



Zdzisława Przetacka
Niezależna trenerka biznesu

Różnorodność ze względu na wiek – zarządzanie wiekiem w organizacjach

Wprowadzenie

W ostatnich dekadach ulega zmianie struktura zatrudnienia w biznesie. Proces ten zachodzi w całej Europie, w tym także w Polsce. Obserwuje się wzrost zatrudnienia kobiet, osób należących do mniejszości narodowych, a także osób starszych. Stale dołącza do grup pracowniczych nowe młode pokolenie. Nie wszystkie firmy są w jednakowym stopniu otwarte i gotowe na przyjmowanie tak zróżnicowanych pracowników. Jednocześnie wyzwaniem staje się zmieniający się rynek konsumentów i klientów, który wymaga nowych, kreatywnych i innowacyjnych sposobów zaspokajania ich potrzeb. Organizacje biznesowe stają zatem przed poważnym zadaniem – umiejętnym i skutecznym zarządzaniem tak zróżnicowaną rzeczywistością. Niewiele jednak firm rzeczywiście uświadamia sobie konieczność zmiany dotychczasowych strategii i podejścia do zarządzania kadrami.

Zarządzanie różnorodnością jest w Polsce jeszcze mało znaną strategią zarządzania personelem. Podstawowym założeniem tej strategii jest przekonanie, że zróżnicowane kadry to zasób przedsiębiorstwa, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych i zysku¹. Zróżnicowani pracownicy wpływają na większą efektywność firmy, wzbogacając ją o nową, synergiczną wartość.

Celem zarządzania różnorodnością jest tworzenie takich warunków środowiska pracy, aby można było jak najlepiej wykorzystać indywidualne możliwości i umiejętności pracowników/pracownic do realizacji misji przedsiębiorstwa. Takie podejście służy osiągnięciu konkretnych i wymiernych efektów oraz zapewnia przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną.

Zarządzanie wiekiem, jeden z elementów zarządzania różnorodnością w organizacjach, staje się w Polsce kluczowym współcześnie wyzwaniem dla firm, ich kadry kierowniczej i działów HR. Proces zróżnicowania struktury siły roboczej ze względu na wiek będzie postępował. Przybywa pracowników starszych

wiekem, choć pojawia się jeszcze wiele barier w ich zatrudnianiu bądź utrzymaniu w zakładach pracy. Społeczeństwo starzeje się, więc takich pracowników będzie w firmach więcej. Sytuacja na rynku pracy, działania podejmowane przez państwo na rzecz aktywizacji zawodowej ludzi po 55 roku życia, wskazania płynące z wymogów unijnych zdecydują o zwiększeniu liczby zatrudnionych starszych pracowników.

Zarządzanie wiekiem – wyzwanie rynku pracy

Zarówno dojrzały pracownicy, będący w wieku 50+, jak i młodzi wchodzący na rynek z generacji Y to nowe wyzwanie dla pracodawców. Istotnym aspektem podejmowanych działań i budowania strategii personalnych będzie w niedalekiej przyszłości efektywne wykorzystanie walorów obu grup i przełożenie ich na korzyści dla firmy. Ważnym stanie się dokładne poznanie atutów zarówno dojrzałych, jak i najmłodszych pracowników, oddzielenie prawdziwych informacji od stereotypowych opinii i krzywdzących ocen. Budowanie zespołów składających się z osób o różnym doświadczeniu i światopoglądzie wyzwala szerokie możliwości kreowania nowych rozwiązań odpowiadających zmieniającym się oczekiwaniom rynku. Dla swej skuteczności i efektywności podejmowanych kroków działy personalne zmuszone będą do wprowadzenia zasadniczych zmian w strategiach zarządzania kadrami, a także do wywierania pożądanego wpływu na kulturę organizacji. Oba obszary, strategie personalne i kultura organizacji, pozostają ze sobą w ścisłym związku w procesie realizacji misji firmy i decydują o powodzeniu przedsięwzięć i osiąganych zyskach. Ten nieformalny wymiar funkcjonowania przedsiębiorstwa, jakim jest kultura organizacji, czyli normy i wartości firmy oraz pracowników, a także ich przekonania, zwyczaje i zachowania, ma zasadniczy wpływ na rzeczywiste funkcjonowanie środowiska pracy, a ono jest bazą do



generowania zysku przedsiębiorstwa. Tylko w bezpiecznym i przyjaznym środowisku zatrudnieni mogą poczuć, że mają wpływ na to, co dzieje się w firmie i chętniej zaangażować się w realizację swoich zadań, tym samym przyczyniając się do wzrostu wyników przedsiębiorstwa.

Wprowadzając w firmie zarządzanie różnorodnością pracodawca powinien skoncentrować uwagę na kształtowaniu kultury organizacji celem stworzenia sprzyjających warunków pracy, zwiększających szanse rozwoju firmy i osiąganie wymiernych efektów biznesowych. Działania należy skierować do wszystkich pracowników, a przy ich realizacji w szczególności oprzeć się na kadrze menedżerskiej. Ważnym elementem będzie umiejętne zaangażowanie samych pracowników w wieku 50+ do promowania zmian, uczynienie z nich adresatów i emisariuszy wprowadzanych nowych wartości.

Jeśli chodzi o działania zewnętrzne, to istotną rolę odgrywa sposób pozyskiwania z rynku proaktywnych, doświadczonych pracowników i budowanie wizerunku firmy przyjaznej różnorodności pracowniczej. Podjęcie szeroko zakrojonych działań na rzecz pozyskiwania różnorodnych pracowników pozwoli pracodawcom uczynić z obecnych ograniczeń, jakim jest m.in. zatrudnianie osób w wieku 50+, szansę dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Dojrzały pracownicy na rynku pracy

Analizując sytuację na rynku pracy można zadać pytanie o powody nagłego zainteresowania problemami związanymi z zatrudnianiem pracowników w wieku 50+ lub niepokojami dotyczącymi generacji Y. Jakie czynniki sprawiają, że sprawa ich zatrudniania stała się „gorącym” tematem, a jednocześnie ważnym i pilnym problemem do rozwiązania? Co warto i trzeba wiedzieć, aby skutecznie przygotować się do budowania nowych strategii rekrutacyjnych i efektywnych procesów zarządzania zróżnicowanym wiekowo personelem?

Przyczyn tego zainteresowania należy upatrywać przede wszystkim w zmianach ekonomiczno-społecznych we współczesnym świecie, w tym także w Polsce. Można nawet powiedzieć, że zmiany te są szczególnie wyraźnie widoczne w naszym kraju z uwagi na przyspieszony proces transformacji po zmianach ustrojowych zapoczątkowanych 20 lat temu.

• Powody demograficzne

Wyostrenie zjawiska związanego z dyskryminacją pracowników ze względu na wiek (dotyczy głównie pracowników starszych) pojawiło się wraz ze starzeniem się społeczeństwa. Zmiany demograficzne, a więc starzenie się pokolenia z powojennego boomu urodzeń oraz osiągnięcia w medycynie i dietetyce wpływające na pozostawanie w dobrej kondycji fizycz-

nej i zdrowotnej tej populacji, sprawiają, że na rynku pojawia się, a właściwie pozostaje, coraz więcej pracowników powyżej 50 lat.

• Powody ekonomiczne

W Polsce pokolenie boomersów (osób urodzonych w okresie powojennego wyżu demograficznego) aktywnie uczestniczyło w życiu gospodarczym kraju, a po transformacji ustrojowej wykazało się intensywnym dążeniem do rozwijania własnych karier zawodowych. Na rynku pojawiały się liczne możliwości, takie jak np. wchodzenie na polski rynek zachodnich korporacji, prywatyzowanie się polskich przedsiębiorstw, nowe sposoby doskonalenia kompetencji. Przedstawiciele pokolenia boomersów zajmują dzisiaj eksponowane stanowiska, zarządzają zespołami i mają świadomość swojej wartości oraz nie myślą o przechodzeniu na emeryturę, czują się bowiem w pełni sił i chcą dalej uczestniczyć w życiu zawodowym, dzielić się wiedzą i doświadczeniem z młodszym pokoleniem. Tu jednak napotykają na bariery w postaci niechęci ze strony pracodawców i ich stereotypowego myślenia o ograniczeniach związanych z wiekiem, a także bariery o charakterze prawnym – brak regulacji, które zachęcałyby pracodawców do zmiany swojego nastawienia do starszych pracowników obu płci.

• Zmiany społeczne

Istotnym elementem zwiększonej podaży siły roboczej w wieku 50+ są kobiety aktywne zawodowo. Sytuacja ekonomiczna w czasach PRL-u niejako wymuszała konieczność pracy zarobkowej kobiet, a w okresie zmian ustrojowych i gospodarczych kobiety wykorzystywały szanse i rozwijały aspiracje zawodowe, nabywały kompetencji i uczestniczyły w awansach. Obecnie są znaczącą częścią zasobów pracowniczych. Te bardziej wykształcone, zajmujące menedżerskie stanowiska nie planują przechodzenia na emeryturę.

• Zmiany kulturowe

Wraz z transformacją dokonały się zmiany kulturowe zaczerpnięte ze wzorców rozwiniętych społeczeństw zachodnich oraz następowało nadrabianie opóźnień w wielu dziedzinach życia społecznego, ekonomicznego i gospodarczego. Nastąpił czas lansowania aktywnego stylu życia, nastawienia na osobisty rozwój i korzystania z osiągnięć medycyny oraz dietetyki. Taka postawa promuje aktywność zawodową – dzięki niej ludzie w dojrzałym wieku mogą dłużej czuć się młodo, zdrowo i utrzymywać kontakty społeczne, a także wypełniać zadania, które przynoszą im zadowolenie.

• Względy finansowe

Wraz z nowym aktywnym stylem funkcjonowania rozwinęły się potrzeby konsumpcyjne, dążenie do wyższego standardu życia i zwiększone oczekiwania co do wysokości zarobków. Rozbudzone potrzeby nie



sprzyjają podejmowaniu decyzji o szybkim przechodzeniu na emeryturę przez osoby dobrze zarabiające i najczęściej dobrze wyedukowane.

Wymienione czynniki w istotny sposób wpływają na zwiększenie liczby osób dojrzałych na rynku pracy. Zmiany ekonomiczno-społeczne pociągnęły za sobą zmiany w zachowaniach i stylu życia społeczeństwa, co wzmacnia podejmowanie decyzji o pozostawaniu na rynku pracy w przypadku znacznej części starszych pracowników.

Obecnie niektóre – wciąż nieliczne firmy – dostrzegają wartość płynącą z posiadania doświadczonego personelu i nie pozbywają się starszych pracowników. W większości przypadków jest jednak tak, że grupa pracowników 50+ odczuwa niechęć pracodawców do kontynuowania przez nich zatrudnienia lub ma poczucie nieefektywnego wykorzystywania ich kompetencji. Wśród pokolenia boomersów narasta zagrożenie utratą pracy pozostające w dysonansie ze świadomością własnej zawodowej wartości.

Należy dodać, że poza rynkiem pracy pozostaje wielu starszych pracowników zwolnionych przez firmy przy nadarzających się okazjach lub masowo przechodzących na wcześniejsze emerytury. Taki stan rzeczy nie jest korzystny dla społeczeństwa, bowiem zbyt duża grupa osób niepracujących pozostaje na utrzymaniu coraz mniej licznej grupy pracujących. I choć nie jest to jeszcze dzisiaj argument dla wielu przedsiębiorców, którzy myślą przede wszystkim w kategoriach ekonomicznych, to faktem jest poczucie odpowiedzialności społecznej i konieczność respektowania unijnych dyrektyw w zakresie nie dyskryminowania pracowników ze względu na wiek. Zarządzanie wiekiem w organizacjach staje się z tych powodów koniecznością.

Problem zarządzania wiekiem w aspekcie najmłodszego pokolenia millenialsów, czyli urodzonych w latach 1982–1997 (przez socjologów nazwanych pokoleniem Y), którzy właśnie w nowym tysiącleciu wchodzi na rynek pracy, związany jest z ich niepokorną postawą wobec pracodawców – nie dają się łatwo wpręgnąć w korporacyjne systemy pracy pod presją, nie akceptują zadań nie mających ważnego uzasadnienia, a ponadto mają wysoki poziom samoświadomości i poczucia sensu, co czyni ich trudnymi współpracownikami. Często mają oni także wygórowane oczekiwania wobec firmy i innych pracowników, ale jednak pozostają cennymi kandydatami do pracy z uwagi na nowoczesne umiejętności, poziom wykształcenia, znajomość języków obcych i wiedzę technologiczną.

Zarysowana rzeczywistość społeczno-ekonomiczna sprawia, że działy personalne w najbliższej przyszłości nie obejdą się bez starannie przygotowanych strategii zarządzania kadrami, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania wiekiem.

Oczekiwania dojrzałych pracowników

Liczne sondaże przeprowadzane w krajach europejskich wśród pracowników, którzy wkraczają w pięćdziesiąty rok życia, a szczególnie menedżerów, badające potrzeby tej populacji wskazują na wysoki poziom oczekiwań związanych z pozostaniem na rynku pracy². Obserwacje polskiego środowiska pracy oraz sygnały płynące od firm rekrutacyjnych i samych zainteresowanych potwierdzają wyniki tych sondaży, czyli:

- pracownicy ci liczą na to, że ich wiedza i doświadczenie, zarówno zawodowe, jak i życiowe, będą wykorzystane
- aktywność zawodowa daje im poczucie satysfakcji, czują się potrzebni i chętni do dzielenia się tym, co już osiągnęli
- mają silną potrzebę uczestnictwa w życiu zawodowym, nie chcą utracić osiągniętego statusu zawodowego ani prywatnego
- praca zawodowa jest dla nich miejscem wymiany społecznej, kontaktów ze środowiskiem koleżeńskim, nie chcą być wyalienowani z nurtu życia społeczno-zawodowego
- wykonywanie zadań zawodowych wpływa pozytywnie na ich witalność, zdrowie i zadowolenie oraz podnosi jakość życia
- uczestnictwo w życiu zawodowym wzmacnia poczucie własnej wartości
- aktywni dojrzały pracownicy nie myślą o przechodzeniu na emeryturę.

Oczekiwania pracowników pokolenia Y

Młodzi pracownicy, wchodzący obecnie na rynek pracy, wywołują zaniepokojenie działów HR, a także pozostałych pracowników. Z obserwacji wynika, że znacznie różnią się sposobami pracy, podejściem do wykonywania zadań i stosunkiem do istniejących standardów korporacyjnych, niż pracownicy starsi wiekiem. Przedstawiciele generacji Y mają wysokie poczucie własnej wartości i oczekują, że ich dokonania będą zauważane i odpowiednio gratyfikowane. Dla nich ważne jest, aby zadania były jasno i konkretnie określone, miały sens i cel. Kwestionują autorytety przełożonych – to nie jest dla nich wartość sama w sobie. Oczekują od pracodawców możliwości rozwoju i wyzwań zawodowych, a jednocześnie partnerstwa i realnego wpływu na wykonywane zadania. Podczas negocjacji przy zatrudnianiu zwracają uwagę na klarowny system płacy i premiowania, a także formy pracy i współpracy. Przedkładają satysfakcję z życia osobistego nad satysfakcją z dobrze wykonanych obowiązków zawodowych, cenią sobie równowagę między sprawami prywatnymi a służbowymi.



Wykazują niską lojalność w stosunku do pracodawcy, łatwo zmieniają pracę w poszukiwaniu rozwoju zawodowego i lepszych warunków pracy. Ponadto otwarcie i asertywnie komunikują swoje oczekiwania oraz chcą wykorzystywać w wykonywanych zadaniach zdobytą wiedzę i umiejętności. Wykazują się kreatywnością, wielozadaniowością i umiejętnościami sprawnego korzystania z najnowszych technologii. Poszukują pracy opartej na więziach osobistych; lubią pracę zespołową.

Młodzi pracownicy to kadra bardzo świadoma swoich atutów, asertywnie upominająca się o swoje prawa i otwarcie komunikująca oczekiwania.

Reakcje rynku pracy

Pracodawcy i menedżerowie są zaniepokojeni, zaskoczeni i nie gotowi na zarządzanie zróżnicowaną ze względu na wiek kadrami. W zdecydowanej większości firm nie ma opracowanych odpowiednich strategii rekrutacyjnych, ani procesów zarządczych, o przebudowie kultury organizacji myślą jedynie nieliczni.

Powstała sytuacja uwypukla pewien paradoks związany z reakcją na zmianę. Organizacje były i są nadal miejscami, gdzie promuje się elastyczność w zarządzaniu i permanentną otwartość na zachodzące zmiany. Tak szkoleni są pracownicy, kadra zarządzająca i tego oczekuje się od całych organizacji – gotowości do reakcji na zmieniające się otoczenie biznesowe, wręcz uprzedzenia nadchodzących trendów. Wydaje się, że w kontekście różnorodności pokoleniowej taka postawa na rynku pracy byłaby konieczna i bezcenna. Rzeczywistość wskazuje jednak na pewną inercję w procesach długofalowego planowania i podejmowania strategicznych decyzji w tych obszarach. Większość firm nie przeszła jeszcze do kolejnego etapu zarządzania personelem i nie jest gotowa na zarządzanie różnorodnością ze względu na wiek. W dalszym ciągu obserwuje się sztywność procesów rekrutacyjnych i systemów motywacyjnych stosowanych w firmach, które w żaden sposób nie wspierają nowego modelu budowania relacji w środowisku zróżnicowanego personelu. Nie promuje się pożądanych kompetencji przywódczych, nie dokonuje zmian w kulturze organizacyjnej. Skutki opóźnień odczuwają już obecnie wszystkie strony procesu – rozgoryczeni boomersi, zdezorientowani milleniarsi, zaskoczeni i tracący potencjalne korzyści pracodawcy.

Wielkim utrudnieniem na drodze koniecznych zmian jest siła, z jaką oddziałują stereotypy odnoszące się do obu grup pokoleniowych. W przypadku dojrzałych pracowników (50+) wskazuje się na takie ich cechy, jak:

- niechęć do zmian
- mała elastyczność
- trudności adaptacyjne

- zmniejszona wydajność
- brak gotowości do rozwoju i dalszej edukacji
- wyższa absencja z powodów zdrowotnych
- wyższy koszt (pensje, dodatki, świadczenia).

Z kolei młodym pracownikom wchodzącym na rynek pracy zarzuca się:

- nielojalność wobec pracodawcy i niezaangażowanie w pracę
- zbytnią asertywność i wygórowane oczekiwania, roszczeniowość
- brak szacunku dla autorytetów
- nieakceptowanie zastanych procedur
- wprowadzanie chaosu.

Na pierwszy rzut oka widać, że niektóre z zarzutów w jednej grupie są atutem drugiej, np. większa lojalność i zaangażowanie w wykonywane zadania czy respektowanie norm i szacunek dla autorytetów wśród starszych pracowników, a większa elastyczność i wydajność czy potrzeba rozwoju – wśród młodych. Widać również, że umiejętne wykorzystanie mocnych stron każdej z grup pozwoli na uzyskanie wartości dodanej. A właśnie synergia płynąca z korzystania z różnorodności jest istotą skutecznego zarządzania zróżnicowanym personelem. Wiek i różne jego atrybuty są szansą dla pracodawców, którzy jako pierwsi to dostrzegą.

Stereotypy vs. rzeczywistość

Siła stereotypów w znaczący sposób wpływa na postrzeganie rzeczywistości, dlatego organizacje i menedżerowie z trudnością dostrzegają nowe możliwości wynikające z posiadania w swoich zasobach różnych grup pracowniczych. Czy zatem realia funkcjonowania przedsiębiorstwa są zgodne ze stereotypowym postrzeganiem? Spójrzmy na dojrzałych pracowników/pracownice z innej – nie naznaczonej stereotypem – perspektywy:

1. Dojrzały pracownicy to pokolenie przyzwyczajone i gotowe do zmian – to uczestnicy procesów transformacyjnych, podejmowali wyzwania w trudnych czasach, tworzyli dzisiejsze struktury, podejmowali własną działalność gospodarczą.
2. Dojrzały pracownicy elastycznie podchodzą do nowych zadań – to oni promowali proaktywne postawy i aktywny styl życia, wyedukowani korporacyjnymi szkoleniami opartymi na teoriach Blancharda i Coveya.
3. Potrafią adaptować się do mieszanych zespołów – już tego doświadczali w procesach rozwoju kariery, a ponadto umiejętność współpracy i budowania relacji rośnie z wiekiem.
4. Mają oni świadomość konieczności rozwoju i apetyt na wiedzę – pokonywali różnice technologiczne i bariery języków obcych, awansowali, zdoby-



wali nowe umiejętności, oczekują tego w dalszym ciągu.

5. Skutecznie i wydajnie realizują zadania; choć z wiekiem zmniejsza się refleks i pamięć operacyjna, to rośnie umiejętność oglądu rzeczywistości w szerszym kontekście, przewidywania skutków działań, ekspresja słowna i kultura pracy.
6. Są lojalni i nie uczestniczą już w wyścigu o pozycje i stanowiska.
7. Mają motywację do pracy – mają wysoką potrzebę uczestnictwa w życiu zawodowym, utrzymywania kontaktów społecznych i niechęć do wczesnego przejścia na emeryturę.
8. Świadomie utrzymują aktywność fizyczną, dbają o wygląd i zdrowie.
9. Nie zawsze są drożsi, często są gotowi na zmianę warunków pracy i płacy.

Tymczasem młodzi wchodzący na rynek pracy:

- poszukują zadań ambitnych, wymagających kreatywności, mających jasno sprecyzowane cele, a takie zadania są stawiane pracownikom/pracownicom przez współczesne organizacje
- potrafią wykonywać jednocześnie wiele czynności, korzystają efektywnie z nowoczesnych technologii – są skuteczni i skracają czas wykonywanych zadań
- generują nowe rozwiązania i oczekują wdrażania nowych rozwiązań; kwestionując zastane ramy organizacyjne i demonstrując inne spojrzenie na zastane procedury wpływają na rozwój firm, pokazują nowe możliwości, podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstw.
- poszukują pracy zapewniającej równowagę życia prywatnego i zawodowego – to pozwala pracować im wydajniej i generować większą osobistą satysfakcję
- budują w pracy więzi osobiste, co sprzyja pracy zespołowej i sprawia, że pobyt w firmie staje się przyjemnością.

Przełamując stereotypy zachowań i patrząc przez pryzmat korzyści, jakie można uzyskać bazując na ewidentnych atutach obu grup oraz synergii wynikającej z ich współdziałania, należy dokonać zmian w podejściu do rekrutacji i tworzenia strategii zarządczych. Inne spojrzenie na różnorodność personelu pozwoli na wykreowanie nowych standardów zarządzania w organizacjach, wymagających od menedżerów wyższych umiejętności i kompetencji przywódczych.

Zarządzanie wiekiem – budowanie strategii

Zadaniem przedsiębiorstw jest stwarzanie odpowiednich warunków w środowisku pracy sprzyjających wykorzystaniu różnorodnych cech pracowników w procesie twórczego myślenia i działania w organiza-

cjach oraz wzajemnego uczenia się. Proces ten powieździe się, gdy zostaną spełnione określone warunki w firmach budujących strategię zarządzania różnorodnością, w tym zarządzania wiekiem.

Jednym z istotnych czynników jest wiara osób zarządzających firmą w celowość działań na rzecz różnorodności i aktywne wspieranie tego procesu. Menedżerowie, którzy rozumieją korzyści płynące z zarządzania zróżnicowanym wiekowo personelem, potrafią rozpoznawać szanse, a także stojące przed nimi wyzwania. Istotnym warunkiem jest jasno określona i rozpoznawalna misja firmy i dokładnie zdefiniowane cele biznesowe. W proces tworzenia i wdrażania nowej strategii zarządzania wiekiem musi być zaangażowana cała firma, to nie jest zadanie tylko dla pracowników działów HR, a wysiłek firmy powinien być skierowany na osiągnięcie trwałej zmiany kultury organizacyjnej.

Przystępując do budowania strategii zarządzania wiekiem, trzeba na początku odpowiedzieć na pytanie, czy na pewno potrzebujemy zróżnicowanych wiekowo pracowników i dlaczego ich potrzebujemy. Następnie należy określić stopień dostosowania firmy do przyjęcia takich pracowników/pracownic, a więc uznać istnienie różnych potrzeb i to uszanować. Trzeba mieć świadomość powstawania napięć i problemów w procesie integracji różnych wiekowo zespołów, co wymaga wprowadzenia zmian w zarządzaniu. Ostatecznie firma powinna wiedzieć, że wszyscy jej pracownicy muszą się zmienić, aby udał się proces adaptacji nowego, bardziej zróżnicowanego personelu³.

Samo wdrażanie nowych rozwiązań to ostatni krok w procesie i tu szczególna jest rola działu HR, który aktywnie uczestniczy w działaniach implementacyjnych, koncentrując swoją uwagę na wprowadzaniu nowych narzędzi zarządzania i podnoszeniu poziomu świadomości pracowników. Istotną sprawą jest wprowadzenie elementów innowacyjnych w procesach rekrutacji. W celu uzyskania prawidłowego rezultatu rekrutacji warto korzystać ze wsparcia – dedykowanego do tego zadania – zespołu ds. różnorodności. Kolejnym elementem jest przygotowanie i wprowadzenie nowych systemów motywacyjnych wzmacniających korzystanie z atutów zróżnicowanego personelu. Działy HR są także odpowiedzialne za wdrożenie programów rozwoju przywództwa w zakresie zarządzania wiekiem dla kadry menedżerskiej wyższego i średniego szczebla, szkolenia dotyczące budowania zespołów w oparciu o wprowadzaną strategię. Konieczne jest także przygotowanie całego procesu komunikacyjnego w firmie oraz zmiana narzędzi do oceny kadry menedżerskiej. Ważnym elementem budowania poziomu świadomości w organizacji, oprócz programów szkoleniowych, jest wprowadzenie programów mentorskich, modelowania ról oraz indywidualnych procesów coachingowych.



Korzyści dla firmy

Polityka różnorodności w organizacjach, w tym różnorodności ze względu na wiek, która wspiera tworzenie środowiska pracy promującego szacunek i integrację pracowników jest istotnym warunkiem osiągnięcia sukcesu w biznesie. Ma znaczenie w procesie rekrutacji wysokiej jakości personelu, a w konsekwencji obniża koszty związane z płynnością kadr i absencją. Wprowadzenie zróżnicowanych wiekowo pracowników sprzyja poprawie komunikacji w całej firmie, a to zwiększa możliwości promowania wspólnych wartości w organizacji, poprawia wizerunek i reputację firmy na rynku. Szkolenia i programy rozwojowe wpływają na polepszenie stylów zarządzania, poprawę umiejętności i zwiększanie wydajności w wielu obszarach zarządczych. Zróżnicowanie wiekowe personelu i tkwiący w nim potencjał jest korzystny dla procesów adaptacyjnych firmy do zmieniających się oczekiwań rynku, zwiększają się bowiem możliwości generowania atrakcyjnych rozwiązań zaspokajających nowe potrzeby klientów. W efekcie podnosi się konkurencyjność i efektywność ekonomiczna firmy, zwiększa się satysfakcja klientów. Pojawia się też zgodność działań firmy z wymogami prawa zakazującego dyskryminacji ze względu na wiek.

Firmy wprowadzające zarządzanie wiekiem i stosujące dobre praktyki z tego zakresu są świadome znaczenia wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa na rynku. Ale mieszane zespoły to także:

- połączenie dynamiki i kreatywności młodej generacji z wyważoną oceną skutków działań i pragmatycznym podejściem pokolenia boomersów
- doświadczenie i wiedza branżowa dojrzałych pracowników oraz znajomość nowych technologii w przypadku millenialsów

- wzrastająca z wiekiem umiejętność budowania relacji w symbiozie z młodzieńczą asertywnością
- korzystanie z mentoringu i wzajemne uczenie się
- synergiczna wartość dodana.

Zakończenie

Można wskazać wiele uzasadnień dla wdrożenia nowych strategii zarządzania personelem, uwzględniających efektywne rozwiązania skierowane do zróżnicowanych wiekowo kadr. Przygotowanie i wdrożenie tych strategii to korzyść dla wszystkich zainteresowanych stron, czyli dla pracowników i pracodawców, a także dla klientów.

Implementacja rozwiązań wspierających politykę równościową ze względu na wiek, to także konieczność wynikająca z przepisów prawa unijnego. Dyrektywy w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji, a w szczególności Dyrektywa w sprawie ustanowienia ogólnych ram równego traktowania przy zatrudnieniu i wykonywaniu zawodu bez względu na religię lub wyznanie, niepełnosprawność, wiek i orientację seksualną (Dyrektywa Rady 2000/78/WE), zmieniają ramy prawne, w jakich działają podmioty gospodarcze i zobowiązują do respektowania nowych regulacji w praktyce. Na obowiązujące przepisy warto spojrzeć z perspektywy korzyści dla biznesu, wynikających z wdrożenia polityki równości i różnorodności.

¹ Por.: *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.

² Por. *Emerytura, a co to jest?* „Manager Magazyn” 2007, nr 10.

³ Patrz: *Poradnik szkoleniowy Komisji Europejskiej. Program Wspólnotowy na rzecz zwalczania dyskryminacji 2001–2006*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa 2007.