

Materiał opracowany na podstawie wyników III etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w latach 2014-2016 ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy –Państwowy Instytut Badawczy. Zadanie 4.Z.04. *Określenie psychospołecznych uwarunkowań efektywnej współpracy osób z różnych pokoleń, w tym osób w wieku 50+*

Kierownik zadania: *dr hab. Maria Widerszal-Bazyl*

## **Dobre praktyki dotyczące tworzenia zespołów wielopokoleniowych oraz kształtowania warunków umożliwiających ich sprawne funkcjonowanie**

### **Wstęp**

Zmiany demograficzne wynikające, między innymi, z utrzymującej się tendencji wydłużania się życia ludzkiego, można zaobserwować zarówno w Polsce, jak i w większości krajów Zachodu. Mają one poważny wpływ na strukturę wiekową populacji osób pracujących. Jest w niej coraz wyższy odsetek osób starszych. W konsekwencji, populacja pracujących staje się bardziej zróżnicowana wiekowo. Nie bez znaczenia dla dłuższego pozostawania na rynku pracy jest też obecny klimat ogólnie kulturowy podkreślający wagę aktywności w wieku starszym, w tym także aktywności zawodowej. Uważa się, że jest ona pożądana zarówno ze względów indywidualnych (zachowanie zdrowia), jak i ogólnospołecznych i ekonomicznych (zmniejszenie obciążeń opiekuńczych ze strony państwa).

Zróżnicowany wiek środowisk pracowniczych sprawia, że zespoły funkcjonujące w obrębie organizacji są również często zróżnicowane wiekowo. I czasem dzieje się tak nie dlatego, że zarządzający świadomie dążyli do ich powoływania, ale raczej dlatego, że struktura wiekowa zatrudnionych siłą rzeczy wymuszała takie rozwiązania. Z drugiej jednak strony, istnieje też wiele przeszkód w powstawaniu zespołów wielopokoleniowych. Przeszkodą są na przykład negatywne stereotypy na temat pracowników starszych (powolni, nie nadążają za nowymi technologiami, nie chcą się dokształcać itp.), które sprawiają, że prędzej lub później są oni wykluczani z młodszych zespołów. Przeszkodą są też rzeczywiste różnice w sposobie wykonywania pracy wynikające z różnic w sprawności fizycznej, czy też odmiennej wiedzy w zakresie podejmowanych zadań. Różnice te mogą wywoływać nieporozumienia między członkami zespołów wielopokoleniowych, a te z kolei sprzyjają gorszemu funkcjonowaniu, a w krańcowej sytuacji rozpadowi zespołu. Przeszkodą w

tworzeniu grup wielopokoleniowych jest też naturalna skłonność ludzka – ujęta w znanej koncepcji atrakcyjności interpersonalnej Byrne (1971) polegająca na tym, że ludzie bardziej cenią i lubią przebywać z osobami, do których są w jakiejś mierze podobni. Wszystko co różni, a więc i wiek, nie sprzyja harmonijnej współpracy.

Wielość przeszkód, które stoją przed grupą zróżnicowaną wiekowo sprawia, że kadra zarządzająca musi włożyć wiele energii i troski, by grupy te w ogóle powstawały. W tej sytuacji, dobre praktyki w zakresie powoływania zespołów wielopokoleniowych oraz stwarzania warunków ich dobrego funkcjonowania, mogą okazać się przydatne.

Zbiór dobrych praktyk, który udało nam się zgromadzić jest na razie skromny. Tym niemniej dla jego stworzenia przeszukano znaczne zasoby Internetu, zarówno polskie, jak i anglojęzyczne (hasła: zespoły wielopokoleniowe, zespoły zróżnicowane wiekowo, *age diversive teams*, *intergenerational teams* i podobne), a niezależnie od tego zbiory dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem, takie jak m.in.:

- Budny M, Pogoda I, Szostakowska M. (red). Diagnoza dobrych praktyk – metod aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+. Warszawska Wyższa Szkoła Informatyki, Warszawa, 2013.
- Kwiatkiewicz A. Analiza dobrych praktyk zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku. Warszawa, 2010.
- Naegele G, Walker A. A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg, 2006
- Szcześniak A. Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+
- Liwiński J. Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE. Projekt „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”. Warszawa, 2010.
- Maksim M., Pawlak., Czapiewska G. Zarządzanie wiekiem w MŚP. Podręcznik wdrożeniowy do szkolenia. Toruń 2012; publikacja współ-finansowana ze środków UE,  
<http://efektywni50plus.wysi.edu.pl/upload/list/Diagnoza%20dobrych%20praktyk%20metod%20aktywizacji%20zawodowej%20osob%20w%20wieku%2050+.pdf>

Warto w tym miejscu uwidocznic różnice pomiędzy licznymi przeglądami dobrych praktyk dotyczących *zarządzania wiekiem*, a niniejszym przeglądem, który dotyczy *zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo*. Przede wszystkim *zarządzanie wiekiem* jest pojęciem szerszym. Według często przyjmowanej w Polsce definicji Liwińskiego i Sztanderskiej (2010)

jest to „element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Polega na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnieniu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku.” Z punktu widzenia powyższej definicji zarządzanie zespołami zróżnicowanymi wiekowo stanowi element składowy zarządzania wiekiem. Choć większość klasyfikacji obszarów zarządzania wiekiem nie wyodrębnia *explicite* tego zagadnienia<sup>1</sup>.

Mimo tak szerokiej definicji zarządzania wiekiem, dobre praktyki opisywane w dostępnych źródłach koncentrują się przede wszystkim na tym, by zapewnić starszym pracownikom możliwość pracy. I w imię tego celu prezentują procedury i narzędzia mające zagwarantować przestrzeganie zasad równości we wszystkich obszarach zarządzania kadrami, a więc w obszarze rekrutacji, szkolenia, oceny itp. Niewiele jest tych praktykach prób zwiększania efektywności **zespołów** składających się z pracowników w różnym wieku. Chodzi raczej o danie równych szans zarówno młodszym, jak i starszym. Praktyki zebrane w niniejszym opracowaniu skupiają się natomiast na współpracy starszych i młodszych.

Przegląd został podzielony na 6 działów:

1. Zaangażowanie naczelnego kierownictwa
2. Tworzenie zespołów wielopokoleniowych
3. Rekrutacja pracowników pod kątem tworzenia zespołów zróżnicowanych wiekowo
4. Projektowanie przestrzeni integrującej pracowników różnych generacji
5. Doskonalenie kierowników w aspekcie pracy z zespołami zróżnicowanymi wiekowo
6. Tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej funkcjonowaniu zespołów zróżnicowanych wiekowo

Na razie nie było możliwe znalezienie dobrych praktyk w niektórych innych jeszcze dziedzinach, które na podstawie badań z psychologii organizacji, również byłyby bardzo ważne dla efektywności zespołów zróżnicowanych wiekowo, jak np. zmniejszanie wyrazistości wieku, stymulowanie dzielenia się informacją w zespole i inne. Te wszystkie obszary, które sugerują badania, zostały omówione w broszurze pt. *Co zrobić, by zwiększyć efektywność zespołów zróżnicowanych wiekowo?* Natomiast podział na działy, który tu wykorzystujemy narzuciło samo życie: takie właśnie rodzaje dobrych praktyk można było spotkać w dostępnych źródłach.

---

<sup>1</sup> Popularna w Polsce klasyfikacja Naegele i Walkera (2006) proponuje następujące obszary: (1) rekrutacja i zarządzanie, (2) kształcenie ustawiczne, (3) rozwój kariery zawodowej, (4) elastyczne formy zatrudnienia, (5) ochrona i promocja zdrowia, (6) przesunięcia między stanowiskami, (7) kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę.

### **1. Zaangażowanie naczelnego kierownictwa**

Żadne większe przedsięwzięcie w organizacji nie ma szans powodzenia, jeśli nie sprzyja mu naczelne kierownictwo. Prawda ta była wielokrotnie przywoływana w wielu kontekstach zarządzania, między innymi w kontekście zarządzania ryzykiem psychospołecznym, gdzie zaangażowanie kierownictwa uznano za kluczowy element skuteczności całego procesu (por. na przykład PRIMA-EF, 2008). Wiele uwagi poświęca się też tej kwestii w zarządzaniu bezpieczeństwem pracy. Istotną składową klimatu bezpieczeństwa, który rzutuje na zachowania pracowników, a w konsekwencji także liczbę wypadków, jest właśnie zaangażowanie naczelnego kierownictwa (np. Zohar, Luria, 2005). Nie inaczej wyglądają sprawy w przypadku powoływania zespołów wielopokoleniowych. Punktem wyjścia również tej inicjatywy powinno być zapewnienie zaangażowania naczelnego kierownictwa.

Parafrazując nieco zalecenia firmy doradczej NIWG-W (Managing Workplace diversity, 2010) odnoszące się do zarządzania różnorodnością w ogóle, można powiedzieć, że zaangażowanie kierownictwa powinno się przejawiać między innymi następującymi zachowaniami:

- Określenie kryteriów oceny zarządzania różnorodnością wiekową i regularne monitorowanie postępów w tej dziedzinie.
- Przypisanie inicjatywom w zakresie zarządzania różnorodnością wiekową odpowiednich środków finansowych, kadrowych, itp.
- Komunikowanie wagi, jaką przypisuje się polityce „włączania” do organizacji pracowników zróżnicowanych wiekowo. W tym celu można wykorzystywać zebrania kierownictwa, imprezy z uczestnictwem załogi, nieformalne spotkania z pracownikami. Tą drogą tworzenie klimatu przyjaznego różnorodności wiekowej.
- Pełnienie roli modelu dla zachowań, których oczekuje się od kierowników liniowych i pracowników, np. uczestniczenie w szkoleniach i spotkaniach, które promują zasady włączania do pracy osoby w różnym wieku.

Zaangażowanie naczelnego kierownictwa w dużym stopniu zależy od spodziewanych skutków ekonomicznych danego przedsięwzięcia, stąd wspomniana wyżej firma doradcza zaleca, by przede wszystkim ustalić korzyści płynące z zarządzania różnorodnością wiekową w danej organizacji (ustalenie „*business case*”).

Poniżej przedstawione są dwie dobre praktyki, jedna to przykład angażowania się naczelnego kierownictwa w zarządzanie różnorodnością, w tym różnorodnością wiekową.

Druga zaś ilustruje oddziaływania zmierzające do kształtowania świadomości kierowników w tej dziedzinie.

**Firma Qian Hu Corporation** zajmująca się hodowlą i dystrybucją ryb, zatrudnia w swej głównej siedzibie w Singapurze 140 pracowników. Prowadzi politykę zróżnicowania wiekowego personelu. Stąd dyrektor naczelny firmy, a także dyrektor wykonawczy, spotykają się co kwartał z pracownikami na sesjach mających formę dialogu. W trakcie spotkań podkreślają wartości, którym hołduje firma, w tym wagę pracy zespołowej i włączania do zespołów zróżnicowanych pracowników. Zdaniem kierowników liniowych, to aktywne komunikowanie sprzyja tworzeniu środowiska, w którym pracownicy czują się dobrze bez względu na wiek i inne dzielące ich różnice. Dowodzi tego m.in. ich niska fluktuacja personelu.

**W firmie Michelin Polska S.A** realizowany jest projekt zarządzania różnorodnością noszący tytuł „Różnorodność”, który w międzynarodowej grupie Michelin istnieje już od 2002/2003 roku. Projekt ten przewiduje pięć tzw. Osi Różnorodności: Oś Kultury i Narodowości (co związane jest z zatrudnianiem pracowników różnych narodowości, reprezentujących różne kultury), Oś Płci (zapewnienie równych warunków pracy kobietom i mężczyznom), Oś Pochodzenie (przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na kolor skóry) oraz Oś Pokolenie, która odnosi się do wieku pracowników. W ramach Osi Pokolenie, od 2009 roku odbywają szkolenia dla kadry kierowniczej mające na celu kształtowanie świadomości w zakresie zarządzania różnorodnością wiekową. Ponadto, dla nowo przyjmowanych pracowników zatrudnianych na samodzielnych stanowiskach – w przyszłości mogą zarządzać zespołami zróżnicowanymi wiekowo – organizowane są warsztaty z zakresu zarządzania różnorodnością.

Warsztat trwa pół dnia. W pierwszej części uczestnicy poznają idee projektu Różnorodności - Oś Pokolenie oraz sposób realizacji tego projektu w Michelin. W drugiej części, mają napisać esej na ten temat. Eseje te są dyskutowane. Ostatecznie uczestnicy dzieleni są na zespoły, które przygotowują prezentacje mające przekonać pozostałych uczestników, że zarządzanie wiekiem jest dobre zarówno dla firmy, jak i indywidualnych pracowników. Warsztaty te mają przygotować, między innymi, do zarządzania zespołami złożonymi z pracowników w różnym wieku.

## **2. Tworzenie zespołów wielopokoleniowych**

Jądrem zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo jest oczywiście samo powołanie takich zespołów do życia. Z dostępnych materiałów wynika, że dobre praktyki w tym zakresie – czyli świadome tworzenie zespołów o zróżnicowanej strukturze wiekowej dla wspólnej realizacji projektów, nie są wcale tak częste. Poniżej opisane są przykłady trzech takich przedsięwzięć: Deutsche Bank, Jena-Optronik GmbH oraz Instytut Lotnictwa, Polska.

Do częściej praktykowanych działań związanych z powoływaniem zespołów zróżnicowanych wiekowo należy tzw. mentoring lub intermentoring. W tych przypadkach celem grupy jest nie młodszych i starszych. Gdy mowa o mentoringu, to chodzi o sytuacje, gdy starsi pracownicy uczą młodszych dzieląc się z nimi swym doświadczeniem. Zaś intermentoring to wzajemne uczenie się: młodzi uczą się od starszych, a starsi od młodszych. Opisane zostaną przykłady dwóch takich działań z Toruńskiego Funduszu Poręczeń Kredytowych (mentoring) oraz projekt Mentoring poprzez IT realizowany w ramach programu Equal (intermentoring).

**Deutsche Bank** to wielka organizacja mająca filie w 35 krajach i zatrudniająca zróżnicowaną wiekowo kadrę (w 2015 roku: do 30 lat -18%, w wieku 30-39 lat – ok.30%, 40-49 lat - 29%, 50 lat i więcej - 23%). Od lat prowadzona jest tu polityka zarządzania różnorodnością, w tym różnorodnością wiekową. Powołany jest dyrektor ds. różnorodności. Jednym z aspektów tej polityki jest zapewnienie wymiany doświadczeń pomiędzy pokoleniami (transfer know-how). Realizowane są cztery modele tego transferu;

1. Pierwszy model to *tworzenie zespołów międzypokoleniowych*, w których w jednym zespole realizującym projekt współpracują ze sobą osoby młodsze oraz starsze legitymujące się znacznym doświadczeniem. Zespół taki jest wspierany przez dwóch doświadczonych pracowników z działu HR banku. Mają oni pomóc zespołowi w doskonaleniu usług świadczonych przez dany wydział, a także przeprowadzają sondaże wśród klientów. Podkreśla się, że pracownicy HR nie są traktowani jako nauczyciele, lecz raczej osoby wspierające.
2. Drugi model „Zajęcie X” (*the X% Job model*) ukierunkowany jest na wymianę doświadczeń pomiędzy różnymi stanowiskami. Polega to na tym, że starszy pracownik banku spędza 2-4 godziny tygodniowo w firmie zewnętrznej świadczącej usługi bankowi. W trakcie tego pobytu ma okazję do bezpośrednich kontaktów i rozmów z dostawcami, a tym sposobem zapoznania się z ich sposobem działania i zarządzania. Po powrocie do banku, uzyskany wgląd w mechanizmy działania firm współpracujących okazuje się bardzo przydatny dla pozostałych pracowników - pomaga optymalizować wewnętrzne procedury banku.
3. Trzeci model zwany „Modelem dzielenia się doświadczeniem” polega na doraźnym przydzielaniu starszego pracownika, znawcy danego zagadnienia, do zespołu kierowanego przez inną osobę. Opisany jest przykład kierownika projektu, który był odpowiedzialny za wdrożenie systemu IT w oddziale niemieckim. Stosowano tam software, który już wcześniej był testowany w Hiszpanii. Stąd też kierownikowi projektu przydzielono starszego pracownika z banku w Hiszpanii, by wspierał go swoim doświadczeniem w wdrażaniu systemu.
4. Czwarty model nazwany „Tandemy know-how” opiera się na współpracy dwóch pracowników banku – doradców klienta: starszego i doświadczonego oraz młodego. Praca takiego tandemu pozwala obu stronom lepiej zrozumieć specyficzne potrzeby i umiejętności „przeciwnej generacji”, a przez to lepiej obsłużyć różnych klientów.

**Instytut Lotnictwa** w Warszawie nie ma spisanej polityki zarządzania różnorodnością wiekową, ale od wielu lat prowadzi działalność opartą o zróżnicowaną wiekowo kadrę. Znaczenie ma fakt, że jest to kadra z reguły wysoko wykształcona, z tytułami naukowymi i często wielkim doświadczeniem. Dąży się do tego, by kompetencje pracowników jak najdłużej mogły być wykorzystywane właśnie w tym instytucie. Zespoły realizujące projekty są wielopokoleniowe. Na czele projektu stoi jego autor, który zwykle zostaje kierownikiem przedsięwzięcia. Następnie dobierani są współpracownicy – zwraca się uwagę, by były to osoby zarówno starsze jak i młodsze. Młodszy, sami mówią, czy chcieliby się rozwijać w danym kierunku i stąd uczestniczyć w konkretnym projekcie. Starsi, albo zgłaszają się sami, albo też są zapraszani – stosownie do doświadczenia posiadanego w danym temacie. Jak pisze M. Bąk (2013), autor obszernego studium przypadku poświęconego Instytutowi Lotnictwa, zwraca się uwagę na to, by starsi pracownicy nie czuli się zagrożeni, by czuli się doceniani – a stąd stosownie wynagradzani – nawet jeśli nie są kierownikami projektów.

Źródło: Bąk M. Doświadczenia budujące innowacyjność. Mentor i mistrz, czyli jak korzystać z potencjału i doświadczenia starszych pracowników według Instytutu Lotnictwa, Polska. W: A. Szcześniak (red.). Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+. IB, ERIFO, Warszawa, 2013.

[http://iped.pl/pliki/publikacje/Raport\\_Dobre\\_praktyki\\_w\\_zarządzaniu\\_wiekami\\_i\\_zasobami\\_ludzkimi.pdf](http://iped.pl/pliki/publikacje/Raport_Dobre_praktyki_w_zarządzaniu_wiekami_i_zasobami_ludzkimi.pdf)

**Jena-Optronik GmbH**, działająca w Niemczech to wysoko specjalizowana firma, która dostarcza instrumenty optoelektroniczne oraz podsystemy do zastosowań w lotach kosmicznych. Prowadzi badania zarówno teoretyczne, jak i stosowane prowadzące do produktów o najwyższej jakości. Firma zatrudnia 145 osób, z tego 42% ma ponad 50 lat. W większości są to inżynierowie, ale część pracowników ma średnie wykształcenie i też wchodzi w skład zespołów badawczych.

Jak relacjonują Kulawczyk i Poszewiecki (2013), autorzy wnikliwego studium przypadku poświęconego Jena-Optronik, by usprawnić politykę zarządzania wiekiem, wynajęto zewnętrzną firmę doradczą specjalizującą się w tym zagadnieniu.

Wśród licznych przedsięwzięć, które zostały podjęte, należy też tworzenie mieszanych zespołów o zrównoważonej strukturze wiekowej. W 2011 roku uruchomiono nowy projekt pt. „Budowanie Zespołów, którego celem jest rozwijanie ducha współpracy między młodszymi i starszymi pracownikami”.

Źródło: Kulawczyk P., Poszewiecki A. Czy w kosmosie wiek odgrywa rolę? Nowa polityka zatrudnienia dla pracowników 55+ w przedsiębiorstwie Jena-Optronik, Niemcy. W: A. Szcześniak (red.). Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+. IB, ERIFO, Warszawa, 2013.

[http://iped.pl/pliki/publikacje/Raport\\_Dobre\\_praktyki\\_w\\_zarządzaniu\\_wiekami\\_i\\_zasobami\\_ludzkimi.pdf](http://iped.pl/pliki/publikacje/Raport_Dobre_praktyki_w_zarządzaniu_wiekami_i_zasobami_ludzkimi.pdf)



**Toruński Fundusz Poręczeń Kredytowych** wprowadził szereg inicjatyw z zakresu zarządzania wiekiem. W 2011 roku wziął udział projekcie szkoleniowym współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, który polegał na przygotowaniu starszego pracownika do roli mentora. W tym celu pracownik przeszedł cykl szkoleń dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. Następnie dobierał sobie młodszego pracownika, który miał być jego podopiecznym oraz wskazywał w jakich dziedzinach ten pracownik będzie doskonalszy. Maksim, Pawlak i Czapiewska (2012), którzy opisali ten przypadek, podają przykład mentora, który miał doskonalić podopiecznego w lepszym zarządzaniu czasem, a także systematyczności i dokładności. Ich wspólna praca trwała dwa miesiące. Doskonalił się nie tylko pracownik, ale także jego mentor, który uczył się metod skutecznego oddziaływania na podopiecznego. Ocenia się, że zyskała cała firma organizując taki sposób transferu wiedzy: od starszych i doświadczonych pracowników do młodej kadry.

Źródło: Maksim M., Pawlak., Czapiewska G. Zarządzanie wiekiem w MŚP. Podręcznik wdrożeniowy do szkolenia. Toruń 2012; publikacja współ-finansowana ze środków UE,

<http://efektywni50plus.wysi.edu.pl/upload/list/Diagnoza%20dobrych%20praktyk%20metod%20aktywizacji%20zawodowej%20osob%20w%20wieku%2050+.pdf>

**Mentoring poprzez IT** to projekt realizowany w ramach programu Equal w latach 2006-2007. Polegał na stworzeniu zespołów międzypokoleniowych składających się z osób 50+ pracujących w sektorze usług oraz młodych osób wkraczających na rynek pracy. Obie te grupy miały się wzajemnie uczyć od siebie. Starsi – dzięki wsparciu młodych - dążyli do zwiększenia swych umiejętności w korzystaniu z technologii informatycznych. Młodszy zaś – dzięki pomocy starszych - mieli wdrożyć się do pracy w usługach. W fazie wstępnej projektu ustalano potrzeby szkoleniowe obu grup partnerów, a także ustalano ich cechy charakterologiczne, co miało pomóc w stworzeniu zespołów dopasowanych pod względem charakterologicznym.

Współpraca przebiegała w oparciu o specjalnie opracowane oprogramowanie zatytułowane „System wspierania procesu naturalnej fluktuacji z wykorzystaniem elementów zarządzania wiedzą i podnoszenia kwalifikacji zawodowych Beneficjentów Ostatecznych”. System składał z trzech głównych modułów umożliwiających realizację podstawowych elementów projektu:

- modułu rekrutacyjnego – przy jego pomocy tworzone zespoły wielopokoleniowe dobierając partnerów w taki sposób, by odpowiadali sobie pod względem charakterologicznym; miało to zapewnić lepszą współpracę,
- modułu edukacyjnego – przy jego pomocy młodszy partnerzy uczyli pracowników 50+ korzystania z technologii informatycznych (dobór konkretnych treści był dostosowany do potrzeb i umiejętności starszego pracownika)
- modułu mentoringu – służył on do wprowadzania młodszych pracowników do przedsiębiorstwa z wykorzystaniem doświadczenia pracownika 50+.

Ponadto był też czwarty moduł: administracyjny, który wspierał i koordynował pracę pozostałych modułów.

System został wdrożony w kilku organizacjach i spotkał się z zainteresowaniem użytkowników. Zaobserwowano pewne problemy przy jego wdrażaniu: wymagał szkoleń w procesie wdrażania go w organizacji. Ponadto, organizatorzy odnotowali, że obie grupy partnerów miały trudności w przekazywaniu swej wiedzy. W związku z tym wzbogacono przedsięwzięcie o dodatkowe szkolenia dotyczące różnych form przekazywania wiedzy.

Źródło: Budny M., Pogoda I., Szostakowska M. Diagnoza dobrych praktyk – metod aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+. Projekt finansowany ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Warszawa, 2013.

<http://efektywni50plus.wysi.edu.pl/upload/list/Diagnoza%20dobrych%20praktyk%20metod%20aktywizacji%20zawodowej%20osob%20w%20wieku%2050+.pdf>

### **3. Rekrutacja pracowników pod kątem tworzenia zespołów zróżnicowanych wiekowo**

Decyzja o powoływaniu zespołów zróżnicowanych wiekowo w danej organizacji powinna rzutować już na sposób przeprowadzania rekrutacji nowych pracowników. Ich dobór, zarówno pracowników szeregowych, jak i kierowników, musi uwzględniać fakt, że będą oni pracować w zespołach ludzi w różnym wieku. Stąd należy oszacować, na ile kandydat poradzi sobie z taką sytuacją.

Rekrutację pracowników wymienia się jako jeden z istotnych elementów polityki zarządzania wiekiem. Liczne przykłady dobrych praktyk w tej dziedzinie pokazują, że wysiłek rekrutujących skierowany jest przede wszystkim na to, by dobór kandydatów był sprawiedliwy tj. dawał równe szanse młodszym i starszym osobom. Decydujące mają być umiejętności kandydata i jego wiedza merytoryczna, a nie metryka.

Choć sprawiedliwy dobór kandydatów, bez względu na wiek, jest szalenie ważnym aspektem rekrutacji, to jednak w niniejszym tekście zwracamy uwagę na nieco inny jej aspekt. Chodzi mianowicie o to, by dobierać kandydatów pod kątem ich przyszłej pracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo, czy też – w przypadku kierowników – kierowania takimi zespołami.

Swoistą dobrą praktyką, wypracowaną przez firmę doradczą National Integration Working Group for Workplaces, - jest próbka pytań zadawanych kandydatom przy rekrutacji do zespołów zróżnicowanych wiekowo i/lub kulturowo.

**Wywiad z kandydatem do pracy w organizacji bazującej na pracy zespołów zróżnicowanych wiekowo**

- próbka pytań opracowana przez *National Integration Working Group for Workplaces*

**“Dla pracowników:**

- Jak określiłbyś kulturę organizacji, w której ostatnio pracowałeś? Co lubiłeś w tej organizacji, a co nie?
- Czy możesz podać przykład sytuacji, gdy musiałeś pracować z kolegą, który różnił się od Ciebie (wiekiem, rasą, płcią, narodowością). Jak dawałeś sobie radę?
- Co Twoim zdaniem jest ważne, by w takiej sytuacji stosunki w pracy dobrze układały się?
- Czy mógłbyś dać przykład, jak dostosowujesz swój styl pracy i sposób komunikowania się do pracy w zróżnicowanym zespole?
- Jak Ci się pracuje z nowymi kolegami o zupełnie innym *backgroundzie*? Co robisz, by uzgodnić z nimi raport z pracy?
- Czy mógłbyś podać przykład sytuacji, gdy trudno było Ci uzyskać zgodę kolegi lub przełożonego, co do Twoich decyzji czy zaleceń, ze względu na dzielące Was różnice kulturowe, generacyjne, inne. Jak wtedy zachowałeś się?

**Dla kierowników:**

- Czy kierowałeś kiedykolwiek zespołem złożonym z bardzo różnorodnych ludzi, wiekowo, kulturowo? Jak starałeś się stworzyć klimat przyjazny pracy zespołowej? Co Twoim zdaniem jest ważne przy kierowaniu takim zespołem?
- Czy mógłbyś podać przykład, gdy dostosowywałeś swój styl kierowania do zróżnicowanych członków zespołu?
- Czy mógłbyś podać przykład sytuacji, gdy miałeś trudności z podwładnym z powodu dzielących wraz różnic kulturowych, wiekowych, itp. Co zrobiłeś, by przezwyciężyć te trudności?
- Gdybyś miał paru członków zespołu, którzy nie są w stanie ze sobą pracować, to co byś zrobił w tej sytuacji?”

Źródło: powyższy cytat pochodzi z pracy: *Managing workplace diversity. A toolkit for organisations*. P.IV-1. National Integration Working Group for Workplaces, Singapore, 2010. Tłumaczenie własne.

<http://www.mom.gov.sg/~media/mom/documents/employment-practices/wdm/workplace%20diversity%20management%20toolkit%20and%20managers%20guide.pdf>

#### **4. Projektowanie przestrzeni integrującej pracowników różnych generacji**

Ważnym i interesującym sposobem integrowania pracowników różnych pokoleń jest projektowanie pod tym kątem pomieszczeń pracy. Miejsce, gdzie przebiega praca powinno być tak zaprojektowane, by sprzyjać upodobaniom i przyzwyczajeniom poszczególnych generacji, ale także, by ułatwiać kontakt między nimi. Światowa firma architektoniczna Gensler zajmująca się między innymi projektowaniem przestrzeni biurowych, przeprowadziła w 2005 roku badania metodą grup fokusowych, by odpowiedzieć na pytanie, jakie są podstawowe oczekiwania różnych generacji związane z pracą. Obok wielu istotnych różnic, które uchwycili badacze, ustalili też trzy wartości, które były wspólne wszystkim generacjom, a mianowicie: sensowna praca (każdy chce pracować w organizacji, która realizuje ważne, sensowne cele społeczne), współpraca z innymi, a także uczenie się. Zdaniem specjalistów z Gensler, projekt przestrzeni roboczej powinien umożliwiać realizację tych wartości. Poniżej podajemy dwie dobre praktyki firmy Gensler, które są próbą integrowania pracowników różnych pokoleń.

**Firma Gensler** projektując przestrzeń dla światowej **kompanii energetycznej BP** dążyła do zmanifestowania w projekcie biura podstawowych wartości, którym hołduje BP, a które odzwierciedlają hasła firmy: „Rozwiązania eksperckie” i „Zrównoważona przyszłość”. Stąd projektując biuro wykorzystano nowoczesne materiały, nowe technologie oświetleniowe i wentylacyjne, tak by być w zgodzie z zasadą oszczędzania energii. W przestrzeni eksponowano też elementy graficzne (w postaci dużych kolorowych liter) wyrażające wartości firmy.

Specjaliści z Gensler wyszli z założenia, że „współpraca” i „uczenie się”, to dwie ściśle związane ze sobą dziedziny, ponieważ dorośli ludzie uczą się głównie poprzez doświadczenie zdobywane w trakcie współpracy z innymi. Stąd też projekt przewidywał wiele wspólnych przestrzeni, w których ludzie mogli spotykać się, „co pozwalało na mentoring i przekazywanie wiedzy pomiędzy pokoleniami”.

Innym rozwiązaniem firmy Gensler była nowa siedziba **firmy prawniczej Schottenstein, Zox & Dunn** z Ohio. W projekcie bardzo silnie podkreślane były elementy współpracy. Obejmował on nie tylko pojedyncze, ok.15m<sup>2</sup> biura prawników, ale także przestrzenie dla praktykantów, duże centrum konferencyjne z wszelkimi udogodnieniami dla klientów oraz - na najwyższym piętrze - duży bar/kawiarnia z tarasem, gdzie wszyscy mogli spotykać się: prawnicy, personel i klienci. Jak określił to jeden z młodszych pracowników: „Ta przestrzeń mówi: „wszyscy tu jesteśmy ważni”, młodzi i starsi, doświadczeni i niedoświadczeni.”

### **5. Doskonalenie kierowników w aspekcie pracy z zespołami zróżnicowanymi wiekowo**

Właściwe kierowanie zespołem to podstawowy warunek jego efektywności. Kierownik powinien umieć zauważać różnice pomiędzy członkami zespołu, również różnice wiekowe i stosownie do nich przydzielać pracę, dobierać sposoby motywowania i nagradzania. Jednocześnie jednak powinien umieć scalać zespół wokół wspólnego celu, być przekonany o wartości tego celu i potrafić przekonać o tym podwładnych. Powinien też w klarowny i sprawiedliwy sposób wyznaczać zadania umożliwiające realizację wspólnego celu. Te i inne właściwości dobrego kierownika można kształtować poprzez szkolenia i warsztaty. Wiele firm, które bazują na pracy zespołów zróżnicowanych wiekowo, docenia wagę szkoleń dla kadry kierowniczej.

**Verbund Konzern, Austria**, jest największym producentem i dystrybutorem energii elektrycznej w Austrii, zarządza przeszło 100 elektrowniami wodnymi oraz kilkunastoma elektrowniami termalnymi.

Przedsiębiorstwo hołduje zasadzie trwałości zatrudnienia swoich pracowników. Stąd – między innymi – większość zatrudnionych to osoby po 45 roku życia. Na początku lat dwutysięcznych, przedsiębiorstwo realizowała program „Kwalifikacje 2000” , który miał na celu zwiększenie produktywności starszych pracowników. Obejmował edukację tej grupy, zarządzanie jakością, promowanie pozytywnego stosunku do starszych pracowników, przekazywanie wiedzy młodszym przez starszych pracowników. Program okazał się skuteczny i w 2004 został nagrodzony krajową nagrodą za inicjatywy dotyczące kadry powyżej 45 lat.

Jest charakterystyczne, że w 2004 roku zainicjowano nowy program „Pokolenia”, który koncentruje się nie tylko na starszym pokoleniu, jak poprzedni, ale na stworzeniu przedsiębiorstwa trzy-pokoleniowego, w którym integracja i współpraca wszystkich grup wiekowych przyniosłaby wartość dodaną, w postaci większej efektywności firmy.

W ramach tego programu realizowane są dwa działania związane z doskonaleniem kierowników:

- Program rozwoju kierownictwa obejmujący między innymi doskonalenie umiejętności zarządzania ludźmi; podkreśla się, że te umiejętności są warunkiem awansu kierowników;
- Program rozwoju majstrów obejmujący kwestie techniczne, a także poprawę umiejętności zarządzania zespołami międzypokoleniowymi; przeznaczony jest dla majstrów o najwyższych kwalifikacjach i doświadczeniu.

Źródło: Liwiński J. Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE. Projekt „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”. Warszawa, 2010.

**Marriott International** jest wielką firmą hotelarską dysponującą przeszło 3600 hotelami w 71 krajach. W Stanach Zjednoczonych zatrudnia przeszło 100 tys. osób, a poza Stanami – przeszło 25 tys. Personel firmy jest zróżnicowany kulturowo, narodowościowo i wiekowo. W 1989 roku Marriott był pierwszą firmą w branży hotelarskiej, która ustanowiła formalny program zarządzania różnorodnością, w tym różnorodnością wiekową.

W Marriott U.S.A, średnia wieku pracowników jest niższa niż w całych Stanach, ale mimo to 45% kadry ma powyżej 45 lat. W ostatnim okresie odsetek osób starszych zwiększał się szybciej niż innych grup wiekowych. Stąd też w 2006 roku w firmie rozpoczęto projekt „Aging Workforce” ukierunkowany przede wszystkim na problemy starszych pracowników. W jego ramach przeprowadzono liczne wywiady, sondaże, a także dyskusje w 37 grupach fokusowych w hotelach w różnych częściach USA. Miały one zidentyfikować problemy w 6 obszarach: środowiska pracy, zdrowia i samopoczucia, obowiązków opiekuńczych, finansów, zarządzania starszą kadrą i w obszarze dotyczącym samego programu. Jednakże w trakcie trwania programu zorientowano się, że problemy starszych pracowników nie różnią się zasadniczo od tych, które odczuwają inne grupy wiekowe. Spowodowało to przesunięcie w celach programu: od poszukiwania rozwiązań dla starszych pracowników, do podejścia całościowego, międzypokoleniowego. Zdano też sobie sprawę, że kluczowe znaczenie ma dostarczenie kierownikom narzędzi ułatwiających kierowanie międzypokoleniowymi zespołami.

W rezultacie, przy pomocy doradców, a także reprezentantów HR oraz kierowników z różnych hoteli przygotowany został Zestaw dla Kierowników (*Toolkit for Managers*). Wykorzystano w nim dyskusje przeprowadzane w grupach fokusowych. Zestaw umieszczony został w intranecie oraz na stronie internetowej. Zawierał następujące m.in. materiały:

- serie artykułów, jak zarządzać pracą i zapewniać zdrowie wszystkim pokoleniom pracowników,
- Scenki audio, w których kierownicy i przedstawiciele HR opowiadali rzeczywiste zdarzenia i problemy oraz sposoby ich rozwiązania,
- Przewodnik do każdego scenariusza audio, który miał pomóc kierownikowi poprowadzić dyskusję na dany temat w swoim zespole,
- Informacje i linki do źródeł rozszerzających wiedzę o międzypokoleniowych zespołach oraz do punktów konsultacyjnych.

Źródło: Age: a 21st century diversity imperative. Boston College the Sloan Center on Aging & Work. 2011.  
[http://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/case\\_AgeDiversity.pdf](http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/case_AgeDiversity.pdf)

## **6. Tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej funkcjonowaniu zespołów zróżnicowanych wiekowo**

Zespoły zróżnicowane wiekowo, a także kierownik, który im przewodzi, nie działają w próżni, lecz są najczęściej elementami większych organizacji. Stąd, kultura i polityka całej organizacji ma ogromny wpływ na sprawne funkcjonowanie tych zespołów.

Ważne jest, by polityka równego traktowania wszystkich pracowników bez względu na wiek, była wyraźnie wyartykułowana, najlepiej w formie pisanej. Powinna być też odpowiednio rozpropagowana, tak by dla wszystkich – tj. dla pracowników, kierowników, kooperantów i środowisko zewnętrzne - było oczywiste jakim wartościom hołduje organizacja.

Niżej opisana dobra praktyka z firmy Ernst & Young jest dobrym przykładem działań zmierzających do uświadomienia pracownikom, że wartością firmy są wszystkie osoby bez względu na wiek i że ważna jest ich harmonijna współpraca.

Same deklaracje oczywiście nie wystarczą. Konieczne są realne działania organizacji w zakresie zarządzania wiekiem. Pokazują one, na ile organizacja praktykuje idee różnorodności i włączania wszystkich grup wiekowych w proces pracy, na ile respektuje interesy młodszych i starszych pracowników w zarządzaniu kadrą: przy rekrutacji do pracy, szkoleniach, wynagrodzeniach, itp.

W zarządzaniu wiekiem najczęściej wyróżnia się następujące działania (Naegele i Walker, 2006, Hildt-Ciupińska i Bugajska, 2013):

- rekrutacja i selekcja,
- kształcenie ustawiczne,
- rozwój kariery zawodowej,
- elastyczne formy zatrudnienia,
- ochronę i promocje zdrowia,
- przesunięcia między stanowiskami,
- kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę.

Wszystkie te działania wspierają się nawzajem: tym lepsze będą skutki każdego z nich, im więcej towarzyszy mu pozostałych inicjatyw (por. Liwiński i Sztanderska, 2010). Zdaniem Naegele i Walker (2006) najlepsze efekty przynosi podejście kompleksowe czyli łączenie wielu, a najlepiej wszystkich działań.

Z punktu widzenia funkcjonowania zespołów wielopokoleniowych, podejście kompleksowe również wydaje się najlepsze. Pokazuje członkom zespołu, że prawa ich grupy wiekowej są respektowane w całej organizacji i na różnych polach. Stwarza to lepszą płaszczyznę do współpracy w ramach samego zespołu.



Trudno jednak znaleźć organizację, która wykorzystywałaby pracę zespołów wielopokoleniowych, a jednocześnie realizowała wszystkie działania zarządzania wiekiem. Stąd też jako dobrą praktykę podajemy przykłady dwóch organizacji, które podjęły po kilka inicjatyw z zakresu zarządzania wiekiem. Tym samym stworzyły dobry klimat dla funkcjonowania zespołów wielopokoleniowych. Przykłady te to Erste Bank z Austrii i firma KMD z Danii.

**Ernst & Young**, Singapur. Ernst & Young to międzynarodowa firma doradcza funkcjonująca w 140 krajach i zatrudniająca przeszło 141 tys. pracowników. Oddział w Singapurze zatrudnia 2 tys. osób. Są wśród nich przedstawiciele wszystkich pokoleń, a także różnych narodowości. Polityka różnorodności prowadzona w firmie uwzględnia więc zarówno zróżnicowania wiekowe, jak i narodowościowe. A oto jakie działania są podejmowane dla zwiększenia świadomości pracowników i klientów o wartości różnorodności i włączania w polityce firmy:

- Jasno określono wizję firmy w zakresie polityki różnorodności i włączania oraz przedstawiono jej spodziewany wpływ na biznes, klientów oraz pracowników,
- Naczelne kierownictwo oraz wydział HR wysyłają regularne komunikaty do załogi, w których tłumaczą dlaczego „włączające” miejsce pracy jest ważne; komunikaty te wsparte są przykładami z realnego życia,
- Organizowane fora dyskusyjne dla partnerów, na których wymienia się poglądy na temat różnorodności i włączania,
- Udostępnia się materiały upowszechniające ideę włączania, jak plakaty, wywieszki, itp.
- Opracowuje się poradniki i inne narzędzia informujące jak pracować ze zróżnicowanymi grupami, m.in. jakie stosować strategie w kierowaniu zróżnicowanymi zespołami.

Ernst & Young został nagrodzony wieloma nagrodami za prowadzona politykę różnorodności.

Źródło: Managing workplace diversity. A toolkit for organisations. P.IV-1. National Integration Working Group for Workplaces, Singapore, 2010. <http://www.mom.gov.sg/~media/mom/documents/employment-practices/wdm/workplace%20diversity%20management%20toolkit%20and%20managers%20guide.pdf>

**Erste Bank, Austria**, jest dużym bankiem zatrudniającym ok.4,5 tys. pracowników, 55% stanowią kobiety, średnia wieku wynosi 42 lata. Uchodzi za czołową instytucję w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi.

W ostatnim okresie w banku zwiększyła się liczba starszych pracowników i prognozuje się, że tendencja ta nadal będzie się utrzymywać. To m.in. było bodźcem do zainicjowania w 2005 roku programu: *Lifetime*, ukierunkowanego na kompleksowe zagospodarowanie zarówno starszych, jak i młodszych pracowników.

Program realizowany jest na różnych poziomach i obejmuje:

- kształtowanie kultury korporacyjnej i przywództwa; poznaje się mocne i słabe strony różnych generacji, respektuje odmienności, a jednocześnie podejmuje starania, by bank nadał za nowoczesnością, mimo że większość personelu ma powyżej 40 lat,
- szkolenia i rozwój personelu; wszystkie generacje mają równy dostęp do szkoleń i takie same możliwości rozwojowe. Respektowane są zróżnicowane potrzeby szkoleniowe poszczególnych generacji oraz właściwe im sposoby uczenia się, wspiera się uczenie i rozwój w ciągu całego życia zawodowego,
- zwiększenie atrakcyjności pracy dla młodszych pracowników; program *Lifetime* skierowany jest nie tylko do starszych, ale i młodszych, dąży do zwiększenia atrakcyjności banku dla wszystkich grup wiekowych;
- promocję zdrowia w pracy; wszyscy pracownicy - bez względu na wiek - mają dbać o zdrowie, co przyczyni się do zmniejszenia absencji chorobowych, które obciążają budżet banku,
- dystrybucja i marketing; zmiany demograficzne dotyczą też klientów, stąd modyfikowane są produkty bankowe i świadczone usługi.

Rok po wprowadzeniu programu *Lifetime* dokonano jego oceny. Wzięło w niej udział przeszło 100 pracowników, łącznie z przedstawicielami naczelnego kierownictwa. Uznano program za udany, przyniósł wymierne rezultaty w postaci zwiększenia zadowolenia pracowników i ich dumy z pracy w firmie.

Źródło: <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/ageing-workforce/erste-bank-austria-a-comprehensive-approach>