Gajdzik B.: *Zarządzanie absencjami w przedsiębiorstwie produkcyjnym*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(96), 2014, s. 57-72; Gajdzik B.: *Zarządzanie nieplanowaną absencją pracowników*. „Organizacja i Zarządzanie”, Kwartalnik Naukowy, Nr 1(29), s. 39-58. Politechnika Śląska, Gliwice 2015; zobacz także: Cascio W.F.: *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

<sup>18</sup> Gajdzik B.: *Sterowanie fluktuacją pracowników 50+ w przedsiębiorstwie produkcyjnym*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 5, 2014, s. 43-56.

członków do poszczególnych zespołów pracowniczych. Podejmowanie działań zespołowych w mało zróżnicowanych zespołach (przewaga osób starszych) może zakończyć się porażką, ze względu na niską kreatywność poszczególnych członków.

#### 4. Zarządzanie luką pokoleniową w przedsiębiorstwach

W odpowiedzi na lukę pokoleniową przedsiębiorstwa podejmują działania mające na celu zniwelować różnicę w strukturze wiekowej kadry. Zbiór działań służących zmniejszeniu „szczelny” demograficznej w przedsiębiorstwie przyjęto określać jako „zarządzanie luką pokoleniową” (*generation gap management*) lub w skrócie „zarządzanie luką” (*gap management*). Zarządzanie luką jest sposobem przeciwdziałania negatywnym skutkom zachwiania proporcji w strukturze wiekowej kadry przedsiębiorstwa. Zarządzanie luką jest metodą postępowania, aby niwelować lub ograniczyć rozpiętość luki pokoleniowej. Pojęcie zarządzania luką pokoleniową odnosi się przede wszystkim do wieku pracowników (*age gap*). Na rynku pojawiają się publikacje i badania, w których zjawisko starzenia się kadry jest traktowane dynamicznie. Jak zauważa P. Paoli, „możesz być za stary do danej pracy w wieku 30 lat lub za młody w wieku 45 lat”<sup>19</sup>. W publikacji przyjęto, że zarządzanie luką pokoleniową dotyczy przedsiębiorstw z silną dysproporcją pomiędzy liczbą pracowników starszych a liczbą pracowników młodych. Za pracowników starszych uważa się osoby 50+, a pracownicy młodzi to absolwenci szkół zawodowych, średnich lub uczelni wyższych.

Sformułowanie „zarządzanie luką pokoleniową” może budzić kontrowersje, aczkolwiek wysunięto kilka argumentów za takim określeniem. Po pierwsze, łatwiej używa się terminów skróconych, mających odpowiednik w języku angielskim. Dodatkowo, zarządzanie jest już tak rozbudowanym systemem działań regulujących funkcjonowanie organizacji zgodnie z jej celami w wielu obszarach jej działalności, że dodanie kolejnego obszaru tematycznego nie stanowi żadnego uszczerbku. Skoro zarządza się: aktywami, czasem, finansami, informacją, kadrami, kosztami, operacjami, podatkiem, produkcją, projektem, technologią, zmianami, to również można zarządzać luką pokoleniową. Zarządzanie luką pokoleniową jest w sensie dosłownym polityką kadrową przyczyniającą się do zmniejszenia rozmiarów luki pokoleniowej w przedsiębiorstwie. W przypadku wątpliwości co do nazewnictwa, proponuje

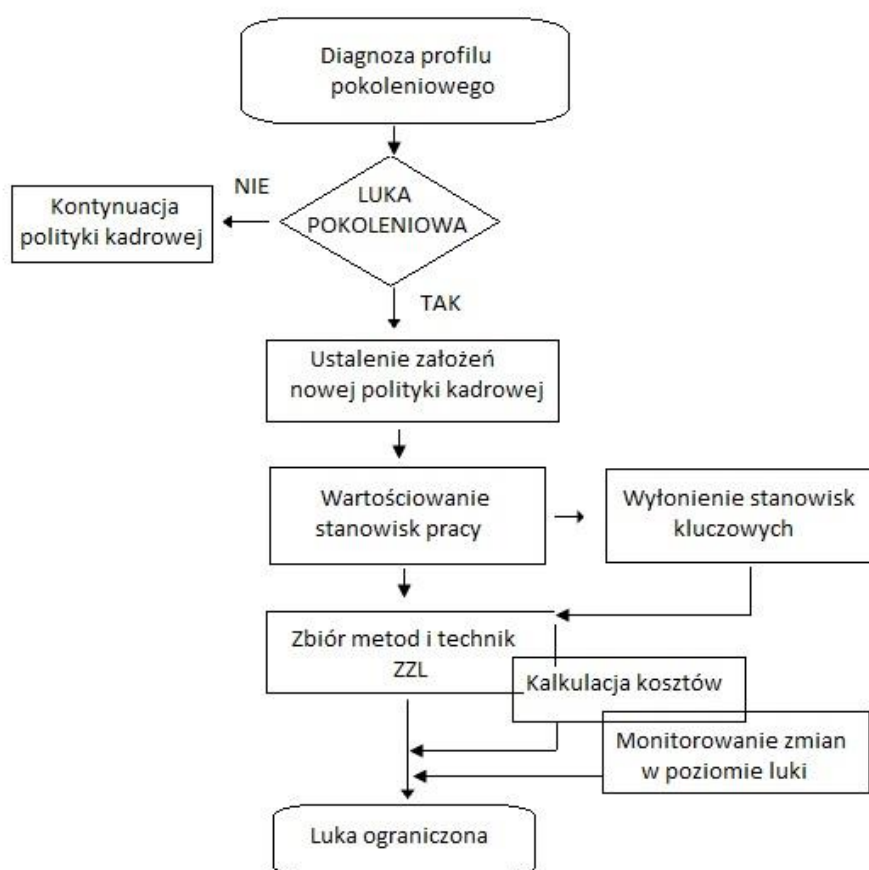
---

<sup>19</sup> Badania European Foundation for the Improvement of Living Conditions, cyt. za Zięba M., Szuwarzyński A. (red.): Zarządzanie wiekiem 50+. Politechnika Gdańska, Gdańsk 2008, s. 38, zobacz także: Seroka-Stolka O.: Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, 2014, s. 18.

się pełne określenie jako zarządzanie kadrami oparte na działaniach ograniczających negatywne skutki luki pokoleniowej w przedsiębiorstwie.

## 5. Algorytm zarządzania luką pokoleniową w przedsiębiorstwie

Algorytm to pewien sposób postępowania zmierzający do osiągnięcia określonego celu<sup>20</sup>. Przykładowy algorytm postępowania w zarządzaniu luką pokoleniową przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Algorytm zarządzania luką pokoleniową w przedsiębiorstwie

Fig. 1. The scheme of generation gap management in an enterprise

Źródło: Opracowanie własne.

Etap pierwszy to rozpoznanie sytuacji kadrowej przedsiębiorstwa – diagnoza profilu pokoleniowego. Na podstawie wtórnych źródeł informacji (dokumentacja działu HR) opracowywany jest raport o strukturze demograficznej kadry. Jest to najczęściej raport wstępny, informacje w nim zawarte są ogólne, statystyczne. W obręb struktury

<sup>20</sup> Šmid W.: op.cit., s. 206, hasło: metoda.



demograficznej kadry wchodzi między innymi informacje o wieku pracowników, stażu pracy, formach i czasookresie zatrudnienia, wymiarze czasu pracy, zajmowanych stanowiskach, wynagrodzeniu, możliwościach awansu. Zgromadzone informacje powinny być poddane wnikliwej analizie (samo zestawienie w formie tabel, wskaźników może maskować poważniejsze problemy). Wnioski z analizy powinny wskazywać na kierunki działań przedsiębiorstwa.

Kolejny etap (drugi) polega na waloryzacji (wartościowaniu) stanowisk pracy i wyodrębnieniu stanowisk kluczowych. Za stanowiska kluczowe uznaje się stanowiska, zapewniające ciągłość i bezpieczeństwo procesów technologicznych. W odniesieniu do tych stanowisk należy wykonać analizę obsady stanowisk, z uwzględnieniem wieku pracowników, a także obserwacji wskaźników fluktuacji i oceny możliwości zastąpienia. Uzyskane informacje stanowią podstawę do klasyfikacji stanowisk kluczowych na: pierwszoplanowe – utrata dobrych, dojrzałych, wysoko cenionych i trudnych do zastąpienia pracowników, drugoplanowe – możliwość zastąpienia pracowników z wieloletnim stażem pracy po odejściu z zakładu pracy. Tendencje w płynności kadry są stale monitorowane, aby modyfikować programy kadrowe firmy. W przypadku luki pokoleniowej wielu pracowników odchodzi z firmy, bo większość z nich należy do grupy 50+. Korzystając z przygotowanej klasyfikacji stanowisk, łatwiej jest planować pewne działania personalne (np. dotyczące rekrutacji pracowników, szkoleń).

Trzeci etap obejmuje zaprojektowanie i zastosowanie modelu szkoleniowego związanego z przekazywaniem wiedzy, w tym ukrytej, w ramach współpracy pracowników z wieloletnim stażem pracy z młodszą kadrami. Pracodawcy powinni stworzyć możliwości przekazywania wiedzy przez pracowników z wieloletnim stażem pracy osobom młodym. Dobre efekty przynosi praca w duetach – parach różnych wiekowo. Spośród głównych czynników charakterystycznych dla uczenia się w duetach na wyróżnienie zasługują: oczekiwanie na informację zwrotną, możliwość dzielenia się wiedzą i zwrócenia się z prośbą o pomoc. Warunkiem efektywnego przekazywania wiedzy jest gotowość do współpracy. Pomiędzy pokoleniami X i Y mogą wystąpić trudności w porozumiewaniu się, wynikające z różnic pokoleniowych. Pracownicy grupy 50+ mają skłonność do pouczania młodych osób, jak najlepiej realizować powierzone obowiązki. Osoby w grupie wiekowej 25-35 lat mogą odbierać taką postawę osób starszych jako przejaw braku zaufania do umiejętności młodego pokolenia<sup>21</sup>. Autentyczne czerpanie z wiedzy różnych pokoleń wymaga stworzenia więzi między pokoleniami w miejscu pracy. Nie jest to zadanie łatwe, bowiem zarówno pracownicy młodzi, jak i starsi muszą przyjmować zasadę otwierania się na nowe możliwości przez

---

<sup>21</sup> Gajda J., Seroka-Stolka O.: op.cit., s. 20-26, zobacz: badania przeprowadzone w lutym 2014 roku na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej wśród 105 studentów studiów zaocznych.

wymianę wiedzy i doświadczenia zawodowego. Z powodu braku transferu wiedzy między pracownikami może dojść do powstania luki kwalifikacyjnej, której nie będzie mogło młode pokolenie uzupełnić. Dostrzeganie potrzeby wykorzystywania doświadczeń starszych pracowników przez młodych jest warunkiem koniecznym procesu wymiany wiedzy. Poza pracą w duetach można równie skutecznie funkcjonować w zespołach wielopokoleniowych. W przedsiębiorstwach z luką pokoleniową zespoły pracownicze tworzą ludzie młodzi i starsi. Aby dochodziło do wymiany wiedzy, pracownicy dojrzały są trenerami lub mentorami<sup>22</sup> dla pracowników młodych, zwłaszcza w pierwszych miesiącach pracy w przedsiębiorstwie. Sprawdzają się również takie metody, jak: rotacja na stanowiskach (*crossing* stanowiskowy)<sup>23</sup>, konsultacje menedżerskie, lekcje jednopunktowe, spotkania z ekspertami itp.

W zarządzaniu luką pokoleniową istotnym etapem działań jest dostosowanie motywacji do potrzeb i oczekiwań pracowników (motywacja uwzględniająca różnice pokoleniowe). Na tym etapie budowany jest scenariusz rozwoju zawodowego poszczególnych grup pokoleniowych. Podział ról i przypisanych obowiązków jest uwzględniony w systemie motywacji. W systemie motywacji uwzględnia się kwalifikacje i umiejętności różnych pokoleń. Cechy osobowościowe, przyjmowane wartości, zestaw potrzeb powinny być ujmowane w motywacji<sup>24</sup>. Oczekiwania poszczególnych grup pokoleń powinny być przedmiotem badań, a odpowiedzi prezentowane według grup wiekowych pracowników. Przyjmowane w badaniach pasma wieku mogą być wąskie, np. 16-21, 22-30, 31-40, 41-50, 51-60, 60-65/ 65+ lub szerokie: do 30 lat, 30-50, 50+. Poza motywatorami ekonomicznymi należy wyeksponować czynniki umożliwiające angażowanie się pracowników przez wprowadzanie nowych pomysłów doskonalących organizację pracy<sup>25</sup>. W systemie motywacji występują dwie puli motywatorów. Pierwsza to motywatory wspólne – stosowane wobec wszystkich pracowników, np. dodatkowe wynagrodzenia za pracę/nadgodziny, nagrody finansowe (podwyżki, premie), zabezpieczenia socjalne i dodatkowe świadczenia poza-płacowe, formalne ścieżki kariery, uznanie pozafinansowe ze strony przełożonych (pochwała), finansowanie studiów przez organizację, programy promujące innowacyjne podejście do zadań i obowiązków. Druga dotyczy niektórych stanowisk, np. administracyjnych, jako przykład można podać elastyczny czas pracy. W ramach tej puli motywatorów

---

<sup>22</sup> Mentoring – uczenie się od mistrzów.

<sup>23</sup> Zobacz: Gajdzik B., Wyciślik A.: Crossing stanowiskowy w chemicznych laboratoriach badawczych. „Przemysł Chemiczny”, nr 7(92), 2013, s. 1000-1003.

<sup>24</sup> Autorka odsyła do publikacji na temat cech pokoleń X i Y, zobacz między innymi: Zięba M., Szuwarzyński A.: op.cit.; Mazur B.: Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Białystok 2009; Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedańsk J.: Różnice między – i pozapokoleniowe w lojalności – metody diagnozy. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(101), 2015; Gajdzik B.: Dylematy decyzyjne przedsiębiorstw w sterowaniu fluktuacją pracowników powyżej 50. roku życia. „Organizacja i Zarządzanie”, Kwartalnik Naukowy, nr 3(27). Politechnika Śląska, Gliwice 2014, s. 41-58.

stosowane są zróżnicowane formy motywacji różnych grup wiekowych, np. formy opieki medycznej dostosowane do wieku pracowników<sup>26</sup>, formy szkoleń uwzględniające predyspozycje pracowników, przedszkola zakładowe dla dzieci pracowników.

W zarządzaniu luką pokoleń ważne miejsce zajmuje sterowanie fluktuacją kadr w taki sposób, aby zawęzić lukę pokoleniową. Przyjmując założenia macierzy strategii wydajności i możliwości zastąpienia pracowników, skonstruowanej przez Martina i Bartona (1985)<sup>27</sup>, w zarządzaniu luką zwraca się szczególną uwagę na kategorię pracowników najlepszych, trudno zastępowalnych, gdy znajdują się oni w grupie wiekowej 50+, należy podjąć szczególne starania, aby przygotować „godnych zastępców”<sup>28</sup>. Sterując fluktuacją, wskaźnik fluktuacji osób 50+ powinien być mniejszy niż wskaźnik osób nowo przyjętych w grupach wiekowych: minus 30 oraz 30-50, tylko wówczas przedsiębiorstwo jest w stanie zmniejszyć lukę pokoleniową.

Ostatnim etapem działań w ramach zarządzania luką pokoleniową jest monitorowanie wprowadzanych zmian w polityce kadrowej firmy wraz z kalkulacją kosztów zasobów ludzkich. Proces monitorowania jest ciągły i realizowany w formie liczbowych i/lub procentowych wskaźników zmian w rozmiarach luki pokoleniowej. Monitorowaniem zajmują się pracownicy działu HR. W danym okresie rozliczeniowym sporządzają oni raporty o sytuacji kadrowej przedsiębiorstwa.

Działania z zakresu zarządzania luką pokoleniową podlegać będą ocenie kosztowej. Na koszt zarządzania luką składają się między innymi: koszty odejścia  $D_T$  (Dismissal Total), koszty rekrutacji  $R$  (Recruitment Total), koszty zastąpienia i/lub przesunięć stanowiskowych  $RD_T$  (Replace Total/ Displacement Total), koszty szkoleń  $T_T$  (Trening Total), koszty absencji  $A_T$  (Absence Total), koszty różnicy między wydajnością pracy między pracownikami odchodzącego pokolenia X a ich następcami – pokoleniem Y  $DP$  (Difference Productivity), koszty różnicy między wynagrodzeniem pracowników przychodzących a odchodzącymi z firmy  $DS$  (Difference Salary)<sup>29</sup>. Poszczególne kategorie kosztów obejmują wiele kosztów cząstkowych (składowych), np. koszty odejścia to między innymi: koszty odpraw, koszty

---

<sup>25</sup> Badania zamieszczone [w:] Juchnowicz M.: Zarządzanie przez zaangażowanie. PWE, Warszawa 2010, załącznik.

<sup>26</sup> Zobacz: Gajdzik B.: Programy pomocy i promocji zdrowia dla pracowników 50+ w miejscu pracy. Zeszyty Naukowe, nr 1(10). Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy, Katowice 2014, s. 92-103.

<sup>27</sup> Inspiracją była publikacja: Martin D.C., Bartol K.M.: Managing turnover strategically. Na podstawie: „Personnel Administrator” z listopada 1985 roku. Copyright 1985, The American Society for Personnel Administration, 6060 N. Washington Street, Alexandria, VA 22314, cyt. za: Cascio W.F.: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 57.

<sup>28</sup> Gajdzik B.: Sterowanie fluktuacją pracowników 50+ w przedsiębiorstwie produkcyjnym. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, 2014, s. 43-56.

<sup>29</sup> Strukturę kosztów wyznaczono na podstawie struktury kosztów fluktuacji: Cascio W.F.: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich. Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 56.

czynności administracyjnych. Koszty niewyszczególnione ujęto w kategorii inne koszty O (Others). Całkowity koszt zarządzania luką pokoleniową ujęto w formie wzoru:

**Całkowity koszt zarządzania luką pokoleniową =  $D_T + R_T + RD_T + T_T + A_T + DP + DS + O$**

Wyznaczenie kosztów zarządzania luką wymaga znajomości tematyki działań składających się na ograniczenie luki. Są to zarówno koszty realne, np. płace, jak i koszty, które trzeba oszacować, np. prowadzonych czynności administracyjnych w związku z luką pokoleniową w przedsiębiorstwie, a także koszty utraconych korzyści, np. z tytułu straty pracownika, którego wartość przewyższała poziom jego wynagrodzenia. Problematyka wyceny kosztów zarządzania luką jest złożonym zagadnieniem i może stanowić samodzielny temat badań naukowych.

Przedstawiony schemat zarządzania luką pokoleniową nie wyczerpuje wszystkich podejmowanych działań w przedsiębiorstwach. Każde przedsiębiorstwo podejmuje indywidualny zakres działań stosownie do problemów, które generuje występująca luka pokoleniowa. Ponadto, nie wszystkie działania można przedstawić etapowo według uporządkowanej kolejności implantacji. Niektóre działania nakładają się na siebie, są realizowane, są równoległe i/lub ciągłe.

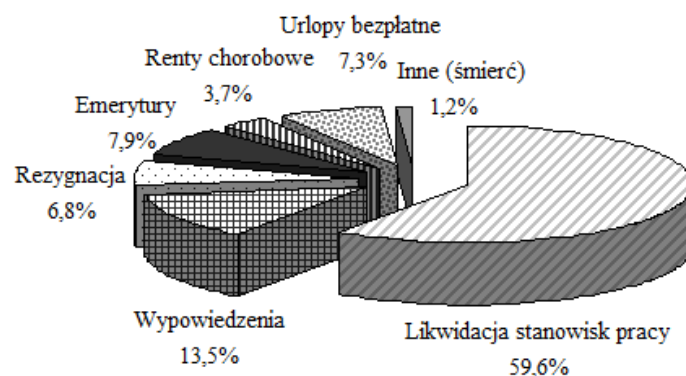
## 6. Luka pokoleniowa w sektorze hutniczym

Dla potrzeb publikacji przedstawiono zmiany w strukturze kadrowej w krajowym sektorze hutniczym. Na podstawie danych statystycznych ustalono zmiany w poziomie zatrudnienia w hutnictwie. Zatrudnienie z poziomu 147 tys. osób w 1990 roku spadło do poziomu około 20 tys. w 2015 roku. Duży spadek zatrudnienia w sektorze hutniczym był rezultatem restrukturyzacji hutnictwa i dostosowywania wydajności do poziomu wskaźników Unii Europejskiej (na 1 zatrudnionego przypadało mniej niż 100 ton stali, obecnie ponad 370 ton stali surowej)<sup>30</sup>.

Poza dobrowolnymi odejściami pracowników (Hutniczy Pakiet Socjalny) najczęstszym powodem zwolnień pracowników była likwidacja stanowisk pracy. Na rys. 2 przedstawiono przyczyny zwolnień pracowników pod koniec lat dziewięćdziesiątych.

---

<sup>30</sup> Więcej informacji [w:] Gajdzik B.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw hutniczych w zestawieniach statystycznych i badaniach empirycznych. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.

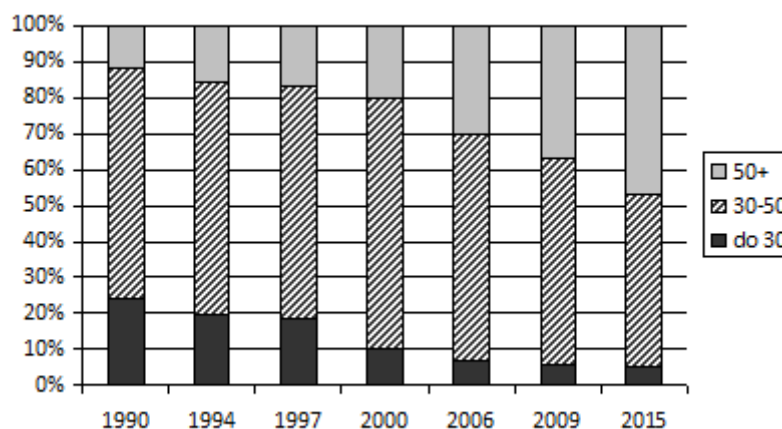


Rys. 2. Przyczyny redukcji zatrudnienia w przemyśle hutniczym (dane z 2000 roku)

Fig. 2. Cause of employment reduction in steel industry

Źródło: Opracowano na podstawie danych HIPH.

W rezultacie restrukturyzacji kadr (ograniczenie przyjęć przy znacznej redukcji kadr) zmieniła się struktura wiekowa pracowników (rys. 3).



Rys. 3. Struktura wiekowa pracowników w sektorze hutniczym w Polsce

Fig. 3. Age of employees in steel industry in Poland

Źródło: Opracowano na podstawie danych statystycznych HIPH i badań własnych (analiza struktury wiekowej pracowników w dużych przedsiębiorstwach hutniczych).

Zestawiona struktura wiekowa pracowników wskazuje na występowanie luki pokoleniowej w przemyśle hutniczym. Po 2000 roku liczba pracowników w wieku 50+ zwiększyła się gwałtownie, osiągając wzrost ponad 2-krotny w 2015 roku, przy spadku liczby pracowników młodych (spadek czterokrotny). Analiza grup wiekowych pracowników potwierdza występowanie procesu starzenia się załogi w stalowym przemyśle w Polsce.

## 7. Kierunki zmian w strukturze wiekowej pracowników hutnictwie

Aby ograniczyć lukę pokoleniową, należy zwiększyć poziom zatrudnienia osób młodych w stosunku do pracowników 50+. Należałoby odbudować przedrestrukturyzacyjny poziom udział osób młodych w strukturze kadry ogółem. W 1990 roku w sektorze hutniczym pracownicy do trzydziestego roku życia stanowili 24% ogółu załogi. Trzon kadry tworzą osoby w przedziale wiekowym od 30-50 lat. Natomiast liczba pracowników w wieku 50+ powinna być systematycznie redukowana (odejścia dobrowolne: emerytury).

Przedsiębiorstwa hutnicze muszą realizować strategię poprawy jakości kadry (rozwój kompetencji), odchodząc od strategii redukcji zatrudnienia. Wskaźnik fluktuacji w poszczególnych grupach wiekowych powinien być zróżnicowany na korzyść przyjęć osób młodych. Korzystnie powinien przedstawiać się również wskaźnik retencji, czyli powrotu do pracy (zarówno kobiet, jak i mężczyzn) po okresie urlopu (np. urlopu rodzicielskiego).

Aby zachęcić młode osoby do pracy w przemyśle stalowym, proces rekrutacji w przedsiębiorstwach hutniczych powinien być realizowany zgodnie z zasadami tzw. przyjaznej rekrutacji (Koalicja na Rzecz Przyjaznej Rekrutacji – inicjator marka eRecruiter) – Kodeks Dobrych Praktyk w Rekrutacji (transparentny przebieg procesu, kontakt z kandydatem na wszystkich etapach rekrutacji, ochrona danych osobowych, równe traktowanie kandydatów).

Dla młodych ludzi zachętą do pracy w przemyśle stalowym są płatne staże i praktyki zawodowe. Przedsiębiorstwa oferują programy edukacyjne skierowane do studentów i uczniów szkół średnich oraz zawodowych (warsztaty, spotkania informacyjne). Przedsiębiorstwa hutnicze tworzą również zaplecze socjalne dla młodych pracowników, np. przedszkola zakładowe w ArcelorMittal Poland.

## 8. Podsumowanie

Zarządzanie luką pokoleniową jest nowym obszarem działań w przedsiębiorstwach. W ostatnich latach wystąpił proces starzenia się kadry. Znaczna część załogi to pracownicy powyżej 50 lat. Zachodzące zmiany w strukturze wiekowej kadry są określane jako luka pokoleniowa. Dążenia przedsiębiorstw do zamknięcia luki określa się „zarządzaniem luką”.

W publikacji dążono do określenia sposobów zniwelowania luki pokoleniowej w przedsiębiorstwach. Opisane zagadnienia są na tyle uniwersalne, że można je zastosować w wielu przedsiębiorstwach, nie tylko w hutniczych, do których ta praca odnosiła się w sposób bezpośredni.

Na podstawie studium literaturowego i działań podejmowanych w sektorze stalowym w celu ograniczenia luki pokoleniowej zaproponowano algorytm postępowania, będący szkieletem zarządzania luką pokoleniową. Algorytm składa się z kilku etapów:

1. Diagnoza stanu istniejącego – cechy demograficzne pracowników.
2. Odniesienie struktury zasobów ludzkich do planów strategicznych firmy.
3. Wartościowanie stanowisk pracy i wyodrębnienie stanowisk kluczowych.
4. Zaprojektowanie i wdrożenie modelu szkoleniowego i motywacyjnego eliminującego lukę wiedzy między pokoleniami X a Y.
5. Sterowanie fluktuacją kadr.
6. Monitorowanie kosztów zarządzania luką pokoleniową i ocena efektów działań.

## **Bibliografia**

1. Cascio W.F.: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
2. Freifeld L.: Solving today's skill gaps, Best practices, organizational strategies, and case studies to help solve the skill gap puzzle, <https://trainingmag.com/solving-todays-skill-gaps>.
3. Gajda J., Seroka-Stolka O.: Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, 2014.
4. Gajdzik B.: Zarządzanie nieplanowaną absencją pracowników. „Organizacja i Zarządzanie”, Kwartalnik Naukowy, nr 1(29), Politechnika Śląska, Gliwice 2015.
5. Gajdzik B., Wyciślik A.: Crossing stanowiskowy w chemicznych laboratoriach badawczych. „Przemysł Chemiczny”, nr 7(92), 2013.
6. Gajdzik B.: Dylematy decyzyjne przedsiębiorstw w sterowaniu fluktuacją pracowników powyżej 50. roku życia. „Organizacja i Zarządzanie”, Kwartalnik Naukowy, nr 3(27). Politechnika Śląska, Gliwice 2014.
7. Gajdzik B.: Programy pomocy i promocji zdrowia dla pracowników 50+ w miejscu pracy. Zeszyty Naukowe, nr 1(10). Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy, Katowice 2014.
8. Gajdzik B.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw hutniczych w zestawieniach statystycznych i badaniach empirycznych. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.
9. Gajdzik B.: Sterowanie fluktuacją pracowników 50+ w przedsiębiorstwie produkcyjnym. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, 2014.
10. Gajdzik B.: Zarządzanie absencjami w przedsiębiorstwie produkcyjnym. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(96), 2014.

11. Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1996.
12. Głodek P.: Powstanie i finansowanie małej firmy technologicznej, [w:] Głodek P., Kornecki J., Ropęga J.: Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. Wybrane zagadnienia. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2005.
13. <http://ec.europa.eu>, wyniki Eurostatu.
14. <http://plushr.pl/zarzadzanie>.
15. Juchnowicz M.: Zarządzanie przez zaangażowanie. PWE, Warszawa 2010.
16. Kuciński M., Rutkiewicz M.: Zarządzanie wiekiem sposobem aktywizacji osób 50+. Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa, Bydgoszcz 2012.
17. Lévy-Leboyer C.: Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych. Poltext, Warszawa 1997.
18. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J.: Różnice między- i pozapokoleniowe w lojalności – metody diagnozy. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(10), 2015.
19. Martin D.C., Bartol K.M.: Managing turnover strategically. Na podstawie „Personnel Administrator” z listopada 1985 roku. Copyright 1985, The American Society for Personnel Administration, 6060 N. Washington Street, Alexandria, VA 22314.
20. Matusiak K.B. (red.): Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć. Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
21. Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2013 roku, <https://psz.praca.gov.pl/.../Osoby%20powyżej%2050%20roku%20życia>, 15.01.2015.
22. Słownik języka polskiego, t. II. PWN, Warszawa 1979.
23. Šmid W.: Leksykon menedżera. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000.
24. Stephey M.J.: Gen-X. The ignored generation. „Time Magazine”, 2008, <http://www.time.com/time/arts/article/0,8599,1731528,00.html>, 20.01.2015.
25. Stiglitz J., Weiss A.: Credit rationing in market with imperfect information. „American Economic Review”, Vol. 71, 1981.
26. Szałkowski A. (red.): Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty. Poltext, Warszawa 2002.
27. Zięba M., Szuwarzyński A.: (red.): Zarządzanie wiekiem 50+. Politechnika Gdańska, Gdańsk 2008.