UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEIZ US
nr 51/2 2018

STUDIA I MATERIAŁY

DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-12

Barbara Bojarczuk*
Marta Pietrzak**
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ZARZĄDZENIE RÓŻNORODNOŚCIĄ WIEKOWĄ W PROCESIE RÓŻNICOWANIA OFERT ROZWOJOWYCH DLA PRACOWNIKÓW

Streszczenie

Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, które ostatecznie ma przynieść wymierne efekty biznesowe, jest ściśle związane z realizacją potrzeby biznesowej w zakresie stałego rozwoju kompetencji pracowników. W związku z zachodzącymi zmianami demograficznymi kluczowym wyzwaniem staje się możliwie optymalne dopasowanie oferty rozwojowej kierowanej do pracowników należących do różnych pokoleń. Celem artykułu jest przeprowadzenie dyskusji nad istotą koncepcji zarządzania różnorodnością, ze szczególnym uwzględnieniem kryterium wieku w świetle ofert rozwojowych proponowanych przez firmy. W powyższym zakresie zbadane zostały wybrane firmy produkcyjne w Wielkopolsce. Badania przeprowadzono metodą wywiadu ankieterskiego częściowo strukturyzowanego, w którym pytano o rzeczywiste praktyki stosowane przez te firmy w zakresie objętym badaniem.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem, rozwój pracowników, oferta rozwojowa firm

* Adres e-mail: bbojarczuk@wp.pl.
** Adres e-mail: martapawlicka-pietrzak@wp.pl.

Wprowadzenie

Na rynek pracy wchodzi – a niedługo będzie to dominująca grupa zawodowa – pokolenie młodych pracowników urodzonych po roku 1990, określanych mianem pokolenia Z. Różnią się od starszych kolegów pod wieloma względami, szczególnie aspiracjami zawodowymi, sposobem równoważenia życia osobistego z zawodowym, potrzebami i oczekiwaniami wobec organizacji oraz przełożonych, sposobem komunikacji, a także wykorzystaniem nowoczesnych technologii w codziennym życiu. Zmieniają się też same uwarunkowania rynku pracy. Spadające od lat bezrobocie w Polsce daje możliwość aktywności zawodowej grupom, które dotychczas miały utrudniony dostęp do rynku pracy ze względu na ograniczenia i bariery związane z wiekiem, płcią, niepełnosprawnością czy zobowiązaniami rodzinnymi.

Od końca lat dziewięćdziesiątych XX wieku coraz większą popularnością cieszy się pogląd, że umiejętne zarządzanie zakresem różnic i podobieństw występujących pomiędzy osobami pracującymi w jednej organizacji może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, co dało podwaliny do rozwoju idei zarządzania różnorodnością (ZR) (Borkowska, Jawor-Joniewicz, 2016, s. 34).

ZR określa pewną strategię zarządzania personelem, opierającą się na przekonaniu, że zróżnicowanie między ludźmi może stać się przyczyną realnego wzrostu wyników biznesowych organizacji, rozwoju w zakresie innowacyjności oraz elastyczności rynkowej (Karton, Greene, 2005, s. 87).

1. Równe traktowanie a zarządzanie różnorodnością

Należy podkreślić, że polityka równego traktowania w miejscu pracy nie jest ideowo tożsama z ZR. „Równe traktowanie" oznacza realizację ustawowego zakazu pośredniej lub bezpośredniej dyskryminacji ze względu na skatalogowane w Kodeksie pracy cechy chronione (Ustawa, 1974, art. 11^3). Zapisy te służą realizacji polskich wartości konstytucyjnych (Konstytucja RP, 1997, art. 32, pkt 1–2).

Zarządzanie różnorodnością swoim zakresem znacznie wykracza poza ramy interwencji, które są realizowane w obszarze polityki równych szans. Ustawodawstwo definiuje i nakazuje działania, które wypełniają przesłanki równego traktowania, ale dopiero świadome wdrażanie strategii wykorzystania i czerpania korzyści

z różnic, jakie występują pomiędzy pracownikami, zbliża firmy do ZR (Borkowska, Jawor-Joniewicz, 2016, s. 36).

Tabela 1. Różnice pomiędzy polityką równych szans a strategią ZR

	Polityka równych szans	Zarządzanie różnorodnością
Cel	Zapobieganie dyskryminacji zgodnie z przepisami prawa	Stworzenie warunków pracy zwiększających szansę rozwoju firmy i osiąganie wymiernych efektów biznesowych
Działania	Skierowane głównie do kobiet, osób niepełnosprawnych i pochodzących z mniejszości etnicznych	Skierowane do wszystkich pracownic i pracowników firmy
Obszar interwencji	Procedury związane z zarządzaniem personelem	Kultura organizacji
Główni aktorzy	Dział kadr i menedżerowie ds. zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)	Wszyscy menedżerowie i pracownicy

Źródło: L. Wirth, *Breaking through the Glass Celling* (2001), za: Bem (2007), s. 28.

W latach dziewięćdziesiątych nie dyskutowano jeszcze o społecznej odpowiedzialności biznesu, jak również o ZR. Dopiero pod koniec dekady zaczęto podawać w wątpliwość realizowany model rozwoju prywatnych przedsiębiorstw, społecznych kosztów transformacji oraz przestrzegania praw pracowniczych w firmach (Bem, 2007, s. 11). Pojawiły się wówczas głosy wskazujące na konieczność promowania dobrych praktyk w zakresie równych szans. Spadek bezrobocia w Polsce po akcesji do UE skutkował przejściem z rynku pracodawcy do rynku pracownika. Właśnie w tej sytuacji pojawiła się jedna z kluczowych motywacji dla rozwoju idei ZR, tj. konieczność sięgnięcia do dotychczas pomijanych basenów rekrutacyjnych[1]. Pojawiła się również walka o zatrzymanie talentów i osób o wysokim potencjale rozwojowym (*high-potential*), bez względu na wiek oraz płeć (Gryszko, 2009, s. 5).

Jednym z przedsięwzięć realizowanych w kontekście ZR jest wdrażana i sygnowana w różnych krajach Europy Karta Różnorodności[2] służąca angażowaniu

[1] Basen rekrutacyjny to grupa potencjalnych pracowników określona szczególną cechą (np. płeć, wiek, niepełnosprawność).

[2] Karta Różnorodności to krótki dokument, w którym szczegółowo wymieniono i opisano główne zobowiązania tworzenia i akceptacji różnorodności w miejscu pracy (Papamichalopoulou, 2016, s. 4), zob. www.kartaroznorodnosci.pl.

firm i innych organizacji w inicjatywy akceptacji i wykorzystania potencjału zróżnicowania między ludźmi. W Polsce dokument ten został zainicjowany 14 lutego 2012 roku przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i dotychczas został podpisany przez 210 firm.

Cele i zadania realizowane w ramach procesów zarządzania różnorodnością wiekową należą do regularnych zadań ZZL, z tą różnicą, że są ukierunkowane na rozpoznanie i wykorzystanie różnorodności pracowników wynikających z ich różnic wiekowych, odmiennych postaw, oczekiwań, predyspozycji, stylów działania i kompetencji (Borkowska, Jawor-Joniewicz, 2016, s. 47). W kontekście ekonomicznym strategia ta ma charakter relacyjny i jest rozumiana jako: „różnorodne działania należące do obszaru ZZL, w tym zwłaszcza do ZR, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów pracy dzięki temu, że są dostosowanie do potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku" (Liwiński, Sztanderska, 2010, s. 4).

W raporcie „Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym" z 2008 roku zrealizowanym na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (Szcześniak, 2013, s. 12) pracodawcy i eksperci wskazali, że występujące różnice między pokoleniami w środowisku pracy można zdefiniować na poniższych płaszczyznach:

- wykształcenie i umiejętności,
- stosunek do pracy i postawy wobec pracy,
- kondycja fizyczna,
- kondycja umysłowa i przyswajanie wiedzy,
- sytuacja rodzinna,
- wydajność pracy,
- komunikatywność (Szcześniak, 2013, s. 13).

2. Zarządzanie różnorodnością wiekową w procesie rozwoju pracowników

U podstaw zarządzania różnorodnością wiekową znajduje się wyodrębnienie grup pokoleniowych, których postawy życiowe i wobec pracy są odmienne, a łączą je wspólna tradycja, wartości i przekonania (Liwiński, Sztanderska, 2010, s. 5). Za Jamką (2011, s. 3) autorki wskazują podział pokoleń na tradycjonalistów (urodzeni w latach 1925–1946), baby boomers (1946–1964), generację X (1965–1980), generację

Y (1981–1990, zwaną także millenialsami) oraz pokolenie urodzonych po 1990 – generację Z[3]. Spośród tych grup cztery ostatnie znajdują się w wieku produkcyjnym.

Pracownicy pokolenia baby boomers najczęściej charakteryzowani są dewizą życiową „Pracuję, aby przetrwać". Najważniejszymi wartościami dla nich są zaangażowanie, optymizm oraz niezależność. Przedstawiciele pokolenia X opisywani są mottem „Żyję, aby pracować" i cenią sobie takie wartości, jak rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość (Woszczyk, Czernecka, 2013, s. 44). Pokolenie Y, jak również ich następcy – pokolenie Z, wyrażają zasadę „Pracuję, aby żyć". Najważniejsze dla nich to optymizm, idealizacja, różnorodność, ambicje, kreatywność, inicjatywa, innowacyjność, edukacja i kształcenie (Woszczyk, Czernecka, 2013, s. 45). Przedstawiciele pokolenia Z nie znają świata bez komputera, telefonu, internetu – to z jednej strony ich atut, ale badacze podkreślają, że przedstawiciele Z mają niedostatecznie rozwinięte umiejętności bezpośredniej komunikacji twarzą w twarz oraz nawiązywania kontaktów interpersonalnych (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014, s. 407).

Tabela 2. Techniki szkoleniowe

Na stanowisku pracy	Poza stanowiskiem pracy
Udział w pracach projektowych w celach szkoleniowych	Konferencje i seminaria
Grupowe formy pracy	Metody symulacyjne
Treningi, szkolenie orientacji i adaptacji nowych pracowników	Gra ról
Szkolenia bez odrywania od pracy	Action Learning
Szkolenia w zawodzie	Trening Outdoor
Konsultacje z przełożonym	Wykłady
Mentoring	Techniki audiowizualne
Coaching	E-learning
Rotacja na stanowiskach pracy	Zaprogramowany instruktaż
Specjalistyczny instruktaż	Analiza przypadków
Powierzanie zadań zleconych	Studia (zaoczne, podyplomowe)
Zastępstwo na stanowisku pracy	
Programy treningowe	

Źródło: Szałkowski (2000), s. 88.

[3] Innymi określeniami dla pokolenia Z są pokolenie C (od słów *connected*, *communicating*, *content-centric*, *computerized*, *community-oriented*, *always clicking*), a także iGeneration, Gen Tech, Gen Wii, Net Gen, Digital Natives, Gen Next, Post Gen (Euromonitor International, 2011).

Realizując badania, autorki przyjęły podział technik szkolenia zawodowego na dwie grupy, biorąc pod uwagę obecność i uczenie się podczas wykonywania zadań na stanowisku pracy (*on-the-job*) lub poza stanowiskiem pracy (*off-the-job*). Wybór odpowiedniej techniki szkolenia zawodowego powinien zapewniać najefektywniejszy sposób przekazywania niezbędnej wiedzy oraz wzbudzać zainteresowanie i zaangażowanie odbiorców tego przekazu, na co niewątpliwie ma wpływ wiek rozwijanego pracownika (Janowska, 2002, s. 64).

3. Rezultaty przeprowadzonych badań

Badania zostały przeprowadzone w I kwartale 2017 roku, a ich celem było zweryfikowanie, w jaki sposób w praktyce biznesowej wybranych firm produkcyjnych w Wielkopolsce realizowana jest strategia ZR w obszarze różnicowania ofert rozwojowych. Do badań zostało zaproszonych pięć firm produkcyjnych o ugruntowanej pozycji na rynku. Trzy spośród nich działają w Polsce od wielu lat w ramach struktur międzynarodowych (firma B od 1995 r., firma C od 2011 r., firma D od 2005 r.), a dwie kolejne to przedsiębiorstwa o polskim kapitale, powstałe w latach dziewięćdziesiątych. Firmy te są zaliczane co najmniej do średnich przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników (tab. 3). Badanie zostało przeprowadzone wśród osób zatrudnionych na stanowisku menedżera lub dyrektora HR.

Tabela 3. Przebadane firmy produkcyjne ze względu na liczbę pracowników ogółem i pracowników pokolenia Z

Firma	Liczba pracowników ogółem	Liczba pracowników należących do pokolenia Z	Udział pokolenia Z w liczbie pracowników ogółem (%)
A	462	69	15
B	850	51	6
C	304	36	12
D	150	33	22
E	436	39	9
Razem	2202	228	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Pierwsza część badania dotyczyła realizowanych praktyk biznesowych wynikających z wdrożonej strategii ZR. Zostały postawione dwa pytania, które miały na celu zdiagnozowanie obecności tych praktyk:

1. Czy w firmie zostało wdrożone ZR?
2. Jeżeli tak, to czy firma podpisała i przyjęła Kartę Różnorodności?

Żadna z badanych firm nie wdrożyła ZR oraz nie przyjęła Karty Różnorodności.

Otrzymane negatywne odpowiedzi na oba pytania były zaskoczeniem dla autorek. W obliczu takich wyników autorki postanowiły pogłębić badanie o wymiar jakościowy, stosując metodę wywiadu ankieterskiego częściowo strukturyzowanego (Babbie, 2008, s. 299).

Menedżerom lub dyrektorom HR zadano następujące pytania:

1. Jak dobiera Pani/Pan techniki rozwojowe dla pracowników firmy?
2. Co Pani/Pan wie na temat ZR?
3. Co decyduje o doborze oferty szkoleniowej w odniesieniu do zaznaczonych opcji w ankiecie? (wybór konkretnych propozycji z katalogu technik szkolenia „na stanowisku" i „poza stanowiskiem").
4. Jakie metody rozwojowe uważa Pani/Pan za najefektywniejsze i dlaczego?

Udzielone odpowiedzi na pierwsze pytanie pokazały, że nie ma uniwersalnej metody doboru technik rozwojowych i każda z firm działa w inny sposób. Najczęściej są brane pod uwagę cele i zadania (zakres obowiązków) stawiane pracownikowi na konkretnym stanowisku. Tylko jedna firma wskazała, że bierze pod uwagę wiek pracownika, szczególnie jeśli wymagana jest umiejętność obsługi komputera. W innej z badanych firm, dobierając techniki rozwojowe, wychodzi się od kilkuletniej strategii, przechodzi przez roczne cele operacyjne i na tej podstawie dochodzi do tworzenia planów szkoleniowych. Kolejna firma wskazała, że podstawę doboru technik rozwojowych stanowią wyniki oceny rocznej. Cztery z przebadanych firm w żaden sposób nie uwzględniają różnic wynikających z wieku pracowników przy doborze technik rozwojowych.

Odpowiedzi na drugie pytanie ujawniły, że poziom wiedzy wśród ankietowanych na temat ZR okazał się znikomy. Intuicyjnie respondenci dedykują ZR jako metodę zarządzania wiekiem w firmie, dodatkowo jeden z respondentów wspomniał o zróżnicowaniu ze względu na płeć i kolejny wymienił „różnice i odmienności, tj. niepełnosprawność, narodowość, wiek, płeć".

Czynnikami decydującymi o doborze oferty szkoleniowej są potrzeby firm w zakresie zapewnienia ciągłości pracy wykwalifikowanej kadry na stanowiskach. Dwóch respondentów wskazało na to, że proces ten jest pochodną ustalonych celów rocznych i strategii działania. Respondenci mówili o potrzebach wynikających z rotacji na stanowiskach lub bieżącym reagowaniu na tworzone zespoły projektowe.

Według respondentów najefektywniej wpływają na rozwój ludzi techniki z grupy szkoleń „na stanowisku pracy", wśród których zwrócono szczególną uwagę na coaching, mentoring, rotacje pomiędzy stanowiskami pracy, treningi indywidualne oraz powierzanie dodatkowych ról, np. udział w projektach. Badani wskazali na instruktaż na stanowisku pracy pod okiem bardziej doświadczonych pracowników jako efektywną i skuteczną metodę rozwoju, choć podkreślali, że w ich ocenie cieszy się popularnością głównie wśród firm produkcyjnych.

Tylko w jednej firmie wskazano wiek jako kryterium indywidualizacji technik rozwojowych, chociaż respondent w odpowiedzi podał, że w firmie występuje zarządzanie różnorodnością wiekową, „ale jest ono prowadzone jako «działanie intuicyjne», a nie proceduralne". Warto przypomnieć, że podczas pierwszych badań menedżer zaprzeczył, że w jego firmie zostało wdrożone ZR.

Podsumowanie

Badanie pokazało, że firmy, działając na podstawie obowiązujących przepisów Kodeksu pracy, przestrzegają zasad równego traktowania w pracy w zakresie braku dyskryminacji pracowników w dostępie do możliwości rozwoju kompetencji. W żadnej jednak z firm nie została wdrożona strategia ZR, a realizowane działania w tym obszarze są intuicyjne. Elementy ZR, które przecież jednak występują w badanych firmach – w ocenie autorek – raczej wynikają z tego, że podejmowane decyzje opierają się z jednej strony na racjonalnych przesłankach ekonomicznych, z drugiej są pochodną dostosowania się firm do obecnego rynku pracy.

Badanie wskazało na brak dopasowania oferty szkoleniowej dla poszczególnych pracowników ze względu na kryterium wieku. Tożsama oferta rozwojowa jest skierowana zarówno do przedstawicieli pokolenia pracowników urodzonych przed 1990 rokiem, jak i później.

W badanych firmach nie zostało formalnie wdrożone ZR. Pojawiają się oczywiście pytania, jakie są tego przyczyny. Wydaje się zasadne przeprowadzenie

dalszych badań obejmujących zasięgiem większą grupę firm produkcyjnych z Wielkopolski, aby potwierdzić, na ile opisane zjawisko jest powszechną (lub nie) praktyką biznesową.

Literatura

Babbie, E. (2008). *Podstawy badań społecznych.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Baran, M., Kłos, M. (2014). *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami.* Piła: WSB Marketing i Rynek.

Bem, E. (red.) (2007). *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*. Warszawa: UNDP Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju. Pobrane z: http://ekonomia-spoleczna.info/media/biblioteka/wb/przewodnik-dobrych-praktyk-firma-rownych-szans.pdf (15.02.2018).

Borkowska, S., Jawor-Joniewicz, A. (red.) (2016). *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Branka, M., Zielińska, H. (2008). *Idea zmiany. Zarządzanie różnorodnością. Materiały dla osób uczestniczących*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pobrane z: http://witrynawiejska.org.pl/DATA/warsztaty_Zarzadzanie%20roznorodnoscia.pdf (15.02.2018).

Euromonitor International (2011). *Make Way for Generation Z – Marketing to Today's Tweens and Teens*. Euromonitor International: Strategy Briefing. Pobrane z: http://oaltabo2012.files.wordpress.com/2012/03/make-way-for-generation-z1.pdf (15.02.2018).

Gryszko, M. (2009) *RAPORT: Zarządzanie różnorodnością w Polsce*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pobrane z: www.odpowiedzialnybiznes.pl (15.02.2018).

Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Janowska, Z. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Karton, G., Greene, A. (2005). *The dynamics of managing diversity.* Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014). *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy.* Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Konstytucja RP (1997). Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483.

Kozera, I., Maciejewska, A. (2016). Różnorodność może być przewagą firmy. *Harvard Business Review Polska*, *11*, 28–33.

Leśnowolska, E., Andrejczuk, M. (2016). *Łączy nas różnorodność! Przewodnik po Karcie Różnorodności 2016*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pobrane z: http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/laczy-nas-roznorodnosc-przewodnik-karcie-roznorodnosci (15.02.2018).

Liwiński, J., Sztanderska, U. (2010). *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PARP.

Papamichalopoulou, L. (2016). *Zarządzanie różnorodnością motorem rozwoju w Unii Europejskiej. Łączy nas różnorodność! Przewodnik po Karcie Różnorodności*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pobrane z: http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/07/Karta-Roznorodnosci-Przewodnik-2016.pdf (15.02.2018).

Rusak, P. (2014). X, Y, Z: pokoleniowa bitwa biurowa. W: *Przewodnik Pracodawcy* 2013/2014. Warszawa: Grupa Pracuj Solution.

Sajkiewicz, A. (red.) (2000). *Zasoby ludzkie w firmie*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

Szałkowski, A. (red.) (2000). *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Szcześniak, A. (2013). *Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*. Warszawa: Fundacja Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

Ustawa (1974). Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. DzU 1998, nr 21, poz. 94 z późn. zm.

Woszczyk, P., Czernecka, M. (red.) (2013). *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach: Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji.* Łódź: Wydawnictwo HRP Group.

Żarczyńska-Dobiesz, A., Chomątowska, B. (2014). *Pokolenie „Z" na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*. Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DIVERSIFICATION OF DEVELOPMENT OFFERS FOR EMPLOYEES DUE TO THE CRITERION OF AGE

Abstract

Effective management of human resources, which ultimately is intended to bring about measurable business results, is strictly associated with the fulfillment of business needs in the area of continued employee competence development. In connection with the ongoing demographic changes, optimal adjustment of a development offer for employees of different generations becomes a key challenge. The aim of this article is to discuss the essence of the diversity management, with particular emphasis on the criterion of age in light of development offers provided by companies. In this respect, the study encompassed selected production companies in Greater Poland. The study was conducted using the method of a partially structured survey interview in which respondents were asked about the actual practices incorporated by those companies in the area covered by the study.

Keywords: diversity management, age management, employee development, development offer of companies

JEL codes: D22, K38, M13, M14, M54, O15

Cytowanie

Bojarczuk, B., Pietrzak, M. (2018). Zarządzenie różnorodnością wiekową w procesie różnicowania ofert rozwojowych dla pracowników. *Studia i Prace WNEiZ US*, *51/2*, 131–141. DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-12.