

# Postawy pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w zespołach i organizacjach

Katarzyna Stankiewicz

*Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania i Ekonomii,  
Politechnika Gdańska*

Artykuł dotyczy postaw pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w zespołach i organizacjach. W literaturze podkreśla się, że czynnikiem warunkującym efektywność takich zespołów są m.in. postawy pracowników wobec osób z innych grup wiekowych oraz wobec pracy z nimi, a ocena postaw pracowników jest niezbędna do wykorzystania właściwych metod zarządzania takim zespołem. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących postaw pracowników wobec zróżnicowania wiekowego, przeprowadzonych w pierwszym etapie projektu Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region. Wyniki badań pozwoliły na ocenę potrzeb i gotowości do wdrożenia działań związanych z zarządzaniem zróżnicowaniem wiekowym w badanych organizacjach.

**Słowa kluczowe:** zespoły zróżnicowane wiekowo, zróżnicowanie wiekowe, zarządzanie wiekiem, postawy pracowników, zarządzanie zmianą, projekt Best Agers Lighthouses

## Wprowadzenie

Zarządzanie różnorodnością w organizacjach jest problematyką ważną i bardzo aktualną. Pierwotne działania podejmowane w tym zakresie wynikały z antydyskryminacyjnych uregulowań prawnych zobowiązujących do równego, ze względu na m.in. wiek, płeć, pochodzenie, traktowania pracowników i kandydatów do pracy (Pitts 2009; Shen i in., 2009). Znaczenie zarządzania różnorodnością, w tym zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo, wzrosło wraz z zachodzącymi zmianami demograficznymi. Starzenie się społeczeństw i w konsekwencji zmiany na rynku pracy wymuszają otwarcie się organizacji na tego typu zróżnicowanie. Niewątpliwie działania takie są ważne i potrzebne, jednak wynikają

one bezpośrednio z konieczności wypełniania prawa lub zapobiegania ilościowym i kompetencyjnym deficytom kadrowym. W literaturze przedmiotu działania takie określane są mianem „reaktywnych” (Suchar, 2005; Kołodziejczyk-Olczak, 2014) lub „słabych” praktyk zarządzania różnorodnością (*weak diversity management practices*) (Rabl, Triana, 2014). Pozostają one w opozycji do praktyk „proaktywnych” lub „silnych” (*strong diversity management practices*) opierających się na założeniu, że zróżnicowanie członków zespołu stanowi potencjał, którego właściwe wykorzystanie prowadzi do zwiększenia efektywności pracy zespołu (Lawthom, 2003; Kellough, Naff, 2004; Shen i in., 2009). Potencjał ten wynika z różnorodności posiadanej wiedzy, umiejętności, doświadczeń, a skutkować może uzupełnieniem i rozszerzeniem zasobów kompetencyjnych zespołu powyżej poziomu dostępnego jednostce (Katzenbach, Smith, 2001; Lawthom, 2003; Roberge, Dick, 2010). W tym aspekcie szczególnie podkreśla się elastyczność i możliwość adaptacji zespołów do sytuacji zadaniowych (Kenrick, Neuberg, Cialdini; 2002), która w wypadku dłuższej perspektywy czasowej niezbędnej do wykonywania zadania jest większa nie tylko w porównaniu z możliwościami jednostki, ale także zespołu jednorodnego (Belbin, 2009; Wegge i Schmidt, 2009).

Oczywiście obok potencjalnych korzyści wynikających z pracy zespołów zróżnicowanych nietrudno wskazać wyzwania i zagrożenia z tym związane. Ta sama różnorodność przyczyniająca się do wzrostu kreatywności i efektywności może wpływać na niską identyfikację i spójność grupy, a w konsekwencji komplikować proces komunikowania się, wymiany wiedzy czy współpracy (Kenrick, Neuberg, Cialdini, 2002; Unsworth, West, 2003; Trinh, 2014). Podobne wyzwania dotyczą zespołów zróżnicowanych wiekowo, mimo że właśnie w tak zróżnicowanych grupach możliwość obopólnego wykorzystywania wiedzy, umiejętności i doświadczeń zawodowych wydaje się być ogromnym potencjałem. Jednak badania mające na celu weryfikację takiej hipotezy często przynosiły wyniki wskazujące na obniżenie, ewentualnie brak zmian w efektywności zespołów zróżnicowanych w porównaniu z zespołami jednolitymi pod względem wieku (Wegge, Schmidt, 2009; Wegge i in., 2012; Ellwart, Bundgens, Rack, 2013; Trinh, 2014).

Poszukując czynników warunkujących efektywność pracy zespołów zróżnicowanych stwierdzono, że rzeczywiste zróżnicowanie wieku w zespole lub organizacji jest przez jednostkę subiektywnie postrzegane i interpretowane zgodnie z jej przekonaniem czy postawami (Ellwart, Bundgens, Rack, 2013). W konsekwencji pozytywne postawy współpracowników wobec zróżnicowania wieku wpływały pozytywnie na proces wymiany informacji i wyniki pracy, a dodatkowo na poczucie identyfikacji z zespołem (Van Dick i in., 2008). Jest to zgodne z ogólnym mechanizmem psychologicznym, według którego pozytywne postawy predysponują jednostkę do działań wspierających i polepszających stan obiektu, wobec którego te postawy są przejawiane, podczas gdy postawy negatywne – do zachowań



nieprzychylnych (Manstead i in., 1996). Inne badania wykazały, że postawy promujące znaczenie i wartość zróżnicowania wiekowego wpływały zarówno na efektywność, jak i satysfakcję z pracy (Wegge, Schmidt, 2009; Wegge i in., 2012; Ries i in., 2013). Natomiast negatywne lub noszące cechy ageizmu powodowały obniżenie wyników i dodatkowy wzrost poczucia wypalenia zawodowego (Kunze, Boehm, Bruch, 2011; Ries i in., 2013).

W odniesieniu do powyższych wyników niezwykle ważny jest fakt, że postawy mogą wynikać z doświadczeń i przekonań jednostki, ale także mogą być przyjmowane i modyfikowane pod wpływem otoczenia (Wojciszke, 2003), a więc także organizacji. Szczególne znaczenie w tym względzie przypisuje się wpływowi kultury organizacyjnej, strategii zarządzania i tworzeniu odpowiedniej atmosfery pracy (Juchnowicz, 2014), które modyfikując postawy pracowników, mogą motywować ich do konkretnych zachowań. Zwraca się również uwagę na możliwość stosowania treningów i interwencji, które oprócz promowania i wzmocnienia pożądanых postaw wyposażać mogą pracowników w konkretne metody współpracy umożliwiające wykorzystywanie potencjału zespołów zróżnicowanych wiekowo (Ries i in., 2013). Działania takie, włączając w nie ocenę postaw pracowników, mogą, a nawet powinny być stale wykorzystywane w organizacji, szczególnie jeśli wynikają z proaktywnego, silnego podejścia do zarządzania różnorodnością. Dodatkowo badanie i ocena postaw wydają się być niezbędne w celu właściwego przygotowania i efektywnego wdrożenia zmian w zarządzaniu zróżnicowaniem wiekowym w organizacji. Z jednej strony pozwalają na ocenę potrzeb i gotowości do przeprowadzenia zmiany, a tym samym wykorzystania właściwych metod i narzędzi. Z drugiej, nawet jeśli obserwowana postawa ma charakter deklaratywny i jest wynikiem dostosowania jej do oczekiwań wynikających z kultury organizacji, może wpływać na modyfikację działań jednostki zgodnie z jej deklaracją (Wojciszke, 2003).

Powyższe założenia wykorzystane zostały w trakcie projektowania i przeprowadzania działań związanych z zarządzaniem wiekiem i zespołami zróżnicowanymi wiekowo w ramach międzynarodowego projektu Best Agers Lighthouses Project – Strategic Age Management For SME in The Baltic Sea Region<sup>1</sup>.

## Badania własne

Celem międzynarodowego projektu Best Agers Lighthouses Project – Strategic Age Management For SME in The Baltic Sea Region było promowanie, wypracowanie i wdrażanie działań związanych z zarządzaniem wiekiem i zespołami

---

<sup>1</sup> <http://www.best-agers-lighthouses.eu/>



zróżnicowanymi wiekowo w wybranych przedsiębiorstwach sektora MSP oraz organizacjach publicznych zlokalizowanych w rejonie Morza Bałtyckiego. Model badawczy zakładał w pierwszym etapie przeprowadzenie badań ilościowych (kwestionariusz ankiety) wśród pracowników oraz badań jakościowych (wywiady pogłębione) wśród menedżerów wybranych przedsiębiorstw i organizacji na terenie Finlandii, Litwy, Łotwy, Niemiec i Szwecji.

Prezentowane opracowanie koncentruje się na analizie wyników uzyskanych w badaniu kwestionariuszem ankiety, przeprowadzonej wśród pracowników niższego szczebla. Cały kwestionariusz, opracowany w ramach projektu przez jego partnerów naukowych, składał się z 68 pytań dotyczących m.in. zaangażowania i satysfakcji z wykonywanej pracy, oceny własnego zdrowia w kontekście zdolności do pracy, charakterystyki działań zawodowych, a także postaw wobec przechodzenia na emeryturę oraz zarządzania wiekiem i zespołami zróżnicowanymi wiekowo. W prezentowanym opracowaniu, którego celem było zbadanie postaw pracowników wobec zróżnicowania wiekowego, oceny własnego działania w zakresie współpracy z osobami z różnych grup wiekowych oraz zweryfikowanie wykorzystywania konkretnych działań w tym zakresie w badanych przedsiębiorstwach, analizie poddano odpowiedzi uzyskane od respondentów pytanych, czy prawdziwe są następujące stwierdzenia:

- zróżnicowanie pracowników pod względem wieku jest cennym atrybutem naszej organizacji,
- dobrze współpracuję z pracownikami z różnych grup wiekowych,
- w naszej organizacji zapewniany jest międzygeneracyjny transfer wiedzy i kompetencji poprzez zarządzanie wiedzą, np. w zespołach zróżnicowanych wiekowo lub poprzez mentoring.

Badaniem kwestionariuszowym objęto 864 pracowników wybranych przedsiębiorstw MSP. Po weryfikacji kompletności i poprawności uzyskanych odpowiedzi do dalszej analizy zakwalifikowano 814 kwestionariuszy, z czego 424 zostały wypełnione przez kobiety (52%), a 390 przez mężczyzn (48%). Wiek badanych mieścił się w przedziale od 21 do 70 lat (średnia 45,16 lat, mediana 45,00 lat). 299 respondentów (37%) zatrudnionych było w przedsiębiorstwach na terenie Łotwy, 283 (35%) Litwy, 54 (7%) Niemiec, 65 (8%) Szwecji oraz 113 (13%) na terenie Finlandii. Różnice w liczbie respondentów wynikają z zainteresowania kierownictwa przedsiębiorstw aktywnym uczestnictwem w projekcie i wyrażeniem przez nich zgody na przeprowadzenie badań. Biorąc to pod uwagę, w analizie statystycznej wykorzystano narzędzia odporne na zróżnicowanie liczby respondentów w porównywanych grupach.

Pierwsze poddane analizie stwierdzenie: „Zróżnicowanie pracowników pod względem wieku jest cennym atrybutem naszej organizacji” miało na celu



bezpośrednią ocenę postaw respondentów wobec zróżnicowania wiekowego. Respondenci opowiadali się wobec niego, wskazując odpowiedzi na skali „nie”, „trudno powiedzieć”, „tak”, a także ze względu na wymagania prawne w niektórych państwach biorących udział w badaniu, możliwe było wskazanie: „nie chcę odpowiadać”. Ogólne wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Wyniki odpowiedzi wobec stwierdzenia „Zróżnicowanie pracowników pod względem wieku jest cennym atrybutem naszej organizacji”**

Liczba/odsetek	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie chcę odpowiadać	Ogółem
N	70	200	514	30	814
%	8,5	24,5	63	4	100

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie najczęściej, bo 63% badanych zgodziło się, że zróżnicowanie wiekowe pracowników jest dla ich organizacji cennym atrybutem, podczas gdy 8,5% nie zgodziło się z takim stwierdzeniem. Na uwagę zasługuje fakt, że prawie 25% badanych wskazało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Dalsza dokładna analiza otrzymanych wyników, uwzględniająca płeć i wiek respondentów, nie wykazała istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach wobec powyższego stwierdzenia. Natomiast zróżnicowanie takie wystąpiło przy uwzględnieniu kraju, w którym badanie zostało przeprowadzone. Szczegółowe wyniki zawierające tę zmienną przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2. Wyniki odpowiedzi wobec stwierdzenia „Zróżnicowanie pracowników pod względem wieku jest cennym atrybutem naszej organizacji” z uwzględnieniem kraju, w którym przeprowadzono badanie**

Kraj	Liczba/odsetek	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Ogółem
Finlandia	N	36	42	29	107
	%	33,6	39,3	27,1	100
Litwa	N	17	98	158	273
	%	6,3	35,9	57,8	100
Łotwa	N	12	46	229	287
	%	4,2	16	79,8	100
Niemcy	N	0	4	49	53
	%	0	7,5	92,5	100



Kraj	Liczba/ odsetek	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Ogółem
Szwecja	N	5	10	49	64
	%	7,8	15,5	76,7	100
Wszyscy badani	N	70	200	514	
	%	8,9	25,5	65,6	

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników przedstawionych w tabeli 2 wskazuje, że wobec stwierdzenia „Zróżnicowanie pracowników pod względem wieku jest cennym atrybutem naszej organizacji” zdecydowanie i najbardziej jednoznacznie pozytywnie odpowiadali respondenci z przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Niemiec. Ponad 92% badanych z tej grupy wskazało odpowiedź „tak”, a jednocześnie w tej właśnie grupie nie zanotowano żadnych odpowiedzi „nie”. Wysoki odsetek odpowiedzi „tak” zanotowano także w grupie respondentów z Łotwy (79,8%) oraz Szwecji (76,7%). Odpowiedź taką wybrała także ponad połowa (57,8%) respondentów z Litwy. Na szczególną uwagę zasługują odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Finlandii. Odpowiedzi uzyskane w tej grupie, w porównaniu z odpowiedziami z innych grup, są w ujęciu procentowym najbardziej zróżnicowane (33,6% „nie”, 39,3% „trudno powiedzieć” i 27,1% „tak”), a jednocześnie zawierają znacząco największy odsetek odpowiedzi „nie” oraz najmniejszy „tak”. Aby stwierdzić, czy wskazane różnice wyników są istotne statystycznie, przeprowadzono analizę statystyczną, wykorzystując test ANOVA rang Kruskala-Wallisa będący nieparametryczną alternatywą jednoczynnikowej analizy wariancji w układzie międzygrupowym. Wyniki testu ( $H = 137,30$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,0001$ ) jednoznacznie wskazują na istnienie statystycznie istotnych różnic w opisanym sposobie odpowiadania respondentów z różnych krajów. Najczęściej pozytywną postawę wobec wiekowego zróżnicowania pracowników w przedsiębiorstwie deklarowali badani pracownicy z Niemiec. Najrzadziej taką decyzję deklarowali badani pracownicy z Finlandii.

Kolejne stwierdzenie dotyczyło oceny własnego działania w zakresie współpracy z osobami z różnych grup wiekowych i brzmiało: „Dobrze współpracuję z kolegami z różnych grup wiekowych”. Respondenci wskazywali odpowiedzi na skali: „nie zgadzam się”, „raczej się nie zgadzam”, „raczej się zgadzam”, „zgadzam się” lub ewentualnie „nie chcę odpowiadać”. Ogólne wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 3.

Zdecydowana większość (72,8%) respondentów zgadzała się z tak sformułowanym stwierdzeniem, a dodatkowo 23,5% wskazało odpowiedź „raczej się



zgadzam”. Negatywnie do tego stwierdzenia odniosło się tylko nieco ponad 2% respondentów (zagregowane odpowiedzi „nie zgadzam się” i „raczej się nie zgadzam”).

**Tabela 3. Wyniki odpowiedzi wobec stwierdzenia „Dobrze współpracuję z kolegami z różnych grup wiekowych”**

Liczba/odsetek	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Nie chcę odpowiadać	Ogółem
N	2	16	192	592	12	814
%	0,2	2	23,5	72,8	1,5	100

Źródło: opracowanie własne.

Dalsza dokładna analiza wyników brała pod uwagę płeć, wiek i kraj przeprowadzenia badania. W trakcie tej analizy nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic pomiędzy odpowiedziami uzyskanymi od kobiet i mężczyzn. Obie grupy pozytywnie oceniały swoje działania w zakresie współpracy z osobami z różnych grup wiekowych. Jednocześnie jednak stwierdzono takie różnice przy uwzględnieniu pozostałych zmiennych. Dokładne wyniki odpowiedzi uzyskanych od respondentów z różnych grup wiekowych przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4. Wyniki odpowiedzi wobec stwierdzenia „Dobrze współpracuję z kolegami z różnych grup wiekowych” z uwzględnieniem wieku badanych**

Wiek w latach	Liczba/odsetek	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Nie chcę odpowiadać	Ogółem
20–34	N	0	4	58	122	2	184
	%	0	2,1	31,5	65,5	1	100
35–44	N	0	2	68	143	3	216
	%	0	1	31,5	66,2	1,3	100
45–54	N	1	4	30	146	4	181
	%	0,5	2,2	16,2	79	2	100
55–70	N	1	6	35	180	3	225
	%	0,4	2,6	15,5	80	1,3	100
Wszyscy badani	N	2	16	191	591	12	
	%	0,3	2	23,7	73,3	0,7	

Źródło: opracowanie własne.





Analiza wyników zaprezentowanych w tabeli 4 potwierdza pozytywne odpowiedzi badanych pracowników na tak sformułowane stwierdzenie. Jednocześnie jednak zauważalna jest różnica w sposobie odpowiadania respondentów ze starszych grup wiekowych w porównaniu z młodszymi. W najstarszych grupach – 55–70 lat i 45–54 lata zdecydowana większość respondentów (około 80%) wskazywała jednoznaczną ocenę „zgadzam się”, podczas gdy w młodszych grupach wiekowych 20–34 lata oraz 35–44 lat odpowiedź taką wskazywało mniej, bo ok. 66% respondentów. Pracownicy z młodszych grup wiekowych częściej niż starsi skłonni byli wybierać odpowiedź „raczej zgadzam się”. Przeprowadzona analiza statystyczna testem ANOVA rang Kruskala-Wallisa wykazała istnienie statystycznie istotnych różnic w sposobie odpowiadania starszych i młodszych respondentów ( $H = 15,55$ ;  $df = 3$ ;  $p = 0,001$ ). A dodatkowo przeprowadzone badanie korelacji R Spermmana wykazało słabą ( $R = 0,2$ ), ale istotną statystycznie ( $p < 0,0001$ ) zależność liniową pomiędzy wiekiem respondentów a sposobem odpowiedzi na tak zadane pytanie. Starsi pracownicy częściej niż młodszy deklarowali pozytywną ocenę własnego współdziałania z pracownikami z różnych grup wiekowych.

Kolejną zmienną, którą wzięto pod uwagę przy analizie odpowiedzi wobec stwierdzenia „Dobrze współpracuję z pracownikami z różnych grup wiekowych”, był kraj przeprowadzenia badania.

Dokładne wyniki odpowiedzi z uwzględnieniem tej zmiennej przedstawiono w tabeli 5.

**Tabela 5. Wyniki odpowiedzi wobec stwierdzenia „Dobrze współpracuję z kolegami z różnych grup wiekowych” z uwzględnieniem kraju, w którym przeprowadzono badanie**

Kraj	Liczba/ odsetek	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Nie chce odpowiadać	Ogółem
Finlandia	N	0	1	21	89	1	112
	%	0	1	18,7	80	1	100
Litwa	N	2	9	82	184	6	283
	%	0,7	3,2	29	65	2,1	100
Łotwa	N	0	5	70	219	4	298
	%	0	1,6	23,5	73,5	1,3	100
Niemcy	N	0	1	11	41	1	54
	%	0	1,8	20,3	76	1,8	100
Szwecja	N	0	0	7	58	0	65
	%	0	0	10,7	89	0	100





Kraj	Liczba/ odsetek	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Nie chce odpowiadać	Ogółem
Wszyscy badani	N	2	16	191	591	6	
	%	0,3	2	23,7	73,3	0,7	

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników przedstawionych w tabeli 5 potwierdza, że we wszystkich krajach odpowiedź wobec stwierdzenia „Dobrze współpracuję z pracownikami z różnych grup wiekowych” była pozytywna. Jednocześnie jednak widoczne są pewne różnice pomiędzy odpowiedziami respondentów z różnych krajów. Najczęściej „zgadzam się” wskazywali pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach na terenie Szwecji (89% respondentów z tego kraju) oraz Finlandii (80%). Wyniki z tych krajów charakteryzowały się także najniższym odsetkiem wskazań „nie zgadzam się” i „raczej się nie zgadzam”. Nieco rzadziej odpowiedzi „zgadzam się” wskazywano w Niemczech (76%,) i na Łotwie (73,5%), a stosunkowo najrzadziej na Litwie (65%). Przeprowadzona analiza statystyczna testem ANOVA rang Kruskala-Wallisa wykazała istnienie statystycznie istotnych różnic w sposobie odpowiadania respondentów z różnych krajów ( $H = 15,1$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,01$ ).

Kolejne stwierdzenie miało na celu zweryfikowanie podejmowania konkretnych działań umożliwiających wykorzystanie potencjału zespołów zróżnicowanych wiekowo w badanych przedsiębiorstwach oraz organizacjach i brzmiało: „W naszej organizacji zapewniany jest międzygeneracyjny transfer wiedzy i kompetencji poprzez zarządzanie wiedzą, np. w zespołach zróżnicowanych wiekowo lub poprzez mentoring”. Respondenci wskazywali odpowiedzi na skali „nie”, „trudno powiedzieć”, „tak” oraz „nie chcę odpowiadać”. Ogólne wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 6.

**Tabela 6. Wyniki odpowiedzi wobec stwierdzenia „W naszej organizacji zapewniany jest międzygeneracyjny transfer wiedzy i kompetencji poprzez zarządzanie wiedzą, np. w zespołach zróżnicowanych wiekowo lub poprzez mentoring”**

Liczba/odsetek	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie chcę odpowiadać	Ogółem
N	196	329	226	63	814
%	24	40,5	27,8	7,7	100

Źródło: opracowanie własne.



Uzyskane wyniki wskazują, że tylko około 27% badanych potwierdza podejmowanie w ich przedsiębiorstwach i organizacjach rzeczywistych działań związanych z międzypokoleniowym transferem wiedzy, np. poprzez budowanie zespołów zróżnicowanych wiekowo lub mentoring prowadzony przez starszych pracowników. 24% respondentów jednoznacznie zaprzecza, aby takie działania były podejmowane, a ponad 40% wskazuje odpowiedź „trudno powiedzieć”. Warto w tym miejscu zauważyć, że wyrażony w odpowiedzi „trudno powiedzieć” brak świadomości pracowników o podejmowaniu takich działań w ich organizacji może być pośrednio interpretowany albo jako rzeczywisty brak takich działań, albo jako słaba ich efektywność, choćby w wymiarze promocji.

Dalsza dokładna analiza otrzymanych wyników, uwzględniająca wiek respondentów, nie wykazała istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach wobec powyższego stwierdzenia. Natomiast zróżnicowanie takie stwierdzono przy uwzględnieniu kraju, w którym badanie zostało przeprowadzone.

Szczegółowe wyniki uwzględniające tę zmienną przedstawia tabela 7.

**Tabela 7. Wyniki odpowiedzi wobec stwierdzenia „W naszej organizacji zapewniany jest międzygeneracyjny transfer wiedzy i kompetencji poprzez zarządzanie wiedzą, np. w zespołach zróżnicowanych wiekowo lub poprzez mentoring” z uwzględnieniem kraju, w którym przeprowadzono badanie**

Kraj	Liczba/ odsetek	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie chcę odpowiadać	Ogółem
Finlandia	N	47	35	25	6	116
	%	42	31,2	22,3	4,5	100
Litwa	N	52	116	86	29	283
	%	18,4	35,2	38	46,8	100
Łotwa	N	56	132	84	28	299
	%	18,8	44	28,1	9	100
Niemcy	N	24	17	12	1	54
	%	44,4	31,5	22,2	1,85	100
Szwecja	N	16	30	19	0	65
	%	24,6	46,1	29,2	0	100
Wszyscy badani	N	196	329	226	63	
	%	24	40,5	27,8	4,6	

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników przedstawionych w tabeli pozwala zauważyć różnice w sposobie odpowiadania wobec stwierdzenia dotyczącego zapewniania



międzypokoleniowego transferu wiedzy i umiejętności poprzez budowanie zespołów zróżnicowanych wiekowo lub prowadzenie mentoringu w zależności od kraju, w którym badanie było przeprowadzane.

Odpowiedzi jednoznacznie zaprzeczające takim działaniom najczęściej wskazywane były przez pracowników przedsiębiorstw zlokalizowanych w Niemczech (44,4% respondentów) oraz Finlandii (42%). Natomiast najrzadziej taką odpowiedź wskazywali badani z Litwy i Łotwy (18,4 % i 18,8%). Respondenci pracujący w przedsiębiorstwach litewskich najczęściej, w porównaniu z respondentami z innych państw, deklarowali podejmowanie takich działań w ich przedsiębiorstwach. Przy czym należy podkreślić, że odsetek takich odpowiedzi nadal był niski i wynosił ok. 38%. Co ciekawe, także respondenci z tego kraju zdecydowanie najczęściej wykorzystywali możliwość rezygnacji z odpowiedzi (46,8%). Przeprowadzona analiza statystyczna testem ANOVA rang Kruskala-Wallisa wykazała istnienie statystycznie istotnych różnic w sposobie odpowiadania respondentów z tych krajów ( $H = 28,2$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,00001$ ).

## Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań pozwoliły sformułować następujące wnioski. Deklarowana postawa większości badanych pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w organizacji była pozytywna. Ocena własnego działania w zakresie współpracy z osobami z różnych grup wiekowych była wysoka. Natomiast rzadko wykorzystywano w badanych organizacjach możliwość transferu wiedzy i kompetencji między pracownikami w różnym wieku.

Oczywiście na podstawie wycinkowych wyników kwestionariusza trudno jest ocenić, w jakim stopniu prezentowane postawy i oceny są rzeczywiste, a w jakim deklaratywne. Próby weryfikacji tej kwestii dokonywane były w badaniach projektowych na podstawie całościowych wyników uzyskanych od pracowników i menedżerów konkretnych organizacji. Można jednak pokusić się o następującą interpretację: ponieważ organizacje w projekcie Best Agers uczestniczyły dobrowolnie, a czasem nawet z własnej inicjatywy, możliwe jest, że postawy i atmosfera panująca w tych organizacjach były już wcześniej zbliżone do idei projektu. W takim wypadku prezentowane wyniki badania byłyby odzwierciedleniem rzeczywistych postaw. Jeśli jednak prezentowane postawy pracowników są deklaracjami, to jak wspomniano wcześniej, może świadczyć to o chęci dostosowania ich do oczekiwań zewnętrznych. W konsekwencji stan ten może ułatwiać modyfikowanie zachowań jednostek zgodnie z deklarowaną postawą (Wojciszke, 2003), a więc łatwiejsze wdrażanie zmian w zarządzaniu różnorodnością wiekową. Do takich zmian



przyczyniać może się także, zadeklarowana w badaniu, wysoka ocena własnych działań w zakresie współpracy z osobami z różnych grup wiekowych. Warto w tym miejscu nadmienić, że w wypadku wyników dotyczących współpracy możliwe jest zobiektywizowanie oceny poprzez dalsze badania i obserwacje oraz dostosowanie na ich podstawie planu rozwoju posiadanych umiejętności współpracy.

Odpowiedzi uzyskane na trzecie pytanie, odnoszące się do wykorzystania konkretnych działań umożliwiających transfer wiedzy i kompetencji między pracownikami w różnym wieku, pozostają w dużym kontraście z wyżej opisanymi wynikami. Mniej niż 30% badanych pracowników potwierdza, że w ich organizacjach podejmowane są takie działania. Wskazuje to bezpośrednio na konieczność ich zaplanowania i wdrożenia. Jednocześnie duża grupa respondentów nie potrafiła jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Nie wiadomo więc, czy działania takie nie są w ich organizacjach podejmowane, czy może badani nie są tego świadomi. Co ważne, brak świadomości podejmowania takich działań w organizacji osłabia możliwość ich efektywnego wykorzystania. Sytuacja taka wymagałaby podjęcia działań promujących i edukujących w zakresie ich istnienia, celu i możliwości wykorzystywania.

Szczegółowe wyniki otrzymane w badaniu pozwoliły zauważyć różnice w odpowiedziach otrzymywanych od respondentów pracujących w różnych krajach. W literaturze zajmującej się prezentowaną tematyką rozwiązania stosowane w Niemczech oraz krajach Europy Północnej często wykorzystywane są jako przykłady dobrych praktyk w zarządzaniu zróżnicowaniem wiekowym. W tym kontekście dziwią nieco wyniki respondentów zatrudnionych w Finlandii, spośród których tylko nieco ponad 27% deklaruowało pozytywną postawę wobec zróżnicowania wiekowego. Co więcej, mimo takiej postawy aż 80% spośród respondentów fińskich jednoznacznie pozytywnie oceniało swoje działania w zakresie współpracy z osobami z różnych grup wiekowych. Należy jednak w tym miejscu podkreślić, że wszelkie działania podejmowane w ramach projektu Best Agers w poszczególnych organizacjach planowane i wdrażane były po dokładnej diagnozie i identyfikacji potrzeb konkretnej organizacji lub przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem zarówno uwarunkowań wewnętrznych, jak i związanych z jej otoczeniem<sup>2</sup>. W prezentowanym opracowaniu posłużono się wynikami pochodzącymi z organizacji zlokalizowanych w różnych krajach dla zilustrowania stwierdzonych różnic, ale bez ich dalszego uogólniania.

<sup>2</sup> Dokładną sekwencję działań podejmowanych w ramach projektu Best Agers w celu wypracowania i wdrożenia działań związanych z zarządzaniem różnorodnością wiekową w konkretnej organizacji przedstawiono w artykule K. Stankiewicz (2015, s. 181–194).



Podsumowując powyższe wyniki można stwierdzić, że w badanej grupie respondentów istnieje potrzeba wdrożenia konkretnych rozwiązań z zakresu zarządzania zróżnicowaniem wiekowym, pozwalających na zwiększenie szans wykorzystania potencjału takich zespołów. W tym kontekście postawy badanych respondentów mogą być wykorzystane w trakcie implementacji takich rozwiązań. Natomiast prezentowany sposób badań pracowników, przygotowujący do wdrażania rozwiązań z zakresu zarządzania zróżnicowaniem wiekowym, może się stać inspiracją i przykładem dobrej praktyki dla menedżerów planujących wykorzystanie proaktywnych metod zarządzania różnorodnością w swoich organizacjach.

## Bibliografia

- Belbin, M. (2009). *Zespoły zarządzające. Sekrety ich sukcesów i porażek*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Ellwart, T., Bundgens, S., Rack, O. (2013). Managing Knowledge Exchange and Identification in Age Diverse Teams. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 950–972.
- Juchnowicz, M. (red.) (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy-narzędzia-aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (2001). *Siła Zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kellough, J.E., Naff, K.C. (2004). Responding to Wake-Up Call: An Examination of Federal Agency Diversity Management Programs. *Administration & Society*, 36(1), 62–90.
- Kenrick, D.T., Neuberg, S.L., Cialdini, R. (2002). *Psychologia Społeczna*. Gdańsk: GWP.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014). Praktyki zarządzania międzygeneracyjnego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(100), 29–42.
- Kunze, F., Bohm, S.A., Bruch, H. (2011). Age Diversity, Age Discrimination Climate and Performance Consequences – a Cross Organizational Study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264–290.
- Lawthom, R. (2003). Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: GWP, 417–437.
- Manstead, A., Hewstone, M., Fiske, S., Hogg, M, Reis, H., Semin, G. (red.) (1996). *Encyklopedia "Blackwella" Psychologia Społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(10), 328–338.
- Rabl, T., Triana, M.C. (2014). Organizational Value for Age Diversity and Potential Applicants', Organizational Attraction: Individual Attitudes Matter. *Journal of Business Ethics*, 121, 403–417.



- Ries, B.C., Diestel, S., Shemla, M., Liebermann, S.C., Jungmann, F., Wegge, J., Schmidt, K.H. (2013). Age Diversity and Team Effectiveness. In: Ch. Schlick, E. Frieling, J. Wegge (Eds.), *Age-Differentiated Work Systems*. Springer, 89–118.
- Roberge, M.E., Dick, R. (2010). Recognizing the Benefits of Diversity: When and How Does Diversity Increase Group Performance?. *Human Resource Management Review*, 20, 295–308.
- Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B., Monga, M. (2009). Managing Diversity Through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251.
- Stankiewicz, K. (2015). Wdrażanie metod zarządzania wiekiem w organizacjach publicznych na przykładzie Urzędu Miejskiego w Kilonii. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 181–194.
- Suchar, M. (2005). *Rekrutacja i selekcja personelu*. Warszawa: C.H. Beck.
- Trinh, M.P. (2014). When Demographic and Personality Diversity are Both at Play: Effects on Team Performance and Implications for Diversity Management Practices. In: C. Hughes (Eds.), *Impact of Diversity on Organization and Career Development*. IGI Global, 54–79.
- Unsworth K.L., West, M.A. (2003). Zespoły: wyzwania pracy w grupie. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: GWP, 359–380.
- Van Dick, R., Van Knippenbrtg, D., Hagele, S., Guillaume, Y.R., Brodbeck, F.C. (2008). Group Diversity and Group Identification: the Moderating Role of Diversity Beliefs. *Human Relations*, 61(10), 1463–1492.
- Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S., Shemla, M., Ries, B.C., Diestel, S., Schmidt, K.H. (2012). What Makes Age Diverse Teams Effective? Results From a six-Year Research Program. *Work*, 41, 5145–5151.
- Wegge, J., Schmidt, K.H. (2009). The Impact of Age Diversity in Teams on Group Performance, Innovation and Health. In: A. Stamatios, C. Cooper, G.P. Chrousos, C.D. Spielberger, M.W. Eysenck (Eds.), *Handbook of Managerial Behavior and occupational Health*. Edward Elgar Publishing, 79–94.
- Wojciszke, B. (2003). *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.



## Summary

### Employees' Attitudes Towards Age Diversity in Teams and Organizations

The issue of employees' attitudes towards age diversity in teams and organizations is discussed in the article. The literature emphasizes that the factor determining the effectiveness of such teams is employees' attitudes towards people from different age groups and towards collaboration with them. The assessment of employees' attitudes is essential to employ appropriate methods to manage such teams. The aim of the paper is to present the results of research on employees' attitudes toward Age Diversity conducted in the first phase of the Best Agers Lighthouses Project – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region. The results of the research allowed to assess the needs and readiness to implement Age Diversity Management in the Organizations surveyed.

**Keywords:** Age Diverse Teams, Age Diversity, Age Management, employee attitudes, change management, Best Agers Lighthouses Project

#### Dr Katarzyna Stankiewicz

Doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie psychologia, adiunkt w Katedrze Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół zarządzania zespołami, zarządzania różnorodnością, psychologicznych uwarunkowań efektywności pracy zespołów, psychologicznych i społecznych aspektów przedsiębiorczości. Członek zespołu projektowego w projekcie Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region.

