

**Oryginalny artykuł naukowy**  
**Original Article**

*Data wpływu/Received:* 27.07.2016

*Data recenzji/Accepted:* 7.09.2016 /27.10.2016

*Data publikacji/Published:* 30.05.2017

*Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów*

**DOI: 10.5604/01.3001.0010.2880**

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

***dr inż. Monika Sipa***<sup>ABCDEF</sup>

*Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska*

***dr inż. Andrzej Skibiński***<sup>ABCDEF</sup>

*Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska*

***dr inż. Iwona Gorzeń-Mitka***<sup>ABCDEF</sup>

*Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska*

**OCENA WSPÓŁPRACY MIĘDZYPOKOLENIOWEJ  
Z PERSPEKTYWY PŁCI W POLSKICH ORGANIZACJACH  
W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM**

**THE INTERGENERATIONAL COOPERATION ESTIMATES  
FROM A GENDER PERSPECTIVE IN POLISH ORGANIZATIONS  
IN CONTEXT OF THE AGE MANAGEMENT**

**Streszczenie:** Starzenie się zasobów pracy jest problemem globalnym, który decyduje o kształcie współczesnego rynku pracy. Jest to problem, który staje się coraz bardziej widoczny również w Polsce, ponieważ szacuje się, że co dziesiąty pracownik jest w wieku powyżej 55 lat. Ważne jest, aby zrozumieć, że osoby te, z uwagi na ich doświadczenie, mogą być istotnym źródłem wiedzy dla organizacji. Efektywnie przeprowadzony proces dzielenia się wiedzą może być kluczowym czynnikiem sukcesu współczesnego biznesu. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę oceny współpracy międzypokoleniowej w polskich organizacjach. Jego celem było określenie różnic w wybranych obszarach współpracy międzypokoleniowej w organizacji z perspektywy płci.

**Słowa kluczowe:** współpraca międzypokoleniowa, zarządzanie wiekiem, płeć

**Abstract:** Aging of labour resources is a global problem that determines the shape of modern labour market. This problem is becoming increasingly visible also in Poland, as it is estimated that every tenth employer is aged over 55. It is important to understand that these people, due to their experience, can be a vital source of knowledge for organisations. An effective process of knowledge sharing can be a key factor in success of modern business. This publication is an attempt to evaluate intergenerational cooperation in Polish organisations. The aim of the paper was to identify differences in selected areas of intergenerational cooperation in an organisation from a gender perspective.

**Keywords:** intergenerational cooperation, age management, gender

## Wprowadzenie

Od kilkunastu lat proces starzenia się ludności staje się kluczowym problemem w krajach członkowskich UE, w tym również w Polsce. Wydłużanie się życia ludzkiego z jednej strony i spadek liczby urodzeń z drugiej to dwa zjawiska, które mają istotny wpływ na wzrost liczby i udział osób starszych w całej populacji. Konsekwencją powyższych procesów jest między innymi starzenie się zasobów siły roboczej, co oznacza w dalszym horyzoncie czasowym pojawienie się niedoborów pracowników, szczególnie z młodszych grup wiekowych. Jak wykazują m.in. A. Skibiński i M. Sipa<sup>1</sup>, spadek siły roboczej może mieć poważne konsekwencje mikro- i makroekonomiczne, szczególnie dla przedsiębiorców oraz systemów zabezpieczeń społecznych danego kraju. Zatem w niedalekiej przyszłości należy oczekiwać intensyfikacji zjawiska wielopokoleniowości wśród pracowników, którzy różnią się między sobą wartościami, motywacjami, stylem życia, sposobem komunikacji czy podejściem do pracy. Każdy z pracowników (niezależnie od płci i wieku) wnosi do organizacji unikalny zestaw wiedzy, umiejętności, doświadczenia itd.

Zdaniem autorów obecność w organizacjach pracowników zróżnicowanych ze względu na płeć i wiek może się stać istotnym źródłem sukcesu<sup>2</sup>, m.in. pracy zespoło-

<sup>1</sup> A. Skibiński, M. Sipa, *Labor Force of the Visegrad Group Countries in the Context of Demographic Changes-Selected Aspects*, "Information Management and Business Review" 2015, vol. 7, s. 40-49.

<sup>2</sup> A. Lemańska-Majdzik, M. Okręglińska, *Determinants and Areas of an Organisation's Success - Litera-*

wej, ale pod warunkiem że będzie ona postrzegana w kategoriach szans, a nie zagrożenia zarówno przez zarządzających różnymi typami zespołów pracowniczych, jak i ich członków. W związku z powyższym bardzo ważne jest zrozumienie i poszanowanie różnic pokoleniowych występujących między pracownikami oraz odpowiednie wykorzystanie potencjału każdego pracownika niezależnie od płci, wieku czy doświadczenia zawodowego. W tej sytuacji menedżerowie zarządzający firmami zmuszeni są do podejmowania decyzji związanych z adaptacją doświadczonych, starszych pracowników do nowych uwarunkowań pracy. Taki stan rzeczy wymaga nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z obserwowanymi trendami demograficznymi współpraca międzypokoleniowa odgrywa i nadal będzie odgrywać coraz bardziej znaczącą rolę w organizacjach. Jak wcześniej wspomniano, analiza wyników badań została przeprowadzona w oparciu o autorskie badanie pilotażowe.

## 1. Postrzeganie współpracy międzypokoleniowej w organizacji w kontekście zarządzania wiekiem – ujęcie teoretyczne

Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do przyszłych warunków zewnętrznych uzależnione jest od umiejętności myślenia strategicznego przez zarządzających firmą<sup>3</sup>. Polscy menedżerowie stają więc przed koniecznością podejmowania różnorodnych działań w ramach zarządzania wiekiem<sup>4</sup>. Według B. Jamki zarządzanie wiekiem można rozpatrywać na trzech poziomach<sup>5</sup>:

- poziom jednostkowy – rozwijanie i rozwój własnej kariery,
- poziom organizacyjny – odnoszący się do wszystkich pracowników; dopasowanie celów i technik zarządzania ze względu na wiek, szczególne ukierunkowanie na starszych pracowników,
- poziom otoczenia organizacji – odnosi się do działań interwencyjnych ze strony państwa mających na celu poprawę ogólnej sytuacji starszych pracowników na rynku pracy.

---

ture Review, [w:] *International Academic Conference on Management, Economics and Marketing* (IAC-MEM 2015), Czech Institute of Academic Education Vienna, Austria, Vestec 2015, s. 32-42.

<sup>3</sup> M. Smolarek, *Role of planning in the development of small enterprises*, Theory of Management 6; *The selected problems for the development support of management knowledge base*; ed. S. Hittmár; University of Zlina; Zlina 2012, p. 35-39.

<sup>4</sup> Zarządzanie wiekiem jest zagadnieniem badanym na świecie od kilkunastu lat, jednak w piśmiennictwie polskim pojawiło się dopiero kilka lat temu. Zarządzanie wiekiem to element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnieniu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku oraz na zwiększenie wydajności pracy osób starszych, a w konsekwencji również ich zatrudniania. Więcej na ten temat czytelnik może znaleźć w publikacji: J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.

<sup>5</sup> B. Jamka, *Zarządzanie wiekiem 50+ jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] B. Jamka, S. Konarski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 40.

W kontekście starzenia się populacji w większości krajów UE, zarządzanie wiekiem jest ukierunkowane na działania mające na celu zwiększenie wydajności pracy osób starszych, a w konsekwencji ich zatrudnianie. W oparciu o międzynarodową literaturę przedmiotu powstało kilka obszarów zarządzania wiekiem w organizacjach. Według Neagela i Walkera do tych obszarów zaliczyć można<sup>6</sup>:

- rekrutację i selekcję,
- rozwój kariery zawodowej,
- elastyczne formy zatrudnienia,
- ochronę i promocję zdrowia,
- przesunięcia między stanowiskami,
- kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę.

Dobre i kompleksowe zarządzanie wiekiem zwiększa potencjał pracowników nie tylko starszych, ale doprowadza do jego efektywnego wykorzystania (na przykład dzięki współpracy pracowników w różnym wieku następuje uzupełnianie i wymiana kompetencji). Podnosi także motywację starszych pracowników do utrzymania pracy i wykonywania jej w sposób jak najbardziej efektywny.

Wspieranie takich przedsięwzięć może przynieść przedsiębiorstwom<sup>7</sup>:

- ograniczenie bezpośrednich i pośrednich kosztów urlopów zdrowotnych i zastępstw,
  - poprawę relacji z klientami, którzy w wyniku procesu powszechnego starzenia się społeczeństwa coraz częściej są osobami w wieku 50+, preferującymi kontakt z przedstawicielem firmy równym ich wiekiem,
  - lepsze dopasowanie siły roboczej pod względem doświadczenia zawodowego do wymagań stanowisk pracy,
  - lepsze wykorzystanie indywidualnych możliwości pracowników,
  - transfer wiedzy w organizacjach,
  - podniesienie motywacji starszych pracowników do pracy,
  - większą elastyczność dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia dzięki rozbudowaniu pakietów umiejętności posiadanych przez pracowników.

Zatem trwałe zmiany demograficzne będą mieć istotny wpływ na niemal wszystkie wymiary życia społecznego. Z punktu widzenia wymiarów procesu starzenia się ludności ważne jest, zdaniem J.C. Chesnaisa, rozważenie dwóch zasadniczych kwestii: rosnącej liczby osób starszych oraz zmiany struktury wieku ludności<sup>8</sup>. W poniższym zestawieniu tabelarycznym (tab. 1) przedstawiono klasyfikację zagadnień, mających pomóc w zrozumieniu konsekwencji obserwowanych tendencji demograficznych w obszarze ekonomii i relacji międzypokoleniowych.

<sup>6</sup> G. Naegele, A. Walker, *A guide to good practice in age management*, Office for Official Publications of the European Communities, 2006, s. 5.

<sup>7</sup> *Ageing and employment: identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment* – final report European Commission, 2006, s. 134.

<sup>8</sup> J.C. Chesnais, *Demographic Transition Patterns and Their Impact on the Age Structure*, "Population and Development Review", Vol. 16, No. 2, s. 327-336.

Biorąc pod uwagę obserwowane tendencje demograficzne i ich konsekwencje, dostrzega się zatem potrzebę jak najszybszej zmiany podejścia do osób starszych i przeciwdziałanie szkodliwemu stereotypowi, że grupa ta jest nieprzydatna społecznie i stanowi ciężar dla społeczeństwa. Dobre i kompleksowe zarządzanie wiekiem zwiększa potencjał pracowników nie tylko starszych, ale doprowadza do jego efektywnego wykorzystania. Z badań<sup>9</sup> międzynarodowych wynika, że wiek niemobilny pracowników nie miał negatywnego wpływu na wydajność pracy, a w konsekwencji na efektywną działalność przedsiębiorstw (w zależności od specyfiki wykonywanej pracy).

Organizacje, w których następuje efektywne przekazywanie wiedzy między pracownikami, stają się bardziej efektywne i konkurencyjne na rynku, co ma niebagatelne znaczenie dla współpracy międzypokoleniowej.

Tabela 1. Spodziewane konsekwencje starzenia się populacji z punktu widzenia ekonomii i relacji międzypokoleniowych

Table 1. Expected consequences of an aging population from the point of view of the economy and intergenerational relations

Obszar	Konsekwencje związane ze wzrostem liczby osób starszych		Konsekwencje związane ze zmianami struktury wieku ludności
	młodzi – starsi	starsi – starsi	
Ekonomia (gospodarka i rynek pracy)	- wzrost rozwarstwienia społecznego w grupie seniorów		<ul style="list-style-type: none"> <li>- wzrost obciążeń dla systemu zabezpieczeń społecznych</li> <li>- kurczenie się zasobów pracy</li> <li>- starzenie się zasobów pracy (zarządzanie wiekiem, kształcenie ustawiczne)</li> <li>- spowolnienie wzrostu gospodarczego</li> <li>- zmiana struktury konsumpcji</li> <li>- zmiany w strukturze zatrudnienia</li> <li>- wzrost rozwarstwienia społecznego</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wzrost aktywności zawodowej i przedsiębiorczości osób w wieku przedemerytalnym i emerytalnym.</li> <li>- wykształcenie nowych form aktywności zawodowej</li> </ul>	- wzrost obciążeń dla budżetu państwa	

<sup>9</sup> Zob.: H. Magd, *Management attitudes and perceptions of older Workers*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2003, 15, No. 7, s. 393-401; G. Reday-Mulvane, *Working beyond 60: Key policies and practices in Europe*, Palgrave, London 2005.

<b>Relacje międzypokoleniowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zmiany w społecznym postrzeganiu osób starszych (ageizm vs. wzrost szacunku dla starszych).</li> <li>- upowszechnienie pozarodzinnych form współdziałania różnych pokoleń (w pracy, w przestrzeni publicznej, np. wspólne spędzanie wolnego czasu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- napięcia społeczne związane z obciążeniem demograficznym</li> <li>- zmiany struktury rodzin i kulturowych ról wyznaczonych ich członkom</li> <li>- zmiany relacji międzypokoleniowych wśród uczestników rynku pracy.</li> </ul>
----------------------------------	--	--

Źródło: E. Jaźwińska-Motyłska i in., *Społeczne konsekwencje starzenia się populacji ze szczególnym uwzględnieniem zmian relacji opiekuńczych*, Ośrodek Badań nad Migracjami. Uniwersytet Warszawski, „Studia i Materiały” 2014, nr 3, s. 7.

Według K.A. Wade-Benzoni współpraca międzypokoleniowa jest bardziej prawdopodobna w organizacjach, gdy identyfikacja międzypokoleniowa jest na wysokim poziomie. W przyszłości międzypokoleniowy transfer wiedzy będzie jednym z głównych wyzwań dla gospodarki opartej na wiedzy. Postrzeganie współpracy międzypokoleniowej staje się bardzo istotne ze względu na płeć. Mężczyźni i kobiety doświadczają różnic w postrzeganiu miejsca pracy<sup>10</sup>. Zdaniem R. Ritvo i A. Litwin płeć pracownika determinuje różnice w postrzeganiu struktury organizacyjnej, stylu kierowania, czy sposobie rozwiązywania konfliktów między pracownikami. Występują także istotne różnice w indywidualnym podejściu do pracy. Zdaniem autorów kobiety częściej wskazują na współpracę w zespołach pracowniczych, *gdzie każdy działa jako część całości*. Mężczyźni natomiast bardziej wskazywali na indywidualne podejście do pracy<sup>11</sup>.

Interesujące badania w zakresie podejmowania decyzji biznesowych z uwagi na płeć zostały przedstawione w opracowaniu I. Gorzeń-Mitki. Podejmuje ona w swoich badaniach problematykę zarządzania ryzykiem. Podkreśla m.in., że w badaniach z lat 80. i wcześniejszych dominował pogląd, że płeć ma istotne znaczenie w ocenie natury i wyników procesów decyzyjnych w obszarze zarządzania związanych z ryzykiem<sup>12</sup>. Ponadto przytaczając m.in. badania R. Croson i U. Gneezy<sup>13</sup>, M. Powell i D. Ansica<sup>14</sup> czy A.L. Booth i P. Nolena<sup>15</sup>, wskazuje, że zachowania kobiet charakteryzuje niższy

<sup>10</sup> K.A. Wade-Benzoni, *Intergenerational identification and cooperation in organizations and society*, [in:] J. Polzer (ed.), *Identity Issues in Groups* (Research on Managing Groups and Teams, Volume 5), Emerald Group Publishing Limited 2003, s. 257-277.

<sup>11</sup> R. Ritvo, A. Litvin, *Managing in the Age of Change: Essential Skills to Manage Today's Diverse Workforce*, Burr Ridge, Illinois: IRWIN Professional Publishing, 1994.

<sup>12</sup> I. Gorzeń-Mitka, *Risk management in small and medium-sized enterprises: a gender-sensitive approach*, „Problems of Management in the 21st Century” 2015, Vol. 10, Iss. 2, s. 77-87.

<sup>13</sup> R. Croson, U. Gneezy, *Gender differences in preferences*, „Journal of Economic Literature” 2009, Vol. 47, Iss. 2, s. 1-27.

<sup>14</sup> M. Powell, D. Ansic, *Gender differences in risk behaviour in financial decision-making: An experimental analysis*, „Journal of Economic Psychology”, November 1997, Vol. 18, Iss. 6, s. 605-628. [online] [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-4870\(97\)00026-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-4870(97)00026-3).

<sup>15</sup> A.L. Booth, P. Nolen, *Gender differences in risk behaviour: does nurture matter?*, „The Economic Journal” 2012, Vol. 122, F56-F78. DOI: 10.1111/j.1468-0297.2011.02480.x.

poziom awersji do ryzyka niż mężczyźni oraz że są one bardziej wrażliwe na bodźce społeczne i wykazują mniejszą skłonność do zachowań konkurencyjnych.

## 2. Przebieg badań

Próba identyfikacji zależności w wybranych obszarach współpracy międzypokoleniowej z uwagi na płeć została podjęta w trakcie badań przeprowadzonych wśród podmiotów prowadzących swoją działalność na terenie województwa śląskiego i małopolskiego. Badanie zostało przeprowadzone na przełomie marca i kwietnia 2015 roku przy użyciu kwestionariusza ankiety<sup>16</sup>. Posłużono się w nim metodą CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*). Zgodę na udział w badaniu wyraziło 138 firm. Dobór próby był nielosowy, a głównymi kryteriami doboru podmiotów były następujące cechy struktury zatrudnienia przedsiębiorstwa: wiek, płeć, staż pracy, zajmowane stanowisko. W niniejszym opracowaniu przedstawiono fragment wyników badania dotyczący zidentyfikowanych zależności w obszarze współpracy międzypokoleniowej z uwagi na płeć. W tabeli 2 przedstawiono główne charakterystyki próby badawczej.

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej ze względu na płeć respondenta  
Table 2. Characteristic of the study sample by gender perspective

	Wyszczególnienie	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem (%)
<b>Wiek</b>	< 25 lat	15,7%	7,5%	23,2%
	25–34 lat	12,9%	20,4%	33,3%
	35–44 lat	20,3%	15,9%	36,2%
	> 45 lat	2,9%	4,3%	7,2%
<b>Staż pracy</b>	< 5 lat	23,6%	25,7%	49,3%
	5–10 lat	8,9%	14,3%	23,2%
	> 10 lat	14,6%	12,9%	27,5%
<b>Stanowisko</b>	kadra menedżerska wyższego szczebla	1,5%	5,7%	7,2%
	kadra menedżerska niższego szczebla	10,4%	15,7%	26,1%
	pracownik szeregowy	41,0%	25,7%	66,7%
<b>Ogółem</b>		47,8%	52,2%	100,00%

Źródło: opracowanie własne.

Przyjmując jako zmienną determinującą analizę pozyskanych informacji płeć zatrudnionego, rozpatrywaniu poddano 3 problemy badawcze współpracy międzypokoleniowej koncentrujące się na ocenie:

<sup>16</sup> W badaniu posłużono się kwestionariuszem ankiety zawierającym 23 pytania, wykorzystującym różne skale pomiaru.

- postrzegania problemu starzenia się zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie,
- postrzegania istotności współpracy międzypokoleniowej z perspektywy młodych oraz starszych pracowników przedsiębiorstwa,
- postrzegania różnych determinant tej współpracy (m.in. atmosfera w pracy, znaczenie pracowników powyżej 45. roku życia, reputacja firmy, wpływ na innowacyjność oraz wydajność przedsiębiorstwa).

W celu identyfikacji istotnych zależności w wyróżnionych obszarach, obejmujących 8 szczegółowych pytań badawczych, wykorzystano test chi kwadrat Pearsona. W dalszej części opracowania zaprezentowano wyniki badań i omówiono zidentyfikowane zależności.

### 3. Omówienie wybranych rezultatów badań

W trakcie analizy uzyskanych w badaniu danych zidentyfikowano kilka zależności wskazujących na korelację między wyróżnionymi obszarami współpracy międzypokoleniowej a płcią respondenta. Wyniki prezentuje tabela numer 3.

Tabela 3. Postrzeganie wybranych obszarów współpracy międzypokoleniowej w organizacji z perspektywy płci (wyniki testu chi-kwadrat Pearsona)

Table 3. Perception of intergenerational cooperation in a company in selected areas depends on gender differences (Pearson's chi-squared test)

Lp.	Wyszczególnienie	Chi <sup>2</sup>	P
1.	<i>Czy w organizacji istnieje problem wieku zasobów ludzkich?</i>	5,298	0,021*
2.	<i>Czy dostrzegana jest współpraca międzypokoleniowa na linii „starsi – młodszy”?</i>	12,198	0,032*
3.	<i>Czy dostrzegana jest współpraca międzypokoleniowa na linii „młodszy – starszy”?</i>	15,682	0,007*
4.	<i>Czy atmosfera w pracy oraz relacje międzyludzkie postrzegasz jako wymiar współpracy międzypokoleniowej?</i>	8,133	0,004*
5.	<i>Czy ograniczanie zatrudnienia osób po 45. roku życia postrzegasz jako wymiar zmian międzypokoleniowych?</i>	2,276	0,131
6.	<i>Czy zmianę reputacji przedsiębiorstwa postrzegasz jako wymiar współpracy międzypokoleniowej?</i>	0,773	0,379
7.	<i>Czy współpracę międzypokoleniową postrzegasz jako wymiar innowacyjności przedsiębiorstwa?</i>	1,168	0,279
8.	<i>Czy współpracę międzypokoleniową postrzegasz jako wymiar efektywności i produktywności przedsiębiorstwa?</i>	6,287	0,012*

\* Zależności istotne statystycznie na poziomie  $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone analizy uwidaczniają kilka zależności w postrzeganiu zagadnień współpracy międzypokoleniowej z punktu widzenia płci. Spośród 8 wyróżnionych pytań badawczych w 5-u wykazano istotną statystycznie zależność postrzegania problemów współpracy międzypokoleniowej z uwagi na płeć respondenta. Jako pierwszy analizie poddano problem wieku zasobów ludzkich (pyt. 1, tab. 3). Jest on odmiennie postrzegany przez respondentów. W dalszej kolejności respondenci zostali zapytani o ich opinie na temat postrzegania współpracy międzypokoleniowa na linii „starsi-młodszy”, „młodszy-starszy”. W odniesieniu do obydwu pytań (pyt. 2, 3, tab. 3), zidentyfikowano również istotne statystycznie zależności z uwagi na płeć respondenta. Częściowo reasumując dotychczasowe wyniki, należy podkreślić, że istota zarządzania wiekiem, której przejawem jest m.in. sposób postrzegania problemu wieku zasobów jako takiego oraz w kontekście pokoleniowym „starsi-młodszy”, „młodszy-starszy”, jest wyraźnie zależna od płci. Stąd analiza tych obszarów i identyfikacja czynników je kształtujących wymaga szczególnego rozpoznania z uwagi na płeć.

Kolejno zwrócono uwagę na 5 istotnych z determinant współpracy międzypokoleniowej, które kształtują kulturę i wyniki organizacji. Spośród nich w przypadku 2 wykazano istotną statystycznie zależność ze względu na płeć. Są nimi sposób postrzegania atmosfery w pracy i relacji międzyludzkich w organizacji oraz wpływ na efektywność i produktywność organizacji. W opinii autorów zidentyfikowane zależności wyraźnie podkreślają różnice z uwagi na płeć w postrzeganiu różnorodnych wyzwań i problemów związanych z różnicami międzypokoleniowymi w organizacji. Stąd rekomendują, że analiza i dobór działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w tym zakresie winno uwzględniać wpływ struktury zatrudnienia podmiotu.

## **Konkluzje**

Autorzy niniejszego opracowania zbadali, czy postrzeganie przez badaną zbiorowość współpracy międzypokoleniowej w polskich przedsiębiorstwach jest zależne od ich płci. W świetle uzyskanych wyników badań można wnioskować, że problem postrzegania starzenia się zasobów ludzkich w organizacji jest zależny od płci pracowników. Jeśli chodzi o opinie badanych na temat postrzegania współpracy międzypokoleniowej na linii „starsi-młodszy”, „młodszy-starszy”, to w tym obszarze zidentyfikowano także istotne różnice ze względu na płeć respondentów. W tym miejscu warto podkreślić, że osoby starsze dysponują istotnymi z punktu widzenia kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa wiedzą i doświadczeniem (kompetencjami). Ich zaangażowanie w proces wewnątrzorganizacyjny, międzypokoleniowego transferu wiedzy może mieć zatem kluczowe znaczenie dla zachowania wiedzy organizacyjnej przedsiębiorstwa i utrzymania jego przewagi konkurencyjnej zwłaszcza w warunkach postępującego procesu starzenia się zasobów pracy.

Zatem istnieje szansa na transfer tych kompetencji od pracowników starszych do młodszych, dając szansę na to, że proces przekazywania wiedzy pomiędzy współpracownikami różnych pokoleń oraz tworzenie zespołów zróżnicowanych ze względu na płeć i wiek pracowników będzie odgrywać istotną rolę w prawidłowym funkcjonowaniu organizacji. Jak się bowiem okazuje, tego typu rozwiązania mogą rzutować na konkurencyjność organizacji oraz jej adaptacyjność do zmieniających się warunków otoczenia. Biorąc pod uwagę powyższe, to rozpowszechnianie współpracy międzypokoleniowej w organizacjach może być receptą nie tylko na współczesne problemy demograficzne, ale również może mieć pozytywny wpływ na jakość funkcjonowania przedsiębiorstw w zmieniającym się mikro- i makrootoczeniu.

## Bibliografia

- Booth A.L., Nolen P., *Gender differences in risk behaviour: does nurture matter?*, "The Economic Journal" 2012, vol. 122. F56–F78. DOI: 10.1111/j.1468-0297.2011.02480.x.
- Chesnaïs J.C., *Demographic Transition Patterns and Their Impact on the Age Structure*. "Population and Development Review", Vol. 16, No. 2.
- Crosón R., Gneezy U., *Gender differences in preferences*, "Journal of Economic Literature" 2009, Vol. 47, Iss. 2.
- Gorzeń-Mitka I., *Risk management in small and medium-sized enterprises: a gender-sensitive approach*, "Problems of Management in the 21st Century" 2015, Vol. 10, Iss. 2.
- Jamka B., *Zarządzanie wiekiem 50+ jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] B. Jamka, S. Konarski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
- Jaźwińska-Motyłska E., Kielkowska M., Kordasiewicz A., Pędziwiatr K., Radziwinowiczówna A., *Spoleczne konsekwencje starzenia się populacji ze szczególnym uwzględnieniem zmian relacji opiekuńczych*, Ośrodek Badań nad Migracjami. Uniwersytet Warszawski. *Studia i materiały*, No. 3, 2014.
- Lemańska-Majdzik A., Okręglińska M., *Determinants and Areas of an Organisation's Success - Literature Review*, [w:] *International Academic Conference on Management, Economics and Marketing (IAC-MEM 2015)*, Czech Institute of Academic Education Vienna, Austria, Vestec 2015.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.
- Magd H., *Management attitudes and perceptions of older workers*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2003,15, No. 7.
- Naegele G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, Office for Official Publications of the European Communities, 2006.
- Powell M., Ansic D., *Gender differences in risk behaviour in financial decision-making: An experimental analysis*, "Journal of Economic Psychology", Vol. 18, Iss. 6, November 1997 [online] [cit.2016-01-07] [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-4870\(97\)00026-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-4870(97)00026-3).
- Reday-Mulvey G., *Working beyond 60: Key policies and practices in Europe*, Palgrave, London 2005.

Ritvo R., Litvin A., *Managing in the Age of Change: Essential Skills to Manage Today's Diverse Workforce*, Burr Ridge, Illinois: IRWIN Professional Publishing, 1994.

Skibiński A., Sipa M., *Labor Force of the Visegrad Group Countries in the Context of Demographic Changes-Selected Aspects*, "Information Management and Business Review" 2015, Vol. 7.

Smolarek M., *Role of planning in the development of small enterprises*, Theory of Management 6; *The selected problems for the development support of management knowledge base*; ed. S. Hittmár; University of Zlina, Zlina 2012.

Wade-Benzoni K.A., *Intergenerational identification and cooperation in organizations and society*, [w:] J. Polzer (red.), *Identity Issues in Groups* (Research on Managing Groups and Teams, Volume 5) Emerald Group Publishing Limited, 2003.

*Ageing and employment: identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment* – final report European Commission, 2006.

#### **Noty o Autorach:**

**dr inż. Monika Sipa** – adiunkt w Katedrze Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

**dr inż. Andrzej Skibiński** – adiunkt w Katedrze Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

**dr inż. Iwona Gorzeń-Mitka** – adiunkt w Katedrze Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

#### **Authors' resume:**

**Monika Sipa, Ph. D.**, assistant profesor in the Department of Economics, Investment and Real Estate, Faculty of Management, Technical University of Częstochowa.

**Andrzej Skibiński, Ph. D.**, assistant profesor in the Department of Economics, Investment and Real Estate, Faculty of Management, Technical University of Częstochowa.

**Iwona Gorzeń-Mitka, Ph.D.**, assistant profesor in the Department of Economics, Investment and Real Estate, Faculty of Management, Technical University of Częstochowa.

#### **Kontakt/Contact:**

dr inż. Monika Sipa  
Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania  
Katedra Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości  
ul. Armii Krajowej 19b  
42-201 Częstochowa  
email: monikasipa@gmail.com

dr inż. Andrzej Skibiński  
Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania  
Katedra Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości  
ul. Armii Krajowej 19b

42-201 Częstochowa  
email: skibinska@tlen.pl

dr inż. Iwona Gorzeń-Mitka  
Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania  
Katedra Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości  
ul. Armii Krajowej 19b  
42-201 Częstochowa  
e-mail: iwona.mitka@zim.pcz.pl

**The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:**

**Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:**

Monika Sipa – 33,4%, Andrzej Skibiński – 33,3% , Iwona Gorzeń-Mitka – 33,3%