



## INTEGROWANIE MIĘDZYPOKOLENIOWEGO POTENCJAŁU SZANSĄ NA PRZEWYCIĘŻENIE SKUTKÓW PROCESU STARZENIA SIĘ POLSKIEGO SPOŁECZEŃSTWA WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Joanna Gajda

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W obecnych czasach niezbędne jest podjęcie działań zapobiegania powstawaniu niekorzystnych zmian demograficznych zmierzających do bezwzględnego ograniczenia spadku liczby osób aktywnych zawodowo. Skutecznym rozwiązaniem jest zatem wspieranie aktywizacji zawodowej osób w starszym wieku, aby nie marnować możliwości wykorzystania ich unikalnych umiejętności i doświadczenia. Artykuł poświęcony jest problematyce połączenia różnorodnego potencjału będącego własnością pracowników wszystkich pokoleń. W pierwszej części omówiono wybrane aspekty procesu starzenia się polskiego społeczeństwa w wymiarze demograficznym i zaprezentowano rozwiązania ukierunkowane na przewyciężenie jego skutków. Pokróćce opisano także problem ageizmu, czyli dyskryminacji ze względu na wiek i różne formy jego występowania. Postępowe organizacje podejmują różnorodne działania pozwalające na rozwiązanie tego niebezpiecznego w skutkach zjawiska. Kluczem do sukcesu jest kompetentne zintegrowanie i wykorzystanie różnic międzypokoleniowych w ramach jednego zespołu pracowniczego, aby przyniosły organizacji korzyści. Takich innowacyjnych rozwiązań dostarcza koncepcja Flexing Style, której poświęcono w niniejszym opracowaniu nieco uwagi. W ostatniej części skoncentrowano się wokół zagadnień dotyczących znaczenia zespołów pracowniczych zróżnicowanych pod względem wieku.

**Słowa kluczowe:** ageizm, dialog międzypokoleniowy, potencjał, różnorodność pokoleniowa, starzenie się społeczeństwa, zespoły pracownicze

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.03

### Wprowadzenie

W Polsce społeczeństwo zмага się w chwili obecnej z narastającym problemem związanym z procesem starzenia się. Polega on na zwiększeniu się udziału najstarszych grup wiekowych w całej populacji, a jego miernikiem jest udział w społeczeństwie ludności w wieku poprodukcyjnym (w przypadku kobiet – 60 lat, mężczyzn natomiast – 65 lat). Starzenie się ludności wynika z obniżenia się poziomu urodzeń, spadku umieralności w najstarszych grupach wiekowych, jak również salda migracji (Żołędowski 2012, s. 29). Wzrost udziału osób starszych w populacji Polski nie pozostanie bez wpływu na funkcjonowanie organizacji. Odczuwalna nierzadko niechęć wobec starszego pokolenia spowodowana przez stereotypy może przyczynić się do pogorszenia relacji międzypokoleniowych. Po-

mimo barier wiekowych zachodzi konieczność utrzymania zatrudnienia starszego pokolenia przy jednoczesnym zachowaniu proporcji w rozkładzie wiekowym całej populacji pracowników organizacji, aby zespoły pracownicze mogły osiągnąć większą efektywność działań. Starzenie się społeczeństwa jest punktem wyjścia do uznania konieczności zmian systemu zarządzania współczesną organizacją. Autorka artykułu obrała sobie za cel zaprezentowanie rozwiązań ukierunkowanych na budowanie różnorodnych wiekowo zespołów dla wypracowania współpracy, w ramach której zostanie położony nacisk na wykorzystanie zróżnicowanego potencjału ich członków. Wiąże się to z potrzebą zapewnienia wspierającego środowiska sprzyjającego zachęceniu osób w starszym wieku do przedłużenia aktywizacji zawodowej, aby można było wykorzystać ich potencjał i włączyć ich w kształtowanie rzeczywistości organizacyjnej. Zarządzanie multigeneracyjne, model intermentoringu doskonale wpisują się w świadomość problemu ageizmu w Polsce. Stanowią one odpowiedź na negatywne konsekwencje dyskryminacji wobec osób starszych i konfliktu międzypokoleniowego we współczesnych organizacjach. W artykule zaprezentowano także ideę koncepcji Flexing Style, które uznaje się za skuteczne rozwiązanie pozwalające na wprowadzenie zmian w sposobach zarządzania wielopokoleniowego zespołu. Wiąże się ona z możliwością wykorzystania różnic międzypokoleniowych w ramach jednego zespołu ludzi pracujących w tej samej organizacji.

### **Starzenie się społeczeństwa organizacji i wybrane sposoby przewyższenia tego procesu**

Współcześnie mamy do czynienia ze zjawiskiem starzenia się ludności powstałego na skutek wydłużenia się ludzkiego życia i spadku poziomu dzietności. Sytuacja ta ma wpływ na zmianę struktury ludności wyrażającej się w przewadze osób starszych (<http://www.ageconcern.org.uk>). Przewiduje się dalszy wzrost tego procesu demograficznego, co w konsekwencji przyczyni się do powstania zmian proporcji między populacją osób młodych i starszych. Liczba młodych ludzi aktywnych zawodowo, którzy powinni objąć etaty za osoby w wieku poprodukcyjnym, będzie ulegać zmniejszeniu, a liczba starszej ludności oczekującej potencjalnego wsparcia wzrośnie (Baranowska 2013, s. 1). Prawdopodobnie zaburzony będzie układ relacji pomiędzy osobami zatrudnionymi a niepracującymi zawodowo. Według prognoz Komisji Europejskiej zmniejszy się tempo rozwoju gospodarczego wskutek kryzysu demograficznego, który w 2007 roku osiągnął poziom 2%, natomiast po 2020 roku utrzyma się na poziomie 1-2,5%. Należy zauważyć, że nawet realizacja takich przedsięwzięć, jak wydłużenie wieku emerytalnego czy poprawa szans na utrzymanie zatrudnienia osób starszej generacji po 60. roku życia, nie przyczyni się do wyeliminowania tak niekorzystnego oddziaływania na rozwój gospodarczy. Wiąże się to ze spadającą liczbą ludności Polski do 2060 roku oraz z obecnością podwyższonego poziomu niepełnosprawności osób przekraczających 60. rok życia (Gembicki (b.r.), s. 8).

W miarę wzrostu udziału osób starszych w populacji Polski odczuwalny jest jego wpływ na wszystkie dziedziny życia społeczno-ekonomicznego, dlatego też

kluczowe okazuje się być poszukiwanie rozwiązań problemów, z którymi borykają się osoby starszej generacji.

W dłuższym horyzoncie czasowym istotne znaczenie ma kształtowanie wśród osób starszych świadomości zdrowotnej oraz wzbudzenie zainteresowania koncepcją pomyślnego starzenia się, a co za tym idzie – aktywnego starzenia się. Ma to spowodować odczuwanie potrzeby zapewnienia sobie lepszej jakości życia na starość przez zachowanie dobrego zdrowia, samodzielności i produktywności. Niezbędne zatem jest uświadamianie osobom starszym faktu, że utrzymanie dobrego stanu zdrowia zależy w głównej mierze od takich czynników jak prowadzenie zdrowego stylu życia, dbałość o sprawność oraz kondycję psychiczną i fizyczną. Konieczne są w związku z tym kampanie społeczne zorientowane na promowanie zdrowia, zapobieganie chorobom cywilizacyjnym. Starość powinna być ważnym okresem w życiu człowieka, czasem przeznaczonym nie tylko na spożytkowanie dóbr materialnych, ale związanym z konsumpcją dóbr i usług kultury.

Głównym problemem ludzi w starszym wieku, z którym będą musieli się zmierzyć, jest kwestia wolnego czasu oraz jego racjonalnego wykorzystania. Niezbędne okazuje się przezwyciężenie tendencji do wycofania się z aktywnego życia zawodowego i społecznego. Obecni emeryci doświadczają problemów związanych z dostępem do lekarzy specjalistów i przystępnością cen leków. Aby ludzie w przyszłości nie musieli stanąć w obliczu rosnących problemów i zagrożeń, powinny zostać poddane zmianie zasady w ramach dotychczas prowadzonej polityki społecznej (Dragan 2011, s. 6-7). Z polityką społeczną ściśle wiążą się działania na rzecz przestrzegania praw człowieka. Wyróżnić można pięć kategorii nienaruszalnych i niezbywalnych praw starszego człowieka, a mianowicie: prawo do niezależności, współuczestnictwa, opieki, samorealizacji i godności. Prawa te nabierają na znaczeniu, gdy osoby starsze doświadczają problemu braku umiejętności przystosowania się do aktualnych warunków życia społecznego i gospodarczego. Celem polityki jest włączenie starszego pokolenia w uczestnictwo w życiu społecznym dzięki możliwości uczenia się w ciągu całego życia, nabywania koniecznych umiejętności, społecznej edukacji nakierowanej na kwestie prozdrowotne, zwiększenia ich udziału na rynku pracy i w społecznym podziale dóbr. Pomijanie tak istotnych kwestii społecznych prowadzi do dramatycznie trudnych sytuacji, które często urastają do rangi życiowego problemu. Brak wsparcia społecznego, instytucjonalnego może przyczynić się do odsunięcia starszych ludzi poza nawias społeczeństwa. Wykluczenie społeczne powstałe wskutek stygmatyzacji i marginalizacji uważane jest za najbardziej dokuczliwą barierę integracji społecznej. W celu przeciwdziałania powstawaniu sytuacji, w których osoby starsze mogłyby być przedmiotem dyskryminacji, kluczowego znaczenia nabierają działania ukierunkowane na wyznaczanie priorytetów i kierunków rozwoju polityki senioralnej (Kijak, Szarota 2013, s. 24-25).

Rosnąca liczba osób starszych wymaga większej opieki i nakładów. Podkreśla się, że problemem będzie zachowanie równowagi pomiędzy systemem socjalnym i emerytalnym. W odpowiedzi na zagrożenia mogą być wykorzystane działania mające na celu spowodowanie wzrostu populacji osób pracujących przez poszukiwanie pracowników wśród osób nieaktywnych zawodowo. Osoby reprezentujące

starsze pokolenie mogą odegrać istotną rolę w kształtowaniu rzeczywistości organizacyjnej. Pojawia się jednak często sygnalizowany problem dotyczący konfliktu pokoleń, który nierzadko wywołuje u starszych poczucie beznadziejności, zniechęcenie do działania. Dążąc do wypracowania efektywniejszej współpracy międzypokoleniowej, warto zadbać o poprawę ich wzajemnych relacji, co w efekcie spowodowałoby możliwość otrzymania obopólnego wsparcia. Dobrym rozwiązaniem na przewycięzenie uprzedzeń i barier międzypokoleniowych może być wdrożenie modelu intermentoringu. Jest to innowacyjne narzędzie w zarządzaniu zasobami ludzkimi pozwalające nauczyć pracowników każdej z generacji, że można skorzystać z zasobów wiedzy i doświadczenia współpracowników (Gojny, Zbierowski 2013, s. 160-166).

Warto też uwzględnić działania o pozytywnym wpływie na wzrost produktywności pracy osób czynnych zawodowo. Biorąc pod uwagę perspektywę ekonomiczną państw, ważne jest przedłużenie wieku emerytalnego. Należy przy tym rozstrzygnąć problem zorganizowania pracy osobom w wieku powyżej 60. roku życia, zważywszy na to, że praca ma prowadzić do wzrostu efektów produkcyjnych, a nie może okazać się fikcją ekonomiczną. Aby przedłużenie wieku emerytalnego nie wywołało patologii w systemie zabezpieczeń społecznych, ważne jest połączenie owych zmian z innymi reformami, choćby takimi jak: doszkalanie i przekwalifikowanie pracowników starszej generacji, upowszechnianie różnych form uczenia się i usprawnianie wykonywania pracy z wykorzystaniem Internetu, zapewnienie opieki geriatrycznej i zwiększenie usług medycznych w zakresie tej specjalizacji w celu poprawy efektywności pracy starszych pracowników (Ostrowska 2012).

Do przedłużenia aktywności zawodowej starszego pokolenia mogą przyczynić się zmiany w formie i charakterze pracy. Wiąże się to z możliwością wykonywania pracy w formie elastycznej oraz przez dopasowanie długości czasu pracy do indywidualnych oczekiwań pracownika. Nie bez znaczenia dla wsparcia zatrudnienia pozostaje wzrost wykształcenia i kwalifikacji seniorów, gdyż stanowią duże ułatwienie dla przemieszczania się związanego z ruchem migracyjnym oraz awansem zawodowym. Na korzyść tej grupy pracowników przemawia wzrost zapotrzebowania w działach gospodarki wymagających umiejętności i doświadczenia. A zatem przy zmieniającej się strukturze zatrudnienia niekoniecznie występuje tendencja zmierzająca do poszukiwania wyłącznie młodych pracowników (Lange 2008, s. 63). Bez względu na to, czy wzrośnie aktywność zawodowa wśród osób omawianej grupy wiekowej, czy też utrzyma się jej dotychczasowy poziom, pożądane są rozwiązania wymagające zagospodarowania ich czasu, wykorzystania doświadczenia zawodowego, aby odczuwali determinację do bycia potrzebnym i stawania się coraz lepszym. Wszelkie zmiany na rynku pracy powinny sprawić, że potencjał osób starszych zostanie w pełni wykorzystany.

### **Ageizm na rynku pracy**

Termin „ageizm” oznacza dyskryminowanie pracowników starszego pokolenia na rynku pracy. Z zaproponowanej przez R. Butlera definicji ageizmu wynika, że odnosi się ono do „przekonań, uprzedzeń i stereotypów mających swe podstawy

w biologicznym zróżnicowaniu ludzi, które dotyczą kompetencji i potrzeb osób w zależności od ich chronologicznego wieku” (<http://www.spoleczenstwoobywatelskie.gov.pl/...>). Pomimo iż z zapisu *Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej* wynika, że wszyscy obywatele mają prawo do równego traktowania bez względu na wiek, płeć, status społeczno-ekonomiczny, nie udało się dotąd wyeliminować dyskryminacji z życia społecznego w dostępie do zatrudnienia i w miejscu pracy. Przekonania stereotypowe opierają się na założeniu, że osoby starsze są niezdolne do pracy z powodu pogarszającego się stanu zdrowia, który prowadzi do niesprawności i niesamodzielności (Szweda-Lewandowska 2013).

Ageizm może występować w dwóch postaciach. Jedną z nich jest ageizm explicit, przez który należy rozumieć uprzedzenia i praktyki dyskryminacyjne przejawiające się w sposób świadomy i celowy. Drugi to ageizm „podskórny”, określany jako uczucia i zachowania względem starszego pokolenia ujawniające się bez udziału świadomej intencji. Niewątpliwie u podłoża uprzedzeń ukrytych wobec osób starszych leży podskórny kod kulturowy, którym posługują się ludzie codziennie, choć w przeważającym stopniu nieświadomie i bezwiednie. W przypadku uprzedzeń nieświadomych występują trudności z ich wykryciem, choć praktyka pokazuje, że można je pokonać, dążąc do podjęcia trudnej, ale skutecznej walki z poniżającym traktowaniem starszej generacji (Szukalski 2009a, s. 157).

Warto w tym miejscu podkreślić, że w bezpośrednim związku z uprzedzeniami i stereotypami pozostaje kwestia dotycząca ich silnego oddziaływania na aktywność ludzką, która może wystąpić w postaci dyskryminacji lub uprzywilejowania. W przypadku wystąpienia dyskryminacji dochodzi do podejmowania zachowań względem osób starszych mających spowodować ograniczenie w dostępie do zasobów na rynku pracy. W drugim przypadku mamy do czynienia z tendencją, aby w odniesieniu do ludzi starszych podejmować działania korzystne z ich punktu widzenia (projektowanie specjalnych systemów opieki zdrowotnej, łagodne traktowanie członków starszego pokolenia). Zauważyć tu można paradoksalną sytuację, że negatywne uprzedzenia i stereotypy stają się źródłem uprzywilejowania. Wynika to ze sposobu postrzegania osób starszych, które zwykle oceniane są przez pryzmat życiowego położenia. Wśród wielu osób panuje przekonanie, że powinny one otrzymać należne im wsparcie indywidualne i publiczne (Szukalski 2004, s. 12).

Z powyższego można wywnioskować, że dyskryminacja osób starszych przyjmuje dwie główne formy – indywidualną i instytucjonalną. Pierwsza z nich związana jest ze sposobem myślenia i działania ludzi, opiera się na hierarchii wartości i przyjmuje postać gerontofobii. Gerontofobia to lęk przed zaangażowaniem się w relacje z ludźmi starszymi i niechęć do samej starości kojarzonej z przemijaniem. W drugim przypadku ageizm znajduje odzwierciedlenie w polityce instytucji. Warto zaznaczyć, że osoby podejmujące działania w ramach aktywnej polityki instytucji, której są członkami, mogą być przeciwnikami tego zjawiska. Wtedy też mamy do czynienia z pozytywną dyskryminacją instytucjonalną, a jej dobrym przykładem jest gerontokracja, czyli system zarządzania, który bazuje na zasadach postępowania ustalanych przy udziale osób w starszym wieku, co więcej – gdy osoby te uczestniczą w sprawowaniu władzy wykonawczej. Ageizm instytucjonal-

ny może mieć także formę negatywną. Zwykle występuje w sytuacji: odmowy realizacji procedur medycznych z powodu zaawansowanego wieku pacjenta, zakazu prowadzenia pojazdów mechanicznych, realizacji polityki nakierowanej na zachęcanie osób starszych do dezaktywacji zawodowej, czego dobitnym przykładem są ustalenia określające obligatoryjny wiek przejścia pracownika na emeryturę (Szukalski 2009b, s. 64).

Ageizm skierowany przeciwko osobom w starszym wieku stanowi jedną z barier efektywnego wykorzystania potencjału w nich tkwiącego. Panujące stereotypy na temat pracownika w dojrzałym wieku znajdują przełożenie na ich autopostrzeżenie i samoocenę oraz relacje ze współpracownikami w firmie. Prowadzić to może do autodyskryminacji wyrażającej się w rezygnacji z części własnych celów, co w ostateczności negatywnie odbija się na ich jakości życia oraz funkcjonowaniu zawodowym.

Organizacje prowadzące działalność w warunkach coraz większej różnorodności związanej z funkcjonowaniem na rynku pracy przedstawicieli różnych pokoleń powinny zastosować pozytywne podejście do integracji międzypokoleniowej na warunkach równości szans i równości traktowania. Z praktyki biznesowej wynika, że pracownicy posiadający różne zdolności niezależnie od wieku mogą tworzyć efektywne zespoły, wnosząc pozytywny wkład w ich rozwój i wspólnie przyczyniając się w istotnym stopniu do sukcesu organizacji. Pobudzanie pracowników do integracji poprzez dialog powinno stanowić zachętę do otwartej postawy wobec rozszerzenia zakresu własnych możliwości w celu osiągnięcia pożądaných efektów na płaszczyźnie indywidualnej i organizacyjnej.

### **Flexing Style jako koncepcja wykorzystania potencjału przedstawicieli różnych pokoleń**

Koncepcja Flexing Style autorstwa Hillary Pearl rozpatruje możliwość wydobycia potencjału z pracowników reprezentujących wszystkie pokolenia aktywne zawodowo na rynku pracy. Chodzi o wykorzystanie różnic pomiędzy nimi w ramach konkretnego zespołu osób zatrudnionych w tym samym miejscu pracy. Ważne jest, aby organizacje wypracowały umiejętność poszukiwania efektywnych rozwiązań pozwalających na dopasowanie do siebie różnych typów osobowości w celu przygotowania środowiska sprzyjającego nawiązaniu pozytywnych relacji interpersonalnych. Bez wątplenia znajdzie to przełożenie na uzyskanie pozytywnych efektów pracy zespołowej. Fundamentalne znaczenie dla wartości firmy ma to, że pracownicy będą mogli wnieść swój wkład w jej rozwój. Cenne jest innowacyjne podejście do ich aktywności, gdy każdy z członków zespołu jest traktowany z jednej strony w sposób indywidualny, z drugiej zaś równorzędnie z pozostałymi jako niezbędny element funkcjonowania organizacji. Tylko wtedy istnieje możliwość pobudzania motywacji pracowników do pełnego wykorzystania własnego potencjału, który znajdzie potwierdzenie w wynikach ekonomicznych firmy ([http://www.hrnews.pl/...](http://www.hrnews.pl/)).

## **Różnorodne wiekowo zespoły pracownicze naturalnym środowiskiem funkcjonowania współczesnej organizacji**

Potrzeby i wymagania współczesnego biznesu wymuszają na organizacjach wprowadzenie zmian w niektórych obszarach procesu zarządzania. Aby mogły realizować obrane przez siebie cele w nowoczesny i sprawny sposób, muszą sprostać tym oczekiwaniom. Jednym z innowacyjnych rozwiązań w tym zakresie jest budowanie zróżnicowanego pod względem wieku zespołu pracowniczego. Obecnie to poważne wyzwanie, przed którym stoją właściciele współczesnych firm, jak i kadra menedżerska. Sprawne ich funkcjonowanie zależy od zdolności świadomego korzystania z potencjału pracowników reprezentujących wszystkie pokolenia. Umiejętność zarządzania multigeneracyjnym zespołem pracowniczym, którego członkowie różnią się pod względem standardów pracy, podejścia do organizacji pracy, staje się w obecnych warunkach koniecznością i pozwoli organizacji wykreować pozytywny wizerunek, dzięki któremu byłaby postrzegana jako otwarta, przyjazna środowisku, nowoczesna i odpowiedzialna społecznie.

Budowanie zespołu w oparciu o ideę społeczeństwa otwartego dla wszystkich pokoleń stanowi podwaliny dla kształtowania się nowych form relacji międzypokoleniowych. Społeczeństwo składające się z przedstawicieli wszystkich pokoleń może stanowić przyczynek do udanego dialogu pomiędzy nimi. W ramach takiego dialogu zachodzi możliwość rozłożenia odpowiedzialności całej społeczności za jakość relacji oraz decydowania się na odejście od zwyczaju wskazywania winnych stron w sytuacji konfliktowej. Tylko w takim ujęciu rysują się realne szanse na wspólne realizowanie celów mających przysłużyć się zarówno organizacji, jak i jej interesariuszom. Współpraca między pokoleniami może prowadzić do zachowania niezależności i samodzielności (Rosochacka-Gmitrzak 2013, s. 6). Wspólne zaangażowanie się pracowników w rozwiązanie problemu, który dotyczy wszystkich przedstawicieli pokoleń, powoduje, że dostrzegane są w tym działaniu korzyści. Warto pamiętać, że działanie przebiega sprawnie, gdy nie opiera się na poświęceniu, lecz na zasadzie wzajemności. W relacjach międzypokoleniowych zasadniczą rolę odgrywa nastawienie ukierunkowane na odkrywanie i rozwijanie potencjału tkwiącego w człowieku. Nie może być w nich miejsca na pouczanie, ale chęć poznania doświadczeń innych osób i wyprowadzania z nich konstruktywnych wniosków przydatnych w realizacji przyszłych działań (Tokarz-Kamińska 2013, s. 45). W obecnych czasach dość często mówi się o konflikcie pokoleń, który przyczynia się do zachwiania solidarności międzypokoleniowej. Z tego też powodu receptą na przewycięzenie konfliktu jest dialog międzypokoleniowy zorientowany na rzeczywiste spotkania między pracownikami różnych generacji. W dzisiejszej kulturze głównym celem współpracy ma być obustronny przekaz. Zwraca się uwagę na konieczność tworzenia warunków stymulujących aktywność młodego i starszego pokolenia. W ramach relacji otwartych na wspólne działania wytwarza się w nich poczucie wzajemnej akceptacji, tolerancji, wzrasta zrozumienie dla różnorodności pod względem wieku. W dialogu międzypokoleniowym wyklucza się schemat pozwalający wyłonić zwycięzcę czy pokonanego. Prawdziwy dialog wymaga aktywnego wkładu w wypracowanie kompromisu satysfakcjonującego wszystkich

jego uczestników. Podstawowym warunkiem owego dialogu ma być podmiotowe podejście do ludzi należących do innego pokolenia, czyli uznanie ich za pełnoprawnych członków organizacji (Wnuk 2013, s. 56-58). Wzrost znaczenia człowieka w organizacji prowadzi do wniosku, że dążenie do osiągnięcia kompromisu w trakcie dialogu generuje więcej korzyści niż w przypadku postawy bierności czy wycofania. Za sprawą dialogu wzrasta możliwość zaistnienia konstruktywnego porozumiewania się oraz prawdopodobieństwo ewolucji dwóch głównych postaw – od postawy „racja jest po mojej stronie” w kierunku postawy „racji koncyliacyjnej”. Duże wyzwanie stanowi wykreowanie atmosfery wzmocnienia gotowości do wzajemnego wsłuchania się w racje każdej ze stron uczestniczących w dialogu międzypokoleniowym. Ma to spowodować dostrzeganie korzyści wynikających z pragmatycznego wymiaru kompromisu oraz wzmocnienie szacunku wobec argumentów wszystkich stron dialogu (Toczyski 2013).

W organizacji wielopokoleniowej pracownicy wnoszą unikalne zasoby wśród których nadrzędną rolę odgrywa wiedza (Zajac 2014, s. 28). Biorąc pod uwagę efektywność funkcjonowania organizacji, kluczowym zadaniem jest podejmowanie działań w zakresie transferowania wiedzy do innych pracowników. Można przypuszczać, że ze względu na odmienne kompetencje zatrudnionych pracowników czy postawy wobec pracy mogą pojawić się przeszkody we współpracy międzypokoleniowej na rzecz skutecznego transferu wiedzy. Świadomość ich występowania wymaga zastosowania najbardziej przydatnych narzędzi. Organizacje aktywnie promujące ideę partnerstwa w procesie wymiany specjalistycznej wiedzy wykorzystują interakcyjne metody, z którymi utożsamiane są następujące korzyści:

- „zwiększenie zasobów kompetencji i innowacyjności organizacji,
- wzrost wydajności pracy osób starszych dzięki uczestnictwu w wymianie wiedzy,
- zwiększenie motywacji do pracy,
- większa chęć osób starszych do kształcenia ustawicznego,
- wzrost lojalności młodszych pracowników,
- możliwość przenoszenia doświadczeń,
- redukcja kosztów zatrudnienia i adaptacji do pracy” (Bieniek, Pliszka 2014, s. 20).

Obecnie przykładem innowacyjnych rozwiązań jest intermentoring, jako zmodyfikowana wersja tradycyjnego modelu mentoringu. Ze względu na występowanie w organizacji zróżnicowanego wachlarza kompetencji i wiedzy powinno się określać rolę eksperta i ucznia w trakcie dzielenia się wiedzą zależnie od potrzeb, w sposób doraźny, a nie tak jak to się odbywa w tradycyjnym mentoringu. Zgodnie z założeniami intermentoringu dyfuzja wiedzy dokonuje się dwukierunkowo, a utrwalone dotąd role mistrza i ucznia zostają odwrócone. W tym przypadku w roli mistrza może wystąpić zarówno młode, jak i starsze pokolenie pracowników. W procesie uczenia się pracownicy biorą udział równolegle. Starsi pracownicy o rozwiniętych kompetencjach mogą przekazać swoim współpracownikom niezbędną wiedzę i doświadczenie, natomiast młode osoby mogą posłużyć za przykład otwierania się na zmiany, posługiwania się nowymi technologiami (Bieniek, Pliszka 2014, s. 18).



Pomimo iż między członkami zespołu w zróżnicowanym wieku istnieją różnice w postrzeganiu i ocenie siebie, możliwy jest do osiągnięcia efekt synergii w każdym aspekcie działania zespołu. Występuje on w sytuacji, gdy wyniki pracy zespołu jako całości przewyższają łączny efekt prac wykonanych przez każdego z jego członków. Najlepsze praktyki biznesowe pokazują, że zróżnicowane zespoły pod względem wieku przyczyniają się do rozwiązania trudnych i złożonych problemów pod jednym podstawowym warunkiem – że kadra zarządzająca będzie przygotowana do wdrażania systemu pracy zespołowej, aby doceniony został wkład poszczególnych osób będących przedstawicielami różnych generacji ([http://www.parp.gov.pl/...](http://www.parp.gov.pl/)).

## Podsumowanie

Starzenie się społeczeństwa to jeden z głównych problemów, przed rozwiązaniem którego stoi zarówno polski rząd, jak i właściciele organizacji biznesowych. Wśród propozycji rozwiązań poczesne miejsce zajmują dwa podstawowe cele uznane za priorytetowe. Jednym z nich jest wydłużenie aktywności zawodowej poprzez podniesienie wieku emerytalnego. Nie możemy jednak oczekiwać od ludzi pracujących coraz dłuższej wysokiej jakości w realizacji zadań, jeśli nie zadbają o kondycję zdrowotną. Stąd dbałość o poprawę stanu zdrowia i sprawności to kolejna pilna kwestia wymagająca działań ukierunkowanych na zabezpieczenie opieki zdrowotnej.

Wzrastająca liczba osób starszych wymaga zmiany myślenia o pokoleniu seniorów i postrzegania roli, jaką może pełnić w wypełnianiu zadań ułatwiających organizację różnych ich form aktywności w grupach wielopokoleniowych. Sprawą kluczową jest więc podejmowanie inicjatyw, aby umożliwić seniorom aktywność zawodową i integrację społeczną. Obowiązki zawodowe pozwalają wielu osobom starszym odnaleźć własną wartość i użyteczność. Ważne jest stworzenie seniorom warunków zachęcających do przebywania i nawiązywania dobrych relacji z pracownikami młodego pokolenia, od których zależy powodzenie dalszej współpracy. Współpraca międzypokoleniowa jest niezbędnym elementem wdrażania rozwiązań warunkujących prawidłowy przebieg procesu rozwoju działalności firmy. Może przyczynić się do poprawy efektywności inicjatyw podejmowanych w ramach polityki firmy dotyczącej zarządzania różnorodnością wiekową. Aktywność zawodowa pokolenia starszej generacji może przynieść wiele pożytku młodemu pokoleniu. Daje możliwość wykorzystania ich potencjału osobistego, przez lata zdobywanej wiedzy i doświadczenia zawodowego. Przekazywane wartości i kompetencje mogą stanowić doskonałe źródło do wypełniania przez wszystkie pokolenia nowych ról zawodowych.

## Literatura

1. Age Concern (2006), *Strategie regionalne a starzenie się społeczeństwa*, Age Concern, Komitet Regionów, <http://www.ageconcern.org.uk> (dostęp: 10.06.2016).
2. Baranowska A. (2013), *Starzenie się społeczeństwa i związane z tym konsekwencje – perspektywa socjologiczna*, [w:] Baranowska A., Kościńska E., Wasilewska-Ostrowska K.

- (red.), *Społeczny wymiar życia aktywności osób starszych*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń.
3. Bieniek J., Pliszka B. (2014), *Identyfikacja najlepszych praktyk w zakresie międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 72.
  4. Dragan A. (2011), *Starzenie się społeczeństwa polskiego i jego skutki*, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, Warszawa.
  5. Gembicki P. (b.r.), *Konsekwencje zmian demograficznych dla polskiej gospodarki i budżetu państwa*, [w:] *Raport: Starzejące się społeczeństwo jako wyzwanie ekonomiczne dla europejskich gospodarek*, [www.rynekzdrowia.pl](http://www.rynekzdrowia.pl) (dostęp: 04.06.2016).
  6. Gojny M., Zbierowski P. (2013), *Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.
  7. <http://www.ageconcern.org.uk> (dostęp: 08.06.2016).
  8. <http://www.hrnews.pl/WsparcieHR,206,.aspx> (dostęp: 02.10.2016).
  9. <http://www.parp.gov.pl/files/74/517/18992> (dostęp: 17.06.2016).
  10. <http://www.spoleczenstwoobywatelskie.gov.pl/dyskryminacja-ze-wzgledu-na-wiek> (dostęp: 02.10.2016).
  11. Kijak R.J., Szarota Z. (2013), *Wsparcie społeczne i polityka społeczna wobec późnej dorosłości i starości*, [w:] Kijak R.J., Szarota Z., *Starość. Między diagnozą a działaniem*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa.
  12. Lange M. (2008), *Rynek pracy w obliczu starzenia się ludności Polski*, [w:] Kowaleski J.T., Szukalski P. (red.), *Starzenie się ludności Polski – między demografią a gerontologią społeczną*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
  13. Ostrowska K. (2012), *Starzenie się społeczeństwa największym problemem gospodarek*, <http://www.rp.pl/artykul/837291-Starzenie-sie-spoleczenstwa-najwiekszym-problemem-gospodarek.html#ap-2> (dostęp: 10.06.2016).
  14. Rosochacka-Gmitrzak M. (2013), *Od konfliktu i ambiwalencji do dialogu – ku zrównoważonym i inteligentnym relacjom międzypokoleniowym*, [w:] Rosochacka-Gmitrzak M., Chabiera A. (red.), *Dialog międzypokoleniowy. Między ideą a praktyką*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa.
  15. Szukalski P. (2004), *Uprzedzenia i dyskryminacja ze względu na wiek (ageizm) – przyczyny, przejawy, konsekwencje*, „Polityka Społeczna”, nr 2.
  16. Szukalski P. (2009a), *Ageizm – przejawy indywidualne i instytucjonalne*, [w:] Halicka M., Halicki J., Sidorczyk A. (red.), *Człowiek dorosły i starszy w sytuacji przemocy*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
  17. Szukalski P. (2009b), *Ageizm na polskim rynku*, [w:] R.C. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), *Gospodarowanie zasobami pracy na początku XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, IPiSS, WSE, Warszawa-Białystok.
  18. Szweda-Lewandowska Z. (2013), *Ageizm – dyskryminacja ze względu na wiek*, <http://www.institutobywatelski.pl/17845/lupa-institutu/ageizm-dyskryminacja-ze-wzgledu-na-wiek> (dostęp: 08.06.2016).
  19. Toczyski W. (2013), *Dialog międzypokoleniowy w organizacji uczestniczącej*, Gdynia, <http://biser.org.pl/wp-content/uploads/2014/08/Wst%C4%99p-do-dialogu-mi%C4%99dzypokoleniowego-w-demokracji-uczestnicz%C4%85cej.pdf> (dostęp: 10.06.2016).
  20. Tokarz-Kamińska B. (2013), *Jak kształtować partnerskie relacje między pokoleniami*, [w:] Rosochacka-Gmitrzak M., Chabiera A. (red.), *Dialog międzypokoleniowy. Między ideą a praktyką*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa.
  21. Wnuk W. (2013), *O potrzebie kształtowania relacji międzypokoleniowych*, „Gerontologia Współczesna”, nr 1, t. 1.

22. Zając M. (2014), *Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 15.
23. Żołędowski (2012), *Starzenie się ludności – Polska na tle Unii Europejskiej*, „Problemy Polityki społecznej”, nr 17, s. 29 – 43.
24. *Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, [www.parp.gov.pl/files/74/517/18992](http://www.parp.gov.pl/files/74/517/18992) (dostęp: 10.06.2016).

## **INTEGRATING INTERGENERATIONAL POTENTIAL AS AN OPPORTUNITY TO OVERCOME THE EFFECTS OF AGING PROCESS OF MODERN ORGANIZATION'S POLISH COMMUNITY**

**Abstract:** Nowadays it is necessary to take steps to prevent the formation of unfavorable demographic changes aimed at reducing the decrease in the number of economically active people. An effective solution is to promote the professional activation of older people, in order not to waste the possibility to use their unique skills and experience. This article discusses the problems of connecting varied potential of employees of all generations. The first part discusses selected aspects of the aging population in the demographic dimension and presents solutions aimed at overcoming the consequences. It also briefly describes the problem of ageism, which is discrimination based on age, and various forms of its manifestation. Progressive organizations take a variety of actions to tackle this dangerous phenomenon. The key to success is an integrated and competent use of the generation gap within one team of employees, in order to bring the organization benefits. Such innovative concept is provided by Flexing style, which is discussed in this paper. The final section focuses on issues concerning the importance of a workforce differentiated in terms of age.

**Keywords:** ageism, aging population, employee teams, generational diversity, intergenerational dialogue, potential