



MASZ SZANSE



EQUAL » OPINIA EKSPERTÓW

## Korzyści z zarządzania wiekiem w firmie

O tym, co daje efektywność zawodowa osób dojrzałych, opowiadają Agata Hilarowicz i Barbara Rożałowska, ekspertki w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi i socjologii z Politechniki Śląskiej.

Część osób po przejściu na emeryturę, zwłaszcza w sytuacji przymusu, ma problem z akceptacją stanu bezczynności i zmianą statusu społecznego. Związany z tym stres, brak poczucia przydatności, pogorszenie warunków ekonomicznych i niejednokrotnie postępująca izolacja społeczna przyczyniają się do przyspieszenia procesów starzenia się, poczucia wyobcowania i wzrostu podatności na choroby. Jeszcze bardziej skomplikowana jest sytuacja osób po 45. roku życia, które utraciły pracę, nie uzyskawszy uprawnień emerytalnych i z różnych przyczyn nie są w stanie znaleźć nowego zatrudnienia (starzejący się bezrobotni).

Sam termin zarządzania wiekiem nie jest jednoznacznie zdefiniowany. W jego ramach mieści się szerokie spektrum działań ukierunkowanych na zatrudnianie, utrzymanie i rozwój w organizacjach pracowników starszych czy też eliminowanie konfliktu pokoleniowego pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami. Zarządzanie wiekiem skupia się na tworzeniu przyjaznego środowiska (organizacja, warunki i tempo pracy) dla osób starszych oraz niwelowaniu różnic pokoleniowych.

Takie podejście wymaga zmiany myślenia w kategoriach „starszy pracownik to same kłopoty i kiepska wydajność” w kierunku „starszy pracownik to wiedza i

### Zarządzanie wiekiem skupia się na tworzeniu przyjaznego środowiska pracy dla osób starszych

mądrość, z której można czerpać i przełożyć to na wyniki ekonomiczne”. Stąd też zamiast zwalniać pracowników starszych czy też stwarzać bariery przy zatrudnianiu takich osób, warto się zastanowić nad korzyściami, jakie mogą wiązać się z polityką zarządzania wiekiem związaną.

Z punktu widzenia osoby starszej zainteresowanej dalszym funkcjonowaniem na rynku pracy do plusów można zaliczyć samą sposobność osiągnięcia równowagi między celami jednostki a możliwościami jej realizacji. Perspektywa zachowania aktywności, autonomii z tym związaną, samorealizacja i rozwój czy poczucie przynależności do grupy zawodowej i organizacji w pozytywny sposób wpływają na samopoczucie i to, co nazywa się obecnie „zdrowym starzeniem się”. Oprócz powyższych aspektów jest również czysto finansowy wymiar – posiadanie źródła dochodu.

Na poziomie organizacji pozytywne wprowadzanie polityki różnorodności i poszanowania różnych grup wiekowych oraz ich wkładu wnoszonego do pracy wynikają w dużej mierze ze specyficznych cech danej populacji. Szereg badań potwierdza, że pracownicy starsi jako mądrzejsi i bardziej doświadczeni mają lepszą zdolność całościowego ujmowania zagadnień, są

dokładniejsi, bardziej zdyscyplinowani, lojalni wobec pracodawcy oraz bardziej przywiązani do miejsca pracy niż ich młodszy kolega. Pracownicy starsi są również bardziej spokojni i cierpliwi, lepiej udzielają porad oraz mają większe zdolności komunikacyjne, zwłaszcza w swojej kategorii wiekowej. A to, biorąc pod uwagę starzenie się społeczeństwa, ma istotne znaczenie. Umiejętne zarządzanie wiekiem w organizacji prowadzi zatem do pełnego wykorzystania posiadanego potencjału pracowniczego, stymuluje przepływ wiedzy i pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na kompetencjach oraz wzrost aktywów niematerialnych, które stanowią istotny składnik wartości współczesnych przedsiębiorstw. To również tworzenie trwalszych relacji opartych na współzależności, postawach lojalności, zaufania i wsparcia. Zarządzanie wiekiem może także przyczynić się do wzrostu elastyczności organizacji. Często pracownikom starszym oferowane są różnego rodzaju elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy, zwłaszcza bazujące na niepełnym wymiarze czasu pracy. Wszystko to rzutuje także na odbiór i wizerunek organizacji na rynku, co ma przełożenie na wyniki finansowe.

Wśród korzyści w skali gospodarki można wymienić zmniejszenie niekorzystnych tendencji na rynku pracy, w tym obniżenie stopy bezrobocia starszych osób, zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek, a także zmniejszenie obciążenia systemu emerytalnego i racjonalizację wydatków socjalnych.

EQUAL » WYNIKI BADAŃ

## Czym się różnią dwa pokolenia

■ Bożena Boruta-Gojny\*

**Przekonanie, że pracownicy młodzi różnią się od starszych jakimiś konkretnymi cechami, bierze się z potocznej obserwacji, opinii przekazywanych przez kolegów i własnych doświadczeń.**

W ramach programu EQUAL „Dynamizm i doświadczenie” wspólnie z zespołem psychologów przeprowadziliśmy zarówno badania dotyczące wzajemnego postrzegania generacji, jak i testy psychologiczne wybranych właściwości w celu ustalenia, czy rzeczywiście można wskazać jakieś charakterystyczne różnice między pokoleniami. Prosiłiśmy pracowników -35 i 50+ oraz szefów o sporządzenie list zalet i wad własnego oraz przeciwnego pokolenia. Z pozycji zarządzających i obserwatorów takie same listy dla obu pokoleń sporządzali zgodnie. Wszyscy wskazywali jako najważniejsze cechy pracowników -35:

- kreatywność,
- wiedzę i sprawność w posługiwaniu się technikami komputerowymi oraz językami obcymi,
- odwagę w działaniu,
- otwartość i komunikatywność,
- elastyczne podejście do zmian,
- nastawienie na sukces,
- asertywność,
- atrakcyjny wygląd,
- zdrowie i siłę fizyczną,
- ale i brak stabilizacji, nieprzewidywalność i niską odpowiedzialność.

Natomiast pracowników 50+ cechują głównie:

- duże doświadczenie życiowe i zawodowe,
- dyspozycyjność,
- lojalność i przywiązanie do firmy,
- stabilizacja życiowa,
- ale i opór wobec zmian,
- słabsze zdrowie,

● brak sprawności w posługiwaniu się urządzeniami IT i językami obcymi.

Sprzeczne oceny, które mogą być źródłem nieporozumień, dotyczą odporności na stres oraz dominacji grupowej. Przekonanie o dominacji przeciwnej grupy wiekowej mają obie generacje. Pracownicy -35 uważają się za zaangażowanych w pracę, choć 50+ oraz szefowie oceniali ich zaangażowanie nisko. Wszyscy pracownicy odczuwają, że kryterium wiekowe jest używane do dominowania i dyskryminowania – młodzi czują się odsuwani i niedopuszczani do wielu spraw „bo jeszcze nie mogą”, a 50+ czują się odsuwani i wypychani „bo już się nie nadają”. Ci ostatni wykazują jednak sporą tolerancję względem młodszych kolegów i wysokiego poziomu krytycyzmu wobec własnej grupy. Pracownicy -35 okazali się bardziej krytyczni wobec swoich starszych kolegów. Z badań wynika, że we wzajemnym postrzeganiu są oni ślepi na takie wartości osób 50+, jak choćby wysokie możliwości udzielania wsparcia psychicznego zarówno młodszemu kolegom, jak i szefom, czy umiejętność tzw. niewychodzenia przed orkiestrę. Co znamienne, obie grupy nie uświadamiają sobie, w jakie role społeczne we wzajemnych relacjach wchodzi, a szczególnie, że osoby 50+ uzupełniają role szefów i -35. Brak porozumienia prowadzi do izolacji pokoleniowej, tamowania przepływu informacji, wiedzy i pomysłów, psuje klimat, co odbija się na efektywności pracy i prowadzi do konfliktów – i jawnych, i nieświadomych.

\*trener modelu intermentoringu, koordynator ds. merytorycznych w projekcie „Dynamizm i doświadczenie – wspólne sterowanie zmianą”, Polskie Stowarzyszenie Psychologów Praktyków

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski





Intermentoring wymaga nauki zaufania do innych

---

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski

