

# MOTYWACJA ZRÓZNICOWANYCH ZASOBÓW LUDZKICH ORAZ STAN WIEDZY NA TEMAT TRENDÓW DEMOGRAFICZNYCH W ORGANIZACJACH KRAJÓW GRUPY WYSZEHRADZKIEJ V4 (CZECHY, POLSKA, SŁOWACJA, WĘGRY) – WYNIKI BADAŃ

Elwira Gross-Gołacka

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie

**Streszczenie.** Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie stanu wiedzy na temat przyszłości rynku pracy oraz zmian demograficznych, jakie zachodzą w krajach Grupy Wyszehradzkiej V4 w perspektywie najbliższych 5 lat – wśród organizacji tejsze grupy. Dodatkowym celem artykułu jest przedstawienie poziomu motywacji zróżnicowanych zasobów ludzkich w opinii badanych przedstawicieli organizacji. Przy prowadzeniu badań posłużono się metodą studium literatury przedmiotu i sondażu diagnostycznego, wykorzystującego technikę kwestionariusz ankiety. Badania empiryczne przeprowadzono w latach 2016-2017 na próbie 401 przedstawicieli organizacji krajów Grupy Wyszehradzkiej V4 (Czechy, Polska, Słowacja, Węgry). Były to badania jakościowo-ilościowe. Okazało się, że stan wiedzy na temat przyszłości rynku pracy oraz zmian demograficznych, jakie zachodzą w krajach Grupy Wyszehradzkiej V4 w perspektywie najbliższych 5 lat jest na niskim poziomie. Badania ujawniły, iż poziom motywacji pracowników jest zróżnicowany ze względu na płeć, wiek i stan zdrowia, a zróżnicowane zasoby mogą przyczynić się do poprawy wyników biznesowych.

**Słowa kluczowe:** zróżnicowane zasoby ludzkie, Grupa Wyszehradzka, zarządzanie różnorodnością

## WPROWADZENIE

Zmiany zachodzące na rynku pracy, globalizacja i wzrost konkurencyjności to wyzwania, przed jakimi stoją dzisiaj współczesne organizacje. Społeczeństwo zmienia się szybko, a zmiany demograficzne zachodzące na świecie i w Polsce mogą potencjalnie wpłynąć na wiele aspektów zarządzania organizacjami. Z tego powodu organizacje w coraz większym stopniu cechuje zróżnicowanie zarówno w odniesieniu do ich otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Maksymalizacja i czerpanie z różnorodności w miejscu pracy

jest ważnym zagadnieniem dla dzisiejszej jakości zarządzania i nie tylko zarządzania zasobami ludzkimi<sup>1</sup>.

Jak dla całego świata, jednym z największych wyzwań dla Europy są przemiany demograficzne, w tej części świata ludność będzie coraz starsza<sup>2</sup>. Dzisiejsza mediana wieku 30 lat wzrośnie do 36 lat w 2050 r. i 42 lat w 2100 r., gdzie dziś jedna czwarta osób w Europie jest w wieku 60+. Zmiany te zauważa się we wszystkich krajach europejskich, a starzenie się ludności stanowi obecnie jeden z najważniejszych problemów społeczno-gospodarczych Europy. Zmiany demograficzne będą miały znaczący wpływ na rynek pracy w ciągu najbliższych dwóch dekad i później zarówno w krajach Grupy Wyszehradzkiej V4, jak i innych częściach Europy. Postępujące zmiany społeczno-gospodarcze powodują, że:

- zmienia się rynek pracy w tym warunki pracy, style życia, profile zatrudnienia;
- tradycyjne wzorce zatrudniania, konsumpcji i sposobu myślenia tracą na znaczeniu. Mają one wpływać na to, kogo zatrudniamy, komu dostarczane są dobra i usługi, a także, kto ich dostarcza;
- wzrasta znaczenie na rynku pracy oraz rynku towarów i usług grup dotychczas marginalizowanych, np. osób 50+, kobiet. Menedżerowie coraz częściej zarządzają ludźmi z różnych stron świata, którzy posługują się różnymi językami, mają inny system wartości czy puentują inne wyobrażenie o tym, czym jest dobra współpraca w zespole, organizacja pracy czy sposób rozwiązywania problemów.

Wobec tak postawionych założeń w warunkach zmienności we współczesnym świecie pojawia się pilna potrzeba nowego spojrzenia na najważniejszy zasób organizacji, jakim są ludzie i kapitał ludzki, który charakteryzują kompetencje, podmiotowość i odpowiedzialność. Warto spojrzeć na to zagadnienie z perspektywy cech demograficznych, takich jak: wiek, płeć, pochodzenie, czy pełnosprawność/niepełnosprawność. Oczywiście nie są to jednorazowe zmiany, bo demografia ciągle się zmienia, a w różnych częściach świata zachodzą różne zmiany i w różnym tempie, co stwarza większe wyzwania dla specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi [dalej jako: zzl], ponieważ zatrudniają, szkolą, zarządzają i utrzymują w organizacji określone grupy pracowników. Zdaniem autorki, wydaje się, że omawiane zmiany mają duży wpływ na zzl na całym świecie, bo siła robocza staje się coraz bardziej zróżnicowana, co zmusza organizacje do dokonania znacznych zmian w sposobie podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. W rzeczywistości wkrótce nie będzie dzisiejszego „przeciętnego pracownika”, a miejsca pracy mogą być zróżnicowane pod względem płci, wieku i kultury. Zaś dzisiejsze strategie

<sup>1</sup> E. Gross-Gołącka, *Rola koncepcji zarządzania różnorodnością w doskonaleniu organizacji*, „Problemy Jakości” 4 (2016), s. 28.

<sup>2</sup> *Global population forecasts*, “The Economist” 4 August 2015.

stosowane przez komórki organizacyjne ds. zżl mogą stać się zbędne i nieaktualne. Wydaje się zatem, że sukces i konkurencyjność organizacji zależy od jej zdolności do przyjęcia i akceptacji różnorodności i uświadomienia sobie korzyści.

W konsekwencji tych rozważań zarysował się główny cel opracowania, polegający na ustaleniu stanu wiedzy na temat przyszłości rynku pracy oraz zmian demograficznych, jakie zachodzą w krajach Grupy Wyszehradzkiej V4 w perspektywie najbliższych 5 lat – wśród organizacji krajów Grupy Wyszehradzkiej V4. Dodatkowym celem artykułu jest poznanie opinii na temat poziomu motywacji zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji. Na potrzeby analizy uwzględniono kryterium płci, wieku i stanu zdrowia. Przy prowadzeniu badań posłużono się metodą studium literatury i sondażu diagnostycznego, wykorzystującego technikę ankiety. Pozwoliło to na sformułowanie wniosków, w tym postulatywnych, oraz zaleceń dotyczących koniecznych zmian w zarządzaniu, ukierunkowanych na zróżnicowane zasoby ludzkie.

## 1. RÓŻNORODNOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH – ASPEKTY TEORETYCZNE

Różnice i różnorodność, chociaż są ze sobą spokrewnione, nie są synonimami. „Różnica” to bardzo precyzyjny termin, dana rzecz jest albo różna albo taka sama. Zgodnie z definicją, według *Słownika języka polskiego* – „różnica to, czym się ktoś lub coś różni od kogoś lub czegoś; odmienność, niezgodność”<sup>3</sup>. Synonimami są słowa dysproporcja, rozbieżność, sprzeczność<sup>4</sup>. Natomiast słowo „różnorodny” to znacznie szerszy termin, rzeczy mogą być różnorodne, ale nadal podobne. W *Słowniku języka polskiego* zdefiniowano termin „różnorodny” jako „złożony z rzeczy, osób itp. różnego rodzaju; rozmaity”<sup>5</sup>. A synonimami słowa „różnorodność” są bogactwo, wielorakość, niejednolitość<sup>6</sup>.

Literatura przedmiotu poświęca uwagę zdefiniowaniu pojęcia „różnorodność” z perspektywy zarządzania nią w organizacji. W jednym z pierwszych artykułów o różnorodności, różnorodność została opisana jako „ludzie z różnych środowisk etnicznych, różnej narodowości, wieku, religii i klasy społecznej”<sup>7</sup>. Z biegiem lat, różnorodność odnosiła się praktycznie do

<sup>3</sup> *Słownik Języka Polskiego PWN*, red. M. Szymczak, t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 131.

<sup>4</sup> W. Broniarek, *Gdy Ci słowa zabraknie. Słownik synonimów*, Haroldson Press, Warszawa 2002, s. 734.

<sup>5</sup> *Słownik Języka Polskiego*, s. 131.

<sup>6</sup> W. Broniarek, *Gdy Ci słowa zabraknie*, s. 735.

<sup>7</sup> E. Carter, E. Kepner, M. Shaw [i in.], *The effective management of diversity. Society for the*

wszystkich cech i nowo dodanych, takich jak płeć, klasa ekonomiczna, stan cywilny, orientacja seksualna, wykształcenie, niepełnosprawność, itp. Według P. Druckera<sup>8</sup>, różnorodność obejmuje wiele aspektów demograficznych i społeczno-ekonomicznych społeczeństwa, w tym starzenie się populacji, wzrost kompetencji i wiedzy pracowników, wzrost imigracji, zmieniającą się rolę kobiet na rynku pracy czy rosnące różnice kulturowe i rolę płci w organizacji. Przykładowo brytyjskie badaczki, G. Kirton i A.M. Greene, wskazują, że płeć i rasa mogą być traktowane jako główne cechy kształtujące sytuację na rynku pracy wraz z niepełnosprawnością, wiekiem i orientacją seksualną, jako innymi cechami różnorodnych zasobów ludzkich<sup>9</sup>. Wiele jednak interpretacji różnorodności jest szerszych, niż te uwzględniające zmienne demograficzne. Na przykład E. Heery i M. Noon w *Oxford Dictionary of Human Resources Management* opisują różnorodność jako „koncepcję uznającą różnorodność cech posiadanych przez ludzi w organizacji”<sup>10</sup>. Koncepty podkreślają indywidualność każdego człowieka i znaczenie wartości każdego człowieka z jego osobistą kombinacją, np. umiejętności, kompetencji, cech, wiedzy i osobowości w organizacji/zespole. Wydaje się zatem, że sukces i konkurencyjność organizacji zależy od jej zdolności do przyjęcia i akceptacji różnorodności i uświadomienia sobie korzyści z niej wynikających.

## 2. MOTYWACJA ZRÓŻNICOWANYCH ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI

W obecnym dynamicznym środowisku, aby organizacje efektywnie funkcjonowały – wymagana jest od nich elastyczność. Zróżnicowanie narzędzi z z w stosunku do poszczególnych grup pracowników może mieć miejsce również w przypadku motywowania. Motywacja jest zjawiskiem bardzo złożonym, zależnym od wielu uwarunkowań (dziedziny życia, społeczno-ekonomicznych warunków życia, różnic indywidualnych, temperamentalnych, itd.). Motywacja w psychologii jest pojęciem określającym proces regulacji zachowania. Ma ona za zadanie sterowanie podejmowaniem, utrzymywaniem i zakańczaniem podejmowanych czynności<sup>11</sup>.

---

*Advancement of Management*, “Advanced Management Journal” 47 (1982), nr 4, s. 49–53.

<sup>8</sup> Por. P. Drucker, *Managing in the Next Society*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2007; M. Keil, B. Amershi, S. Holmes [i in.], *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, Komisja Europejska 2007.

<sup>9</sup> G. Kirton, A.M. Greene, *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth–Heinemann, Oxford 2005.

<sup>10</sup> M. Noon, *The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities*, “Work, Employment and Society” 21 (2007), s. 773–784.

<sup>11</sup> J. Reykowski, *Procesy emocjonalne. Motywacja. Osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.

Generalnie motywacja uwzględnia wszelkie czynniki wpływające na ludzi, aby zachowywali się w określony sposób. Wymienia się jej trzy składniki: kierunek (co dana osoba stara się zrobić), wysiłek (czyli jak bardzo się stara), wytrwałość (jak długo się stara).

Obecnie w organizacjach możemy zetknąć się z różnymi grupami pracowników, których charakteryzuje określone podejście do zatrudnienia, miejsca pracy czy kwestii równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Przykładowo, dla kryterium wieku rozróżnia się określone grupy wiekowe pracowników, przypisując im określony system wartości czy potrzeby. Wyróżniamy następujące grupy<sup>12</sup>: tradycjoniści (urodzeni przed 1945 r.), *baby boomers* (urodzeni w latach 1946-1964), pokolenie X (urodzeni w latach 1965-1980), pokolenie Y, tzw. *millennials* (urodzeni w latach 1981-2000) i pokolenie C lub Z (urodzeni po 2000 r.). Znajomość potrzeb i motywacji chociażby tych grup pracowników, może istotnie wpływać na efektywność wdrożonych metod zarządzania zasobami ludzkimi.

Polska badaczka B. Jamka dokonuje prezentacji podstawowych problemów określonych grup pracowników i wyzwań z tym związanych w organizacji, gdzie istnieje zróżnicowany kapitał ludzki (por. tabela 1)<sup>13</sup>.

**Tabela 1.** Główne wyzwania w zarządzaniu ludźmi wobec zróżnicowanych grup pracowników.

Grupy pracowników	Podstawowe problemy zarządzania Cel: komplementarne wykorzystanie potencjału pracy
<i>Pracownicy wielogeneracyjni</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dywersyfikacja podejść do poszczególnych grup wiekowych → zmodyfikowane standardy pracy wsparte dostosowaną organizacją warunków i czasu pracy</li> <li>– wypracowanie akceptacji i zrozumienia potrzeby takiego podejścia → obalanie mitów</li> <li>– nacisk na współpracę międzypokoleniową → wspólne zadania/projekty/zespoły</li> </ul>

<sup>12</sup> A. Miś, *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*, prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 224, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011, s. 84; A. Zagórowska, *Konflikt generacyjny wokół pracy*, w: *Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region – Polska – Europa – Świat. Część I. Młodzież a edukacja i rynek pracy*, red. A. Zagórowska, Politechnika Opolska, Opole 2012, s. 15–16; B. Tulgan, *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey–Bass, San Francisco 2009; *European Citizenship Report*, European Commission 2015, [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/eb/eb83/eb83\\_citizen\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/eb/eb83/eb83_citizen_en.pdf) [dostęp: 22.06.2017].

<sup>13</sup> B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie – zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 262.

<i>Pracownicy wielokulturowi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– znajomość i akceptacja odmiennych systemów wartości, postaw i potrzeb wynikających z kultury narodowej i narodowych stylów/modeli zarządzania</li> <li>– tworzenie kultury organizacyjnej integrującej wielokulturowość</li> <li>– koordynacja procesów uczenia się skutecznego funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym na poziomie indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i międzynarodowym</li> </ul>
<i>Pracownicy „rozproszeni”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dematerializacja pracy → wzrost wagi zaufania w relacjach międzyludzkich i międzyorganizacyjnych</li> <li>– partnerstwo biznesowe → konieczność zrozumienia całej firmowej sieci powiązań między wszystkimi interesariuszami</li> <li>– koncentracja na łańcuchu dostaw/wartości → współpraca oparta na aktywizowaniu możliwości jako podstawa konkurencji</li> </ul>
<i>Pracownicy „wirtualni” – telepracownicy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– fizyczne oddalenie od bezpośredniego i pośredniego podmiotu zarządzającego → zmniejszona możliwość kontroli i rozwoju organizacyjnego pracownika</li> <li>– malejące oddziaływanie kultury organizacyjnej → spadek lojalności pracowników i ich poczucia tożsamości organizacyjnej</li> <li>– globalne pozyskiwanie pracowników</li> <li>– nacisk na koordynację działań i komunikowanie się</li> </ul>
<i>Pracownicy wiedzy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– potrzeba autonomii w projektowaniu i wykonywaniu działań → wzrost wagi koordynacji pracy i motywacji zadaniowej</li> <li>– duże uniezależnienie oceny działań od informacji zwrotnej → malejące znaczenie kierowania</li> </ul>
<i>Pracownicy defaworyzowani</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sprostanie wymogom regulacji prawnych (głównie Unii Europejskiej)</li> <li>– modyfikacja standardów pracy oraz organizacji warunków i czasu pracy</li> </ul>

*Źródło:* B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie – zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 262.

W świetle powyższego, organizacje stoją wobec całego zestawu wyzwań związanych z zatrudnieniem i pracą zróżnicowanych pracowników. Kluczowe jest, aby menedżerowie i właściciele traktowali tę różnorodność nie jako zagrożenie, ale jako przewagę rynkową. Bez tej różnorodności firmy i instytucje za kilka lat po prostu nie będą mogły sprawnie funkcjonować, a pracodawcy będą niejako zmuszeni do korzystania z ich wiedzy, doświadczenia oraz umiejętności działania w strukturze społecznej firmy. Z drugiej strony, pojawia się szereg czynników „utrudniających” – nie tylko po stronie pracodawców, ale również po stronie samych starszych pracowników – np. pracownicy „mentalnie” zaczynają rozstawać się z zatrudnieniem znacznie wcześniej niż wynosi granica wieku emerytalnego. A pokutujące stereotypy, przyzwyczajenia,

zaszłości wciąż utrudniają firmom efektywną politykę zatrudnienia różnych grup pracowników, np. osób 50+.

### 3. ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ JAKO NARZĘDZIE SKUTECZNEGO MOTYWOWANIA

Przyjęta definicja różnorodności zasobów ludzkich rozumiana jako zbiór cech, uwzględniający wszystkie cechy odróżniające jedną osobę od drugiej (pracowników) i ich podobieństwa, w zamyśle autorki na potrzeby prezentowanych w niniejszym opracowaniu badań empirycznych miała na celu ukazanie wpływu różnorodności pracowników na procesy zarządzania, w szczególności realizację funkcji motywacyjnej w organizacji. Zatem dobre zarządzanie zespołem powinno opierać się na dobrej komunikacji i uwzględnianiu potrzeb pracowników związanych z kształtowaniem motywacji. W przeciwnym razie mogą znacząco przyczynić się do spadku tej motywacji w zespole.

Zdaniem autorki, wydaje się, że różnorodność pracowników jest istotnym czynnikiem, który należy brać pod uwagę zmierzając do optymalizacji realizacji funkcji motywacyjnej w organizacji, a narzędziem wspierającym ten proces może być koncepcja zarządzania różnorodnością. Istotne spostrzeżenia płyną z raportu The Economist Intelligence Unit (EIU) na temat różnorodności w biznesie prezentującego badanie *Value based diversity. The challenges and strenghts of many*<sup>14</sup>, które zostało przeprowadzone w 2013 r. wśród 228 dyrektorów HR na całym świecie, z którego wynika, że 80% z nich deklaruje, że w kolejnych latach zarządzanie różnorodnością będzie jedną z kluczowych przewag konkurencyjnych na rynku pracy, ale i największym od ponad dekady wyzwaniem, z jakim przyjdzie się zmierzyć organizacjom. Zasadniczo koncepcja zarządzania różnorodnością dotyczy:

- wykorzystywania wszystkich dostępnych w organizacji talentów, bez odwoływania się do etnocentryzmu i stereotypów;
- w odniesieniu do grupy pracowników, prowadzenia polityki na rzecz różnorodności, przyczyniając się do wzrostu innowacyjności i twórczego działania, zmniejszenia braków kadry posiadającej określone umiejętności oraz poprawy jakości obsługi klienta;
- w odniesieniu do firmy, dalszym zaspokajaniu potrzeby różnych klientów, zwiększaniu swojego rynku, zarówno w kontekście klientów indywidualnych, jak i pracowników i interesariuszy;
- podejścia poprzez zarządzanie strategiczne zorientowane na dostosowaniu się organizacji do otoczenia.

<sup>14</sup> *Value based diversity. The challenges and strenghts of many*, The Economist Intelligence Unit Limited 2014, [http://tammyerickson.com/images/uploads/EIU\\_SuccessFactors\\_Proof\\_06.pdf](http://tammyerickson.com/images/uploads/EIU_SuccessFactors_Proof_06.pdf) [dostęp: 12.03.2015].

W świetle powyższego, wydaje się zatem, że różnorodność w organizacji ma wiele zalet, w tym z perspektywy makroekonomicznej – co przyczynia się do zwiększenia wydajności, wzrostu innowacyjności i twórczego działania, czy zdobywania nowych rynków i utrzymywania się na dotychczasowych. Natomiast poprawa towarów i usług na rzecz klientów, przyciąganie talentów z jak najszerszej puli potencjalnych pracowników czy zmniejszanie braków kadrowych i ograniczanie fluktuacji kadr to korzyści z perspektywy mikro<sup>15</sup>.

#### 4. CELE BADAŃ, PROBLEMY BADAWCZE I METODYKA BADAŃ

Celem głównych badań było ustalenie stanu wiedzy na temat przyszłości rynku pracy oraz zmian demograficznych, jakie zachodzą w krajach Grupy Wyszehradzkiej V4 w perspektywie najbliższych 5 lat – wśród przedstawicieli organizacji tych krajów. Dodatkowym celem było ustalenie poziomu motywacji zróżnicowanych zasobów ludzkich w opinii przedstawicieli organizacji zlokalizowanych w krajach Grupy Wyszehradzkiej V4 (Polska, Czechy, Słowacja, Węgry), a także poznanie cech społecznych, w odniesieniu do których może dochodzić do nierównego traktowania i dyskryminacji w organizacji w opinii przedstawicieli organizacji. Przeprowadzona eksploracja empiryczna miała na celu znalezienie odpowiedzi na postawione problemy badawcze, które przybrały postać następujących pytań:

- P1. Czy przedstawiciele organizacji krajów Grupy Wyszehradzkiej V4 posiadają wiedzę na temat przyszłości rynku pracy oraz zmian demograficznych, jakie zachodzą w ich kraju w perspektywie najbliższych 5 lat?
- P2. Czy zróżnicowane zespoły w organizacji w opinii przedstawicieli organizacji krajów Grupy Wyszehradzkiej V4 mogą pomagać w osiągnięciu lepszych wyników biznesowych?
- P3. Czy i jak w opinii przedstawicieli organizacji krajów Grupy Wyszehradzkiej V4 wiek pracownika ma związek z jego poziomem motywacji?
- P4. Czy i jak w opinii przedstawicieli organizacji krajów Grupy Wyszehradzkiej V4 płeć pracownika ma związek z jego poziomem motywacji?
- P5. Czy i jak w opinii przedstawicieli krajów Grupy Wyszehradzkiej V4 stan zdrowia pracownika (pełnosprawność/niepełnosprawność) ma związek z jego poziomem motywacji?

W fazie preparacji badań empirycznych przyjęto hipotezy na stwierdzeniu, że:

---

<sup>15</sup> W. Sonnenschein, *The Diversity Toolkit. How You Can Build and Benefit from a Diverse Workforce*, McGraw-Hill Companies, New York 1997, s. 3–4.



- H1. Stan wiedzy przedstawicieli organizacji krajów Grupy Wyszehradzkiej V4 na temat przyszłości rynku pracy i gospodarki oraz zmian demograficznych, jakie zachodzą w ich kraju w perspektywie najbliższych 5 lat, jest niski.
- H2. Płeć, wiek i stan zdrowia (pełnosprawność/niepełnosprawność) w opinii badanych organizacji wpływa na poziom motywacji pracowników.

Głównym przedmiotem badań było zatem określenie stanu wiedzy przedstawicieli organizacji krajów Grupy Wyszehradzkiej V4 na temat przyszłości rynku pracy oraz zmian demograficznych, jakie zachodzą w ich kraju w perspektywie najbliższych 5 lat oraz poznanie opinii na temat związku płci, wieku i stanu zdrowia pracowników z ich poziomem motywacji; podmiotem zaś przedstawiciele organizacji krajów Grupy Wyszehradzkiej V4 (Polska, Czechy, Słowacja, Węgry). Postępowanie badawcze ilościowo-jakościowe przeprowadzono w latach 2016-2017 w ramach międzynarodowego projektu „Diversity management in the V4 countries as an answer for demographic changes” realizowanego na zlecenie Międzynarodowego Funduszu Wyszehradzkiego<sup>16</sup>. W badaniach wybrano metodę sondażu diagnostycznego, a narzędzie stanowił elektroniczny kwestionariusz jako sposób zadawania pytań i uzyskania odpowiedzi. Kwestionariusz zawierał pytania zamknięte (wieloaspektowe), jak również otwarte i składał się z dwóch w sposób następujący zatytułowanych części:

- pojęcie zarządzania różnorodnością (5 pytań);
- zmiany siły roboczej (15 pytań).

Kwestionariusz był tak skonstruowany, że respondenci mogli dokonać wyboru spośród zaproponowanych możliwości lub wskazać własne propozycje. W badaniach, mających charakter anonimowy, uczestniczyło dobrowolnie 401 osób będących pracownikami (przedstawicielami kadry kierowniczej) lub właścicielami organizacji z Polski, Czech, Słowacji i Węgier. Do opracowania wyników wykorzystano statystykę opisową. W celu analizy wyników jakościowych badań wykorzystano analizę jakościową, a dla ilościowych danych z badań wykorzystano analizę statystyczną przy użyciu programu SPSS w wersji 21.

Próbę badawczą stanowiło 51,20% kobiet i 49,80% mężczyzn. Jeśli chodzi o wiek, największa grupa respondentów składała się z osób między 40 a 49 rokiem życia (28,90%), a następnie od 30-39 lat (26,60%) i poniżej 39

---

<sup>16</sup> Projekt realizowany przez Wyższą Szkołę Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie (lidera projektu) w partnerstwie z Collage of International and Public Relations Prague z Czech, University of Szeged z Węgier oraz Matej Bel University of Banka Bystrica ze Słowacji – którego autorka była pomysłodawcą i autorem.

roku życia (21%). Zasadniczo, osoby w wieku 40+ stanowiły prawie 53% respondentów.

Większość respondentów to właściciele/współwłaściciele przedsiębiorstw (27,9%) i reprezentanci grupy „pozostałe pozycje” (31%). Liczba 17% respondentów reprezentowała stanowisko – specjalista ds. HR i 11% – dyrektora personalnego. W mniejszości były osoby reprezentujące stanowisko prezesa/wiceprezesa – 3,3% i dyrektora ds. PR – 11%.

Większość firm biorących udział w badaniu to prywatne przedsiębiorstwa (80%), 13% to przedsiębiorstwa państwowe, a tylko 1,3% to organizacje pozarządowe. Biorąc pod uwagę wielkość organizacji, to w badaniu udział wzięły małe organizacje zatrudniające 1-49 osób – 44,53% (w tym te: które zatrudniają mniej niż 10 pracowników – 10,66% oraz 10-49 pracowników – 33,87%), średnie (50-249 pracowników – 27,79%) i duże (ponad 250 pracowników – 27,55%) przedsiębiorstwa.

Analiza danych obrazujących cechy próby badawczej pozwala sformułować wniosek, iż grupa respondentów była bardzo zróżnicowana, wzięwszy pod uwagę poszczególne kryteria różnorodności.

## 5. WYNIKI BADAŃ

Prezentację uzyskanych rezultatów badawczych rozpocznie analiza wyników, obrazująca stan wiedzy przedstawicieli organizacji krajów Grupy Wyszehradzkiej V4 na temat przyszłości rynku pracy oraz zmian demograficznych, jakie zachodzą w ich kraju w perspektywie najbliższych 5 lat. Okazało się, że 50% respondentów przewiduje, że na rynku pracy i w otoczeniu organizacji będzie więcej obcokrajowców. Mniejszość badanych (30%) wskazuje, że nastąpi wzrost liczby osób w wieku poniżej 30 lat (33%) i w wieku 30-39. Również tylko 1/4 badanych zakłada, że na rynku pracy w najbliższych 5 latach przybędzie osób starszych (tych 50+), osób w wieku 40-49, kobiet i osób niepełnosprawnych.

Okazuje się również, że połowa respondentów przewiduje, że liczba mężczyzn (53%) i kobiet (46%) nie ulegnie zmianie. Również mniejszość badanych (30%) szacuje, że na rynku pracy i w organizacji w najbliższych 5 latach nie ulegnie zmianie liczba osób w wieku 30-39 i osób niepełnosprawnych. Udział w rynku pracy osób w wieku 50+ również według 25% respondentów nie ulegnie zmianie, tak jak podobnie liczba osób w wieku 40-49 (38%).

Zdecydowana mniejszość badanych (19%) wskazuje, że nastąpi zmniejszenie liczby osób powyżej 50 roku życia. Ale również tylko 22% respondentów jest zdania, że na rynku pracy i w otoczeniu organizacji nastąpi zmniejszenie liczby osób poniżej 30 lat. Choć z pierwszym wnioskiem można się zgodzić, to w odniesieniu do drugiego – jest to trudne.

Analiza wyników dla poszczególnych krajów pozwala zauważyć, że to Czechy i Polska były w swoich przewidywaniach najbliższe oficjalnych prognoz dotyczących sytuacji demograficznej badanych krajów. Generalnie rzecz ujmując, wyników w tym obszarze nie można uznać za zadowalające, gdyż nie są zbieżne z prognozami dotyczącymi poszczególnych krajów, które należy założyć, że są stałe i mało podatne na zmiany. Zdaniem autorki, wydaje się, że brak wiedzy na temat, jak będzie kształtować się struktura demograficzna społeczeństw, z jednej strony może mieć istotny wpływ na pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników, z drugiej jednak perspektywy – może ograniczać budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez niedostosowanie towarów i usług do potrzeb określonych grup społecznych.

Zapytano respondentów, czy zróżnicowane zespoły mogą prowadzić do polepszenia wyników biznesowych w organizacji. Wyniki pokazały, że większość respondentów zgadza się z powyższą tezą w tym: „zdecydowanie zgadza się” (14%) i „zgadza się” (62%), że zróżnicowane zespoły przyczyniają się do poprawy wyników biznesowych. Tylko pozostała 1/4 respondentów „raczej nie zgadza się” z tym poglądem, a zdecydowani przeciwnicy należą do pojedynczych jednostek (2,5%). Największymi zwolennikami zróżnicowanych zespołów są respondenci z Polski, w dalszej kolejności z Węgier i Słowacji. Choć wyniki badań skłaniają do stwierdzenia, że istnieje duża otwartość na różnorodność ze strony badanych organizacji, to jednak wciąż nadal brak wystarczającej wiedzy na temat różnorodności zasobów ludzkich, co zostało zawarte w poprzednich odpowiedziach.

Zapytano też badanych, czy wiek i płeć pracownika ma związek z jego poziomem motywacji. Badani wskazali, że w odniesieniu do obu tych cech zauważają różnice w poziomie motywacji wskazując odpowiednio na cechę – wiek (77%) i płeć (65%). Na Węgrzech i w Polsce respondenci w zdecydowanej większości potwierdzali tę zależność, czego nie można powiedzieć o przedstawicielach z Czech.

Wyniki ujawniły, że grupy pracowników w wieku 40-49 lat (44% wskazań) i osoby w wieku 50+ (35% wskazań) na tle innych grup pracowników otrzymały najwyższą liczbę wskazań, że są wysoko zmotywowani do pracy. Jednak wyników tych nie można uznać za satysfakcjonujące. Ponadto, 30% respondentów wskazało również, że osoby niepełnosprawne są wysoko zmotywowane. Około 25% badanych potwierdziło, że grupy takie jak: pracownicy poniżej 30 roku życia, pracownicy wieku 30-39 lat, kobiety, mężczyźni są wysoko zmotywowani w miejscu pracy.

Z drugiej strony, w opinii 26% przedstawicieli organizacji, grupa pracowników z niską motywacją do pracy to pracownicy poniżej 30 roku życia. Pracownicy 50+, również według 17% badanych, oraz osoby niepełnosprawne, kobiety, osoby w wieku 40-49, zdaniem 13% respondentów to grupy o niskiej motywacji do pracy.

Około połowa badanych zauważa, że osoby w wieku 30-39 (53%), mężczyźni (50%) i kobiety (44%) cechuje przeciętny poziom motywacji do pracy. Również 1/3 respondentów zauważa, że osoby poniżej 30 roku życia, osoby w wieku 40-49 lat, osoby 50+ i osoby niepełnosprawne prezentują przeciętny poziom motywacji w pracy.

Zapytano również respondentów, które z grup pracowników – ich zdaniem (maksymalnie 3 odpowiedzi) – kompetencje, opinie i pomysły są bardzo wartościowe dla organizacji. Wyniki ujawniły, że najbardziej cenione są następujące grupy pracowników:

- pracownicy poniżej 30 roku życia – 33,5%
- pracownicy w wieku 30-39 lat – 54,6%
- pracownicy w wieku 40-49 lat – 46,9%
- pracownicy w wieku 50+ – 16,2%
- kobiety – 15,4%
- mężczyźni – 31,9%
- osoby niepełnosprawne – 1,7%
- żadna z tych grup – 19,7%.

Uzyskane wyniki pokazują, że najbardziej wartościowymi pracownikami dla pracodawcy są pracownicy w wieku 30-49. W przypadku respondentów z Polski, Słowacji i Węgier więcej wskazań otrzymała grupa pracowników w wieku 30-39 lat, a respondenci z Czech i również Węgieł cenią bardziej pracowników w wieku 40-49 lat. W dalszej kolejności w badanym kontekście plasuje się grupa pracowników poniżej 30 roku życia i mężczyźni. Niestety niewielka liczba respondentów wskazała na wysoką wartość pomysłów, idei czy kompetencji osób w wieku 50+ i kobiet. Omawiany przypadek, i ten wcześniejszy, można zinterpretować w ten sposób, że w badanych organizacjach dostrzega się istotne różnice w poziomie motywacji określonych grup pracowników: na korzyść tych w wieku 30-49 lat i mężczyzn, zaś na niekorzyść takich grup jak: osoby poniżej 30 roku życia, osoby 50+, kobiety i osoby niepełnosprawne. Takie podejście może ograniczać równe szanse tych grup pracowników, ich poczucie wartości, zaangażowania i negatywnie wpływać na wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału. Ponadto, wyniki potwierdzają silnie zakorzenione stereotypy w odniesieniu do wskazanych grup pracowników, tj.: osób 50+ czy kobiet.

W badaniu udało się również ustalić, jakie – zdaniem badanych – cechy społeczne (wiek, płeć, pełnosprawność/niepełnosprawność, pochodzenie etniczne, religia, edukacja) mogą najczęściej sprzyjać nierównemu traktowaniu i dyskryminacji w miejscu pracy. Okazało się, że w opinii respondentów to wiek pracownika jest najczęstszą przyczyną negatywnych zjawisk. Uważało tak 40% badanych. W tym niechlubnym rankingu, zaraz za kryterium wieku uplasowało się wykształcenie (35%) oraz w dalszej kolejności płeć (30%) i pochodzenie etniczne (29%). Ten rozkład odpowiedzi jest zróżnicowany dla

poszczególnych krajów. Jako najczęściej wskazywaną cechą (można było wskazać 3 cechy) mogącą się przyczynić do nierównego traktowania i dyskryminacji w miejscu pracy w Czechach (61,39%) i Polsce (29%) był wiek, a na Węgrzech (56%) i Słowacji (46%) – wykształcenie. Drugą co do częstotliwości wskazań dla Węgier (37%), Polski (21%) i Słowacji (42%) było pochodzenie etniczne, a dla Czech – płeć (43,56%).

## 6. WNIOSKI Z BADAŃ

Badania ujawniły, że stan wiedzy na temat przyszłości rynku pracy oraz zmian demograficznych, jakie zachodzą w krajach Grupy Wyszehradzkiej V4 w perspektywie najbliższych 5 lat – wśród organizacji krajów Grupy Wyszehradzkiej V4 – jest na niskim poziomie. Niestety badane organizacje nie wykazują się wiedzą, jakiej podaży na rynku pracy należy się spodziewać, co z pewnością dla pozyskiwania i utrzymywania pracowników i budowania przewagi konkurencyjnej nie jest korzystne. Co optymistyczne, badani przedstawiciele organizacji dostrzegają, że zróżnicowane zespoły mogą przyczynić się do poprawy wyników biznesowych organizacji, co pozwala wierzyć w tworzenie i wykorzystywanie takich zespołów – składających się z różnorodnych pracowników.

Okazało się, że w opinii respondentów, różnice wynikające z płci, wieku, stanu zdrowia wpływają na poziom motywacji pracowników. Według badanych, najlepiej zmotywowaną grupą są pracownicy w wieku 40-49 lat, a przeciętnie zmotywowane są osoby w wieku 30-39 lat oraz mężczyźni i kobiety. Natomiast niski poziom motywacji dotyczy również pracowników poniżej 30 roku życia, pracowników powyżej 50+, kobiet i osób niepełnosprawnych.

Zapytani respondenci, której grup pracowników kompetencje i opinie są najbardziej wartościowe dla organizacji, wskazali na osoby w wieku 30-49 lat, a następnie na osoby poniżej 30 lat i mężczyzn. Kompetencje, opinie i pomysły osób 50+, kobiet i osób niepełnosprawnych okazały się dla badanych firm mało wartościowe. Potwierdzeniem tej negatywnej tendencji jest również to, że badani wskazują, że to z perspektywy wieku i poziomu wykształcenia jest największe narażenie na nierówne traktowanie i dyskryminację na rynku pracy (i w miejscu pracy).

Przeprowadzone badania nasuwają dodatkowo kilka wniosków postulatywnych. Po pierwsze, należy upowszechnić budowanie zróżnicowanych zespołów i wynikających z nich korzyści dla organizacji, zarówno dla pracodawcy, jak i pracowników. Należałoby włączyć do strategii firmy koncepcję zarządzania różnorodnością na różnych szczeblach funkcjonowania, od strategii i misji organizacji po wdrażanie rozwiązań dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, w tym pozyskiwania i utrzymywania pracowników czy procesu motywowania.

## PODSUMOWANIE

Cel niniejszego artykułu, a mianowicie ustalenie stanu wiedzy na temat przyszłości rynku pracy oraz zmian demograficznych, jakie zachodzą w krajach Grupy Wyszehradzkiej V4 w perspektywie najbliższych 5 lat oraz określenie poziomu motywacji zróżnicowanych zasobów ludzkich na podstawie opinii przedstawicieli organizacji krajów Grupy Wyszehradzkiej V4 (Polska, Czechy, Słowacja, Węgry), został zrealizowany. Ponadto określono, w odniesieniu do jakich cech społecznych może dochodzić do dyskryminacji i nierównego traktowania na rynku pracy. Zaprezentowane w opracowaniu wnioski i wyniki badań empirycznych pozwalają przyjąć obie postawione na początku procesu badawczego hipotezy za prawdziwe. Stan wiedzy na temat przyszłości rynku pracy oraz zmian demograficznych, jakie zachodzą w krajach Grupy Wyszehradzkiej V4 w perspektywie najbliższych 5 lat, jest niski. Z drugiej strony, według badanych podmiotów, zróżnicowane zasoby ludzkie w organizacji mogą sprzyjać poprawie wyników biznesowych. Konieczna jest zatem kontynuacja działań w analizowanym obszarze. Niezbędne jest dalsze popularyzowanie zagadnienia różnorodności zasobów ludzkich i tendencji, jakie będą zachodzić w tym obszarze. Wymaga to jednak wieloaspektowych działań w badanym zakresie.

Ponadto wyniki badań pozwalają zauważyć, że głównie płeć i wiek ma związek z poziomem motywacji pracowników. W najmniej korzystnym świetle w opinii badanych ukazani zostali pracownicy 50+, osoby poniżej 30 roku życia, kobiety i osoby niepełnosprawne. Oczywiście takie wnioski zmuszają do zastanowienia się, jakie są tego przyczyny. Taka sytuacja, po pierwsze, wydaje się, że ma związek z podejściem i nastawieniem samych grup zainteresowanych (co do końca nie wiadomo, bo nie było przedmiotem badań). Po drugie, sytuacja ta wymaga szeroko zakrojonej działalności szkoleniowo-edukacyjnej dla wszystkich pracowników w organizacji (wraz z kadrą kierowniczą), mającej na celu eliminowanie stereotypów i uprzedzeń oraz wszelkich przejawów dyskryminacji i nierównego traktowania w miejscu pracy oraz promocji koncepcji zarządzania różnorodnością. Po trzecie, zwrócić uwagi na aspekt korzyści, jakie organizacja może osiągać z pozyskiwania, utrzymywania i wykorzystywania zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji celem budowania swojej przewagi konkurencyjnej. Po czwarte, poznanie potrzeb określonych grup pracowników i dostosowanie narzędzi motywacyjnych, bo jak potwierdziły badania – motywacja do pracy jest zróżnicowana wraz z wiekiem czy płcią, oznacza, że istnieje związek z cechami demograficznymi. W świetle powyższego warto zarekomendować organizacjom badanie potrzeb i oczekiwań swoich pracowników czy po prostu motywatorów istotnych dla określonych grup społecznych w organizacji, np. osoby młode, osoby starsze, kobiety, osoby innej narodowości czy innego wyznania. Tak

jak organizacje badają nowe produkty lub usługi, powinny zbadać demografię obecnej siły roboczej i przewidywaną demografię przyszłej siły roboczej, aby określić, jakie oczekiwania są wobec ich miejsca pracy.

W świetle powyższego, nasuwają się priorytety badawcze w odniesieniu do funkcjonowania zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji, ich potencjału, ale też odpowiedniego motywowania. Dalszym zadaniem dla nauki, jak i praktyki, jest budowanie świadomości na temat zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji i ich roli w zarządzaniu organizacjami.

## PIŚMIENNICTWO

- Broniarek, Wojciech. 2002. *Gdy Ci słowa zabraknie. Słownik synonimów*. Warszawa: Haroldson Press.
- Carter, Elaine, Elaine Kepner, Malcolm Shaw, and Woodson W. Brooks. 1982. "The effective management of diversity. Society for the Advancement of Management." *Advanced Management Journal* 47(4):49–53.
- Drucker, Peter. 2007. *Managing in the Next Society*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
- Gross–Gołacka, Elwira. 2016. „Rola koncepcji zarządzania różnorodnością w doskonaleniu organizacji.” *Problemy Jakości* 4:28–34.
- Jamka, Beata. 2011. *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie – zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Keil, Marion, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erica Luthi, Kazuma Matoba, Angelica Plett, and Kailash Unruch. 2007. *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*. Komisja Europejska.
- Kirton, Gill, and Anne M. Greene. 2005. *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach*. Oxford Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Miś, Alicja. 2011. *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 224. Wrocław: Wydawnictwo UE.
- Noon, Mike. 2007. "The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities." *Work, Employment and Society* 21:773–784.
- Reykowski, Janusz. 1992. *Procesy emocjonalne. Motywacja. Osobowość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sonnenschein, William. 1997. *The Diversity Toolkit. How You Can Build and Benefit from a Diverse Workforce*. New York: McGraw–Hill Companies.
- Szymczak, Mieczysław (red.). 1995. *Słownik Języka Polskiego PWN*. T. III. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tulgan, Bruce. 2009. *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*. San Francisco: Jossey–Bass.
- Zagórska, Agata. 2012. „Konflikt generacyjny wokół pracy.” W *Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region – Polska – Europa – Świat. Część I. Młodzież a edukacja i rynek pracy*, red. Agata Zagórska, 5–18. Opole: Politechnika Opolska.

MOTIVATION OF DIVERSIFIED HUMAN RESOURCES  
AND STATE OF KNOWLEDGE ON DEMOGRAPHIC TRENDS  
IN ORGANIZATIONS OF V4 COUNTRIES  
(CZECH REPUBLIC, POLAND, SLOVAKIA, HUNGARY)  
– RESEARCH RESULTS

**Summary.** The aim of this article is to determine the knowledge of the future of the labor market and the demographic changes that occur in the V4 countries in the next five years – among the organizations of the V4 Visegrad Group. Additional purpose of the article is to determine the level of motivation for differentiated human resources in the opinion of the surveyed representatives of the organization. The research was based on the study of object literature and a diagnostic survey, using the questionnaire survey technique. Empirical research was conducted in the years 2016-2017 on a sample of 401 representatives of V4 countries (Czech Republic, Poland, Slovakia, Hungary). These were qualitative and quantitative studies. It turned out that the state of knowledge about the future of the labor market and the demographic changes that occur in the V4 countries in the next five years is low. Research has shown that employee motivation varies with gender, age and health, and diverse resources can help improve business performance.

**Key words:** diverse human resources, Visegrad Group, diversity management