

## **Łączmy potencjał – współpraca międzypokoleniowa\***

**Połączenie potencjału starszych pracowników, których dużym atutem jest wiedza i długoletnie doświadczenie, z potencjałem ich młodszych kolegów i koleżanek z pracy, którzy znają się na nowoczesnych technologiach i nierzadko mają zapał do realizacji najbardziej oryginalnych pomysłów, jest nie lada wyzwaniem stającym przed pracodawcami.**

Europa, w tym również Polska staje przed problemem szybko starzejącego się społeczeństwa oraz trudnościami związanymi z wejściem młodych ludzi na rynek pracy. Według szacunków GUS w 2030 roku osoby powyżej 65 roku życia stanowią będą 23,8% społeczeństwa. Spadać będzie liczba osób w wieku produkcyjnym, do 2035 roku liczba osób nieobecnych na rynku pracy wyniesie 3831 tysięcy. Stanowią to będzie aż 28,2% osób pracujących w 2010 roku (poza rolnictwem). Oznacza to, że o pracowników będzie coraz trudniej. W 2025 roku ponad 75% osób w wieku produkcyjnym stanowią będą przedstawiciele Pokolenia Y (czyli osób urodzonych w ostatnich latach socjalizmu). Dekadę później ubytek osób w wieku produkcyjnym (18 – 44 lata) wynosić będzie aż 4459 tysięcy.

Jeśli gospodarka ma pozostać na dotychczasowym poziomie, konieczna będzie aktywizacja osób starszych. W przeciwnym razie, pracodawcy zderzą się z dużym niedoborem pracowników.

### **Wyzwania = szanse**

Połączenie potencjału młodych ludzi rozpoczynających karierę zawodową i starszych pracowników (50+) jest szansą na urzeczywistnienie transferu wiedzy, a tym samym korzyści dla samego przedsiębiorstwa.

Wartością dodaną z zatrudnienia osób starszych obok doświadczenia zawodowego jest zwykle stabilna sytuacja rodzinna, a także lojalność wobec pracodawcy. Dodatkowymi atutami są: umiejętność komunikacji z klientami w podobnym wieku oraz większa wiarygodność w zawodach, gdzie wiek jest wyznacznikiem nabytej wiedzy i umiejętności. W organizacjach, które nie prowadzą polityki zarządzania zróżnicowanymi zespołami, trudności mogą sprawiać obawy starszych pracowników przed niedostosowaniem swoich kwalifikacji i kompetencji do potrzeb rynku pracy.

W kontekście młodych osób wkraczających do organizacji, obawy starszych osób mogą się pogłębić. Młodzi są zaznajomieni z nowymi technologiami, wychowali się w świecie technologii – szybko je przyswajają i stosują w życiu prywatnym oraz zawodowym. Znają dobrze języki obce, mobilność zaś nie stanowi dla nich problemu – mają znajomych w wielu częściach świata. Jednak dużym problemem młodych jest obawa przed dostosowaniem do oczekiwań pracodawców. Według badań (w oczach pracodawców) młodzi mają brak doświadczenia

w kontakcie z klientem, brakuje im umiejętności rozwiązywania problemów, charakteryzuje ich deficyt umiejętności interpersonalnych i pracy w zespole. Obawy obu grup w przypadku braku mądrego zarządzania wiekiem w organizacji może doprowadzić do napięć i konfliktów międzypokoleniowych.

Do tego dochodzą jeszcze wyzwania rynku pracy, które dotkną obie te grupy. Najważniejszymi kompetencjami przyszłości będą między innymi: zdolność do filtrowania istotnych danych w szumie informacyjnym, inteligencja społeczna i emocjonalna, nowe – kreatywne myślenie i biegłość w rozwiązywaniu problemów, umiejętność krytycznego wykorzystywania nowych mediów, rozumienie pojęć w wielu dyscyplinach i specjalizowanie się w jednej z nich, myślenie strategiczne i projektowe oraz praca w zespołach wielokulturowych oraz międzynarodowych.

Stoimy zatem przed dużym wyzwaniem: połączenia potencjału młodych i dojrzałych pracowników, kształcenia i stymulowania transferu wiedzy, zarządzania znacznie różniącymi się potrzebami, oczekiwaniami i aspiracjami pracowników oraz przygotowaniem do szybko zmieniającego się rynku – w szczególności w kontekście kompetencji przyszłości.

## **Wydobyć bogactwo**

Miarą sukcesu zarządzania wiekiem jest zniwelowanie obaw i barier psychicznych pracowników, wdrażanie skutecznych programów wymiany wiedzy i doświadczenia oraz stworzenie przyjaznej kultury organizacyjnej. Stosować można takie działania jak np. budowanie różnorodnych wiekowo zespołów. Jak pokazują przykłady z organizacji wprowadzających politykę różnorodności, zespoły z osobami w różnym wieku (np. poprzez dołączenie do zespołu osób 50+) są bardziej zmotywowane i proaktywne oraz potrafią lepiej dostosować się do potrzeb klientów.

Dobłą praktyką jest wspólna praca. Taką niewątpliwie jest rozwijający się Projekt Spółdzielnia (spółdzielnia socjalna), który skupia osoby 50+ oraz ludzi młodych (23+). Celem projektu jest aktywizacja osób starszych poprzez pracę (design, catering, usługi dla domu). Projekt to dla nich szansa wykorzystania swoich chęci do działania, kompetencji i umiejętności. Połączenie ich potencjału z młodym pokoleniem to duża siła, jak mówi Prezes Projektu Spółdzielnia, Krzysztof Piałatowicz (63 l.):

*„Młodzi ludzie w naszej wspólnocie to nowa wiedza, nowe techniki komunikacji międzyludzkiej, bezinteresowna chęć zmiany otaczającej rzeczywistości, przekonanie o braku jakichkolwiek ograniczeń. Wzbogacają więc nasz zespół o nowe obszary działania, nieskażoną doświadczeniem wyobraźnię. Ta synergia młodszej wiary w konieczność i możliwość przebudowy Świata z doświadczeniem, mądrością życiową, profesjonalizmem zawodowym, tworzy rzeczywistość niezwykle interesującą. To nie jest służba młodszych wobec starszych, ani starszych wobec młodszych. To naturalne, na zasadach partnerskich, współdziałanie.”*

Współpraca jest atrakcyjna również dla młodych, jak mówi Sekretarz spółdzielni, Anna Pokrzywa (28 l.):

*„Każdego dnia pracy ze Spółdzielcami zyskuję nową wiedzę, doświadczenie, kształtuję swoje wartości i postawę życiową. Współpraca międzypokoleniowa to doskonały trening elastyczności, otwartości, umiejętności osiągania kompromisu – cech tak pożądaných w każdej dziedzinie życia.”*

### **Dlaczego warto?**

Efektywne wykorzystanie potencjału starszych i młodych pracowników pozwala stworzyć dobrą atmosferę w środowisku pracy, co rzutuje na zwiększenie wydajności i ograniczenie konfliktów międzypokoleniowych. Łączenie potencjału i zachęcanie do współpracy daje możliwość zatrzymania bezcennej wiedzy w organizacji. Tworzenie międzypokoleniowych zespołów pozwala na samodzielne i bezkosztowe warsztaty wiedzy, gdzie młodzi czerpią z wiedzy i doświadczenia starszych, a ci drudzy uzupełniają wiedzę i umiejętności ważne z punktu widzenia ludzi rozpoczynających karierę zawodową.

Edukowanie międzypokoleniowe poprzez wspólną pracę staje się coraz częstsza, lecz wciąż niewystarczającą praktyką. Łączenie międzypokoleniowego potencjału pozwoli ograniczyć negatywne skutki procesu demograficznego w niedalekiej przyszłości (m.in. niedoboru rąk do pracy). Dlatego już dziś warto szukać okazji do współpracy w różnorodnych wiekowo zespołach.

**\*) Piotr Sobolewski , Portal FOB**