



**Lic. Dominika Stachera**

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie  
dominika.stachera7@gmail.com

**Dr Karolina Strzelczyk**

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie  
karolinastrzelczyk@hotmail.com

## **ZARZĄDZANIE W PRZEDSIĘBIORSTWIE OSOBAMI W RÓŻNYM WIEKU**

### **Wprowadzenie**

Zmiany demograficzne oraz przemiany społeczno-gospodarcze sprawiają, że zarówno firmy małe oraz globalne muszą przededefiniować metody służące do budowania przewagi nad konkurencją. W XXI wieku wszystko zmienia się gwałtownie, a szczególnie przewaga konkurencyjna, która coraz częściej jest budowana na bazie zarządzania wiedzą. Organizacje muszą szybko zmieniać się i dostosowywać do otoczenia. W całym pośpiechu otaczającego świata, próbach dopasowania się i bycia konkurencyjnymi, firmy nie mogą pozwolić sobie na zapomnienie, że to właśnie pracownicy je budują i reprezentują. Zmienia się struktura demograficzna, otoczenie i technologia, co sprawia, że jednym z filarów budowania firmy i odpowiedniej polityki personalnej jest tworzenie odpowiedniego miejsca pracy, relacji oraz zdywersyfikowanych zespołów, gdzie współpracownicy mogą czerpać od siebie nawzajem. Wiedza pracowników oraz informacje i know-how są w dzisiejszych czasach traktowane jako jedno z najważniejszych zasobów, a wartość kapitału intelektualnego jest bardzo trudna do oszacowania. Będzie ona zależała nie tylko od unikalności, ale też od umiejętności wykorzystania kapitału oraz potencjału intelektualnego pracowników.

Celem niniejszego artykułu jest analiza i ocena zarządzania zróżnicowanymi zespołami oraz zarządzania wiedzą w organizacjach. Wyznaczono również dwa cele szczegółowe, jakimi są sprawdzenie czy przełożeni odpowiednio zarządzają zróżnicowanymi zespołami oraz rozpoznanie poziomu integracji międzypokoleniowej wśród pracowników. Problem badawczy dotyczył oceny i analizy zarządzania zróżnicowanymi zespołami, odczuć pracowników na temat zarządzania nimi i ich wiedzą oraz integracji międzypokoleniowej.

Niniejsze opracowanie powstało na bazie pracy licencjackiej pod tytułem „Zarządzanie w przedsiębiorstwie osobami w różnym wieku” autorstwa Dominiki Stachery obronionej w kwietniu 2024 r. w Wyższej Szkole Zarządzania i Bankowości w Krakowie.

## 1. Różnorodność wiekowa na rynku pracy

Porównując osoby aktywne zawodowo w Polsce kiedyś i dziś można zauważyć, że rynek pracowników jest coraz mniej homogeniczny – w przeszłości to mężczyźni dominowali na rynku pracy, spychając kobiety do ról opiekunek i matek<sup>1</sup>. Dzisiaj rynek jest podzielony prawie po równo, z niewielką przewagą kobiet (dane na rok 2021 – mężczyźni 4 877 101, kobiety 4 926 656)<sup>2</sup>, wliczając w to ponad milion cudzoziemców<sup>3</sup>. Biorąc pod uwagę powyższe oraz zmiany demograficzne, rodzą się pytania:

- w jaki sposób zarządzać zespołami składającymi się z osób, które są reprezentantami różnych grup wiekowych, mającymi inne doświadczenia i oczekiwania względem pracodawcy oraz osób, z którymi współpracują?
- jak stworzyć miejsce pracy, gdzie można wykorzystać ich atuty oraz wzmocnić funkcjonowanie przedsiębiorstwa?

W wyniku różnorodności wiekowej osób aktywnych zawodowo przed firmami pojawia się wyzwanie, w jaki sposób zarządzać pokoleniami, wiedzą oraz doświadczeniami, które posiadają pracownicy oraz kandydaci do pracy.

Celem zarządzania wiedzą oraz zespołami w dzisiejszych przedsiębiorstwach jest przede wszystkim znalezienie efektywnego sposobu, na umiejętne zachowanie doświadczeń pracowników 50+, który nie pozwoli na utratę pracowników<sup>4</sup> oraz na budowanie środowiska pracy, w którym każdy czuje się doceniony.

## 2. Analiza demograficzna ludności Polski

Aby móc w pełni opisać różnorodność ludzi na rynku pracy, należy zacząć od analizy demograficznej oraz prognoz na zbliżające się lata. Starzenie się społeczeństwa jest odnotowywane na całym świecie, w Europie występuje coraz mniejszy, a czasem nawet ujemny przyrost naturalny<sup>5</sup>, co zdecydowanie zmniejsza zastępowalność pokoleń. Dodatkowo średnia długość życia wydłuża się coraz bardziej wraz z rozwojem medycyny.

---

<sup>1</sup> K. Kałużna, *Pozycja kobiet na polskim rynku pracy. Uwarunkowania prawne i rzeczywistość*, „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne” 2006, nr 1, s. 88.

<sup>2</sup> *Polska - Rynek pracy*, Wykres „Liczba pracujących według płci w Polsce w latach 1995-2021”, <https://www.polskawliczbach.pl/#rynek-pracy> (data odczytu 11.06.2023).

<sup>3</sup> *Coraz więcej cudzoziemców objętych ubezpieczeniem społecznym*, <https://www.zus.pl/-/coraz-wi%C4%99cej-cudzoziemc%C3%B3w-obj%C4%99tych-ubezpieczeniem-spo%C5%82ecznym> (data odczytu 11.06.2023).

<sup>4</sup> S. Pietrzyk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach w dobie senioryzacji społeczeństwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020, s. 24.

<sup>5</sup> GUS, *Prognoza ludności na lata 2014-2050*, Warszawa, 2014, s. 125.

Przeciętna długość życia w Polsce dla kobiet (K) i mężczyzn (M) wynosiła kolejno:

- Lata 70. XX wieku – około 70-73 lat (K) oraz 66-68 lat (M),
- Lata 90. XX wieku – około 75-77 lat (K) oraz 67-69 lat (M),
- W roku 2005 liczba lat osiągnęła 80 (K) oraz 73 (M)<sup>6</sup>.

Utarte przekonania, że rodzi się dużo dzieci, które zaraz wejdą na rynek pracy, a ich dziadkowie to starsze osoby od dawna na emeryturze, przechodzą do historii tak samo, jak podejście, że osób 45+ nie należy zatrudniać, ponieważ w niedługim okresie nie będzie się dało od nich zbyt wiele wymagać. Wcześniej najchętniej zatrudniani byli kandydaci do 45 roku życia, a dwudziestolatków poszukujących pierwszych doświadczeń było na pęczki<sup>7</sup>. Trend ten jednak się zmienia już od dłuższego czasu. Sylwester Pietrzyk w książce „*Zarządzanie wiedzą w organizacjach w dobie seniorizacji społeczeństwa*” przywołuje statystyki pokazujące, że kraje Unii Europejskiej bez napływu migrantów osiągnęłyby ujemny przyrost naturalny już w roku 2015<sup>8</sup>.

Poniżej (Tabela 1) przedstawione zostały statystyki dotyczące liczby ludności oparte na dostępnych danych demograficznych oraz prognozy oparte na raporcie GUS-u z 2014 roku. Został on opracowany do roku 2050, gdzie wiek mobilny oznacza przedział wiekowy w wieku produkcyjnym, który obejmuje osoby zdolne do zmiany stanowiska, miejsca pracy lub kwalifikacji<sup>9</sup>.

**Tabela 1. Ludność Polski w przedziałach wiekowych – stan obecny i prognozy**

	Dane na dzień 31.12.2021	Prognozy GUS-u na 2050 r.
Wiek przedprodukcyjny	6,947,606	4,963,000
Wiek mobilny, 18-44 lata	13,959,915	9,331,000
Wiek niemobilny, od 45 roku do emerytury	8,600,328	7,252,000
Wiek poprodukcyjny, od wieku emerytalnego (60 lat dla kobiet i 65 dla mężczyzn)	8,626,114	12,404,000
Ludność całkowita	37,766,327	33,951,000

Źródło: opracowanie na podstawie danych ze strony <https://www.polskawliczbach.pl/#dane-demograficzne> (data odczytu 28.06.2023) oraz GUS, *Prognoza ludności na lata 2014-2050*, Warszawa 2014, s. 148.

<sup>6</sup> Z. Strzelecki, J. Witkowski, *Ewolucja rozwoju ludności w Polsce: przeszłość i perspektywy*, Rządowa Rada Ludności, cyt. za: S. Wojnicki, *Różne pokolenia, jedna organizacja*, SW Mentoring, Olsztyn 2015, s. 21.

<sup>7</sup> S. Wojnicki, *Różne pokolenia, jedna organizacja*, SW Mentoring, Olsztyn 2015, s. 18.

<sup>8</sup> K. Giannakouris, *Ageing Characteristics the Demographics Perspectives of the European Perspectives of European Societies*, „Statistics in Focus. Population and Social Conditions” 2008, nr 72, s.5 cyt. za: S. Pietrzyk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach w dobie seniorizacji społeczeństwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020, s. 28.

<sup>9</sup> <https://rynekpracy.pl/sloownik/wiek-mobilny> (data odczytu 28.06.2023).

### 3. Cel zarządzania niejednorodnym kapitałem ludzkim

Może się wydawać, że budowanie mostu pomiędzy przedstawicielami każdej grupy wiekowej w przedsiębiorstwie to będzie ogromne wyzwanie, którego rezultaty nie będą tak duże, jak nakład pracy w nie włożony. Jednakże unikanie kryzysów między pracownikami, nieporozumień i wzajemnej dyskryminacji na linii „starzy”-„młodzi” stworzy możliwości do międzypokoleniowego uczenia się, gdzie obie strony będą mogły poczuć, że ich wkład w rozwój organizacji jest zauważalny i potrzebny. Osoby starsze mają większą wiedzę w wielu dziedzinach. Ważne jest, aby stworzyć możliwości do wzajemnego uczenia się wewnątrz przedsiębiorstwa oraz nie narażać zespołów na powstanie luki kwalifikacyjnej, czyli braku transferu wiedzy między kadrą starszą i młodszą<sup>10</sup>.

Firmy wprowadzają politykę zarządzania wiekiem, czyli zaczynają uwzględniać w zarządzaniu zasobami ludzkimi, pracowników z każdego pokolenia oraz wprowadzają narzędzia, aby stworzyć dla nich przyjazne środowisko wolne od dyskryminacji. Za T. Schimankiem: *„Zarządzanie wiekiem to całościowe spojrzenie na ścieżki kariery pracowników i ich rozwój. Powinno dotyczyć ono wszystkich istotnych elementów zarządzania personelem: od planowania zatrudnienia i rekrutacji, przez zarządzanie rozwojem i karierą zawodową (kształcenie, treningi, system nagród, płac i awansów), organizację miejsca pracy (promocja zdrowia, ergonomia miejsca pracy, elastyczne godziny pracy i formy zatrudnienia), aż po plany emerytalne i przygotowanie przejścia na emeryturę”*<sup>11</sup>.

Obecność przedstawicieli wielu generacji jest warunkiem rozwoju nowoczesnej organizacji. Wieloletni pracownicy mogą korzystać ze swojej wiedzy, dostrzegają zależności, rozumieją zawłości oraz niewidoczne na pierwszy rzut oka powiązania i procesy. Osoba, która potrafi to wszystko, a która odnajduje się doskonale w nowoczesnym świecie jest nieocenioną wartością dla firmy. Za to osoby, które dopiero wchodzi na rynek pracy lub są na nim znacznie krócej niż osoby w wieku powyżej 50 roku życia, chłoną informacje, wiedzą gdzie szukać danych i są kreatywne, mogą wnieść do zespołu energię, innowacyjność i kreatywne rozwiązania. Gdy obie grupy („młodzi”-„starsi”) otworzą się wzajemnie na siebie będą w stanie stworzyć lepsze i konkurencyjne produkty czy rozwiązania. Najważniejszą cechą, którą należy wzmacniać w pracownikach jest otwartość na innych oraz relacje oparte na szacunku i

---

<sup>10</sup> J. Gajda, O. Seroka-Stolka, *Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5, s. 24.

<sup>11</sup> T. Schimaneck, *Co to jest zarządzanie wiekiem?*, „Zarządzanie wiekiem i nie tylko”, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010, s. 42.

ciekawości. Organizacje powinny stworzyć możliwości do socjalizacji, która jest podstawowym kanałem przekazu kulturowego<sup>12</sup>.

#### 4. Zróżnicowanie pokoleń na rynku pracy

W najpopularniejszych opracowaniach na temat pokoleń spotykamy się najczęściej z poniższą nomenklaturą<sup>13</sup>:

- Baby boomers (1948-1964),
- Pokolenie X (1965-1979),
- Pokolenie Y (1980-1994),
- Pokolenie Z (1995-...).

Powyższe podziały na grupy najczęściej opierają się na badaniach i obserwacjach z USA oraz Europy Zachodniej, ale niekoniecznie odnoszą się do osób mieszkających w tym samym czasie w Polsce. Warunki, w jakich dorastały poszczególne generacje w Polsce oraz ich analiza nasuwa wniosek, że zasadne jest wyróżnienie dodatkowych pokoleń – pokolenia Ys (starszych), Ym (młodszych)<sup>14</sup>. Przedziały czasowe pokoleń w krajach zachodnich wahają się między kilkanaście a dwadzieścia lat, lecz w Polsce wydaje się, że można rozróżnić pokolenia (od lat sześćdziesiątych) co 10 lat, dlatego też Stanisław Wojnicki w książce „*Różne pokolenia, jedna organizacja*” dzieli generacje, jak poniżej (Tabela 2).

**Tabela 2. Zróżnicowanie pokoleń w Polsce od 1945 r. według Stanisława Wojnickiego**

Pokolenie	Urodzenie w latach		W 2015 r. mają lat:		Przedział w latach	Osiągnęli pełnoletność w latach	
	od	do	od	do			
BB	1946	1960	55	69	14	1964	1978
X	1961	1972	43	54	11	1979	1990
Ys	1973	1983	32	42	10	1991	2001
Ym	1984	1994	21	31	10	2002	2012
Z	1995	?	?	20	?	2013	?

Źródło: S. Wojnicki, *Różne pokolenia, jedna organizacja*, SW Mentoring, Warszawa 2015, s. 40.

Grupy te charakteryzują się odmiennością wiekową oraz innym profilem funkcjonowania psychospołecznego, który zawiera się w odmiennych doświadczeniach, cechach, systemach

<sup>12</sup> A. Giddens, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2005, s. 50.

<sup>13</sup> A. Smolbik-Jęczmień, A. Żarczyńska-Dobiesz, *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2017, nr 3-4.

<sup>14</sup> S. Wojnicki, *Różne pokolenia, jedna organizacja*, SW Mentoring, Olsztyn 2015, s. 29.

wartości, postawach i oczekiwaniach wobec pracodawcy i pracy, wizji siebie jako pracownika i także w różnych poglądach na temat relacji praca – dom – rodzina<sup>15</sup>.

## 5. Zarządzanie osobami zróżnicowanymi wiekowo

Rola managera jest szczególnie istotna, ponieważ łączy rolę przełożonego pracowników oraz łącznika między zespołem a organizacją. Managerowie mają również wpływ na zaangażowanie zespołu oraz poprawną jego pracę. Bardzo często można również usłyszeć, że pracownik nie odchodzi z firmy, ale od przełożonego. Manager lub managerka powinni zadbać o relacje w zespole, dać przestrzeń pracownikom, aby mogli się lepiej poznać. Jest to szczególnie ważne teraz, gdy praca zdalna jest elementem codziennym tysięcy organizacji, a bez okazji do spotkań (online), które są nastawione na integrację zespołu, członkowie zespołu mogą czuć się wyobcowani. Mogą czuć, że tak naprawdę nie wiedzą, z kim pracują, przede wszystkim jeżeli niedawno dołączyli do firmy.

Organizacje muszą sprawić, że managerowie zdają sobie sprawę ze zmian demograficznych i pokoleniowych oraz zmian zachodzących na rynku pracy. Przełożeni i przełożone powinni wiedzieć, że nie wystarczy wiedza, że są różnice, ale też jak sobie z nimi radzić. Managerka i manager powinni przeanalizować swój zespół – do jakich pokoleń należą ich podwładni, rozumieć różnicę między nimi oraz kierować się misją i strategią firmy w zarządzaniu<sup>16</sup>.

Różnice między pokoleniami to pewna odmiana różnorodności (ang. *diversity*), którą lubią szcycić się globalne firmy, a które są mniej oczywiste niż kolor skóry czy pochodzenie. Ludzie wchodzący na rynek pracy będą o wiele bardziej otwarcie mówić o swojej przynależności (np. do mniejszości) i różnicach w swoich poglądach niż ich koledzy 30 lat temu, co jest jedną z różnic między ludźmi z różnych pokoleń, a która również musi zostać zaadresowana.

Po analizie demograficznej ludności Polski można zauważyć, że wyzwaniem przed managerami będzie coraz więcej i bardzo ważnym aspektem jest przygotowanie ich do tych zmian. Należy zacząć od uświadomienia managerom zachodzących zmian i ich ewentualnych następstw.

---

<sup>15</sup> J. Gajda, O. Seroka-Stolka, *Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5.

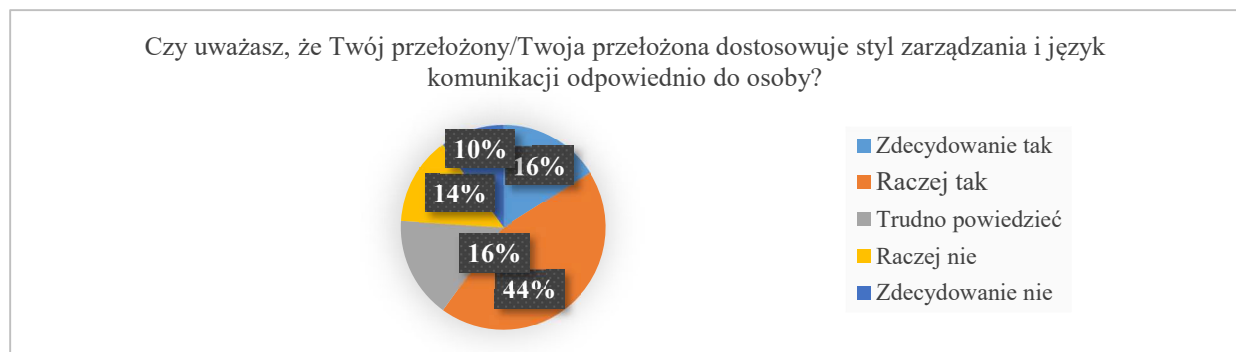
<sup>16</sup> S. Wojnicki, *Różne pokolenia, jedna organizacja*, SW Mentoring, Olsztyn 2015, s. 81-82.

## 6. Zarządzanie osobami z różnych pokoleń w organizacji – wyniki badań własnych

Przeprowadzone badania były badaniami ilościowymi na próbie 50 osób. Celem tych badań było sprawdzenie w jaki sposób managerowie zarządzają zróżnicowanymi zespołami oraz przyjrzenie się poziomowi integracji międzypokoleniowej wśród pracowników. 86% osób biorących udział w badaniu pracuje w zespołach zróżnicowanych wiekowo, w których różnica wieku między poszczególnymi członkami zespołu wynosi 10 i więcej lat. Również 86% respondentów urodziła się po 1984 roku.

Wybranymi aspektami poddanymi analizie, było zbadanie opinii osób biorących udział w badaniu ankietowym na temat dostosowania stylu zarządzania i języka komunikacji. Perspektywa respondentów została przedstawiona na rysunku 1.

**Rysunek 1. Opinia ankietowanych na temat dostosowania stylu zarządzania i języka komunikacji**

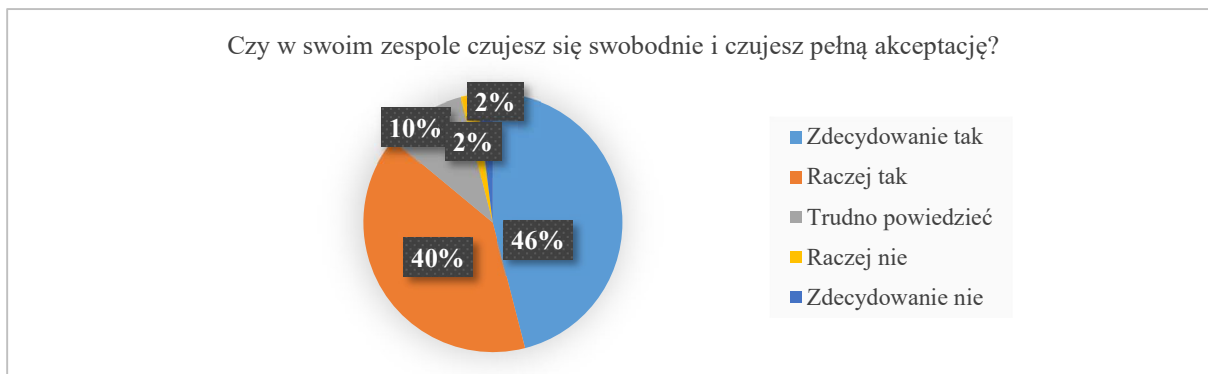


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

60% respondentów ma poczucie, że ich przełożony podchodzi indywidualnie do swoich pracowników poprzez dostosowywanie stylu zarządzania i komunikacji odpowiednio do osoby. 24% badanych osób nie ma poczucia indywidualnego traktowania, z kolei 16% respondentów nie ma zdania na ten temat.

Badani zostali poproszeni również o podzielenie się swoimi odczuciami dotyczącymi samopoczucia w swoim zespole. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawia rysunek 2. 86% respondentów deklaruje, że ma poczucie swobody oraz czuje się akceptowana przez innych. Osoby badane czują się dobrze w zróżnicowanych wiekowo zespołach, mają dobre relacje pracownicze.

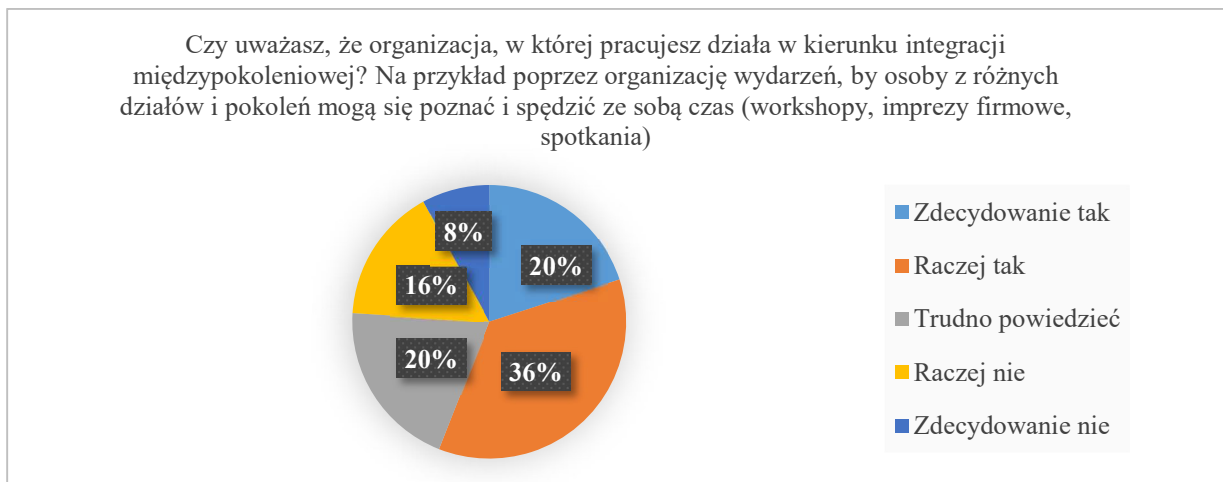
**Rysunek 21. Odczucia respondentów na temat samopoczucia w zespole**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badani mieli również okazję podzielić się swoją perspektywą na temat tego, czy w ich firmach prowadzone są działania na rzecz integracji międzypokoleniowej (Rysunek3).

**Rysunek 3. Struktura odpowiedzi na temat działań w kierunku integracji międzypokoleniowej**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jedynie 56% osób badanych wskazało, że firmy, w których pracują podejmują działania sprzyjające integracji międzypokoleniowej. Może wskazywać to na brak inicjatyw prowadzonych przez firmy w tym obszarze i potrzebę zaadresowania takich działań w planach strategicznych organizacji.

Poniżej znajdują się główne wnioski płynące z przeprowadzonych badań:

1. Wśród respondentów brak jest świadomości, jaką wartość dla organizacji i ich rozwoju mogą wnieść osoby zbliżające się do wieku emerytalnego.



2. Respondenci postrzegają osoby 50+ jako osoby bez szczególnej wiedzy, wartościowego doświadczenia. Dominującym poglądem wśród respondentów jest poczucie, że osoby 50+ nie nadążają za postępem i zmianami w świecie.
3. Firmy, w których pracują respondenci nie zadbały w wystarczającym stopniu o działania wspierające integrację międzypokoleniową.
4. W firmach podejmowane są działania wspierające transfer wiedzy, natomiast są to działania niewystarczające. W inicjatywach tych nie ceni się wiedzy osób 50+.

## **Podsumowanie**

Organizacje muszą wykazać się umiejętnością zrozumienia, budowania mostów oraz tworzenia możliwości integracji, aby w zespołach z dużą rozbieżnością wieku nie rodziły się nieporozumienia oraz niezadowolenie. Dodatkowo to organizacje i ich działy HR muszą budować świadomość zmian demograficznych oraz różnic międzypokoleniowych. Na świecie rozwijają się nowe dziedziny takie, jak *age management* czy *knowledge management*. Firmy w Polsce muszą zdawać sobie sprawę ze zmian demograficznych i z tego, jak zabezpieczyć kapitał strukturalny oraz indywidualny. Muszą one również wspierać budowanie mostów między pracownikami oraz atmosfery szacunku i zadowolenia, aby pracownicy nie odchodzili ani z firm, ani od managerów. Przełożeni powinni mieć możliwość przeszkolenia się z wiedzy na temat zarządzania wiekiem, aby mogli nadążyć za zmieniającym się światem oraz aby wiedzieli, jak obchodzić się z pracownikami. Warto byłoby, aby organizacje (szczególnie międzynarodowe korporacje) nie tylko przeprowadzały anonimowe ankiety na temat bezpośrednich przełożonych oraz samopoczucia pracowników, ale również aby te wyniki i odpowiedzi były brane pod uwagę. Wzmocni to poczucie pracowników, że pracodawca chce budować lepsze miejsce pracy, chce aby to pracownicy, a nie tylko przełożeni mieli możliwość przekazywania informacji „w górę” do zarządzających na wyższym szczeblu. Pracownik bez wsparcia organizacji i managera nie będzie zadowolony, nie będzie się integrował oraz nie będzie zmotywowany do pracy. Przy złej atmosferze, wiedza ukryta pracownika nie zostanie nigdy spisana ponieważ pracownik będzie wolał zmienić pracę. Przyczyni się to do zwiększenia rotacji oraz kosztów organizacji.

Przed organizacjami pojawia się i będzie się pojawiać szereg wyzwań, którym trzeba sprostać, aby budować przyjazne i przyjemne miejsce pracy. Pracownicy budują przedsiębiorstwa oraz są filarem jego funkcjonowania.

## Literatura

- [1] Gajda J., Seroka-Stolka O., *Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5.
- [2] Giannakouris K., *Ageing Characteristics the Demographics Perspectives of the European Perspectives of European Societies*, „Statistics in Focus. Population and Social Conditions” 2008, nr 72 [w:] Pietrzyk S., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach w dobie seniorizacji społeczeństwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020.
- [3] Giddens A., *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [4] GUS, *Prognoza ludności na lata 2014-2050*, Warszawa, 2014.
- [5] Kałużna K., *Pozycja kobiet na polskim rynku pracy. Uwarunkowania prawne i rzeczywistość*, „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne” 2006, nr 1.
- [6] Pietrzyk S., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach w dobie seniorizacji społeczeństwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020.
- [7] Schimanek T., *Co to jest zarządzanie wiekiem?*, „Zarządzanie wiekiem i nie tylko”, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.
- [8] Smolbik-Jęczmień A., Żarczyńska-Dobiesz A., *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2017, nr 3-4.
- [9] Strzelecki Z., Witkowski J., *Ewolucja rozwoju ludności w Polsce: przeszłość i perspektywy*, Rządowa Rada Ludności [w:] Wojnicki S., *Różne pokolenia, jedna organizacja*, SW Mentoring, Olsztyn 2015.
- [10] Wojnicki S., *Różne pokolenia, jedna organizacja*, SW Mentoring, Olsztyn 2015.
- [11] <https://www.zus.pl/-/coraz-wi%C4%99cej-cudzoziemc%C3%B3w-obj%C4%99tych-ubezpieczeniem-spo%C5%82ecznym>.
- [12] <https://www.polskawliczbach.pl/>.
- [13] <https://www.polskawliczbach.pl/#rynek-pracy>.
- [14] <https://rynekpracy.pl/sloownik/wiek-mobilny>.

## Streszczenie

Artykuł przybliży zagadnienia związane ze zmianami demograficznymi w Polsce oraz tym, jak zbudowane są i będą zespoły w organizacjach. Managerki i managerowie muszą zdawać sobie sprawę ze zmian, jakie zachodzą w polskim społeczeństwie oraz jak one będą wpływać na organizacje. Artykuł przedstawia przed jakimi wyzwaniem w tym obszarze stają zespoły HR, które powinny tworzyć strategię zarządzania wiedzą, wiekiem oraz integracji międzypokoleniowej.

## Słowa kluczowe

Pokolenia, zarządzanie pokoleniami, generacje, zdywersyfikowany kapitał ludzki.