



## Spis treści

Wstęp .....	1
<i>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: W gąszczu organizacyjnych zdolności... / In a jungle of organizational capabilities .....</i>	2
<i>Jarosław Karpacz: Implikacje konceptualizacji dla modelowania konstruktów i wskaźników orientacji przedsiębiorczej: ustalenia literaturowe / The implications of the conceptualisation for modelling of the construct and the measures of the entrepreneurial orientation: the scientific literature findings .....</i>	9
<i>Katarzyna Grzesik, Monika Kwiecińska: Wykorzystanie wybranych aspektów teorii integralnej w kreowaniu nowego podejścia do przywództwa / Use of selected aspects of the Integral Theory in shaping the new approach to leadership .....</i>	16
<i>Maria Aluchna, Emilia Tomczyk: Dynamika struktury własności. Przypadek spółek notowanych na GPW w Warszawie / Dynamics of ownership structure. The case of companies listed on the Warsaw Stock Exchange .....</i>	26
<i>Janusz Marek Lichtarski: Heterarchia jako źródło konfliktów organizacyjnych – perspektywa kierowników i nie kierowników / Heterarchy as a source of organizational conflicts – managers’ and non-managers’ perspective .....</i>	33
<i>Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Innowacyjność w organizacjach zatrudniających pracowników z różnych pokoleń / Innovation in organizations employing workers from different generations .....</i>	40



## Wstęp

Najnowszy numer Management Forum poświęcony został różnym obszarom zarządzania przedsiębiorstwem. Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań ukierunkowanych na wewnętrzne zasady funkcjonowania organizacji. Mamy nadzieję, że pozwoli to na lepsze zrozumienie istoty mechanizmów, które wspomagają bądź ograniczają rozwój przedsiębiorstw.

W tym numerze znajdą Państwo artykuły, które dotyczą takich obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, jak: innowacyjność organizacyjna, modelowanie orientacji przedsiębiorczej oraz budowanie przywództwa, motywacja współczesnego pokolenia, kategorie zdolności organizacyjnych, wpływ heterar-

chii na konflikty organizacyjne czy znaczenie struktury własności w rozwoju dużych spółek.

Poszczególne artykuły są oparte na szerokich studiach literaturowych oraz wynikach badań empirycznych. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań, ukazując wielowymiarową naturę współczesnych organizacji oraz złożoność problematyki zarządzania przedsiębiorstwem.

Życząc ciekawej lektury, mamy nadzieję, że przedstawiona problematyka zachęci Państwa do stawiania pytań i włączenia się do dyskusji.

*Joanna Kacała, Grzegorz Bełz*



## Innowacyjność w organizacjach zatrudniających pracowników z różnych pokoleń

## Innovation in organizations employing workers from different generations

Barbara Chomątowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mails: barbara.chomatowska@ue.wroc.pl, agnieszka.zarczyńska-dobiesz@ue.wroc.pl*

### Streszczenie

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi zarządzających na to, że wszyscy pracownicy, bez względu na wiek, mogą być zdolni do innowacyjności oraz że kreatywność i innowacyjność nie są wyłącznie domeną ludzi młodych. Dlatego głównym zadaniem menedżerów powinno być poznanie pracowników z różnych pokoleń i umiejętne, uwzględniające ich odmienne potrzeby, oczekiwania, możliwości i ograniczenia, oraz włączanie ich w procesy innowacyjne. Brak świadomych i odpowiednio zorganizowanych działań w tym obszarze może stanowić zagrożenie dla aktywności innowacyjnej organizacji. Artykuł powstał na podstawie studiów literatury krajowej oraz badań przeprowadzonych przez autorki opracowania.

*Słowa kluczowe:* pokolenie Baby Boomers, X, Y, Z, zarządzanie wiekiem, innowacyjność.

### Abstract

This article aims to draw attention of management to the fact that all workers, regardless of age, may be innovate and that creativity and innovation is not an exclusive domain of the young. Therefore, the managers' main task should be to get to know employees from different generations and skillfully involve them in innovation processes taking into account their different needs, expectations, capabilities and limitations. Lack of conscious and adequately organised activities in this area may pose a threat to innovative endeavours of the organization. The article is based on the study of domestic and foreign literature as well as the research conducted by the authors.

*Keywords:* Baby Boomers generation, X, Y, Z, age management, innovation.

*Innowacja kwitnie w szklarniach. Co mam na myśli, mówiąc: szklarnie? Miejsce, w którym wszystkie czynniki są idealnie dobrane, aby nowe pomysły mogły rosnąć. Gdzie jest odpowiedni poziom światła, ciepła, wilgotności, a całość otoczona jest troską. Tą szklarnią jest oczywiście miejsce pracy – przestrzeń, w której współpracują zespoły ludzkie.*

Tom Kelley

## Wstęp

Obecna sytuacja gospodarcza powoduje, że coraz więcej organizacji zaczyna interesować się tematem szeroko pojętych innowacji, które są uważane za źródło długoterminowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Z tych powodów zarządzający poszukują sposobów zwiększania poziomu innowacyjności swoich organizacji [Kalinowski 2010]. Praca nad zdolnością do systematycznego i ciągłego wprowadzania innowacji jest złożonym procesem, a jego skuteczność i efektywność uwarunkowane są wieloma czynnikami. Według Joego Tidda i Johna Bessanta [2011] procesem tym należy odpowiednio zarządzać, tzn. mając na uwadze pożądaną wynik, ingerować w czynniki, które go kształtują.

Dla przedsiębiorstw, które dążą do zwiększenia innowacyjności, niezwykle istotne jest rozpoznanie różnorodnych źródeł innowacji i zapewnienie sobie dostępu do nich. W ogólny sposób można podzielić je na te, które znajdują się wewnątrz organizacji, oraz na te będące w jej otoczeniu (bliższym i dalszym). W artykule autorki skupiają się na bardzo ważnym wewnętrznym źródle innowacji, jakim są pracownicy różnych szczebli zarządzania zatrudnieni w danej organizacji.

Obecnie w wielu firmach jednocześnie pracują ze sobą cztery, różniące się między sobą pod wieloma względami, generacje pracowników: Baby Boomers, pokolenie X, pokolenie Y oraz pokolenie Z. Dla menedżerów jest to trudny i pełen wyzwań temat, a sposób i jakość zarządzania tak różnorodnym personelem mogą rzutować na wiele aspektów funkcjonowania organizacji, również na jej innowacyjność.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi zarządzających na to, że wszyscy pracownicy, bez względu na wiek, mogą być zdolni do innowacyjności oraz że kreatywność i innowacyjność nie są wyłącznie domeną ludzi młodych. Dlatego głównym zadaniem menedżerów powinno być poznanie pracowników z różnych pokoleń, ich potrzeb, oczekiwań, możliwości oraz ograniczeń. Brak wiedzy i odpowiednio ukierunkowanych działań w tym obszarze mogą stanowić zagrożenie dla aktywności innowacyjnej organizacji. Artykuł powstał głównie na podstawie studiów literatury krajowej oraz badań przeprowadzonych przez autorki opracowania.

## 1. Zasoby ludzkie jako czynnik determinujący aktywność innowacyjną przedsiębiorstw

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw uwarunkowana jest wieloma czynnikami. W literaturze przedmiotu najczęściej są one dzielone na zewnętrzne oraz wewnętrzne [Bielski 2005,

s. 10; Francik, Poczrowski 1991; Kamińska (red.) 2014]. Determinanty zewnętrzne innowacji pochodzą z otoczenia krajowego i międzynarodowego, w którym działa przedsiębiorstwo i z którego zasobów korzysta w sposób bezpośredni i pośredni [Wziątek-Kubiak, Balcerowicz 2009]. Stefan Rychtowski [2004] zalicza do nich między innymi:

- procesy usługowe obejmujące system badań naukowych, system informacji naukowo-technicznej, ekonomicznej i organizacyjnej;
- klimat społeczno-polityczny;
- normy prawne i nakazy administracyjne (polityka innowacyjna państwa);
- warunki ogólnorynkowe – mechanizm rynkowy, rachunek ekonomiczny, ceny;
- system edukacji i szkoleń;
- powiązania rynkowe i pozarynkowe z partnerami będącymi źródłem informacji i technologii;
- infrastrukturę techniczną.

Drugą grupę czynników decydujących o innowacyjności stanowią czynniki wewnętrzne. Są one zależne od przedsiębiorstwa, tworzą i kształtują bezpośrednie otoczenie innowatora, ułatwiają i stymulując jego postawę bądź utrudniając jego działalność i hamując zainteresowanie dokonywaniem innowacji [Zych 2008]. Zdaniem Edwarda Stawasa [1999] do tej grupy determinant innowacyjności można zaliczyć nagromadzone przez przedsiębiorstwo zasoby rzeczowe, kapitałowe i ludzkie, a także doświadczenie i umiejętności zapewniające zdolność do absorpcji oraz zastosowania innowacji i zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku. Ważną rolę odgrywa również system zarządzania i skala wartości zarządu (oczekiwania, cele i misje przedsiębiorstwa) oraz rozwiązania instytucjonalne i motywacyjne. Według Krystyny Poznańskiej [1998] na potencjał innowacyjny organizacji składa się jej potencjał finansowy, potencjał rzeczowy (struktura, wiek aparatu produkcyjnego, poziom mechanizacji), potencjał ludzki (m.in. wykształcenie, kwalifikacje, doświadczenie pracowników), wiedza techniczna i informacje rynkowe.

We współczesnych organizacjach, działających w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, bardzo ważnym czynnikiem determinującym zdolność do tworzenia innowacji są zasoby ludzkie. Trudno dyskutować z faktem, że innowacje powstają w głowach oraz są dziełem kompetentnych i zaangażowanych pracowników [Tidd, Bessant 2011; Krzakiewicz, Cyfert 2013]. Według Stanisławy Borkowskiej [Borkowska (red.) 2010] mogą oni dzielić się swoją wiedzą oraz doświadczeniem ze współpracownikami i być źródłem cennych pomysłów, przyczyniając się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej danej firmy na rynku.

Jednak innowacje nie powstają same z siebie. Poprawa innowacyjności firm wymaga szczególnego sposobu zarządzania. Konieczne wydaje się stworzenie odpowiednich warunków, swoistych ekosystemów sprzyjających powstawaniu innowacji, budujących atmosferę otwartości na nowe idee, chęć do eksperymentowania i podejmowania ryzyka [Bogdanienko,

Haffer, Popławski 2004; Mizgajska 2002]. Jawi się tutaj ogromna rola zarządzania zasobami ludzkimi. Zdaniem S. Borkowskiej może ono wspierać rozwój innowacyjności organizacji przez kreowanie i umacnianie odpowiednich postaw oraz zachowań pracowników [Borkowska (red.) 2010]. Wymaga to od zarządzających zasobami ludzkimi – specjalistów HR – ciągłego doskonalenia wiedzy o pracownikach – jak i dlaczego zmieniają się ich zachowania, postawy, potrzeby, wartości, style uczenia się. Ma to szczególne znaczenie we współczesnych przedsiębiorstwach, w których coraz częściej współlistnieją cztery pokolenia pracowników. Stopień, w jakim przedstawiciele różnych generacji chcą ze sobą współpracować i dzielić się wiedzą, wpływa nie tylko na harmonizację z celami organizacji, ale również na jej zdolność do innowacji (por. [Buchen 2014]).

## 2. Wielogeneracyjne zasoby ludzkie jako szansa czy zagrożenie dla innowacyjności przedsiębiorstw? – refleksje z badań

Obecnie na rynku pracy istnieją przedstawiciele czterech pokoleń: Baby Boomers (urodzeni w latach 1946-1964), X (urodzeni w latach 1965-1976), Y (urodzeni w latach 1977-1990) oraz Z (urodzeni w latach 1991-2014) (por. [Tulgan 2009]). Każde pokolenie wyrastało w innych okolicznościach historycznych, gospodarczych oraz społecznych. W konsekwencji różnią się one między sobą wartościami, potrzebami, motywacjami, stylem życia, sposobem komunikacji, podejściem do pracy, informacji i wiedzy itd. Oznacza to, że współczesne organizacje stają się przestrzenią, w ramach której mogą ze sobą koegzystować pracownicy pochodzący z różnych generacji, a różnica wieku pomiędzy najstarszym i najmłodszym może sięgać nawet kilkudziesięciu lat. Każdy z nich wnosi do organizacji unikatowy zestaw wartości, wiedzy, umiejętności, talentów itd. Na tym gruncie rodzi się wiele wyzwań dla zarządzających zasobami ludzkimi oraz działów HR.

Przedmiotem zainteresowań badawczych autorek artykułu jest przede wszystkim najmłodsze pokolenie Z, wchodzące na rynek pracy<sup>1</sup>. Na potrzeby niniejszego artykułu zostały przeprowadzone dodatkowe badania, składające się z dwóch etapów. Odbyły się one w ostatnim kwartale 2015 roku w sześciu przedsiębiorstwach (dwa duże, dwa średnie i dwa małe<sup>2</sup>) działających w branży produkcyjnej na terenie województw dolnośląskiego i wielkopolskiego. Wszystkie badane organizacje zatrudniały pracowników z różnych pokoleń. Z każdego przedsiębiorstwa do badań zaproszono dwóch specjalistów personalnych i HR menedżera oraz przedstawicieli kierownictwa działów funkcjonalnych, w sumie do wywiadów przystąpi-

ło 45 osób. Na pierwszym etapie badań autorki wykorzystały bezpośrednią metodę wywiadów nieustrukturalizowanych. Drugi etap przyjął formę warsztatów prowadzonych z respondentami i odbył się na ich prośbę.

Zasadniczym celem prowadzonych wywiadów było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: Czy zasoby ludzkie zróżnicowane pod względem wieku należy rozpatrywać w kategoriach szansy czy zagrożenia dla innowacyjności przedsiębiorstwa?

Podczas wywiadów respondenci zwrócili uwagę na następujące zagadnienia związane z obecnością czterech pokoleń w miejscu pracy:

- Zarządzającym i pracownikom działów HR brakuje podstawowej wiedzy na temat różnic między pokoleniami, dotyczących ich potrzeb, oczekiwań, sposobu komunikacji, podejścia do pracy oraz tego, jak łączyć i integrować – w sposób synergiczny, a nie konfliktogenny – koegzystujące ze sobą pokolenia pracowników.
- Pracownikom z różnych grup wiekowych brakuje wiedzy o sobie nawzajem, bardzo często postrzegają swoich młodszych/starszych przełożonych i współpracowników przez pryzmat stereotypów; swoich własnych postaw i doświadczeń.
- Organizacje nie posiadają skutecznych metod i narzędzi zarządzania wielopokoleniowymi zasobami ludzkimi, zarządzania wiekiem (szerzej – różnorodnością).

Badani zgodnie twierdzili, że wielopokoleniowe zasoby ludzkie są przez nich postrzegane raczej w kategoriach barier dla innowacyjności niż szans. Ich zdaniem są one bardzo ważnym czynnikiem determinującym innowacyjność współczesnych organizacji, jednak trudno jest ją budować w obliczu zidentyfikowanych powyżej problemów. Z tych powodów, na prośbę respondentów, autorki przeprowadziły drugą część badań. Miały one postać kilkugodzinnych warsztatów, w których aktywnie uczestniczyli przedstawiciele poszczególnych przedsiębiorstw. Ich podstawowym celem była pogłębiona refleksja nad podejściem zarządzających do pracowników z różnych pokoleń oraz rodzącymi się na tym gruncie barierami dla innowacyjności. Jednym z bardzo ważnych efektów tej części badań było zebranie spostrzeżeń respondentów na temat mocnych i słabych stron pracowników reprezentujących poszczególne generacje. Zostały one przedstawione w tabelach 1-4.

Respondenci zachęteni do dyskusji na temat mocnych oraz słabych stron pracowników reprezentujących różne pokolenia uświadomili sobie przede wszystkim, że poszczególne grupy pracowników różnią się między sobą. Każda wnosi do organizacji specyficzny dla siebie zestaw pozytywów (zasobów) oraz ograniczeń, a wiedza na ten temat to swoisty fundament zarządzania wielogeneracyjnymi zasobami ludzkimi. W konsekwen-

<sup>1</sup> Badania przedstawicieli pokolenia Z autorki artykułu rozpoczęły w pierwszym kwartale 2014 r. Przebadano wówczas studentów pierwszego stopnia studiów stacjonarnych, będących na drugim roku Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, łącznie 118 osób. Podczas badań korzystano z ankiety oraz metody *open space*, która – po zastosowaniu w odniesieniu do wybranych grup studentów – pozwoliła na głębsze rozpoznanie wartości, potrzeb oraz obaw tego pokolenia. Kolejny etap badań nad przedstawicielami pokolenia Z odbył się w okresie grudzień 2014 – marzec 2015 r. i obejmował grupę 64 osób. Zostały przeprowadzone pogłębione badania nad problemem niskiego zaangażowania członków organizacji studenckich – przedstawicieli pokolenia Z. W badaniu wykorzystano kwestionariusz oceny zaangażowania WIFI [McGee, Rennie 2012]. W październiku 2015 r. autorki artykułu powróciły do badań wartości, potrzeb oraz postaw wobec życia i pracy wśród najmłodszych roczników studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy. W badaniu wzięło wówczas udział 156 studentów.

<sup>2</sup> Podział na przedsiębiorstwa małe, średnie i duże zgodny z ustawą *Prawo o działalności gospodarczej* z 19.11.1999 r., Dz.U. nr 101.

Tabela 1. Silne i słabe strony pracowników pokolenia Baby Boomers (1946-1964)

Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>wiedza i doświadczenie zdobywane przez długie lata pracy w firmie</li> <li>potrzeba dzielenia się wiedzą, wartościami</li> <li>oddanie pracodawcy</li> <li>odpowiedzialność, pracowitość, rzetelność, sumienność, pokora, cierpliwość</li> <li>dojrzałość emocjonalna</li> <li>przewidywalność zachowań</li> <li>wieloaspektowe spojrzenie na pojawiające się problemy</li> <li>ustabilizowana sytuacja rodzinna</li> <li>dyspozycyjność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>języki obce, nowoczesne technologie informacyjne</li> <li>myślenie o sobie: „Jestem za stary”</li> <li>zaniżona samoocena i brak wiary w swoje możliwości</li> <li>poczucie zagrożenia ze strony młodszych pracowników</li> <li>trzymanie się wypracowanych przed laty rozwiązań</li> <li>opór wobec zmian i innowacji</li> <li>ogólna nieufność i podejrzliwość</li> <li>wyższy poziom absencji ze względu na pogarszający się stan zdrowia</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych warsztatów.

Tabela 2. Silne i słabe strony pracowników pokolenia X (1965-1976)

Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>wiedza i doświadczenie</li> <li>lojalność wobec pracodawcy</li> <li>otwartość na różnorodność, zmiany</li> <li>umiejętność współpracy</li> <li>otwartość na nowoczesne technologie informacyjne</li> <li>zdolności organizatorskie, skrupulatność, obowiązkowość</li> <li>radzenie sobie w trudnych, konfliktowych sytuacjach, odporność na stres</li> <li>ustabilizowana sytuacja rodzinna</li> <li>dyspozycyjność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sceptycyzm</li> <li>ostrożność, nieufność w relacjach interpersonalnych</li> <li>myślenie o sobie: „Jestem wypalony”</li> <li>krytycyzm, bunt</li> <li>poczucie zagrożenia ze strony młodszych pracowników</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych warsztatów.

Tabela 3. Silne i słabe strony pracowników pokolenia Y (1977-1990)

Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>dobre wykształcenie i nastawienie na ciągły rozwój</li> <li>wielozadaniowość</li> <li>myślenie poza schematami</li> <li>otwartość na zmiany</li> <li>kreatywność</li> <li>ambicja</li> <li>umiejętność współpracy</li> <li>gotowość do dzielenia się wiedzą</li> <li>nastawienie projektowe</li> <li>sprawne wykorzystywanie nowych technologii w pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>opór wobec zasad, reguł obowiązujących w firmie, tradycji, rytuałów (niechęć do korporacyjnie narzuconych rozwiązań)</li> <li>niska dyscyplina pracy</li> <li>postawa roszczeniowa</li> <li>sprzeciw wobec niekonstruktywnej krytyki</li> <li>brak lojalności wobec pracodawcy (bez skrupułów odchodzą, jeśli praca nie spełnia ich oczekiwań)</li> <li>podejście do pracy w kategoriach od – do, by potem mieć czas dla siebie (problem z pracą po godzinach)</li> <li>brak poszanowania dla autorytetu przełożonego (nieuznawanie autorytetów „stanowiskowych”)</li> <li>przekonanie o swojej wartości i nieomyślności (nastawienie na „ja”)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych warsztatów.

Tabela 4. Silne i słabe strony pracowników pokolenia Z (1991-2014)

Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>wykształcenie, znajomość języków obcych</li> <li>świadomość swoich celów i potrzeb</li> <li>obeznajomość z nowoczesnymi technologiami</li> <li>otwartość na nowe doświadczenia, zmiany</li> <li>łatwa adaptacja do zmian, elastyczność</li> <li>kreatywność i innowacyjność</li> <li>wielozadaniowość</li> <li>pewność siebie i poczucie własnej wartości</li> <li>ambicja</li> <li>nastawienie na ciągły rozwój</li> <li>poczucie, że świat nie ma dla nich granic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>cwaniactwo</li> <li>roszczeniowość</li> <li>niska motywacja wewnętrzna lub jej brak, lenistwo, tzw. „energooszczędność”</li> <li>odkładanie wszystkiego na później (urodzeni prokrastynatorzy)</li> <li>uzależnienie od nowoczesnych technologii (internet, telefony)</li> <li>„oderwanie od świata rzeczywistego” (trudności w bezpośrednim kontakcie z drugim człowiekiem)</li> <li>problemy z samodzielnym podejmowaniem decyzji</li> <li>bardzo powierzchowna analiza i ocena posiadanych informacji</li> <li>niski poziom kompetencji „miękkich” (np. komunikacji werbalnej)</li> <li>problemy z koncentracją (rozproszenie uwagi)</li> <li>nieuznawanie autorytetów „stanowiskowych” (na ich szacunek trzeba sobie zasłużyć)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych warsztatów.



cji u badanych pojawiła się, zdaniem autorek, bardzo ważna autorefleksja nad ich podejściem do pracowników zróżnicowanych pod względem wieku. Przedstawiciele poszczególnych przedsiębiorstw zgodnie przyznali, że w ich organizacjach bardzo mocno eksponuje się młodość. Również kreatywność i innowacyjność stereotypowo utożsamiana jest przez nich z młodym wiekiem. W efekcie pozostałych pracowników, szczególnie z pokolenia Baby Boomers oraz X, traktują oni pod wieloma względami jako przedstawicieli drugiej kategorii.

W dwóch badanych firmach zarządzający otwarcie przyznali, że przy każdej nadarzającej się okazji dążą do wymiany pracowników starszych na młodszych. Warsztaty uzmysłowiły im, jak takie podejście jest krzywdzące dla pracowników oraz niekorzystne dla przedsiębiorstwa. Współczesne organizacje, szczególnie w dobie obecnych i przyszłych przemian demograficznych, nie mogą pozwalać sobie na lekkomyślne pozbywanie się, a także niedoceniać starszych pracowników. Należy zdać sobie sprawę z tego, że wraz z takim pracownikiem odchodzi z organizacji jego unikatowa, bardzo często ukryta i niezapisana w dokumentach, zweryfikowana przez lata doświadczeń wiedza praktyczna. Również uruchamianie wspomnianego już stereotypowego ciągu skojarzeń: kreatywność, innowacyjność, młodość może powodować wiele niekorzystnych zjawisk. Odstawieni na boczny tor pracownicy ze starszych pokoleń – choć zdolni do kreatywności i tworzenia innowacji – przestają wierzyć we własne siły, tłumią swoje potrzeby i zdolności w tym zakresie, z czasem czują się niepotrzebni, zagrożeni, nieufni. Praktykowana przez organizację, często niczym nieuzasadniona afirmacja młodości tylko utwierdza ich w tym przekonaniu. Zarządzający powinni w takiej sytuacji zrozumieć, że dojrzałym pracownicy mają wiele do zaoferowania i można ich z powodzeniem włączyć w procesy innowacyjne realizowane w organizacji. Z jednej strony sami mogą być inicjatorami innowacji, z drugiej zaś stanowić cenne źródło kreatywnych pomysłów oraz innowacji razem z innymi, np. młodszymi członkami organizacji. Połączenie doświadczenia i rozwagi starszych pracowników z inwencją i brakiem ograniczeń młodych, stwarzanie możliwości wymiany „starego z nowym” może przynieść zaskakujące efekty (por. [KIW 2011, s. 25; Przedmojska 2013]).

## Zakończenie

Zasoby ludzkie współczesnych organizacji są coraz bardziej zróżnicowane. W coraz większej liczbie firm będą musieli razem efektywnie pracować ludzie nie tylko w różnym wieku, ale odmiennej płci, rasy, wyznania, pochodzenia etnicznego. Fakt ten w bardzo dużym stopniu rzutuje na zdolność organizacji do innowacji i stanowi ogromne wyzwanie dla zarządzających.

Różnorodność zasobów ludzkich powinna być pożądana z punktu widzenia innowacyjności organizacji. Wielu autorów wskazuje na jej cenność i eksponuje poznawczy efekt różnorodności – wyższy stopień kreatywności i skuteczniejsze działania na rzecz rozwiązywania problemów oraz efekt symboliczny – lepszy wizerunek i większe spektrum potencjalnych pracowników (talentów). Jednocześnie podkreślają oni, że róż-

norodność może działać na korzyść organizacji jedynie wówczas, gdy menedżerowie skutecznie i efektywnie nią zarządzają. W przeciwnym wypadku może ona stać się zagrożeniem dla innowacyjności organizacji i być źródłem wielu problemów. Do najczęściej wymienianych należą: przenoszenie na grunt organizacji stereotypów dotyczących wieku, płci, koloru skóry czy pochodzenia i destrukcyjne posługiwanie się nimi w relacjach zawodowych, nieporozumienia i konflikty powstające podczas kontaktowania się przedstawicieli różnych grup (por. [Mazur 2009]).

Z badań i obserwacji praktyki gospodarczej, prowadzonych przez autorki artykułu, wynika, że wielu zarządzających nie potrafi wykorzystać potencjału tkwiącego w różnorodnych zasobach ludzkich w dążeniu swoich organizacji ku innowacyjności<sup>3</sup>. Z jednej strony w przedsiębiorstwach podkreśla się, że pracownicy są doskonałym źródłem innowacji dla firm, z drugiej zaś dochodzi w nich do marnotrawstwa ich wiedzy, kreatywności, otwartości na zmiany, zdolności ciągłego uczenia się, otwartej komunikacji i współpracy zespołowej [Borkowska (red.) 2010]. W wielu organizacjach zarządzający wydają się w ogóle nie dostrzegać konieczności zmiany w podejściu do zarządzania coraz mniej jednorodnymi zasobami ludzkimi.

Współczesne zarządzanie powinno polegać na planowaniu i organizowaniu pracy oraz przewodzeniu ludziom różniącym się między sobą pod względem wieku, płci, pochodzenia itd. w sposób umożliwiający pełne wykorzystanie ich wkładu w realizację założonych przez organizację celów [Friday, Friday 2003]. Mając na uwadze dążenie do innowacyjności, każdy pracownik, bez względu na swą „inność”, powinien czuć się swobodnie w eksperymentowaniu z kreatywnością. Jest ona bowiem popędem właściwym wszystkim ludziom i nie powinna być ograniczana do wybranych grup, np. wyłącznie ludzi młodych [Stapley 2013]. To wymaga jednak od zarządzających nie tylko uznania różnorodności zasobów ludzkich, ale przede wszystkim przypisania jej wartości i aktywnego zarządzania nią [Friday, Friday 2003]. Należy w tym miejscu podkreślić bardzo dużą rolę działów HR. Występując coraz częściej w roli biznespartnerów, przedstawiciele tych działów powinni uświadamiać zarządzającym zmiany zachodzące we współczesnych zasobach ludzkich, dostarczać im wiedzy na ten temat i przygotowywać adekwatne do tych przemian metody i narzędzia zarządzania.

## Literatura

- Bielski I., 2005, *Czynniki wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw*, Nowator XXI, nr 1.
- Bogdanienko J., Haffer M., Popławski W., 2004, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Borkowska S. (red.), 2010, *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Buchen I. H., 2014, *Partnerski HR. Nowe formy efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia dzisiejszej kadry pracowniczej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

<sup>3</sup> W niniejszym artykule autorki skupiły się na zasobach ludzkich zróżnicowanych jedynie pod względem wieku. Można przypuszczać, że większe zróżnicowanie personelu doprowadziłoby jedynie do eskalacji zidentyfikowanych problemów.

- Francik A., Pochtowski A., 1991, *Procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Friday E., Friday S.S., 2003, *Managing diversity using a strategic planned change approach*, The Journal of Management Development 10 (22), s. 864-865.
- Kalinowski T.B., 2010, *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kamińska A. (red.), 2014, *Innowacyjność. Uwarunkowania, strategie, wyzwania*, Placet, Warszawa.
- KIW 2011, *Innowacje bez granic. Mistrz, mentor, doradca – czyli dlaczego warto zatrudnić pięćdziesięciolatka*, Biuletyn Krajowej Instytucji Wspomagającej PO KL, nr 1.
- Krzakiewicz K., Cyfert Sz., 2013, *Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami*, [w:] Skalik J., Zabłocka-Kluczka A. (red.), *Innowacje w zarządzaniu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 300.
- Mazur B., 2009, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
- McGee, R., Rennie, A., 2012, *Budowanie zaangażowania pracowników. Zestaw narzędzi*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Mizgajska H., 2002, *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, Prace habilitacyjne 4, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Poznańska K., 1998, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Przedmojska E., 2013, *Innowacyjność i doświadczenie. Różnica pokoleń w organizacji jako klucz do sukcesu*, projekt SPINqBator ZDolnego Śląska, <http://www.spinqbator.pl/artykuly/8/news/17/entry/46> (21.11.2015).
- Rychtowski S., 2004, *Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania innowacyjności a sytuacja przedsiębiorstw w Polsce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1045, Wrocław.
- Stapley L.F., 2013, *Ukryta dynamika*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Stawasz E., 1999, *Innowacje i mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Tidd J., Bessant J., 2011, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Tulgan B., 2009, *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco, Calif.
- Wziątek-Kubiak A., Balcerowicz E., 2009: *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników. Ekspertyza przygotowana dla PARP, CASE*, Warszawa.
- Zych A., 2008, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] Jaremczuk K. (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, PWSZ, Tarnobrzeg.