

dr hab. MARIA WIDERSZAL-BAZYL, prof. nadzw. CIOP-PIB
mgr ELŻBIETA WOŁODŹKO

Centralny Instytut Ochrony Pracy
– Państwowy Instytut Badawczy

Kontakt: mawid@ciop.pl

DOI: 10.5604/01377043.1231500

Czynniki wpływające na efektywność zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych

Fot. monkeybusinessimages/Bigstockphoto



W artykule przedstawiono trzy koncepcje psychologii społecznej, na podstawie których można formułować oczekiwania co do efektywności zespołów pracowniczych zróżnicowanych wiekowo. Dokonano przeglądu cyklu badań niemieckich, które pozwoliły wyłonić czynniki mające wpływ na związek pomiędzy zróżnicowaniem zespołu w zakresie wieku a jego efektywnością. Czynniki te zostały kolejno omówione. Były to: wyrazistość wieku, stereotypy związane z wiekiem, złożoność zadań, dyskryminacja ze względu na wiek, postrzegana wartość różnorodności wiekowej, klimat zespołu, ergonomiczne warunki pracy. Sformułowano wnioski praktyczne płynące z opisanych badań.

Słowa kluczowe: zespoły zróżnicowane wiekowo, efektywność zespołu, klimat zespołu, dyskryminacja wiekowa, warunki pracy

Factors influencing effectiveness of age diverse teams

In this article three social psychology theories that allow to predict effectiveness of age diverse teams were presented shortly. Then a cycle of German studies that have identified factors influencing the relationship between age diversity and teams effectiveness were reviewed. The above factors were respectively discussed. They were: age salience, age stereotypes, task complexity, age discrimination, appreciation of age diversity, ergonomic working conditions. Practical implications of the cycle of studies were presented.

Keywords: age diverse teams, team effectiveness, team climate, age discrimination, working conditions

Wstęp

Starzenie się społeczeństw krajów rozwiniętych, a także coraz lepsza kondycja zdrowotna ich mieszkańców sprawiają, że wzrasta odsetek starszych osób aktywnych na rynku pracy. Trend ten ilustrują statystyki Eurostatu dotyczące dynamiki zatrudnienia osób starszych (55 – 64 lata) w latach 2004 – 2014 w Polsce i innych, wybranych krajach UE [1].

Celem artykułu jest prezentacja oraz omówienie wyników badań niemieckich na temat zespołów pracowniczych zróżnicowanych wiekowo. Wybór ten wynikał z paru względów. Po pierwsze, Niemcy były pierwszym krajem europejskim, który rozpoczął na dużą skalę badania nad efektywnością takich zespołów. Po drugie, zrealizowany w tym kraju cykl badań doprowadził do istotnych ustaleń, które mogą być wykorzystane praktycz-

nie. Po trzecie, badania niemieckie były ważnym punktem odniesienia, przy podejmowaniu naszego projektu badawczego, poświęconego efektywności zespołów pracowniczych zróżnicowanych pod względem wieku i wartości (realizowanego w ramach III etapu programu wieloletniego, koordynowanego przez CIOP-PIB).

Przed omówieniem wyników badań przedstawiono krótko trzy koncepcje psychologii społecznej, na podstawie których można formułować oczekiwania co do efektywności zespołów zróżnicowanych wiekowo.

Demografia pracowników starszych w UE

We wszystkich krajach Wspólnoty, jak widać na przykładach pokazanych w tabeli, wzrasta zatrudnienie osób starszych. W całej Unii osiągnięto

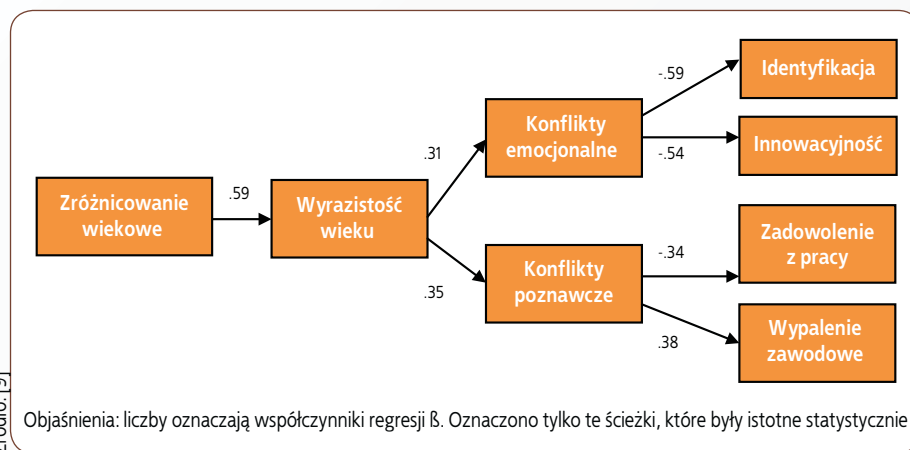
już jeden z celów Strategii Lizbońskiej, który zakładał, że do 2010 r. zatrudnienie osób z grupy wiekowej 55 – 64 lata wyniesie przynajmniej 50% [2]. W niektórych krajach, takich jak Szwecja czy Niemcy, poziom ten został nawet znacznie przekroczony (Szwecja – 74%, Niemcy – 65,6%).

Konsekwencją tej sytuacji jest coraz większe zróżnicowanie wiekowe kadry pracowniczej. Obok siebie pracują przedstawiciele przynajmniej 3 pokoleń: wyżu demograficznego oraz pokoleń X i Y. W artykule, opublikowanym w 2015 r. w „Bezpieczeństwie Pracy” pisaliśmy o różnicach międzypokoleniowych w systemach wartości, umiejętnościach i wiedzy [3]. Niewątpliwie różnice te rzutują na współpracę między pokoleniami. Jest to o tyle ważne, że często przedstawiciele różnych pokoleń wchodzi w skład jednego zespołu realizującego określone zadanie. Po-

Tabela. Stopa zatrudnienia osób starszych (55 - 64 lata) w okresie 2004-2014 (%) w Polsce i innych, wybranych krajach UE
Table. Employment rates for age groups 55-64, 2004-2014 (%), in Poland and selected EU countries

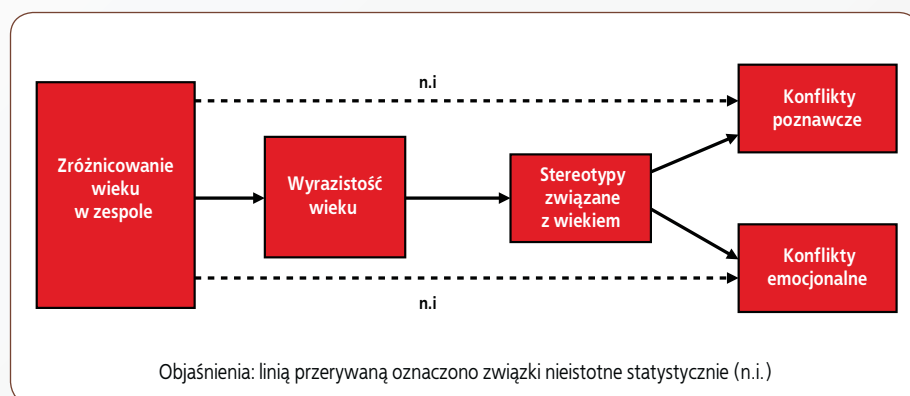
	2004	2009	2014
UE-28	40,6	45,9	51,8
Polska	26,2	32,3	42,5
Słowacja	26,8	39,5	44,8
Niemcy	41,8	56,1	65,6
Szwecja	69,1	70,0	74,0

Źródło: [1]



Źródło: [9]

Rys. 1. Wyrazistość wieku i konflikty jako mediatory związku: zróżnicowanie wiekowe – efektywność zespołu
Fig. 1. Age salience and conflicts as mediators in the relationship between age diversity and team effectiveness



Rys. 2. Zróżnicowanie wieku w zespole i wyrazistość wieku a konflikty w grupie. Mediacyjna rola stereotypów związanych z wiekiem

Fig. 2. Age diversity and age salience and their relationship with team conflicts. Role of age stereotypes as mediators

wstaje więc pytanie: jak zapewnić efektywność zespołów zróżnicowanych wiekowo? Co sprzyja tej efektywności, a co jej przeszkadza?

Co sugerują koncepcje psychologii społecznej?

Na pytanie, czy zespoły pracownicze zróżnicowane wiekowo są bardziej efektywne od mniej zróżnicowanych, psychologia społeczna nie daje jednoznacznej odpowiedzi. Kwestii tej dotyczą trzy koncepcje: teoria kategoryzacji społecznej Tajfela i Turnera [4], teoria atrakcyjności społecznej Byrne'a [5] oraz teoria przetwarzania informacji poznawczych [6].

Punktem wyjścia *teorii kategoryzacji społecznej* jest założenie, że ludzie dążą do utrzymania

pozytywnej oceny na swój temat i uzyskują to poprzez porównywanie się z innymi. Bazą tych porównań jest proces kategoryzacji świata społecznego. Właściwość istotna w danym kontekście, na przykład wykształcenie, uroda, czy siła fizyczna, może stać się kryterium podziału ludzi na kategorie. Dokonywana jest też samokategoryzacja, czyli zaklasyfikowanie siebie do określonej grupy. Na podstawie tej teorii można oczekiwać, że wiek stanie się kryterium kategoryzowania pracowników na młodszych i starszych. Tendencja do faworyzowania własnej grupy wiekowej, a deprecjonowania pozostałych, może przejawiać się w podtrzymywaniu negatywnych stereotypów o „innych” i działaniach dyskryminacyjnych. Wszystko to rodzi konflikty

w zespole, a w ten sposób obniża jego efektywność. Na podstawie koncepcji kategoryzacji społecznej można zatem oczekiwać, że duże zróżnicowanie wiekowe grupy pracowników prowadzi do jej mniejszej efektywności.

Do podobnych wniosków prowadzi *teoria atrakcyjności* [5]. Zakłada się w niej, że ludzie są dla siebie atrakcyjni, gdy są podobni. Podobieństwo to może dotyczyć światopoglądu, wyglądu zewnętrznego, czy właśnie wieku. W konsekwencji grupy złożone z osób podobnych do siebie są dla swych członków bardziej atrakcyjne; cechuje je lepsza komunikacja, spójność i wyższa wydajność. Innymi słowy – również na podstawie koncepcji atrakcyjności Byrne'a – można oczekiwać, że zróżnicowanie wiekowe w zespole pracowniczym będzie utrudniać pracę grupową i skutkować niższą efektywnością.

Inne wnioski płyną z *teorii przetwarzania informacji poznawczych*. W tym ujęciu zróżnicowanie grupy jest korzystne, bowiem daje jej (jako całości) możliwość korzystania z szerszego zasobu wiedzy, dysponowania bardziej różnorodnymi umiejętnościami i doświadczeniami. W konsekwencji, przetwarzanie informacji koniecznych do rozwiązania zadania jest pełniejsze, stąd większa efektywność grupy.

Badania niemieckie na temat różnicowania wieku w grupach pracowniczych

Opisany w artykule cykl badań niemieckich [7-9] jest próbą pogodzenia przeciwstawnych podejść teoretycznych. W kolejnych badaniach zmierzano do ustalenia, które czynniki sytuacyjne decydują o tym, że czasem większe znaczenie ma proces kategoryzacji społecznej prowadzący do niższej efektywności zespołów zróżnicowanych wiekowo, a czasem główna rola należy do procesu przetwarzania informacji, który skutkuje większą efektywnością tych zespołów.

Co wynika z badań?

Sześcioletni program badawczy objął zespoły z różnych grup zawodowych. W sumie było to:

- 56 zespołów pracowników linii montażowej w fabryce samochodów (623 osoby)
- 157 zespołów pracowników biur podatkowych: w 2007 r. 722 osoby, w 2008 r. – 397; ponadto dokonano powtórnej analizy wcześniejszych badań tej grupy, którą objęto 222 zespoły (4538 osób)
- 66 zespołów pracowników biur rozpatrujących wnioski o zasiłki: w 2006 r. 410 osób, w 2007 r. – 281 osób z 51 zespołów
- 230 zespołów doradców finansowych z firmy konsultingowej, rozproszonych w różnych miejscowościach
- 2000 pracowników stanowiących próbę reprezentatywną siły roboczej w Niemczech.

W większości badań miarą zróżnicowania wiekowego zespołu było odchylenie standardowe średniego wieku w tym zespole.

Miary efektywności grupy różniły się zależnie od badania. Czasami były to obiektywne

miary poziomu wykonania zadań zawodowych (u doradców finansowych m.in. liczba nowo pozyskanych klientów w ciągu ostatniego roku), a kiedy indziej miary błędów ludzkich przy pracy (u pracowników montażu samochodów była to liczba błędów popełnionych przy montażu aut i wykrytych przez kontrolę jakości). Czasami stosowano subiektywne oceny pracy uczestników badań, co objawiało się m.in. oceną przełożonego zespołu lub innych jego członków. Brano też pod uwagę inne wskaźniki efektywności zespołu, takie jak innowacyjność, a także identyfikacja jego członków z miejscem pracy, zadowolenie z niej i wypalenie zawodowe.

A oto jakie czynniki, mające wpływ na efektywność zespołów zróżnicowanych wiekowo, udało się ustalić: 1 – wyrazistość wieku, 2 – stereotypy związane z wiekiem, 3 – złożoność zadań, 4 – dyskryminacja ze względu na wiek, 5 – postrzegana wartość różnorodności wiekowej, 6 – klimat grupy, 7 – ergonomiczne warunki pracy. Omówimy je kolejno.

Wyrazistość wieku

Wyrazistość wieku (ang. *age salience*) oznacza postrzeganie go jako istotnej właściwości charakteryzującej ludzi i wpływającej na ich zachowania. Właściwość tę mierzy się zwykle przy użyciu skal zawierających takie stwierdzenia, jak: „Czasami myślę o różnicach wiekowych w naszym zespole” (zgoda z tym stwierdzeniem oznacza, że wiek kolegów z zespołu jest wyrazisty dla respondenta).

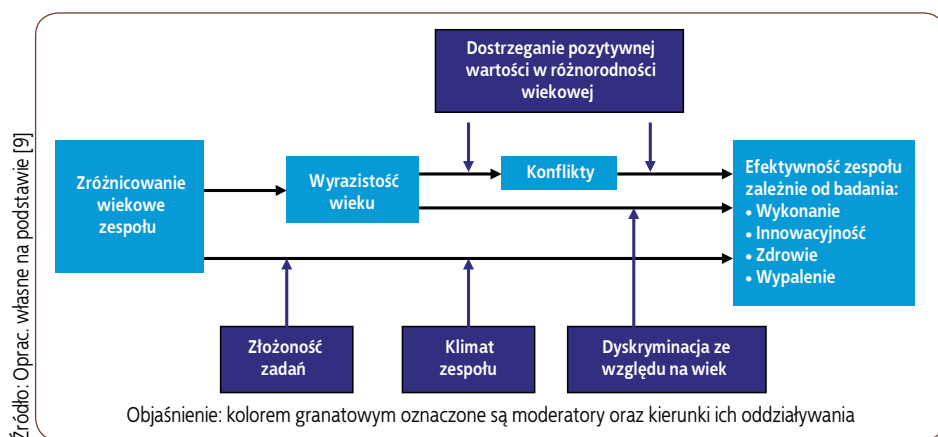
Badania wykazały, że im większe zróżnicowanie wieku w zespole, tym większa jego wyrazistość (rys. 1.). Wyrazistość ta sprawia, że wiek staje się – zgodnie z koncepcją kategoryzacji społecznej – kryterium podziału członków zespołu na młodszych i starszych. W konsekwencji, jak wykazały badania, wyrazistość wieku prowadzi do konfliktów w zespole (rys. 1.). Mogą być to konflikty poznawcze (spory o sposób wykonania zadania) lub emocjonalne (odzwierciedlające starcia interpersonalne w zespole). Oba rodzaje konfliktów obniżają efektywność zespołu, choć – jak pokazuje rysunek – każdy rodzaj konfliktu wpływa na inne elementy efektywności. Konflikty poznawcze wpływają na mniejszą innowacyjność zespołu i słabszą identyfikację jego członków, zaś konflikty emocjonalne obniżają satysfakcję z pracy, a zwiększają wypalenie zawodowe.

Krótko mówiąc, wyrazistość wiekowa jest – obok konfliktów grupowych – ważnym ogniwem, łączącym zróżnicowanie wiekowe i efektywność zespołu.

Stereotypy związane z wiekiem

Stereotypy związane z wiekiem w omawianym cyklu badań były rozumiane jako negatywne opinie na temat starszych pracowników. Mierzono je 6-pozycyjną skalą, np. „starsi pracownicy gorzej współpracują w porównaniu z młodymi.”

W badaniu przeprowadzonym wśród zespołów z biur podatkowych bliżej analizowano związek pomiędzy wyrazistością wiekową a konfliktami w zespole. Wykazano, że stereotypy związane z wiekiem są ogniwem pośredniczącym w tym związku (czyli mediatorem). Innymi słowy,



Rys. 3. Graficzne podsumowanie wyników badań niemieckich nad moderatorami relacji: zróżnicowanie wiekowe – efektywność zespołu oraz moderatorami pośrednich ogniw tej relacji

Fig. 3. Graphic summary of results of the German studies on moderators in the relationship between age diversity and team effectiveness, and moderators of the indirect links in this relationship

okazało się, że wyrazistość wieku przyczynia się do aktywowania negatywnych stereotypów dotyczących wieku, a te z kolei prowadzą do konfliktów grupowych (które są bezpośrednią przyczyną obniżenia efektywności zespołu).

W odniesieniu do tego badania warto odnotować, że nie stwierdzono bezpośrednich związków pomiędzy zróżnicowaniem wieku w zespole a konfliktami (rys. 2.). Natomiast stwierdzono taki związek pomiędzy wyrazistością wieku a konfliktami w zespole (choć – jak już wspomniano – był on w pełni mediowany przez stereotypy dotyczące wieku).

Wyrazistość wieku ma więc bardzo duże znaczenie w kontekście efektywności zespołu. Samo zróżnicowanie wiekowe nie prowadzi do skutków w postaci konfliktów, jeśli nie towarzyszy temu wyrazistość wieku. Ma to ważne implikacje praktyczne, do których przejdziemy później.

Implikacje praktyczne ma też wynik pokazujący, że stereotypy związane z wiekiem w pełni mediują związek pomiędzy jego wyrazistością a konfliktami. Oznacza to bowiem, że wyeliminowanie stereotypów powinno wykluczyć możliwość pojawienia się konfliktów, a w konsekwencji – nie dopuszczać do obniżenia się efektywności zespołu. Działoby się tak nawet wówczas, gdy wyrazistość wieku w zespole jest znacząca.

Złożoność zadań

Zadania złożone to takie, które wymagają podjęcia wielu różnorodnych decyzji. Stąd też efektywne ich wykonanie ściśle związane jest z intensywnym przetwarzaniem informacji. W grupach zróżnicowanych wiekowo są większe szanse na to, że proces ten będzie wielostronny, bowiem zróżnicowany zespół dysponuje zróżnicowanymi zasobami wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Stąd też, zgodnie z koncepcją przetwarzania informacji poznawczych, można było oczekiwać, że przy wykonywaniu zadań złożonych zespoły zróżnicowane wiekowo są bardziej efektywne, niż mniej zróżnicowane. Z kolei przy pracach rutynowych, przy których intensywnie przetwarzanie informacji nie jest tak ważne, do głosu dochodzi przede wszystkim proces kategoryzacji społecznej. Prowadzi on ostatecznie do mniejszej efektywności zespołów zróżnicowanych.

Badania potwierdziły te przypuszczenia. Ich wyniki udowodniły, że zespoły pracowników podatkowych wykonujących złożone zadania osiągały wyższy poziom wykonania (mierzony liczbą dni potrzebnych zespołowi na dokonanie obliczeń podatkowych) wówczas, gdy zespół był bardziej zróżnicowany wiekowo (korelacja pomiędzy zróżnicowaniem wiekowym a liczbą dni potrzebnych zespołowi na wykonanie obliczeń podatkowych wynosiła w pierwszym roku pomiaru $r = -.23, p < .05$, a w drugim roku $r = -.22, p < .05$). Przy pracach rutynowych odpowiednie korelacje były nieistotne statystycznie.

W tych samych badaniach stosowano też inną miarę efektywności zespołu, a mianowicie – subiektywnie odczuwany stan zdrowia. Okazało się, że w odniesieniu do prac złożonych nie odnotowano istotnej korelacji pomiędzy zróżnicowaniem wiekowym zespołu a subiektywnie odczuwanym zdrowiem, natomiast w przypadku prac rutynowych: im większe zróżnicowanie wiekowe, tym gorsza ocena własnego zdrowia ($r = .21, p < .01$).

Dyskryminacja ze względu na wiek

W badaniu na reprezentatywnej próbie niemieckiej dyskryminację ze względu na wiek mierzono za pomocą skali NDS (*Nordic Discrimination Scale*), która uwzględnia dyskryminację w miejscu pracy w takich obszarach, jak awanse, szkolenia, płace, rozwój itp. [10]. Wykazano, że im większe natężenie dyskryminacji w organizacji, tym gorsza samoocena zdrowia pracowników ($r = -0.08, p < 0.01$). Ponadto okazało się, że przy dużym nasileniu dyskryminacji, wyrazistość wieku jest silniej związana z gorszym zdrowiem pracownika (rys. 3.). Ta ostatnia prawidłowość dotyczyła jednak tylko starszych pracowników, w wieku powyżej 45 lat.

Postrzegana wartość różnorodności wiekowej

Interesującą zmienną, która również okazała się mieć wpływ na efektywność zespołów zróżnicowanych wiekowo, była postrzegana wartość różnorodności wiekowej. Mierzono ją 6-pozycyjną skalą, której przykładowe stwierdzenie brzmiało: „Zespół jest bardziej efektywny, gdy składa się z członków w różnym wieku.” Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można

Źródło: Oprac. własne na podstawie [9]

było stwierdzić, że zespoły składające się z osób dostrzegających pozytywną wartość w różnorodności wiekowej są jednocześnie bardziej innowacyjne, doświadczają mniej konfliktów i cechuje je niższe wypalenie zawodowe.

Poza tymi bezpośrednimi związkami odnotowano też, że dostrzeganie wartości w różnorodności wiekowej zmniejsza negatywny wpływ wyrazistości wieku na konflikty grupowe, a także zmniejsza negatywny wpływ konfliktów grupowych na innowacyjność zespołu (rys. 3.). Można powiedzieć, że właściwość ta przerywa – w dwóch miejscach – niekorzystny ciąg zdarzeń, który prowadzi od wyrazistości wieku poprzez konflikty do mniejszej efektywności zespołu. Wynika stąd, że działania zmierzające do zwiększenia postrzeganej wartości różnorodności wiekowej mają szansę zwiększać efektywność zespołów pracowniczych zróżnicowanych wiekowo.

Klimat zespołu

Kolejnym czynnikiem zidentyfikowanym w tym obszarze był klimat zespołu. Pod tą ogólną nazwą badacze rozumieli wzajemne zaufanie członków zespołu i ich wspólną orientację zadaniową (przykładowe stwierdzenie skali pomiarowej: „W naszym zespole każdy czuje się akceptowany i rozumiany”). W wyniku badania 66 zespołów pracowników administracyjnych rozpatrujących wnioski o zasiłki okazało się, że klimat zespołu był bezpośrednio związany z efektywnością: im lepszy, tym większa innowacyjność zespołu, a mniejsze wypalenie. Ponadto klimat zespołu był moderatorem związku pomiędzy zróżnicowaniem wiekowym a dwoma powyższymi wskaźnikami efektywności (rys. 3.). I tak, gdy klimat zespołu był dobry, to im większe zróżnicowanie wiekowe, tym większa innowacyjność zespołu i tym mniejsze wypalenie. Gdy zaś klimat był zły, to im większe zróżnicowanie wiekowe, tym mniej korzystny poziom obu tych wskaźników efektywności. Wynika stąd, że oddziałując na klimat zespołu zróżnicowanego wiekowo można wpływać na jego efektywność.

Ergonomiczne warunki pracy

W badaniu 56 zespołów pracujących przy linii montażowej samochodów odnotowano interesującą zależność: zespoły zróżnicowane wiekowo były bardziej efektywne niż homogeniczne. Prawidłowość ta ujawniła się jednak tylko wtedy, gdy w obliczeniach kontrolowano wysiłek fizyczny respondenta. Dalsze analizy pokazały, że wysiłek fizyczny był ściśle związany z ergonomicznym zaprojektowaniem stanowiska pracy.

Płynię stąd wniosek, że ergonomiczne miejsce pracy, eliminujące wysiłek fizyczny, może przyczynić do tego, że również w przypadku prac fizycznych będzie zauważalny pozytywny wpływ zróżnicowania wiekowego zespołu na jego efektywność.

Podsumowanie, czyli co z badań wynika dla praktyki?

Zasygnalizowany w artykule cykl badań podpowiada, jakie działania warto podejmować w przedsiębiorstwie, by zwiększyć efektywność

zespołów pracowniczych zróżnicowanych wiekowo.

Nawiązując do czynników, które zostały zidentyfikowane jako mediatory – czyli ogniwa pośredniczące – pomiędzy zróżnicowaniem wiekowym zespołu a jego efektywnością, można uznać za pożądane następujące działania.

- *Zmniejszanie wyrazistości wieku w zespole.* Okazuje się, że gdy różne grupy wiekowe są reprezentowane w podobnych proporcjach, to wyrazistość wieku w zespole jest mniejsza, niż w sytuacji, gdy jedna z nich stanowi zdecydowaną mniejszość. Płynię stąd wniosek, że należy dążyć do takiej struktury zespołu, by proporcje grup wiekowych były równoważone.

- *Przeciwdziałanie rozpowszechnianiu się negatywnych stereotypów.* Najczęściej spotykane negatywne stereotypy dotyczą starszych pracowników, choć zdarzają się też dotyczące młodszych. Jednym ze sposobów przeciwdziałania im mogą być szkolenia dla kierowników, a także pracowników, podczas których uczy się rozpoznawania stereotypów i przedstawia informację (np. pochodzące z badań), które wykazują ich fałszywość [11].

- *Zapobieganie konfliktom wynikającym z różnic wiekowych.* Jednym ze sposobów jest – obok wspomnianego zwalczania stereotypów związanych z wiekiem – inicjowanie sytuacji, zwiększających liczbę kontaktów międzypokoleniowych. Badania wykazują, że intensyfikacja kontaktów, nawet jeśli nie wiążą się one bezpośrednio z pracą, zmniejsza napięcia między grupami wiekowymi [12].

Jeżeli nawiązujemy z kolei do czynników, które zostały zidentyfikowane jako moderatory związku pomiędzy zróżnicowaniem wiekowym zespołu a jego efektywnością (czyli wpływają na kształt związku: czy jest pozytywny, negatywny czy nieistotny), to warto uwagi są następujące działania.

- *Przydzielanie złożonych zadań zespołom zróżnicowanym wiekowo.* Przewaga takich zespołów – jak była mowa – widoczna jest przede wszystkim przy wykonywaniu zadań złożonych. Przy zadaniach rutynowych rezultaty mogą być odwrotne (gorsza efektywność zespołów zróżnicowanych). Płynię stąd wniosek, że zespołom zróżnicowanym wiekowo należy przydzielać zadania dostatecznie złożone i trwające na tyle długo, by w zespole mogło dojść do wszechstronnej wymiany punktów widzenia, wszechstronnego „przetwarzania informacji”, a w konsekwencji lepszego poziomu wykonania.

- *Dbanie o klimat zespołu.* W opisywanych badaniach klimat rozumiany był jako wzajemne zaufanie członków zespołu i wspólna koncentracja na celach zadania. Szczególnie istotnym elementem budowania takiego klimatu jest właściwy styl kierowania zespołem, określane jako przywództwo transformacyjne [13]. Przywódca transformacyjny scala zespół wokół wspólnego celu, motywuje do jego osiągnięcia, dba o rozwój każdego z członków z osobna. W ten sposób przyczynia się do budowania dobrego klimatu. Kształcenie kierowników w zakresie przywództwa transformacyjnego pośrednio prowadzi więc do dobrego klimatu zespołu.

- *Przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek w organizacji.* By nie dopuszczać do dys-

kryminacji, organizacja powinna realizować politykę zarządzania wiekiem we wszystkich obszarach: przy rekrutacji pracowników, kształceniu i rozwoju, awansach, itp. [14,15].

- *Upowszechnianie informacji o wartościach tkwiących w różnorodności, w tym różnorodności wiekowej.* Warsztaty z zakresu różnorodności, adresowane do pracowników i kierowników to jedna z możliwych form tego upowszechniania.

BIBLIOGRAFIA

- [1] [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment_rates_for_selected_population_groups,_2004%E2%80%9314_\(%25\)_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment_rates_for_selected_population_groups,_2004%E2%80%9314_(%25)_YB16.png), Eurostat 2014
- [2] Patra E. *Osoby starsze na rynkach pracy w krajach Unii Europejskiej – wybrane aspekty*. „Biznes międzynarodowy w gospodarce globalnej” 2015, 34:123-135
- [3] Widerszal-Bazyl M., Wołodźko E. *Wartości związane z pracą w różnych pokoleniach*. „Bezpieczeństwo Pracy” 2015, 529, 10:20-24
- [4] Tajfel H., Turner J.C. *An integrative theory of intergroup conflict*. [w:] Austin W.G. i Worcheł S. (eds.) *The social psychology of intergroup relations*, pp. 33-47. Monterey, CA: Brooks/Cole 1979
- [5] Byrne D. *The attraction paradigm*. New York, Academic Press 1971
- [6] De Dreu C.K.W. *When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams*. „Journal of Management” 2006, 32:83-107
- [7] Wegge J., Roth C., Neubach B., Schmidt K.H. *Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organisation: the role of task complexity and group size*. „Journal of Applied Psychology” 2008, 93, 6:1301-1313
- [8] Wegge J., Jungmann F., Liebermann S., Shemla M., Ries B.C., Diestel S., Schmidt K.H. *What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research project*. „Work” 2012, 41:5145-5151
- [9] Ries B.C., Diestel S., Shemla M., Liebermann S.C., Jungmann F., Wegge J., Schmidt K.H. *Age diversity and team effectiveness*. [w:] C.M. Schlick et al. (eds.) *Age-differentiated Work Systems*. Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2013
- [10] Furunes T., Mykletun R.J. *Age discrimination in the workplace: validation of the Nordic age discrimination scale (NADS)*. „Scand. J. Psychol.” 2010, 51:23-30
- [11] Posthuma R.A., Campion M.A. *Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research*. „Journal of Management” 2009, 35, 1:158-188
- [12] Iweins C., Desmette D., Yzebyt V., Stinglhamer F. *Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective*. „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2013, 22:331-346
- [13] Kearney E., Gebert D. *Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership*. „Journal of Applied Psychology” 2009, 94, 1:77-89
- [14] Naegel G., Walker A. *A guide to good practice in age management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2006
- [15] Hildt-Ciupińska K., Bugajska J. *Zarządzanie wiekiem – promowanie aktywności zawodowej 50+*. *Przykłady dobrych praktyk*. CIOP-PIB, Warszawa 2013

Publikacja opracowana na podstawie wyników uzyskanych w ramach III etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” dofinansowanego w latach 2014-2016 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Koordynator: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.