

Barbara Sajkiewicz

Oczekiwania pracowników w różnym wieku, jako podstawa budowy systemów zaangażowania na zasadach zarządzania różnorodnością – badania IPiSS

Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, które ostatecznie ma przynieść wymierne efekty biznesowe, wiąże się z potrzebą określenia zestawu instrumentów służących budowie zaangażowania. W artykule przedstawiono wyniki badania opinii i oczekiwań pracowników, usystematyzowane według grup wiekowych, oraz badania pracodawców pod kątem zarządzania różnorodnością, w szczególności pracownikami w różnym wieku*. Analiza ma na celu określenie skutecznych czynników budowy zaangażowania zróżnicowanego wiekowo zespołu.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem (*age management*), zarządzanie różnorodnością (*diversity management*), motywowanie (*motivating*), zaangażowanie (*engagement*)

Wprowadzenie

Różnorodność w organizacjach gospodarczych jest przedmiotem coraz szerszego zainteresowania sfer zarządzających. Różnorodność płci, pochodzenia etnicznego, wieku, stażu pracy, doświadczeń życiowych i zawodowych, wykształcenia, kompetencji, przekonań politycznych może być poważną przeszkodą w sprawności zarządzania zasobami ludzkimi. Kiedy jednak podejmuje się działania ukierunkowane na

* Badanie zostało zrealizowane przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w ramach projektu „Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością” finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, nr umowy UMO-2012/07/B/HS4/03008.

zarządzanie tą różnorodnością, a w szczególności kiedy tworzy się i realizuje strategię zarządzania różnorodnością, to staje się ona sposobem na zwiększenie sprawności działania i poprawę efektywności oraz wizerunku firmy, jej innowacyjności i konkurencyjności (Jamka, 2011; Sznajder, 2013; Forum..., 2013).

Jedną z ważniejszych przesłanek w tej dziedzinie jest dostrzeganie różnic w cechach pracowników należących do różnych pokoleń. Badane, identyfikowane i opisywane są różnice w sposobach działania, skuteczności, umiejętności uczenia się, w postrzeganiu ważnych dla przedsiębiorstwa zagadnień, a także w oczekiwaniach pracowników z różnych grup wiekowych. Właśnie ta perspektywa staje się coraz ważniejsza ze względu na to, że od około 20 lat na świecie zauważa się tendencję do starzenia się społeczeństw (m.in. dane EUROSTAT, GUS, 2014). Dużo uwagi poświęca się temu zagadnieniu w kontekście dostępności zasobów pracy, a także ich jakości i efektywności. W USA, Europie, a także w naszym kraju zagadnienie to staje się jednym z najważniejszych problemów społeczno-gospodarczych. Od dekady prowadzone są analizy dotyczące Polski, a ich wyniki popularyzowane. Opublikowano wiele raportów z badań i prac naukowych poświęconych tej tematyce (m.in. Turek, 2013; Kryńska, Szukalski, 2013). Specjaliści starają się przekazywać wyraźne sygnały ostrzegawcze o zagrożeniach wynikających z tendencji do zmiany rozkładu wieku ludności na rzecz rosnącej populacji starszych. W środowisku pracy coraz częściej ma miejsce zachwianie dotychczasowej równowagi pokoleniowej, a pracodawcom przychodzi zarządzać coraz starszą kadrami.

O ile w polskich organizacjach znacznie rzadziej niż na Zachodzie zarządza się różnorodnością w sposób kompleksowy, o tyle ograniczenie tej różnorodności do perspektywy zróżnicowanego wieku pracowników jest znacznie częstsze. Tzw. zarządzanie wiekiem, rozumiane jako zarządzanie różnorodnością wiekową (patrz: np. Kołodziejczyk, 2014, s. 37), staje się coraz powszechniejszym zjawiskiem, gdyż okazuje się niezbędne ze względu na pogarszającą się perspektywę zastępowalności pokoleń i trudności w zapewnieniu sukcesji kadry. Ponadto zauważalna już teraz zmiana struktury wiekowej zespołów pracowniczych stanowi niemałe wyzwanie dla pracodawców i kadry zarządzającej. Wypracowane ścieżki i instrumenty zarządcze wymagają przeglądów i dostosowywania do zmieniających się cech zespołów ludzkich. Dla osiągnięcia wysokiej efektywności bardzo ważne jest monitorowanie postaw pracowniczych i wrażliwości na instrumenty motywowania pracowników pod kątem ich różnorodności wiekowej. W literaturze takie analizy są dość licznie prezentowane (m.in. Kołodziejczyk-Olczak, 2014; Kopertyńska, Kmiotek, 2014; Gadomska-Lila, 2015; Urbaniak, 2011). Jeśli rozbuduje się je o oczekiwania pracowników wobec pracodawców, to można określić potencjalnie skuteczne czynniki budowy zaangażowania różnych grup pracowników. Ostateczne decyzje menedże-

rów w kwestii kształtowania zaangażowania powinny jednak uwzględniać wiele perspektyw jednocześnie: wiek, płeć, wykształcenie itp., bo reakcje na bodźce są różne w przypadku każdej z nich (por. np. Wziątek-Staśko, 2012, s. 104–145). Dlatego zbudowanie prawdziwie skutecznych systemów zaangażowania jest niezmiernie trudne. O jego wpływie na efektywność i innowacyjność organizacji jesteśmy przekonywani wielokrotnie w literaturze przedmiotu przez autorów zagranicznych (m.in. M. Armstrong, 2010, s. 153–163) oraz polskich (m.in. Borkowska, 2010; Juchnowicz; 2012; Kołodziejczyk-Olczak, 2014).

W tej sytuacji za ważne należy uznać podjęcie przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS) badań nad kształtowaniem zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością. Celem projektu jest określenie najskuteczniejszych metod i narzędzi budowy zaangażowania różnych grup pracowników.

W niniejszym artykule zaprezentowano wycinek wyników badań IPiSS dotyczących oczekiwań pracowników w różnym wieku i skutecznych czynników budowy zaangażowania zróżnicowanego wiekowo zespołu.

Metoda badania

Omawiany projekt badawczy trwa od 2012 roku. Zaplanowano przeprowadzenie wielostopniowych badań, które mają się zakończyć w 2016 r. Na proces badawczy będący podstawą niniejszego projektu złożyły się studia literaturowe oraz jakościowe i ilościowe badania empiryczne. Badania jakościowe i ilościowe zostały przeprowadzone w 104 średnich i dużych przedsiębiorstwach i instytucjach należących do branż „wiedzochlonych”. Objęły one zarówno pracodawców, jak i pracowników tych organizacji. Badania pracodawców zostały przeprowadzone w formie 104 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z szefami komórek ZZL (lub szefami organizacji, jeśli takich komórek nie było), analizy dokumentów oraz panelu eksperckiego, którego celem było wzbogacenie możliwych interpretacji łącznych wyników badań zrealizowanych w ramach projektu. Podstawą badania pracowników była część ilościowa. Polegała ona na przeprowadzeniu badania ankietowego (PAPI) 2045 pracowników w sposób zapewniający udział w ankietyzacji osób o różnym wieku, różnej płci, piastujących różne stanowiska (kierownicze, specjalistyczne, wykonawcze), pracujących w różnych formach zatrudnienia (umowa o pracę w pełnym wymiarze, niepełnym wymiarze, telepraca, umowy cywilnoprawne etc.).

Celem tego etapu badania była weryfikacja danych pozyskanych od szefów działów personalnych z opiniami osób zatrudnionych w tych samych organizacjach oraz uzyskanie informacji o potrzebach i oczekiwaniach różnych grup pracowników.

Badania pracowników dopełniono dwoma zogniskowanymi wywiadami grupowymi, które pozwoliły na poznanie preferencji i opinii wybranych grup pracowników na temat metod i narzędzi budujących ich zaangażowanie w pracę i firmę. Zwieńczenie prac badawczych stanowił panel ekspercki z udziałem pracodawców.

Różnice międzypokoleniowe

W badaniach IPiSS zastosowano podział ankietowanych pracowników na 4 grupy wiekowe: do 35 lat, 36–45 lat, 46–55 lat oraz 56 lat i więcej. Okazało się, że ich przedstawiciele mają dużo podobnych poglądów i oczekiwań, ale też wiele różnic.

Tabela 1. Czynniki budowy zaangażowania uznane przez pracowników za najważniejsze, wg grup wiekowych (w %)

Lp.	Najważniejszy czynnik	Do 35 lat	36–45 lat	46–55 lat	Pow. 56 lat	Ogółem
1	Stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia	35,6	41,0	39,5	46,6	39,5
2	Wysokie wynagrodzenie, nagroda finansowa	20,5	20,6	18,4	9,0	19,0
3	Atrakcyjne świadczenia pozapłacowe	9,7	11,2	11,1	6,7	10,3
4	Staly rozwój zawodowy	7,5	6,1	6,4	2,8	6,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IPiSS

Ankietowanym przedstawiono listę 11 potencjalnych czynników budowy zaangażowania, wytypowanych podczas spotkań fokusowych jako istotne (Jawor-Joniewicz, 2014). Z zamkniętej listy tzw. czynników „pierwszego wyboru”, stawianych przez ankietowanych, na pierwszym miejscu, najpopularniejsza i najważniejsza aż dla prawie 40% okazała się stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia. Nie do przecenienia dla budowy zaangażowania są więc przede wszystkim bezterminowe umowy o pracę. Odczucia respondentów różnią się jednak zależnie od wieku. Najbardziej wrażliwe na tym punkcie są osoby najstarsze, z grupy powyżej 56 lat. Niemal połowa z nich najbardziej ceni stabilność zatrudnienia. Ranga tego czynnika nie maleje jednak wprost proporcjonalnie do wieku (patrz tab. 1). Jest także ponadprzeciętna dla grupy wiekowej 36–45 lat, dla najmłodszych pracowników zaś jest najrzadziej pierwszoplanowa. Drugim co do częstości wskazań jako najważniejszy jest czynnik finansowy. Wysokie wynagrodzenia, premie, podwyżki dla 19% badanych stanowią

podstawowe oczekiwanie wobec ich pracodawców, ale jego waga jest mocno uzależniona od wieku. Pracownicy starsi ponad dwukrotnie rzadziej traktują je priorytetowo niż inni (patrz tab. 1). Można to tłumaczyć osiągnięciem stabilizacji życiowej i naturalnym w tym okresie życia zmniejszeniem wydatków (zakup mieszkania, jego wyposażenie, utrzymanie dzieci to zwykle wydatki ponoszone we wcześniejszych okresach życia). O ile ponad 20% młodszych ludzi za najważniejsze uznaje sprawy finansowe, o tyle w grupie najstarszych zidentyfikowano już tylko 9% z takimi poglądami. Dla co dziesiątej osoby pierwszoplanowe są atrakcyjne świadczenia pozapłacowe (np. opieka medyczna, telefon komórkowy, laptop), ale najatrakcyjniejsze są one dla ankietowanych osób w wieku średnim, a najmniej ważne dla najstarszych (patrz tab. 1). Czwartą z kolei czynnik – stały rozwój zawodowy – ma już, co prawda, tylko nieco ponad 6% wskazujących go jako najważniejszy, ale najczęściej są to ludzie młodzi, a bardzo rzadko najstarsi. Przestaje więc martwić uzyskana informacja, że osoby starsze czują ograniczony dostęp do programów rozwojowych – nie są szczególnie nim zainteresowani i nie stanowi to czynnika zmniejszającego ich zaangażowanie.

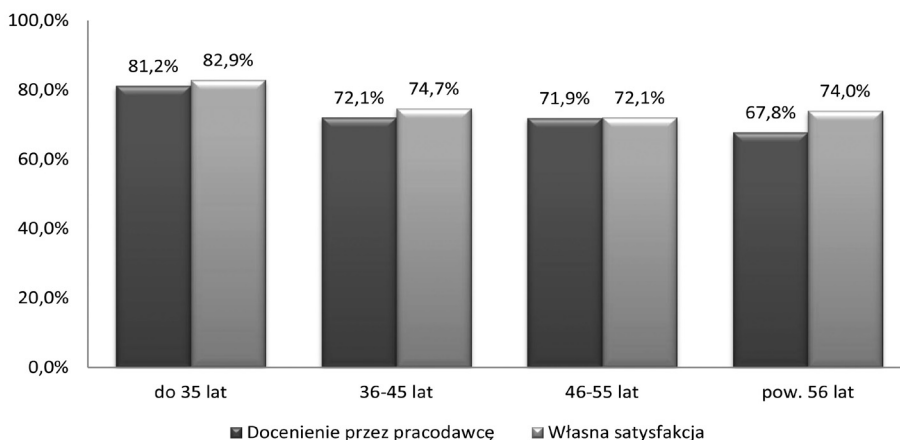
Ankietowani na ogół podkreślali, że lubią swoją pracę (75%). Różnice w grupach wiekowych nie okazały się duże, chociaż najbardziej zadowoleni byli pracownicy z kategorii wiekowej 36–45 lata, a najmniej najstarsi.

Charakteryzując badaną populację pod kątem różnic pokoleniowych, warto podkreślić wysoki i niezmienny wraz z wiekiem poziom zaangażowania w pracę w ocenie samych zainteresowanych. Około 70% pracowników wyraża swoje wysokie zaangażowanie, a aż 75% wskazuje, że lubi mocno się angażować w swoje zadania, kiedy ma poczucie, że pracodawca to docenia. Najwyraźniej podkreślają to pracownicy najmłodszy, a najstarsi są nieco bardziej obojętni wobec ocen przełożonych. Własna satysfakcja dla najstarszych jest dużo ważniejsza. Pozostałe grupy pracowników chcą się angażować w dobre wykonywanie zadań dla swojego zadowolenia. Przedstawia to wykres 1.

Dla dobrego zrozumienia różnorodności zespołów pracowniczych w ankiecie IPiSS zapytano, co szczególnie silnie zmotywowałoby do jeszcze lepszego wykonywania zadań w pracy, i przeanalizowano odpowiedzi pod kątem widocznych różnic. Długą listę instrumentów motywowania, uszeregowaną zgodnie z ich rangą wynikającą z opinii pracowników, otwierają: wysokie wynagrodzenie zasadnicze (ponad 78% potwierdziło, że działałoby motywująco) i nagrody finansowe (75%). Za niezmiernie stymulującą uznano dobrą atmosferę (77%) i równe traktowanie wszystkich pracowników w miejscu pracy, bez dyskryminacji którejkolwiek kategorii zatrudnionych (76%). Równie pozytywnie działa dobra komunikacja w firmie

(77% rekomendacji). Charakterystyczne jest, że te najważniejsze instrumenty motywują wszystkich pracowników i nie zauważono wyraźnego zróżnicowania według wieku.

Wykres 1. Odsetek składających deklarację „Lubię angażować się w swoje zadania, jeśli mam poczucie, że pracodawca to docenia” i odsetek składających deklarację „Lubię dobrze wykonywać swoje zadania dla własnej satysfakcji” w grupach wiekowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IPiSS

Jest jednak cała gama środków motywacyjnych, które są „wrażliwe” na kategorię wiekową adresata. Od trafnego doboru bodźców dla grupy docelowej będzie zależała skuteczność ich oddziaływania. Sprawne zarządzanie pracownikami w różnym wieku wymaga znajomości tych mechanizmów i stałego ich monitorowania. W tabeli 2 przedstawiono przykłady takich instrumentów, które nie będą jednakowo oddziaływać na wszystkich pracowników.

Szczegółowa analiza materiału empirycznego, wraz z włączeniem wyników wywiadów fokusowych, pozwala stwierdzić, że poza mocno oddziałującymi na wszystkich wysokimi wynagrodzeniami, stabilną umową o pracę i dobrymi stosunkami międzyludzkimi można określić oczekiwania różnych grup pracowników oraz ocenić ich wrażliwość na sposoby motywowania i budowania zaangażowania.

Dla pracowników najmłodszych (do 35 lat) niezmiernie ważne są kontakty z przełożonym i jego uznanie, poczucie wspólnoty i dobrej komunikacji z zespołem, przejrzystość oraz sprawiedliwość w awansach i opłacaniu efektów pracy, a także umożliwienie samodzielnego decydowania o sposobie realizacji zadań i zapewnienie

możliwości stałego rozwoju, zgodnego z wytyczoną ścieżką kariery. Młodszy pracownicy mocno podkreślają znaczenie instrumentów motywowania pozafinansowego. Obok zwykłego docenienia, rozumieją je także jako stworzenie odpowiednich warunków na stanowisku pracy.

Tabela 2. Skuteczność wybranych instrumentów motywowania wg grup wiekowych (% odpowiedzi potwierdzających skuteczność)

Lp.	Najważniejszy czynnik	Do 35 lat	36–45 lat	46–55 lat	Pow. 56 lat	Ogółem
1	Docenianie i wyrażanie uznania przez przełożonego	80	73	66	75	74
2	Premia uzależniona od efektów pracy	83	68	67	77	73
3	Przejrzyste kryteria wynagradzania i awansów	82	64	67	72	71
4	Możliwości stałego rozwoju kompetencji	82	67	65	64	71
5	Utrzymywanie bezpośredniego kontaktu przełożonego z zespołem	79	64	66	66	69
6	Partnerskie relacje z przełożonym	77	63	62	60	67
7	Organizacja świąt firmy, wyjazdów integracyjnych etc.	65	53	52	37	55

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IPiSS

Pracownicy najstarsi (powyżej 56 lat) oczekują, poza najważniejszą stabilnością zatrudnienia i sprawiedliwymi, związanymi z efektami wynagrodzeniami, dobrej atmosfery i dobrych relacji w firmie, zarówno z przełożonym, jak i innymi pracownikami. Powinny być one oparte na partnerstwie, wzajemnym szacunku i współpracy. Dla tej grupy ważne jest zaufanie pracodawcy i szacunek dla zgromadzonego doświadczenia, wyrażający się m.in. uprawnieniem do samodzielnego decydowania o sposobie wykonywania zadań. Jest to źródło satysfakcji z pracy, bardzo cenionej przez tę grupę pracowników. Ponadto osoby z tej kategorii wiekowej podkreślały także wagę równego traktowania wszystkich osób zatrudnionych.

Osoby z grup wiekowych 35–45 lat i 46–55 lat stosunkowo mało się różniły w odpowiedziach. Najskuteczniej motywuje je do pracy bogata oferta świadczeń dodatkowych, ułatwiających życie, takich jak ubezpieczenie na życie, opieka medyczna. Ponadto doceniane są wszelkie rozwiązania skierowane do rodziców, np. dofinansowanie wyjazdów kolonijnych i wypoczynku. Istotne są także relacje z przełożonym, jego wyrazy uznania i dobra komunikacja.

Działania pracodawców w sferze zarządzania pracownikami w różnym wieku

Badania IPiSS umożliwiają podjęcie próby postawienia diagnozy podejścia pracodawców do różnorodności wiekowej podległego zespołu pracowniczego i reakcji pracowników. Częściowo wiedza ta wynika z ankiety skierowanej do pracowników. Większość ankietowanych uważa, że w ich firmie zauważa się odmiennosc potrzeb i oczekiwań osób należących do różnych kategorii wiekowych (bez oznak dyskryminacji). Jednak pracownicy najstarsi – powyżej 56. roku życia relatywnie często odczuwają niewystarczającą indywidualizację podejścia pracodawcy.

Ponad połowa (54%) badanych twierdzi, że wiek nie ma wpływu na sposób traktowania ich przez pracodawcę, nie jest więc przesłanką nierównego odnoszenia się do pracowników i dyskryminacji. Szczególnie ufają pracodawcy pod tym względem osoby z najmłodszej grupy wiekowej, ale także pracownicy w wieku 46–55 lat (odpowiednio 59% i 57%). Najstarsi są najbardziej sceptyczni i powściągliwi w wyrażaniu pozytywnej opinii (45%). Potwierdza to potrzebę wprowadzania zarządzania różnorodnością, a w szczególności zarządzania pokoleniami. Instrumenty zarządzania wiekiem nie łamią zasad równego traktowania. One „zwalczają bariery wiekowe i/lub promują różnorodność wiekową, pomagają stworzyć środowisko, w którym poszczególni pracownicy są w stanie wykorzystać swój potencjał, nie będąc w gorszej sytuacji ze względu na wiek” (Kołodziejczyk, 2014, s. 38 za: Naegele, Walker, 2006).

Najstarsi rzadziej potwierdzają dbałość firmy o zapewnienie tak im potrzebnej równowagi praca – życie (46% wobec 60% najmłodszych). Konsekwentnie, nieco mniej najstarszych pracowników uznaje wysokość swojego wynagrodzenia za porównywalną z zarobkami innych osób o podobnych kompetencjach, zatrudnionych na podobnych stanowiskach w tej samej firmie. Niepokrzywdzeni pod tym względem stanowią 49% osób najstarszych i 59% najmłodszych. Jednak niemal 38% najstarszych nie widzi związku efektów swojej pracy z wysokością otrzymywanego wynagrodzenia, podczas gdy coraz to młodsze grupy istnienie takiej zależności podkreślają (ponad 55% najmłodszych). Natomiast ponad połowa (52%) czuje, że przełożony liczy się z ich zdaniem. Ale odsetek zadowolonych z tego powodu w najmłodszej kategorii jest największy (prawie 60%). To oni twierdzą, że czują się z tego powodu traktowani po partnersku.

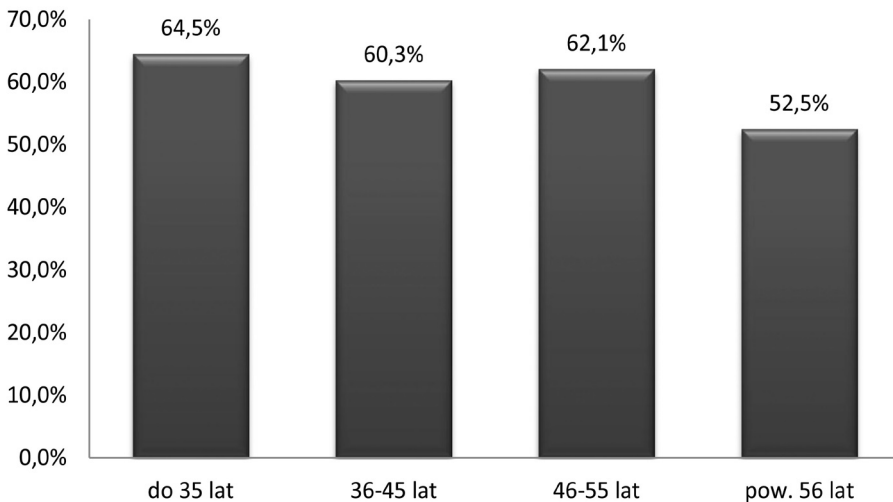
Coraz powszechniejsza jest w firmach dbałość o zdrowie pracowników, a dostępność rozwiązań zdrowotnych nie jest istotnie zróżnicowana w ocenie osób z różnych kategorii wiekowych. Pracownicy cenią sobie możliwości skorzystania z elastycznego czasu pracy, ale mimo że średnio 60% pracowników może z niego korzystać, to

najczęściej dostępność tego instrumentu odczuli pracownicy do 35 lat, korzystając jednocześnie ze wsparcia dla rodzin z małymi dziećmi.

Podsumowując przedstawione powyżej zagadnienia różnorodności wiekowej, można stwierdzić, że trudno mówić o dyskryminacji i niedocenianiu starszych pracowników, a faworyzowaniu młodych, chociaż rysuje się pewien niedosyt i poczucie niewystarczającego docenienia u osób powyżej 56 lat.

Dla budowy zaangażowania ma znaczenie informowanie pracowników o wynikach pracy. W 61% przypadków pracownicy czuli się wystarczająco poinformowani, przy czym osoby do 35 lat wydają się w tym wypadku lekko faworyzowane, a średnie grupy wiekowe – przeciwnie. Różnice nie są jednak znaczące. Zwykle newralgiczną sprawą jest także równy dostęp do szkoleń i programów rozwoju. Jeśli chodzi o omawiane badanie, to dostrzeżono preferencje dla najmłodszej grupy pracowników (do 35 lat), a zarazem utrudnienia dla osób najstarszych. Rozkład procentowy opinii pracowników w różnym wieku na temat dostępności programów rozwojowych i szkoleń przedstawiony został na wykresie 2.

Wykres 2. Odsetek pozytywnych opinii pracowników w różnym wieku na temat dostępności programów rozwojowych i szkoleń



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IPiSS

W zarządzaniu ludźmi ważne jest, na ile różne grupy pracownicze poddają się oddziaływaniu kultury organizacyjnej. W badanej populacji stwierdzono, że kluczowe wartości kultury organizacyjnej firmy zna 66% pracowników, ale najczęściej

znajomość tę potwierdzali młodzi (71%), a najrzadziej – najstarsi (63%). Także przede wszystkim młodzi (60%) podzielają wartości promowane przez kulturę organizacyjną firmy, a już tylko 50% najstarszych się z nimi zgadza. Stanowi to pewną przeszkodę w kierowaniu zespołem pracowników, który pod tym względem może okazać się niespójny. Stwierdzono, że istotną rolę w budowaniu zaangażowania pracowników odgrywają ich bezpośredni przełożeni. Mają oni duży wpływ na atmosferę pracy w firmie.

Badaniami objęto przedsiębiorstwa średnie i duże. W firmach średnich, liczących od 50 do 249 zatrudnionych, działania służące zwiększaniu zaangażowania pracowników podejmowane są rzadziej, a ich pakiet jest skromniejszy niż w większych organizacjach. Jeśli istnieje, to ma najczęściej charakter niesformalizowany, a premiowanie jest uznaniowe. Tym bardziej stwierdzono, że rzadko stosuje się zróżnicowane podejście do pracowników w różnym wieku, a już z reguły nie ma tam zarządzania różnorodnością. W dużych organizacjach sytuacja jest już inna. Nadal, co prawda, strategiczne zarządzanie różnorodnością, rozumiane jako strategia zarządzania zasobami ludzkimi nakierowana na świadome stosowanie praktyk uwzględniających, tolerujących i doceniających wartości, jakie niosą z sobą różnice (Jamka, 2011, s. 233), jest sporadyczne. Stwierdzono je u 3% wszystkich firm, które poddały się badaniu, i były to duże korporacje międzynarodowe, które przywiązują wielką wagę do różnorodności i kontrolują ją na poziomie całej grupy. Doceniają także kwestię równowagi pokoleniowej.

Panel ekspercki podsumowujący projekt pozwolił upewnić się, że wielkie korporacje upatrują w równowadze pokoleniowej drogi do efektywności, kreatywności oraz innowacyjności. Poprzez zarządzanie wiekiem mają możliwość zapewnienia ciągłości wiedzy i organizacyjnego know-how. Tworzenie różnorodnych zespołów zadaniowych, poza zwiększeniem ich efektywności i kreatywności poprzez zapewnienie różnych spojrzeń na analizowane zagadnienia, w relacjonowanych przypadkach pozwalało na poznanie się wzajemne i przełamanie stereotypów w myśleniu o innych, nieznanych dotąd grupach pracowników. Podczas debaty padły twierdzenia, że różnorodność zwiększa zaangażowanie i motywację, a to dla firmy jest nie do przecenienia. Wiek jest najbardziej oczywistym czynnikiem różnicującym zespół pracowniczy.

Warto podkreślić, że w badanej grupie istnieją firmy, które nie stosują strategicznego zarządzania różnorodnością, ale tę różnorodność dostrzegają i wykorzystują jej wiele instrumentów, aby jak najefektywniej zarządzać różnorodnym zespołem. Wywiady ujawniły, że to, czy organizacja docenia wpływ zaangażowania na realizację jej celów oraz czy stosuje programy budowy zaangażowania, wynika z poglądów kadry zarządzającej na tę sprawę oraz rodzaju działalności. Najczęściej stosowane

są instrumenty nakierowane na zarządzanie wiekiem. Większość zainteresowanych firm wskazuje wysoki poziom wynagrodzeń w stosunku do oferty rynkowej jako bardzo ważny i skuteczny motywator dla wszystkich pracowników i docenia wagę stabilności zatrudnienia dla starszych. Najczęściej różnicuje się adresatów programów rozwojowych. Główna oferta skierowana do najmłodszej grupy często jest wsparta płatnymi programami stażowymi jeszcze w trakcie nauki (studia, technikum lub szkoła zawodowa). Przedsiębiorcy tłumaczą jednak, że takie działania nie mają na celu odsunięcia starszych, lecz są reakcją na stan rynku pracy. Z kolei najstarszym pracownikom przedstawia się szerszą ofertę zdrowotną, a także wielokrotnie podejmuje próby motywowania ich większą samodzielnością i udziałem w programach mentorskich. Pracodawcy dostrzegający różnorodność niejednokrotnie przestrzegali przed „szufladkowaniem” pracowników do określonej grupy, w indywidualnym podejściu do człowieka, jego talentów, upatrując źródła zaangażowania, a zarazem sukcesu.

Podsumowanie

Z omawianych badań wynika obraz pracowników w różnym przekroju wiekowym, ale nie różniących się zbytnio w poglądach. Natomiast daje się odnotować, że najstarsza grupa pracownicza – powyżej 56 lat – to osoby, które cechuje mniejszy poziom satysfakcji, poczucie pewnego niedocenywania, niedosytu zindywidualizowanego podejścia pracodawcy. Ponadto osoby te wydają się nieco trudniejsze do zarządzania i włączania się w spójną kulturę organizacyjną. Są to bardzo duże przeszkody w kształtowaniu załogi w pełni zaangażowanej w sprawy firmy. Jak twierdzą inni badacze, może to świadczyć o błędach w zarządzaniu, wynikających m.in. z pomijania potrzeb różnych grup pracowników (Rodgers, Hunter, 2003, s. 223). Wydaje się, że podstawą sukcesu jest dążenie do tworzenia różnorodnych zespołów. Taką opinię wyrażają entuzjaści zarządzania różnorodnością, a w tym także pracodawcy uczestniczący w badaniu IPiSS, pełniący funkcję ekspertów. Rzetelność nakazuje jednak przedstawić także opinie przeciwne, że zróżnicowanie ze względu na właściwości demograficzne wiąże się negatywnie z efektywnością pracy zespołów. Z. Piskorz (2013, s. 160) w swoim przeglądzie badań stwierdza, że zespoły zróżnicowane pod kątem wieku, płci lub narodowości członków są mniej efektywne niż zespoły jednorodne w tym względzie. Jednak w przypadku wieku wyniki okazały się nieistotne statystycznie. Ponadto gdy oceny efektów dokonywali bezpośredni przełożeni, stwierdzano pozytywny związek zróżnicowanego wieku członków zespołu z efektami.

W badaniach IPiSS potwierdza się ważna rola menedżera i jego duże wsparcie, tworzenie kultury organizacyjnej przyjaznej dla osób w każdym wieku, przypisanie

im dających satysfakcję zadań, ale też dodatkowych ról. Ważne jest systematyczne badanie satysfakcji i oczekiwań. Wtedy stosowanie instrumentów budowy zaangażowania ma szansę stać się w pełni skuteczne.

Literatura

- Armstrong M. (2010), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Borkowska S., red. (2010), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2013), *Łączy nas różnorodność! Przewodnik po Karcie Różnorodności*, Warszawa.
- Gadomska-Lila K. (2015), Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1.
- GUS (2014), *Prognoza ludności na lata 2014–2050, Studia i analizy statystyczne*, Warszawa, Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Jawor-Joniewicz A. (2014), Building the Involvement of Employees through Diversity Management, *Organizacja i Zarządzanie*, nr 28 (nr 4/2014), Gliwice, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa, PWE.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku, Wyzwania i problemy*, Łódź, Wydawnictwo UŁ.
- Kopertyńska M. W., Kmiołek K. (2014), Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y, Wrocław, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 358.
- Kryńska E., Szukalski P., red. (2013), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, Łódź, Wydawnictwo UŁ.
- Naegele G., Walker A. (2006), *A Guide to Good Practice in Age Management*, Office for Official Publications of the European Communities, s. 6.
- Piskorz Z. (2013), Wyznaczniki efektywności zespołów pracowniczych, w Listwan T. (red.), *Spoleczne problemy zarządzania projektami, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 11, część I.
- Rodgers J. O., Hunter M. (2003), Diversity management isn't about managing for a group identity. It's about managing for the individual, *Handbook of Business Strategy*, 4 (1).
- Sznajder A. (2013), *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.

Turek K. (2013), Starzenie się ludności jako wyzwanie dla gospodarki, rynku pracy, polityki i obywateli, w Górniak J. (red.), *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku*, Warszawa, PARP.

Urbaniak B. (2011), *Zatrudnienie i instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski*, Łódź, Wydawnictwo UŁ.

Wziątek-Staśko A. (2012), *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Warszawa, Diffin.

Managing Employees of Various Ages as an Aspect of Diversity Management: ILSS Research

Summary

Effective human resource management that is to ultimately bring tangible business results is tied with the need to define the set of instruments serving the building of engagement. This article presents the results of surveys into the opinions and expectations of employees by age groups as well as studies of employers in terms of diversity management, especially age management*. The analysis is intended to identify effective factors in the building of engagement in the context of age diversity.

* Conducted on the basis of research performed by Institute of Labor and Social Studies within the framework of the “Shaping Employee Commitment in the Context of Diversity Management” Project financed thanks to funding by the National Scientific Center, Contract No. UMO–2012/07/B/HS4/03008.

Barbara Sajkiewicz – absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, jest pracownikiem Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Poprzednio przez kilka lat związana była z firmą doradcą Ernst & Young (jako starszy konsultant) i Telekomunikacją Polską (główny specjalista wiodący ds. wartościowania pracy). Autorka wielu publikacji z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Główne zainteresowania to systemy motywacyjne, a w szczególności wynagradzanie oparte na wartościowaniu pracy oraz motywowanie do innowacyjności.