

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 354

**Usługi 2014**

**Wybrane uwarunkowania  
rozwoju usług**

Redaktorzy naukowci

Mirosława Pluta-Olearnik

Sylwia Wrona



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-442-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. Klient na rynku usług – adresat, partner, współtwórca usługi

---

<b>Edyta Gołąb-Andrzejak:</b> Relacje jako element wartości dla klienta na przykładzie hoteli Grupy Hotelowej Orbis .....	13
<b>Agata Jonas:</b> Postrzeganie przez klienta jego udziału w procesie kształtowania jakości usług .....	24
<b>Katarzyna Kawaliło-Cześniak:</b> Wpływ lojalnych klientów na rentowność przedsiębiorstwa .....	34
<b>Jan Kreft:</b> Crowdsourcing – darmowe źródło usług w mediach.....	43
<b>Joanna Macalik:</b> Współczesny odbiorca masowy jako wyzwanie dla usług muzealnych .....	51
<b>Kazimierz Rogoziński:</b> Service design – czworako ujęty.....	61
<b>Wiesław Urban:</b> Kształtowanie jakości współtworzonej z klientem w usługach.....	72

---

### Część 2. Przedsiębiorstwa i instytucje usługowe – współczesne warunki rozwoju

---

<b>Anna Drapińska:</b> Sektor usług we współczesnej gospodarce w Polsce i na świecie .....	83
<b>Marek Gnusowski:</b> Franczyza w perspektywie usług profesjonalnych.....	94
<b>Izabela Kowalik:</b> Zastosowanie koncepcji CRM w samorządzie terytorialnym a koprodukcja usług publicznych .....	104
<b>Dariusz Oczachowski:</b> Personel małej organizacji usługowej. Szanse i zagrożenia w budowie relacji z dostawcami .....	116
<b>Aleksander Panasiuk:</b> Fundusze europejskie jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw turystycznych.....	127
<b>Krzysztof Rutkiewicz:</b> Usługi świadczone w ogólnym interesie gospodarczym w świetle polityki konkurencji Unii Europejskiej w latach 2009-2011 .....	137
<b>Elżbieta Skąpska:</b> Znaczenie innowacji produktowych w usługach .....	150

<b>Rafał Szymański:</b> Wdrożenie strategii CSR w małej firmie – wyzwania i dobre praktyki.....	160
<b>Andrzej Szymkowiak:</b> Promocja usług na portalach zakupów grupowych – studium przypadku.....	170
<b>Monika Wawer:</b> Kształcenie pracowników w realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością.....	178

---

### Część 3. Usługi edukacji na poziomie wyższym – wyzwania dla polskich uczelni

---

<b>Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek:</b> Postrzegane efekty kształcenia na uniwersytecie i ich przyczyny: jakościowe badanie eksploracyjne.....	191
<b>Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona:</b> Usługi szkoleniowe uczelni ekonomicznych – możliwości i wyzwania rynkowe.....	200
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Żaluska:</b> Rozwój uczelni poprzez wzrost aktywności w obszarze kształcenia ustawicznego.....	213
<b>Hanna Mackiewicz:</b> Odpowiedzialność nauczyciela akademickiego w pracy dydaktycznej.....	224
<b>Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Pomiar jakości usług edukacyjnych z wykorzystaniem metody Kano.....	235
<b>Anita Proszowska:</b> Elektroniczne otwarte usługi edukacyjne – szansa czy zagrożenie dla współczesnej edukacji.....	248
<b>Agata Szkiel:</b> Integracja systemu zarządzania jakością oraz kontroli zarządzanej w Akademii Morskiej w Gdyni.....	259
<b>Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński:</b> Determinanty jakości usług edukacyjnych.....	271
<b>Joanna Wierzowiecka:</b> Postrzeganie przez studentów Akademii Morskiej w Gdyni certyfikatów kompetencji z zakresu systemów zarządzania.....	281

## Summaries

---

### Part 1. Client on services market – addressee, partner, co-creator of the service

---

<b>Edyta Gołąb-Andrzejak:</b> Relationships as a part of value for a hotel customer on the example of the Orbis Group Hotels.....	23
<b>Agata Jonas:</b> The customer perception of their participation in the process of creation of the quality of services.....	33
<b>Katarzyna Kawalilo-Cześniak:</b> Effect of loyal customers profitability of the company.....	42

<b>Jan Kreft:</b> Crowdsourcing – free source of services in media .....	50
<b>Joanna Macalik:</b> Contemporary mass recipient as a challenge for museum services .....	59
<b>Kazimierz Rogoziński:</b> Service design – fourfold conceived.....	71
<b>Wiesław Urban:</b> Service quality formation during co-creation with the customer .....	80

---

## **Part 2. Enterprises and service companies – modern development conditions**

---

<b>Anna Drapińska:</b> Services sector in the contemporary economy in Poland and in the world .....	93
<b>Marek Gnusowski:</b> Differences between franchise and professional service businesses .....	103
<b>Izabela Kowalik:</b> CRM concept implementation in the local government and co-production of public services.....	115
<b>Dariusz Oczachowski:</b> Personnel of small service organization. Chances and constraints in the creation of relations with suppliers .....	126
<b>Aleksander Panasiuk:</b> European funds as a determinant of development of tourist enterprises.....	136
<b>Krzysztof Rutkiewicz:</b> Services of General Economic Interest in the light of the European Union competition policy in the years 2009-2011 .....	149
<b>Elżbieta Skąpska:</b> Importance of product innovation in services.....	159
<b>Rafał Szymański:</b> Implementation of CSR strategy in a small company – challenges and good practices .....	169
<b>Andrzej Szymkowiak:</b> Services promotion on group buying portals – case study.....	177
<b>Monika Wawer:</b> Education of employees in the realization of diversity management concept .....	187

---

## **Part 3. Education services at a higher level – challenges for Polish universities**

---

<b>Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek:</b> Perceived teaching effects at the university and their causes. Quality exploration research .....	199
<b>Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona:</b> Training services offered by universities of economics – opportunities and market challenges.....	212
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Zaluska:</b> Development of universities resulting from engagement in lifelong learning .....	223

---

<b>Hanna Mackiewicz:</b> Social responsibility of an academic teacher in educational work .....	233
<b>Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> The measurement of quality of educational services with the use of Kano method....	247
<b>Anita Proszowska:</b> Open online educational services – an opportunity or a threat to the modern education? .....	258
<b>Agata Szkiel:</b> Integration of quality management system and management control system in Gdynia Maritime University .....	270
<b>Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński:</b> The determinants of the quality of educational services .....	280
<b>Joanna Wierzowiecka:</b> Perception of certificates of competence in the field of management systems by the students of Gdynia Maritime University ..	292

**Monika Wawer**

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

---

## **KSZTAŁCENIE PRACOWNIKÓW W REALIZACJI KONCEPCJI ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ**

---

**Streszczenie:** Dynamika zmian w strukturze demograficznej polskiego społeczeństwa oraz wydłużenie czasu aktywności zawodowej pracowników wymuszają na pracodawcach podejmowanie wyzwań dotyczących kształcenia zawodowego osób z wieloletnim stażem pracy oraz ludzi bardzo młodych. W celu zaspokojenia oczekiwań rozwojowych obu grup pracodawca powinien podjąć działania związane z wdrożeniem koncepcji zarządzania różnorodnością w kontekście wieku pracowników. Celem artykułu jest omówienie istotnych różnic w potrzebach edukacyjnych dwóch pokoleń kadry oraz wskazanie na konieczność uwzględnienia tych odmienności dla zapewnienia wysokiej jakości usług szkoleniowych realizowanych zarówno przez pracodawcę, jak i firmy szkoleniowe.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, metody kształcenia.

DOI: 10.15611/pn.2014.354.17

### **1. Wstęp**

Procesy globalizacji gospodarki, wzrost mobilności pracowników, przenikanie się kultur narodowych w organizacjach oraz zwiększenie popularności elastycznych form zatrudnienia powodują, że organizacje zmuszone są dostosowywać się do nieustających zmian w otoczeniu. Konieczność ich wprowadzania implikują także pracownicy, którzy stanowią kadrę w coraz większym stopniu niejednorodną pod względem narodowości, rasy, wyznania czy orientacji seksualnej. W Polsce do najbardziej kluczowych kryteriów różnicujących pracowników należy jednak wiek. W organizacjach coraz częściej widoczna jest duża rozpiętość wieku zatrudnionych osób – od bardzo młodych, które często podejmują pracę jeszcze przed ukończeniem studiów, do osób z wieloletnim stażem, które muszą pracować coraz dłużej (np. ze względu na zmiany w przepisach polskiego prawa, dotyczących przesunięcia wieku nabywania praw emerytalnych do 67 roku życia) albo nie chcą z własnej woli odejść na emeryturę (np. z przyczyn ekonomicznych, społecznych czy potrzeby realizacji ambicji zawodowych).

Oznacza to, że w organizacjach coraz częściej współpracować będą trzy pokolenia, które będą różnić się nie tylko posiadaną wiedzą, umiejętnościami i oczekiwaniami zawodowymi, ale często będą prezentować odmienne podejście do pracy i uznawanych wartości<sup>1</sup>. Najstarsza generacja to tzw. *baby boomers*, tj. osoby urodzone w okresie od 1945 do 1964 r. Druga generacja – X – to pracownicy, którzy przyszli na świat w latach 1965-1979. Zajmują oni obecnie stanowiska kierownicze i odgrywają decydującą rolę we wprowadzaniu na rynek pracy najmłodszych jego uczestników, tzw. generacji Y. Obejmuje ona osoby w wieku 20-30 lat, dla których początek XXI wieku oznacza niemal powszechne uczestnictwo w procesie edukacji, jest okresem szukania pierwszej pracy i poznawania specyfiki rynku<sup>2</sup>.

Pracodawcy, przewidując nasilający się trend zatrudnienia w organizacji trzech różnych pokoleń pracowników, coraz poważniej powinni zacząć traktować wdrażanie rozwiązań umożliwiających unikanie trudności i potencjalnych zagrożeń, wynikających z dużej rozpiętości wiekowej zatrudnionej kadry. Takie podejście może przyczynić się do osiągnięcia większych korzyści biznesowych i społecznych dla pracodawcy<sup>3</sup>.

Jednym z możliwych rozwiązań, ukierunkowanych na właściwe wykorzystanie posiadanego w organizacji kapitału ludzkiego, jest wdrożenie koncepcji zarządzania różnorodnością.

## 2. Istota zarządzania różnorodnością w organizacji

Potrzeba zarządzania różnorodnością w organizacji wynika z zapisów prawa pracy. Kodeks pracy w rozdziale IIa, art. 183<sup>a</sup> wprowadza zasadę równego traktowania, która głosi, że pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy<sup>4</sup>.

Przestrzeżenie zasady równego traktowania oznacza, że w organizacji mogą pracować osoby różnej płci, narodowości, religii i w różnym wieku. Zarządzanie różno-

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu opisywane jest także najmłodsze pokolenie C, urodzone po 1995 r. Jednak ze względu na wiek tych osób, które nie rozpoczęły jeszcze aktywności zawodowej, nie będzie ono przedmiotem rozważań w niniejszej publikacji. Zob. M. Hardey, *Generation C: Content, Creation, Connections and Choice*, "International Journal of Market Research" 2011, no. 5, s. 749-770.

<sup>2</sup> G. Jabłońska, *Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawcy*, <http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/wpis.135/szukaj.1> (dostęp: 14.03.2013).

<sup>3</sup> G. Kirton, A.M. Greene, *The Dynamics of Managing Diversity. A critical approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2010, s. 2-3.

<sup>4</sup> *Kodeks Pracy*, Internetowy System Aktów Prawnych, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19740240141> (dostęp: 8.01.2014).



rodnością powinno zapewnić pracownikom równe traktowanie we wszystkich obszarach związanych z nawiązanym stosunkiem pracy, ale przede wszystkim w wyraźnie wskazanych w kodeksie warunkach ich zatrudnienia, awansowania oraz dostępie do szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Konsekwentne działanie organizacji, oznaczające dostrzeżenie różnic między ludźmi w organizacji i poza nią, będzie polegało na świadomym rozwijaniu strategii, które zbudują klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. Celem zarządzania różnorodnością jest bowiem stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba będzie czuła się szanowana i doceniana, i w którym będzie mogła w pełni rozwijać swój potencjał, przyczyniając się do sukcesu organizacji. W ten sposób nastąpi połączenie celów biznesowych ze społecznymi, a zarządzanie różnorodnością będzie elementem odpowiedzialnego biznesu<sup>5</sup>. Zarządzanie różnorodnością jest nowoczesnym podejściem, ukierunkowanym na dywersyfikację zasobów ludzkich, co traktowane jest obecnie jako źródło przewagi konkurencyjnej, jak również „słuszna sprawa do zrealizowania”<sup>6</sup>.

Zarządzanie różnorodnością oznacza strategiczne działanie kierownictwa, które<sup>7</sup>:

- wynika z uznania, że zróżnicowanie zespołu pracowniczego może przyczynić się do osiągnięcia zamierzonych celów organizacji;
- ma na celu stworzenie zespołu pracowniczego zróżnicowanego pod kątem płci, wieku, stopnia sprawności i pochodzenia kulturowego (lub innych przesłanek);
- zakłada stworzenie takiej kultury organizacyjnej, w której zapewnia się wszystkim pracownikom/pracownikom równe traktowanie i szacunek;
- zakłada celowe rozwijanie kompetencji pracowników/menedżerów, odnoszących się m.in. do uznania dla różnic, równego traktowania współpracowników i podwładnych, wspierania pracowników w indywidualnym rozwoju w celu wykorzystania różnic na rzecz realizacji celów organizacji.

Z powyższej definicji wynika, że zarządzanie różnorodnością może wspierać pracodawców w budowaniu efektywnych zespołów, realizacji strategii dzielenia się wiedzą w organizacji, tworzenia kultury organizacyjnej nastawionej na zaspokojenie potrzeb pracowników, a także zapewnienia im możliwości rozwoju zawodowego zgodnego z ich potrzebami oraz kierunkami wyznaczonymi strategią organizacji.

Wśród pracodawców świadomość znaczenia problematyki zarządzania różnorodnością staje się coraz większa. Najczęściej jest ona weryfikowana w czterech wymiarach: płeć, orientacja seksualna, niepełnosprawność oraz wielokulturowość.

---

<sup>5</sup> P. Kaczmarek, A. Krajnik, A. Morawska-Witkowska, B.R. Remisko, M. Wolsa, *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 8.

<sup>6</sup> S. Waszczak, *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 81.

<sup>7</sup> R. Kandola, J. Fullerton, *Diversity in Action. Managing the Mosaic*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2003, s. 9.

Jedynie nieliczne badania odnoszą się do problemów wieku<sup>8</sup>. Kwestie związane z tym wymiarem różnorodności są natomiast szczególnie istotne w Polsce. Wynikają one nie tylko z konieczności budowania zespołów składających się z pracowników należących do trzech różnych pokoleń, ale także z uwarunkowań demograficznych.

W perspektywie najbliższych 10-20 lat w polskich organizacjach istotnie zmieni się struktura wieku zatrudnionej kadry. Prognozy GUS na lata 2008-2035 wskazują, że na rynek pracy będzie wchodziło coraz mniej młodych osób<sup>9</sup>. Zmniejszający się przyrost naturalny i jednoczesne starzenie się społeczeństwa będą powodowały, że w celu zapewnienia kadry, w liczbie wystarczającej do efektywnego funkcjonowania organizacji, pracodawcy będą zmuszeni korzystać w szerszym zakresie z zatrudniania kandydatów z wieloletnim doświadczeniem oraz podejmować działania ukierunkowane na zatrzymywanie tych pracowników, którzy nabyli prawa emerytalne, ale ich wiedza i umiejętności, poparte długim stażem zawodowym, wciąż będą potrzebne pracodawcy. Obecnie wiele projektów, realizowanych w Polsce w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL), skierowanych jest właśnie do pracowników w wieku powyżej 50 lat.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że obecnie zarządzanie różnorodnością powinno być istotnie ukierunkowane na potrzeby pracowników w różnym wieku – zarówno tych z wieloletnim stażem, jak i podejmujących pierwszą pracę. Z tego względu w niniejszym artykule skupiono uwagę właśnie na zróżnicowaniu pracowników ze względu na kryterium wieku.

### **3. Problemy zarządzania różnorodnością w realizacji strategii rozwoju pracowników**

Wdrożenie koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji oznacza, że szczegółowe rozwiązania uwzględniające wiek pracownika mogą dotyczyć realizacji wielu obszarów strategii personalnej, np. rekrutacji i selekcji, kształcenia ustawicznego, rozwoju kariery zawodowej, elastycznych form pracy, ochrony zdrowia oraz projektowania stanowisk pracy, przesunięć pomiędzy stanowiskami, a także zakończenia zatrudnienia i odejścia na emeryturę<sup>10</sup>.

Warto jednak postawić pytanie, jak ważne są dla pracodawcy poszczególne obszary zarządzania z punktu widzenia wdrożenia działań z zakresu zarządzania różnorodnością. Według raportu Instytutu CRF poświęconego najlepszym praktykom zarządzania zasobami ludzkimi stosowanym przez europejskich Top Employers

---

<sup>8</sup> *Diversity Index. Raport z analizy inicjatyw badawczych i wskaźników zarządzania różnorodnością na świecie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Agencja Rozwoju Innowacji, listopad 2011, s. 18.

<sup>9</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, tabl. A8, Warszawa 2009, s. 234.

<sup>10</sup> <http://hrstandard.pl/2013/03/25/jakie-dzialania-moga-podjac-przedsiębiorcy-aby-jak-najdłużej-zatrzymac-osoby-50-w-pracy/#more-24528> (dostęp: 11.01.2014).

2011<sup>11</sup>, w pierwszej trójce priorytetów, jakie stawiają sobie dyrektorzy HR (*human resources*), znalazły się: zarządzanie talentami, szkolenia i rozwój pracowników oraz budowanie zaangażowania pracowników, a więc obszary bezpośrednio związane z rozwojem kadry<sup>12</sup>.

Inne badanie – Barometr Różnorodności, pierwsza ogólnopolska diagnoza firm wskaźnikiem *Diversity Index* (służącym do kompleksowej analizy zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie), przeprowadzona w 2013 r., ukazuje, że tylko 23% firm deklarujących zarządzanie różnorodnością w organizacji oferuje pracownikom programy rozwojowe dostosowane do różnych grup wiekowych (do osób młodych, tj. do 30 roku życia, oraz w wieku 50+)<sup>13</sup>.

Potwierdzeniem potrzeby, a nawet konieczności podjęcia właściwej analizy tego stanu rzeczy jest przykład jakości pytań zawartych w raporcie *Diversity Index*, odnoszących się do problemu dostępu do szkoleń<sup>14</sup>. W dokumencie przywołane jest tylko jedno pytanie: „Czy Twoja firma monitoruje uczestnictwo w szkoleniach ze względu na płeć lub pochodzenie etniczne”? Nie ma w nim nie tylko odniesień do istotnego wymiaru – wieku, ale koncentruje się ono jedynie na kwestii udziału pracowników w tej formie rozwoju kompetencji.

Poza tym rozważany związek dwóch pojęć, tj. szkolenia i różnorodności, w wielu organizacjach utożsamiany jest po prostu z kursem, którego celem jest teoretyczne omówienie problemów zarządzania różnorodnością. Oznacza to, że nie jest to podejmowanie przez pracodawcę różnorodnych działań w obszarze szkoleń, ale prowadzenie szkoleń o tematyce różnorodności. Warto zatem podkreślić, że polscy pracodawcy jeszcze nie do końca rozumieją sens koncepcji zarządzania różnorodnością i w konsekwencji nie podejmują prawidłowych działań względem swojej kadry.

Jak wspomniano, zarządzanie różnorodnością oznaczać powinno celowe rozwijanie kompetencji pracowników i menedżerów, odwołujące się do akceptacji różnic ich wieku, wspierania wszystkich pracowników w indywidualnym ich rozwoju w celu wykorzystania ich odmienności na rzecz realizacji celów organizacji. Głównym celem zarządzania różnorodnością będzie zatem stworzenie takich warunków pracy i modelu kultury organizacyjnej, w których ludzie zyskują szansę wspólnego uczenia się, wzajemnego dzielenia się wiedzą, co w rezultacie prowadzi do lepszego wykorzystania ich talentów i zdolności<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> Raport uwzględnia dane dotyczące Top Employers 2011 i ukazuje podobieństwa oraz różnice w polityce personalnej w 9 krajach Europy (Belgia, Francja, Niemcy, Włochy, Hiszpania, Szwajcaria, Holandia, Wielka Brytania i Polska) na podstawie próby badawczej 444 przedsiębiorstw.

<sup>12</sup> *European HR Best Practice Report 2011 – Full Report A CRF Institute Benchmark Study on Top Employers in Europe*, The CRF Institute, 2011, <http://www.top-employers.com/pl/> (dostęp: 12.12.2013).

<sup>13</sup> *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z pierwszej edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013, s. 49.

<sup>14</sup> *Diversity Index. Raport z analizy inicjatyw badawczych i wskaźników zarządzania różnorodnością na świecie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Agencja Rozwoju Innowacji, listopad 2011, s. 25.

<sup>15</sup> W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” 2011, nr 3(40), s. 11.

#### 4. Metody i formy kształcenia pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością

W obszarze rozwoju kadry zasadniczego znaczenia nabiera dostosowanie szkoleń do wieku pracowników zarówno ze względu na tematykę zajęć, jak również, a może przede wszystkim, na stosowane metody i formy kształcenia. Jest to problem szczególnie istotny w przypadku dwóch skrajnie odmiennych grup odbiorców – opisanego wcześniej młodego pokolenia Y oraz pracowników reprezentujących generację *baby boomers*.

Osoby należące do pokolenia Y są dobrze wykształcone i świadome swoich kompetencji, nabytych i ukształtowanych nie tylko w toku formalnej edukacji szkolnej, ale przede wszystkim w wyniku wykorzystania wirtualnego świata cyfrowego. Dla nich istotnie straciły na znaczeniu książki, encyklopedie i słowniki. Nie chcą z nich korzystać, ponieważ łatwiej i szybciej odnajdują potrzebne informacje w Internecie. Takie podejście w procesie kształcenia powoduje wiele konsekwencji, związanych z koniecznością zaspokojenia nowych potrzeb tych odbiorców. Jak wykazują badania empiryczne przeprowadzone przez autorkę, reprezentanci tej generacji oczekują nowoczesnych metod szkolenia i rozwoju, a także odmiennych form przekazu, które zapewniłyby pobudzanie różnych zmysłów. Z tego powodu w procesie rozwijania ich kompetencji warto przemawiać do nich nie tylko słowem mówionym, ale także dźwiękiem i obrazem. Należy oddziaływać na zmysł słuchu i wzroku, wykorzystując materiały multimedialne zapewniające obraz ruchomy. Jego dynamika, będąca istotą m.in. dydaktycznej animacji komputerowej, będzie powodować znaczący wzrost zaangażowania w procesie uczenia się oraz zwiększać trwałość pozyskanej wiedzy<sup>16</sup>.

Wszelkie metody kształcenia powinny być nie tylko interesujące merytorycznie, ale przede wszystkim innowacyjne ze względu na sposób przekazu. Edukacja młodych ludzi winna opierać się na nieograniczonym wykorzystaniu Internetu<sup>17</sup>, np. w postaci: e-learningu, webinarów, blogów, portali społecznościowych czy webcastów<sup>18</sup>. We współczesnym świecie istotnie wzrasta także rola technologii mobilnych w edukacji. Coraz powszechniej wykorzystywane są e-booki i iPady<sup>19</sup>. Jednak znacząca większość tych nowoczesnych metod adresowana jest raczej do młodego odbiorcy. Starsza kadra zazwyczaj niechętnie korzysta z takich nowinek technicznych, mając większe przekonanie do tradycyjnych, sprawdzonych przez nich metod, takich jak: wykłady, seminaria czy warsztaty, czyli zapewniających bezpośredni kontakt z trenerem „twarzą w twarz”.

<sup>16</sup> R. Wawer, M. Wawer, *Trwałość wiedzy w procesie kształcenia*, Difin, Warszawa 2013, s. 191.

<sup>17</sup> K. Wojtaszczyk, *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie auto-diagnozy studentów*, „E-mentor” 2013, nr 2 (49), s. 24.

<sup>18</sup> M. Czarnicka, *Webinar, videocast, wiki*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 7/268, s. 19.

<sup>19</sup> G. Gmiterek, *Możliwości wykorzystania iPada w nauce i szkolnictwie wyższym*, „E-mentor” 2013, nr 2 (49), s. 33.

Także inna forma zajęć, realizowana w postaci treningów interpersonalnych (od kilku już lat standardowo wykorzystywana podczas szkoleń), jest dla pracowników z długoletnim stażem często bardziej kłopotliwa ze względu na konieczność otworzenia się przed innymi uczestnikami kursu, mówienia o sobie, brania udziału w symulowanych scenkach zmierzających do przeprowadzenia na forum całej grupy analizy odegranej sytuacji. Wśród osób starszych rzadziej pojawia się potrzeba wystąpień publicznych i zazwyczaj towarzyszy im większy stres oraz obawa, w jaki sposób ocenią ich odbiorcy. Takie postawy często wynikają z faktu, że pokolenie *baby boomers* nie ma rozwiniętych potrzeb uzewnętrzniania swoich przeżyć i własnych myśli w takim stopniu, jak ludzie młodzi. To bowiem głównie oni opisują niemal każdą chwilę swojego życia na portalach społecznościowych, a także, bez żadnej tropy, zabierają głos na forum publicznym. Tradycyjne metody i podawcze formy prowadzenia zajęć są uważane przez nich za nudne, zniechęcają ich do aktywnego uczestnictwa i w niewielkim stopniu przyczyniają się do zainteresowania omawianą tematyką.

Powyższa charakterystyka obu grup pracowników wskazuje, że połączenie uczestników wywodzących się z tych dwóch pokoleń na jednej sali podczas wspólnego szkolenia nie jest łatwe i nie zawsze przynosi spodziewane efekty w postaci wysokiej jakości usługi edukacyjnej. Ze względu na odmienne potrzeby tej kadry w wielu obszarach, powstaje problem dostosowania metod, form, a nawet warunków technicznych zajęć do zróżnicowanych oczekiwań odbiorców szkoleń. Powoduje to także specyficzne utrudnienia dla trenerów (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych – zatrudnionych w firmach szkoleniowych), którzy powinni spełnić wymagania nie tylko wszystkich osób uczestniczących w szkoleniu, ale przede wszystkim osiągnąć cele wyznaczone przez pracodawcę, który niestety często nie bierze pod uwagę różnorodności szkolonej grupy.

Opisane uwarunkowania, związane z odmiennym podejściem do kształcenia i rozwoju pracowników reprezentujących różne pokolenia, mogą dla pracodawcy oznaczać wiele problemów, widocznych nie tylko w trakcie szkoleń, ale przede wszystkim w codziennej pracy. Poważnym zagrożeniem dla jakości uzyskiwanych rezultatów będzie np. brak współpracy takich osób podczas wykonywania obowiązków zawodowych, niechęć do dzielenia się wiedzą oraz do pracy nad wspólnymi projektami. Jednym z rozwiązań może być realizacja strategii kształcenia kadry poprzez wewnątrzorganizacyjny transfer wiedzy. Polega on na wzajemnej wymianie doświadczeń (obejmującej przepływ informacji i upowszechnianie umiejętności) w dwóch kierunkach. Starsi mają za zadanie przekazać młodszym „tajniki zawodu”, które nabyli w trakcie długoletniej pracy, młodszy zaś dzieli się swoją wiedzą na temat np. nowości technicznych i możliwości ich wykorzystania. Wydaje się, że takie przyuczanie do pracy młodych pracowników przez tych, którzy posiadają większe doświadczenie, jest naturalnym procesem w przedsiębiorstwie. Z prowadzonych badań wynika jednak, że nie zawsze proces ten jest zaplanowany, ale często „zdarza się” on w pracy niejako „przy okazji” lub jako „konieczność”<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> R. Szwed, *Aktywność zawodowa pracownic 50+ w województwie lubelskim. Raport z badań*, KONSULTANT HR, Lublin 2013, s. 36.

Ułatwieniem realizacji tej strategii może być wykorzystanie w organizacji zasad mentoringu. Propozycje programów rozwojowych przeznaczonych dla określonych grup pracowniczych obejmować mogą np.<sup>21</sup>:

- mentoring dla nowo przyjmowanych pracowników świadczony przez osoby z bardzo długim stażem w organizacji, a zwłaszcza osoby powyżej 50. roku życia;
- networking, tj. tworzenie grup do wymiany doświadczeń i wsparcia w organizacji dla osób poniżej 30. roku życia oraz osób 50+.

W celu wprowadzenia wewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy w zespołach pracowniczych potrzebne jest więc zbudowanie odpowiedniego klimatu do wspólnego uczenia się i dzielenia się tą wiedzą. Za stworzenie warunków do takiej wymiany międzypokoleniowej w największym stopniu odpowiedzialny jest pracodawca, który w sposób świadomy i przemyślany powinien wdrażać zasady zarządzania różnorodnością w strategii rozwijania kompetencji zatrudnionej kadry.

## 5. Podsumowanie

Właściwe działania pracodawcy, wynikające z zapisów Kodeksu pracy i wdrażanych w Polsce projektów POKL, ukierunkowane na zarządzanie różnorodnością w obszarze rozwoju kadry ze szczególnym naciskiem na wiek zatrudnionych osób, nie mogą pomijać innych ważnych uwarunkowań, takich jak: mentalność i zachowania pracowników, wyznawane przez nich systemy wartości czy występujące różnice kulturowe. Uwzględnienie tych czynników może w istotny sposób wpłynąć na poprawę rezultatów kształcenia kadry, mierzonych w organizacji na czterech poziomach oceny efektywności szkoleń: reakcji, wiedzy, zachowań i rezultatów. Jakość świadczonych usług szkoleniowych ma bowiem kluczowe znaczenie dla uzyskania wysokiego wskaźnika ROI (*return of investment*) – stopy zwrotu z inwestycji, który dla pracodawcy jest ważnym parametrem analizy opłacalności inwestowania w rozwój zatrudnionych pracowników.

Świadomość i zrozumienie istnienia tak wielu odmienności w oczekiwaniach różnych pokoleń względem oferowanych im szkoleń, jest kluczem do sukcesu dla dwóch podmiotów – pracodawcy i firmy szkoleniowej (a także zatrudnionych w niej trenerów). Wspólne działania ukierunkowane na jak najlepsze dostosowanie usługi szkoleniowej do potrzeb zróżnicowanych odbiorców będzie miało fundamentalne znaczenie dla przyszłego funkcjonowania firmy i efektywności zatrudnionych w niej pracowników.

---

<sup>21</sup> *Diversity Index Przewodnik...*, s. 71.

## Literatura

- Czarnecka M., *Webinar, videocast, wiki*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 7/268.
- Diversity Index. Raport z analizy inicjatyw badawczych i wskaźników zarządzania różnorodnością na świecie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Agencja Rozwoju Innowacji, listopad 2011.
- Diversity Index. Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013.
- European HR Best Practice Report 2011 – Full Report A CRF Institute Benchmark Study on Top Employers in Europe*, The CRF Institute, 2011.
- Główny Urząd Statystyczny, *Prognoza ludności na lata 2008-2035*, Warszawa 2009.
- Gmiterek G., *Możliwości wykorzystania iPada w nauce i szkolnictwie wyższym*, „E-mentor” 2013, nr 2 (49).
- Hardey M., *Generation C: Content, Creation, Connections and Choice*, “International Journal of Market Research”, 2011, no. 5.
- <http://hrstandard.pl/2013/03/25/jakie-dzialania-moga-podjac-przedsiębiorcy-aby-jak-najdluzej-zatrzymac-osoby-50-w-pracy/#more-24528> (dostęp: 11.01.2014).
- Jabłońska G., *Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawcy*, <http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/wpis.135/szukaj.1> (dostęp: 14.03.2013).
- Kaczmarek P., Krajnik A., Morawska-Witkowska A., Remisko B.R., Wolsa M., *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- Kandola R., Fullerton J., *Diversity in Action. Managing the Mosaic*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2003.
- Kirton G., Greene A.M., *The Dynamics of Managing Diversity. A critical approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2010.
- Kodeks Pracy*, Internetowy System Aktów Prawnych, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19740240141> (dostęp: 8.01.2014).
- Szwed R., *Aktywność zawodowa pracownic 50+ w województwie lubelskim. Raport z badań*, KONSULTANT HR, Lublin 2013.
- Ustawa z dnia 5 stycznia 2011 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy, DzU 2011, nr 36, poz. 181, z późn. zm.
- Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” 2011, nr 3 (40).
- Waszczak S., *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Wawer R., Wawer M., *Trwałość wiedzy w procesie kształcenia*, Difin, Warszawa 2013.
- Wojtaszczyk K., *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, „E-mentor” 2013, nr 2 (49).
- Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z pierwszej edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013.

## **EDUCATION OF EMPLOYEES IN THE REALIZATION OF DIVERSITY MANAGEMENT CONCEPT**

**Summary:** Dynamics of changes in the demographic structure of Polish society and the extension of professional activity of employees, force the employers to face the challenges related to professional education of people with long seniority as well as the very young. In order to satisfy the developmental expectations of these two groups the employer should take actions related to the implementation of diversity management concept in the context of staff age. The main aim of the paper is to discuss the significant differences in educational needs of these two employees' generations. Moreover, the necessity to take into account these diversities for assurance of high quality of educational services realized by the employer as well as the education firms has been described.

**Keywords:** diversity management, methods of education.