

5 . Opolskie Forum Zawodowe



ZARZĄDZANIE WIEKIEM KONIECZNOŚĆ CZY FANABERIA?

PRESENTATION- 2023

Jolanta Maj, PhD
Wydział Zarządzania
Politechnika Wrocławska



Politechnika
Wrocławska



Agenda



Zarządzanie wiekiem a zarządzanie międzygeneracyjne



Konsekwencje zróżnicowania pracowników ze względu na wiek



Wyzwania związane z różnorodnością ze względu na wiek



Pozytywne konsekwencje zarządzania pracownikami zróżnicowanymi ze względu na wiek



Zróżnicowanie ze względu na wiek a zarządzanie wiedzą

Zarządzanie



wiekem

dynamiczny zestaw przepisów, metod, instrumentów itp. dotyczących zdolności do pracy (workability) i zatrudnienia (employability), przyczyniających się do ekonomicznej i społecznej produktywności w ciągu całego życia oraz umożliwiających pracownikom w każdym wieku prowadzenie zdrowego życia, włącznie z okresem emerytalnym



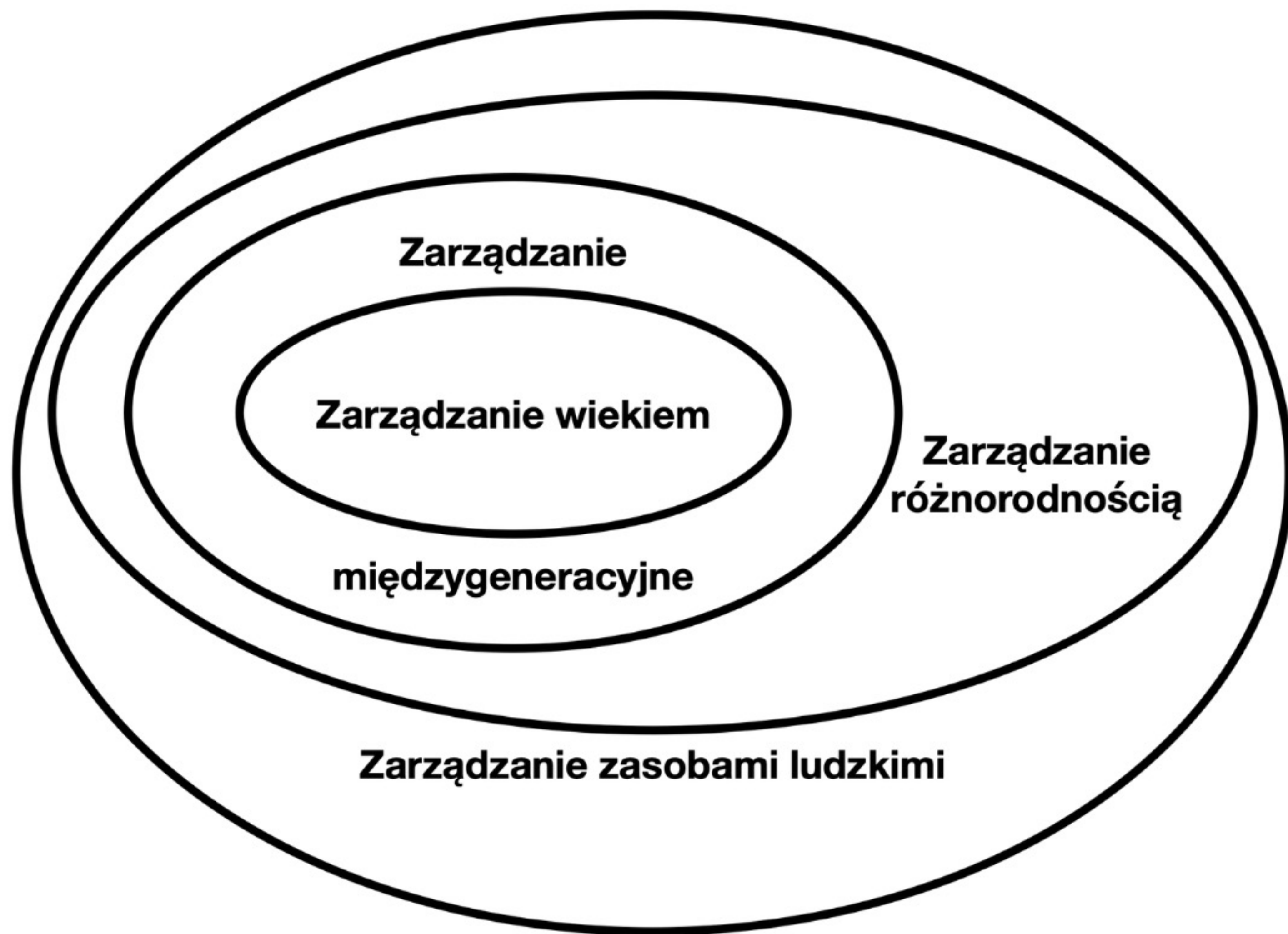
multigeneracyjne

w ramach zarządzania międzygeneracyjnego rozwijane są rozwiązania uwzględniające potrzeby pracowników w różnym wieku (nie tylko nastawione na pracowników 50+) i na różnych etapach życia zawodowego, będących przedstawicielami różnych pokoleń

Zarządzanie wiekiem

- opiera się na promowaniu bardziej efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, zapewnieniu lepszych warunków pracy, umożliwieniu kształcenia przy uwzględnieniu całego cyklu życiowego jednostki
- poprzez zwalczanie barier wiekowych i/lub promowanie różnorodności wiekowej, tworzenie środowiska, w którym wszyscy są w stanie wykorzystać swój potencjał
- zarządzanie wiekiem kierowane do załogi w wieku 50+ jest podejściem naprawczym, a nie prewencyjnym.
- z punktu widzenia firm i pracowników bardziej zasadne jest prowadzenie całościowych rozwiązań skierowanych do różnych grup wiekowych, które zawierałyby zarówno środki prewencyjne, jak i naprawcze.





Więcej starszych pracowników i większa różnorodność ze względu na wiek

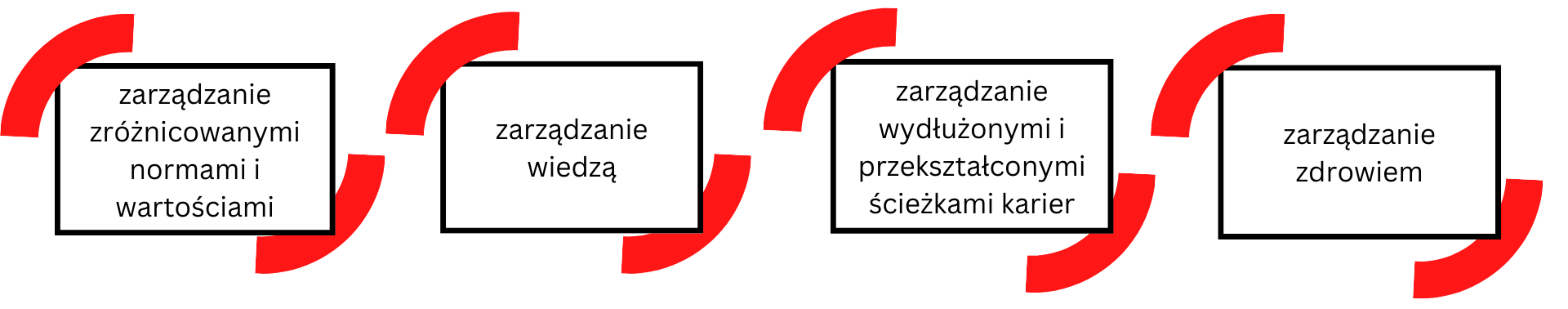
Po raz pierwszy na rynku pracy spotkają się **cztery różne generacje**

Pracownicy w różnym wieku mają **odmienne potrzeby i zróżnicowaną wiedzę**

Nowe, bardziej niezależne od siebie formy pracy wymagają **zwiększonego stopnia współpracy** od wszystkich pracowników

Więcej starszych pracowników i większa różnorodność ze względu na wiek

WYSOKA RÓŻNORODNOŚĆ ZE WZGLĘDU NA WIEK
SKUTKUJE NOWYMI WYZWANIAM I DLA ORGANIZACJI



zarządzanie
zróżnicowanymi
normami i
wartościami

zarządzanie
wiedzą

zarządzanie
wydłużonymi i
przekształconymi
ścieżkami karier

zarządzanie
zdrowiem

Co teorie mówią o wyzwaniach związanych z zarządzaniem wiekiem



Teoria tożsamości społecznej

1. Ludzie chcą potwierdzić swoje postrzeganie siebie w interakcjach z innymi.
2. Z tego powodu mają tendencję do preferowania interakcji z podobnymi sobie osobami.
3. Osoby postrzegane jako podobne są klasyfikowane jako należące do grupy wewnętrznej.
4. Osoby postrzegane jako bardziej różniące się są przypisywane do grupy zewnętrznej.

własna tożsamość

interakcje z innymi

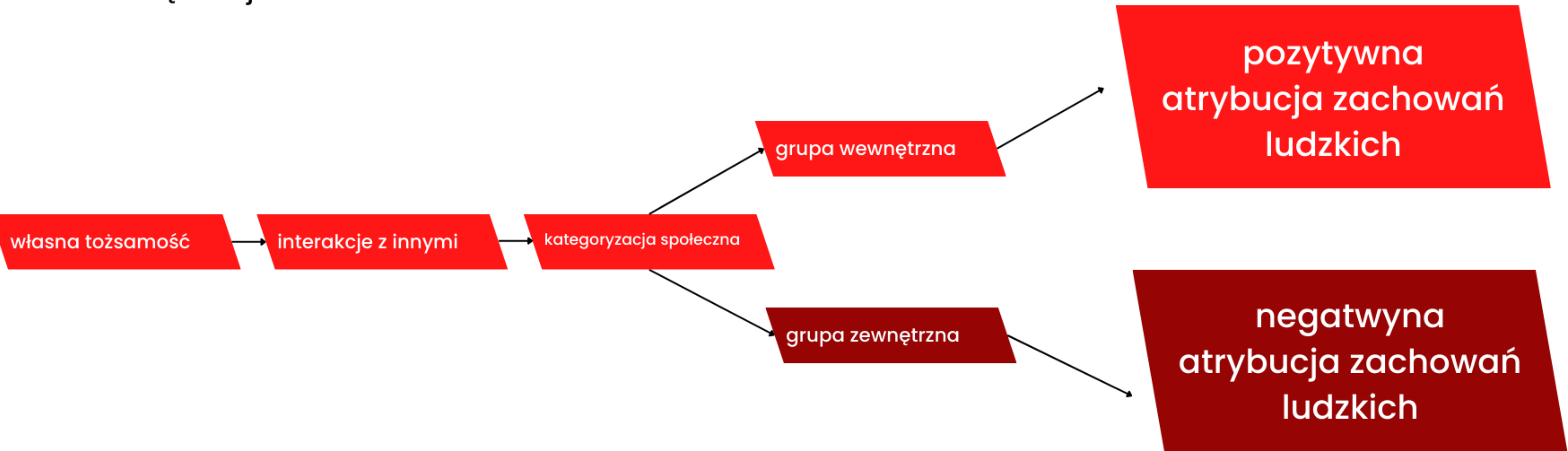
kategoryzacja społeczna

grupa wewnętrzna

grupa zewnętrzna

Konsekwencje kategoryzacji na grupy wewnętrzne i zewnętrzne

- Kategoryzacja na grupę wewnętrzną i zewnętrzną wpływa na to, w jaki sposób ludzie wyjaśniają zachowanie innych.
- Ludzie mają tendencję do formułowania pozytywnych atrybucji zachowania członków grupy wewnętrznej.
- Ludzie skłonni są do formułowania negatywnych atrybucji zachowania członków grupy zewnętrznej.



Czy różnorodność ze względu na wiek jest zawsze wyzwaniem?

Część badań naukowych pokazuje, że różnorodność ze względu na wiek może mieć negatywny wpływ na:



transfer wiedzy w zespołach
(Ellwart et al., 2013)



efektywność organizacji
(Kunze et al., 2011)



wdrażanie innowacji
(O'Reilly et al., 2011)

ALE percepcja jednostek może znacząco wpływać na tę relację, sprawiając, że staje się ona nieistotna lub nawet pozytywna



współzależność zadań/celów
(Van der Vegt & Janssen, 2003)



identyfikacja z zespołem
(Van der Vegt & Bunderson, 2005)



pozytywne postawy względem
różnorodności ze wzgl. na wiek
(Homan et al., 2010)

Różnorodność ze względu na wiek zwiększa efektywność przez pogłębione dyskusje



Różnorodność ze względu na wiek ma następujące zalety:

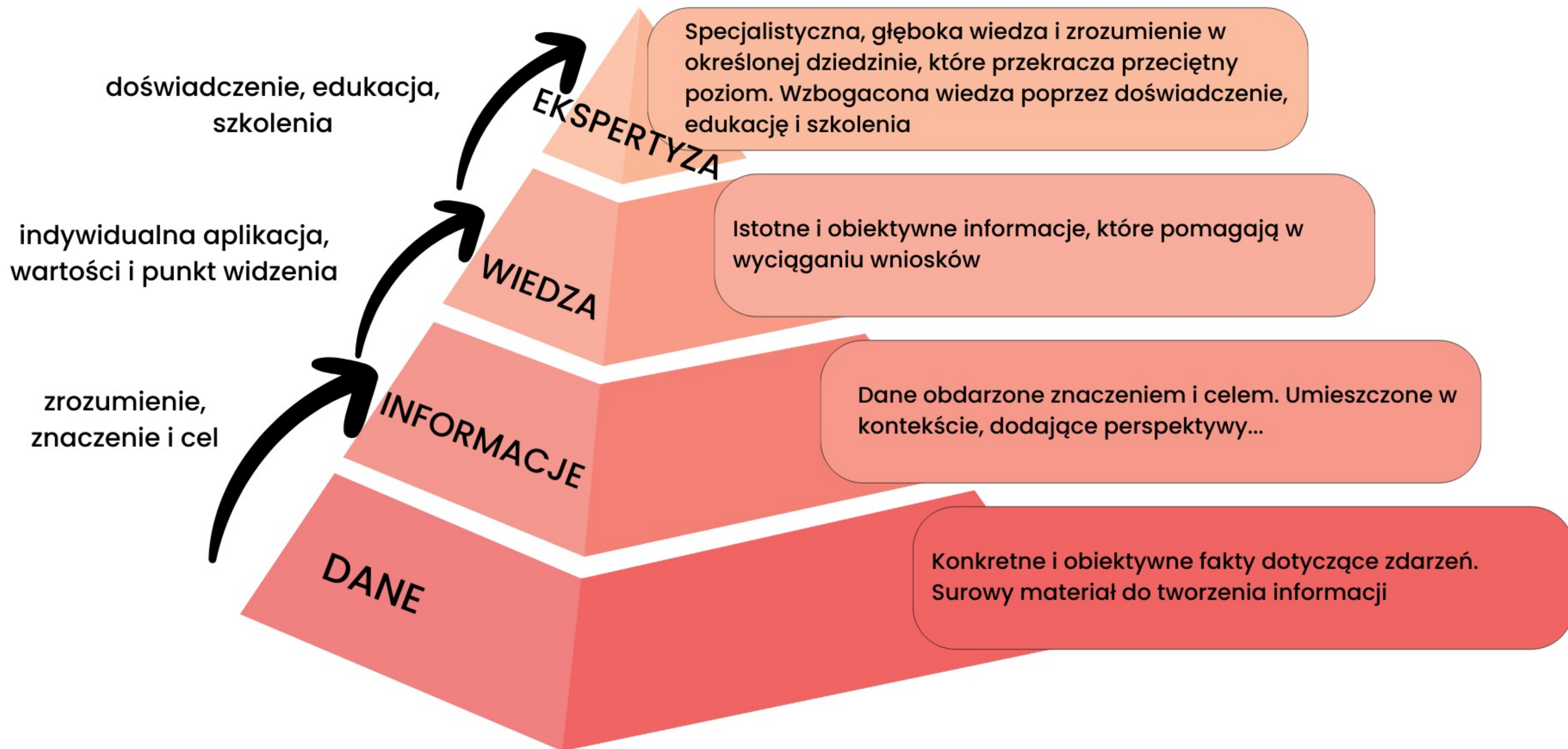


osoby w różnym wieku mają różne opinie, punkt widzenia i wiedzę

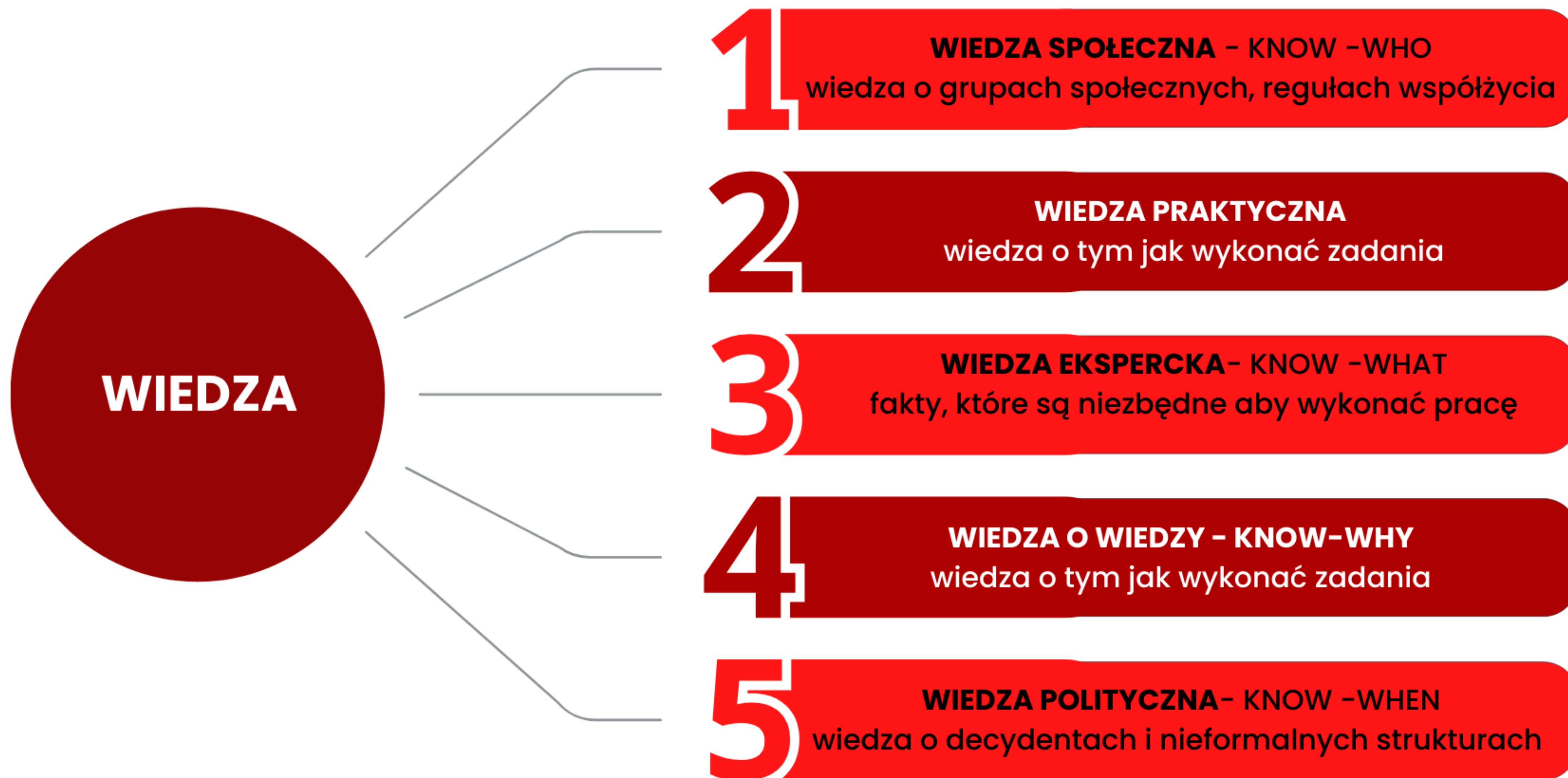
kiedy współpracownicy w różnym wieku współpracują ze sobą, muszą przedyskutować i "przetrawić" te różnice

dlatego pogłębione dyskusje mogą prowadzić do pozytywnych efektów

stopień indywidualizowania



Pracownicy mają różne typy wiedzy



Badania wskazują na różnice pomiędzy młodszymi i starszymi pracownikami



wiedza ekspercka

wiedza książkowa, techniczne podejście

wiedza specyficzna dla firmy, wiedza o materiałach

wiedza praktyczna

szuka, przetwarza i przyswaja

techniki pracy, wykorzystanie narzędzi

wiedza społeczna

radzenie sobie z różnorodnością

zarządzanie konfliktem, znaczenie integralności

wiedza polityczna

otwartość na inne opinie

budowa i utrzymywanie sieci

wiedza o wiedzy

strategie uczenia się, pozyskiwania wiedzy

zarządzanie stresem, strukturą pracy, samo-motywacja

Podsumowanie

Najbardziej kreatywne firmy to te, które zatrudniają pracowników różnych grup wiekowych, umożliwiając im dzielenie się informacjami i wzajemne uczenie się. Dlatego też istotne jest stworzenie systemu transferu wiedzy międzygeneracyjnej, który pozwala wszystkim pokoleniom współpracować, dzielić się wiedzą i sprzyjać wzajemnemu rozwojowi.

**to pokazuje, że zarządzanie wiekiem/
międzygeneracyjne jest
koniecznością a nie fanaberią**



Literatura

- Burmeister, A., Gerpott, F. H., Hirschi, A., Scheibe, S., Pak, K., & Kooij, D. (2021). Reaching the heart or the mind? Test of two theory-based training programs to improve interactions between age-diverse coworkers. *Academy of Management Learning & Education*, 20(2), 203–232.
- Ellwart, T., Bündgens, S., & Rack, O. (2013). Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 950–972.
- Homan, A. C., Buengeler, C., Eckhoff, R. A., van Ginkel, W. P., & Voelpel, S. C. 2015. The interplay of diversity training and diversity beliefs on team creativity in nationality diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 100: 1456–1467.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. 2011. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences: A cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 264–290
- O'Reilly III, C. A., Williams, K. Y., & Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: Does diversity help?.
- Wiktorowicz, J., Warwas, I., Kuba, M., Staszewska, E., Woszczyk, P., Stankiewicz, A., & Kliombka-Jarzyna, J. (2016). Pokolenia–co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of management*, 29(5), 729–751
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of management Journal*, 48(3), 532–547.



DZIĘKUJĘ

ZA UWAGĘ

Jolanta Maj

ona/jej

Politechnika Wrocławska
Wydział Zarządzania
jolanta.maj@pwr.edu.pl

linkedin.com/in/jolantamaj/

