

## Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas

Straipsnyje aptariamas skirtingo amžiaus darbuotojų požiūris į darbą, jų vertybės, darbo etika, tinkami komunikacijos ar mokymo būdai ir pan. Analizuojant jaunesniosios ir vyresniosios kartų skirtumus išryškinama amžiaus įvairovės valdymo darbinėje aplinkoje svarba. Gebėjimas sukurti aplinką, kurioje būtų išnaudojamos įvairaus amžiaus darbuotojų turimos stiprybės, yra laikomas organizacijos konkurenciniu pranašumu, todėl straipsnyje teoriniu lygmeniu analizuojamos ne tik įvairovės valdymo ypatybės, tačiau taip pat pateikiami keli mokslinėje literatūroje aprašomi gerosios praktikos pavyzdžiai. Straipsnyje panaudoti literatūros šaltinių bei statistinių duomenų analizės ir vertinimo metodai leido nustatyti, jog tokie aspektai, kaip efektyvios komunikacijos užtikrinimas, tinkamų darbo sąlygų sukūrimas, sveikatingumo programų skatinimas, yra itin svarbūs, siekiant užtikrinti įvairaus amžiaus darbuotojų produktyvumą.

**Raktiniai žodžiai:** žmogiškųjų išteklių valdymas, amžiaus įvairovė, įvairovės valdymas, amžiaus grupės.

The article provides a concept of age diversity management and describes the main differences between different age groups. As analysis shown, age diversity in organizations can be associated with such benefits as improved organization's image, increased employee motivation and performance, economic returns and profitability and etc. To organizations which are seeking ways how effectively manage age diversity academics recommend pay attention into such areas like: working environment, learning system, knowledge transference and others. Paper analyzes not only the theoretical diversity management characteristics, but also provides number good practice examples. Results of this theoretical study shows that effective communication assurance, well being – health programs development, workplace environment improvement and other aspects are very important when organization think about productive age diversity management.

**Keywords:** human resource management, age diversity, diversity management, age groups.

### Įvadas

Analizuojant pasaulyje vykstančius demografinius pokyčius, vis dažniau svarstoma, kaip tai paveiks įvairių šalių darbo rinkas ir kokių priemonių reikėtų imtis, siekiant sušvelninti kylančias grėsmes. Vis didėjantis visuomenės dėmesys gyventojų senėjimo

problemoms taip pat išryškina ir kitas su žmogaus, ypač ekonomiškai aktyvaus, amžiumi susijusias problemas. Mokslinėje literatūroje vis dažniau analizuojamos jaunimo ir vyresnio amžiaus asmenų įsidarbinimo bei išsilaikymo darbe problemos. Jauni asmenys dar neturi pakankamai patirties, tuo tarpu vyresnio amžiaus

---

Rūta ČIUTIENĖ – Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Kokybės vadybos katedros vedėja, profesorė, socialinių (vadybos) mokslų daktarė. Adresas: K. Donelaičio g. 73, LT-44029 Kaunas, Lietuva. El. paštas: [ruta.ciutiene@ktu.lt](mailto:ruta.ciutiene@ktu.lt). Mokslinių tyrimų sritys: projektų vadyba, žmonių išteklių valdymas, karjeros valdymas.

Rasa RAILAITĖ – Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto projektų vadybos specializacijos magistrė. Adresas: K. Donelaičio g. 73, LT-44029 Kaunas, Lietuva. El. paštas: [r.railaite@gmail.com](mailto:r.railaite@gmail.com).

darbuotojai išsiskiria didele darbo bei gyvenimiška patirtimi, tačiau negeba greitai mokytis ar prisitaikyti prie technologinių pokyčių. Šie veiksniai neigiamai veikia tiek šių asmenų įsidarbinimo galimybes, tiek jų, kaip darbuotojų, padėtį organizacijose. Jaunesni ir vyresni darbuotojai pasižymi tam tikromis asmeninėmis bei profesinėmis stiprybėmis, kurios gali būti derinamos tarpusavyje, siekiant sėkmingai plėtoti konkrečios organizacijos veiklą. Jaunatviško veržlumo ir maksimalizmo bei vyresnio amžiaus darbuotojų turimos patirties kombinacija versle ar viešajame sektoriuje gali tapti viena iš organizacijos sėkmės formulės dedamųjų.

Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas yra itin svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo dalis. Svarbiu kiekvienos organizacijos uždaviniu tampa siekis įdiegti lygių galimybių sistemą įvairioms darbuotojų amžiaus grupėms bei sukurti joms palankią darbo aplinką. J. Kuprytė ir A. Salatkienė (2011) akcentuoja, jog didesnė darbuotojų amžiaus įvairovė organizacijoje yra naudinga: formuojasi geresnis organizacijos įvaizdis, didėja darbuotojų motyvacija ir veiklos efektyvumas, ekonominė nauda ir pelningumas, didėja vartotojų pasitenkinimas ir pan. Skirtingo amžiaus darbuotojai pasižymi skirtingų interesų raiška. Darbdaviai ar organizacijų vadovai turi ne tik suprasti kartų skirtumus, bet ir gebėti juos suderinti, siekiant bendro tikslo. Tyrimais nustatyta, jog daugiau nei 60 procentų dirbančiųjų patiria konfliktus, atsirandančius dėl kartų skirtumų (Murphy, 2007). Potencialias galimybes atsirasti konfliktams tarp skirtingomis vertybėmis besiskiriančių žmonių mini ir J. Notter (2002), todėl siekiant suvaldyti kartų skirtumus bei išvengti galimų konfliktų, būtina spręsti amžiaus įvairovės valdymo problemas.

Darbuotojų senėjimo problema ir darbuotojų įvairovės valdymas tyrinėjamas jau daugiau kaip 40 metų. Pasak J. Kuprytės ir A. Salatkienės (2011), darbuotojų įvairovės valdymu susidomėta 1970 metais, tačiau tuo metu vartojant šią sąvoką, dėmesys buvo nukreiptas į moterų ar tautinių mažumų atstovus. Moksliniu diskursu amžiaus įvairovės valdymo darbe ypatybes analizuoja tokie autoriai kaip: B. P. Haynes (2011), Ū. Kristjuhan, L. Kalas (2011), K. Vernon (2010), C. Bollone (2006), C. Rosado (2006), S. A. Murphy (2007), C. Cotton, D. Worman, F. Line (2008), A. Erlich, J. A. Bichard (2008) ir kt.

**Problema.** Pastaruoju metu organizacijose per mažai dėmesio skiriama kartų skirtumų identifikavimui ir bendram jų valdymui. Analizuojant mokslinius literatūros šaltinius, pastebima, jog labiau koncentruojamasi į diskriminacijos atvejų identifikavimą ar visuomenės švietimu pagrįstą prevencinę politiką. Pasigendama mokslo darbų, tyrinėjančių, kokios priemonės ir įrankiai gali sudaryti prielaidas sėkmingam skirtingų kartų darbuotojų integravimui į šiuolaikinės organizacijos veiklą.

**Tyrimo objektas** – kartų skirtumai ir jų valdymas organizacijoje.

**Tyrimo tikslas** – teoriniu požiūriu išanalizuoti darbuotojų amžiaus įvairovės valdymo ypatybes.

**Uždaviniai:**

1. išanalizuoti populiacijos struktūrą ir pokyčių tendencijas;
2. aptarti 4 pagrindinių darbo rinkoje dominuojančių kartų ypatumus;
3. išanalizuoti dažniausiai praktikoje taikomas amžiaus įvairovės valdymo priemones.

**Metodai.** Tikslui įgyvendinti panaudoti mokslinės literatūros šaltinių, statistinių duomenų lyginamosios analizės ir

vertinimo metodai. Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, atlikta lyginamoji skirtingų kartų įvairovės valdymo koncepcijos analizė, teoriniu požiūriu ištirtos darbuotojų amžiaus įvairovės valdymo ypatybės bei pateiktos išvados, pagrįstos šios analizės rezultatais. Problemos apriėptis grindžiama statistinių duomenų analize.

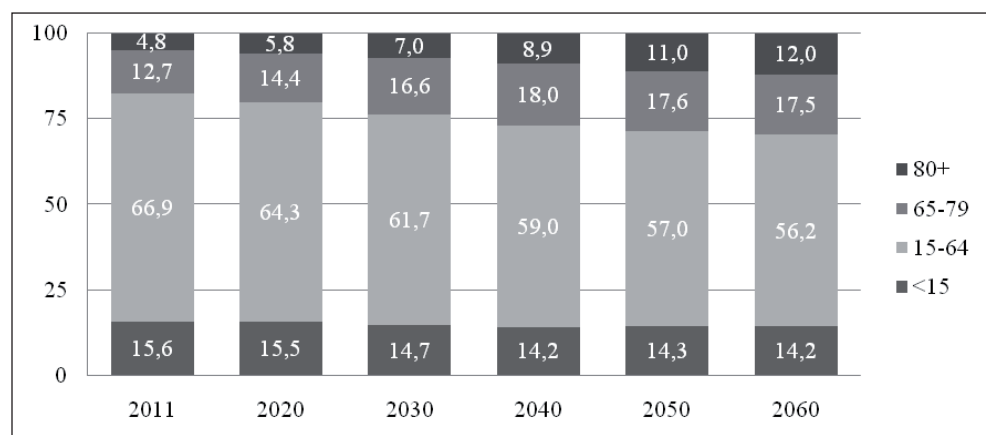
## Populiacijos struktūra ir jos pokyčiai

Visuomenės senėjimas, pasak K. Vernon (2010), laikomas viena iš 3 didžiausių problemų pasaulyje, prilyginama globaliam atšilimui ar pasauliniam terorizmui bei veikianti tokias valstybei svarbias sritis kaip viešieji finansai, socialinė apsauga, sveikatos apsaugos sistema, ekonominis augimas ir kt. Gyventojų senėjimas taip pat daro didelę įtaką darbo jėgos struktūros pokyčiams: vyresnio amžiaus darbuotojai vis ilgiau išlieka darbe, jaučiamas talentingų jaunų žmonių stygius ir pan. Šie pokyčiai skatina darbdavius bei kitas

suirerisuotas šalis atkreipti dėmesį į darbuotojų amžiaus įvairovės valdymo problemas ir teikiamas galimybes.

C. Cotton, D. Worman, F. Line (2008) teigimu, iki 2050 metų vidutinis europiečio amžius bus 49 metai, todėl vienas iš trijų suaugusiųjų bus pensininkas. Nors gyventojų senėjimo tendencija pastebima visoje ES, tačiau kiekvienoje šalyje su gyventojų senėjimu susijusių rodiklių mastai skiriasi. Remiantis Eurostat (2012) pateikiamais duomenimis, lyginant 1911 ir 2011 metų pokyčius ES šalių populiacijos struktūroje, pastebima, jog Lietuvoje vyresnių nei 65 metų asmenų dalis šalies populiacijos struktūroje išaugo 6,8 % ir tai yra pats aukščiausias rodiklis visoje ES. Vidutinis vyresnių nei 65 metų amžiaus gyventojų skaičius ES pokytis siekia 3,6 %. Tuo tarpu tokiose šalyse, kaip Švedija, Liuksemburgas ar Airija, šis pokytis nesiekia 1 %.

Prognozuojama, jog ateityje gyventojų senėjimo tendencija stiprės. Eurostat (2012) duomenimis, vyresnių nei 65 metų amžiaus gyventojų dalis bendroje ES populiacijoje iki 2060 metų padidės 12 % ir sieks 19,5 % (žr. 1 pav.)



1 pav. Populiacijos struktūra ES 2011–2060 metais išreikšta procentais pagal 4 pagrindines amžiaus grupes

Šaltinis: Eurostat (2012).

Vertinant ateities prognozes taip pat pastebima, jog darbingo amžiaus gyventojų dalis bendroje populiacijos struktūroje tendencingai mažės. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad darbuotojų amžiaus struktūros pokyčiai kelia naujus iššūkius darbdaviams.

## Įvairovės valdymo koncepcija

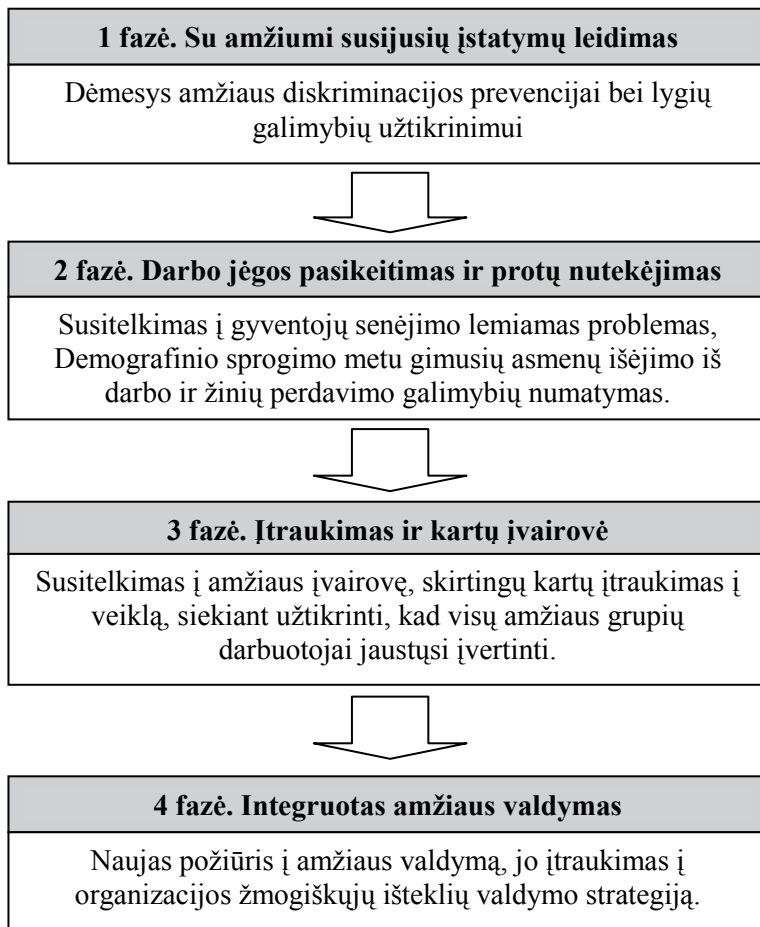
Šiandien darbuotojų amžiaus valdymas yra neatsiejamas ilgalaikių verslo tikslų elementas. Darbuotojų amžiaus valdymas yra nuoseklus ir nepertraukiamas procesas, kuris turi būti įtraukiamas į organizacijos strateginį lygmenį. Be to, kiekvienas vadovas turėtų būti pasirengęs ir gebėti valdyti darbuotojus, atsižvelgdamas į jų amžiaus pokyčius (Ball, 2008).

Istoriniame kontekste sąvoka „įvairovės valdymas“ dažniausiai siejama su platesniu tokių dedamųjų spektru kaip: rasė, lytis, negalia ir pan., tačiau dėmesys amžiaus įvairovės, kaip atskiro vieneto, užtikrinimui nebuvo akcentuojamas ir buvo laikomas bendra įvairovės valdymo dalimi. Sąvoka „įvairovės valdymas“ (angl. *diversity management*) mokslinių literatūros šaltinių autorių suprantama kaip: „aktyvus ir sąmoningas ateities plėtojimas, orientuotas į vertybėmis pagrįstą įmonės strategiją; valdymo procesas, kuriame žmonių skirtumai ir panašumai naudojami kaip organizacijos potencialas; procesas, kuriantis įmonės vertybes“ (Kuprytė, Salatkienė, 2011). Pasak C. Rosado (2006), įvairovės valdymas šiuo atveju turėtų būti suvokiamas kaip „visapusiškas holistinis procesas, kuriuo siekiama valdyti tuos skirtumus, kuriuos su savimi atsineša žmonės, siekiant užtikrinti visų produktų buvimą įmonėje“; įvairovės valdymas apima dvi pagrindines dimensijas:

pagrindinę, apimančią žmogaus amžių, lytį, rasę, seksualinę orientaciją, negalią ir pan. bei psicho-socialinę dvasinę dimensiją, kuri dažniausiai yra išoriškai nematoma ir apima žmogaus vertybių sistemą, pasaulėžiūrą, mąstysena ir pan.; Šie skirtumai gali lemti konfliktines situacijas tarp tam tikromis skirtingomis ypatybėmis besiskiriančių žmonių, tačiau efektyvus šių skirtumų valdymas gali tapti didžiu pranašumu.

Analizuojant mokslinius literatūros šaltinius pastebima ne tik tai, kad amžiaus įvairovės valdymo sąvoka skirtingų autorių apibrėžiama skirtingai, tačiau taip pat užfiksuota ir tam tikra požiūrio į amžiaus įvairovės valdymą evoliucija (žr. 2 pav.). The Sloan Center on Aging & Work pabrėžia, kad bėgant laikui nuo visuomenės susirūpinimo amžiaus diskriminacijos, visuomenės senėjimo klausimais pereinama prie amžiaus įvairovės valdymo integracijos į organizacijos strateginį lygmenį. Populiacijos struktūros pokyčiai bei kitos priežastys skatina organizacijų vadovus sutelkti dėmesį į amžiaus įvairovės teikiamas galimybes bei pritaikyti naujas išvalgas, planuojant žmogiškųjų išteklių valdymo procesus.

Šiandien amžiaus įvairovė darbe daugelio mokslinių literatūros šaltinių autorių išskiriama kaip organizacijos privalumas. Kaip teigia J. Notter (2002), sugebėjimas skirtingų asmenų grupės įvairovę valdyti taip, kad būtų išryškintos kiekvieno stiprybės, yra itin galingas organizacijos privalumas. K. Vernon (2010) nuomone, darbo jėga, sudaryta iš skirtingų kartų atstovų skatina kūrybiškumą ir inovacijas, ypač produkto vystymo ar marketingo srityse. J. Pillinger (2008) teigia, jog amžiaus įvairovė organizacijai gali padėti tapti dinamiška, inovatyvia bei pagelbėti pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus.



2 pav. Amžiaus įvairovės strategijos evoliucija

Šaltinis: The Sloan Center on Aging & Work (2011).

Amžiaus įvairovės valdymas gali būti siejamas ne tik su padidėjusiu efektyvumu ar darbuotojų produktyvumu, tačiau taip pat su įmonės tikslų pasiekimu, jos reputacijos pagerinimu ar didesniu visuomenės dėmesio pritraukimu (Kuprytė, Salatkienė, 2011).

Sėkmingas darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas, pasak S. A. Murphy (2007), paveikia įvairias įmonės sritis. Darbuotojų mokymai kartų įvairovės klausimais gali padidinti darbuotojų produktyvumą,

sumažinti protų nutekėjimo galimybes ir pan. Amžiaus įvairovės valdymas taip pat teigiamai paveikia įdarbinimo aspektus: suformuojamas palankus požiūris į organizaciją, kaip potencialią darbdavę, joje vertinami darbuotojų gebėjimai nepriklausomai nuo jo amžiaus, darbuotojai jaučiasi labiau užtikrinti, nes žino, kad karjeros galimybės visiems yra lygios. Tai teigiamai veikia darbuotojų išsaugojimo sistemą bei klientų aptarnavimą. Anot S. A. Murphy (2007), skirtingų kartų

atstovai gali atverti naujas rinkas ar pasiūlyti naujus produktus, nes kiekviena karta yra savita ir pasižymi jai būdingomis ypatybėmis. Kai vienoje komandoje dirba skirtingų kartų nariai, pastaroji gali dirbti efektyviau, priimti teisingesnius sprendimus. Tokia komanda yra lankstesnė, inovatyvesnė bei kūrybiškesnė.

## Skirtingos darbuotojų kartos

Pasak G. Hammill (2005), kartų skirtumai paveikia įvairias organizacijos veiklos sritis: darbuotojų įdarbinimą bei jų išėjimą iš darbo, komandų formavimą, motyvaciją, valdymą, vartotojų pritraukimą bei jų pasitenkinimą ir pan. Tinkamai nesuvaldant kartų skirtumų, atsiranda potenciali nesuskalbėjimo grėsmė. U. Backes-Geller, S. Veen (2009) pažymi, jog heterogoniškos darbo grupės gali būti siejamos didesniu produktyvumu. Nauda, kuri yra gaunama darbui apjungiant skirtingų amžiaus grupių darbuotojus, gali būti siejama su vienas kito papildymu ar skirtingų įgūdžių panaudojimu vardan bendro tikslo. Skirtingo amžiaus darbuotojų darbo grupės gali būti itin naudingos, kai reikia aptarnauti įvairaus amžiaus klientus. Taip pat akcentuotina ir tai, kad panašaus amžiaus darbuotojai gali rasti panašius problemų sprendimo būdus, tuo tarpu, kai yra derinama skirtingų kartų turima darbo patirtis, rasti įvairiapusiškesnius sprendimų variantus yra lengviau. Kaip dar vieną iš amžiaus įvairovės darbe privalumų U. Backes-Geller, S. Veen (2009) išskiria tai, kad darbe esant panašaus amžiaus darbuotojų grupei, jų tikslai taip pat yra panašūs, todėl gali kilti konfliktai dėl siekio dominuoti. Tuo tarpu esant skirtingo amžiaus darbuotojų grupei, šių asmenų siekiai yra skirtingi, todėl darbuotojai

tarpusavyje lengviau pasidalina vaidmenimis. Taigi, užtikrinant amžiaus įvairovę, galima užkirsti kelią konkrečios amžiaus grupės dominavimui.

Valdant darbuotojų amžiaus įvairovę, būtina atsižvelgti į tai, kad vienos kartos atstovus jungia bendra patirtis, kurią jie įgijo augdami, veikiami aplinkos sąlygų. Jie išskiria panašiu požiūriu į darbą, panašiais darbo metodais, vertybėmis, pomėgiais, komunikacijos būdais ir pan. (Carlson, Notter, 2002; Hammill, 2005). Remiantis The Sloan Center on Aging & Work (2011), valdant amžiaus įvairovę darbe, dėmesys koncentruojamas į šias pagrindines kartas:

- *Veteranai* (gimę anksčiau nei 1946 m. ir šiuo metu sulaukę daugiau nei 65 metų);
- *Demografinio sprogingimo vaikai* (gimę 1946–1964 m.);
- *Karta X* (gimę 1965–1980 m.);
- *Karta Y* (gimę 1981–2000 m.).

Siekiant užtikrinti veiklos kokybę, darbo efektyvumą ir pan., būtina žinoti kartas jungiančius skirtumus bei tai, kaip tai atsispindi jų profesinėje veikloje.

*Veteranų* karta, pasak S. A. Murphy (2007), dar vadinama „Antrojo pasaulinio karo karta“, „depresijos kūdikiai“ ar „pramonikai“, išskiria konservatyvumu, stabilumu, griežta disciplina bei darbo etika. Šie asmenys mieliau dirba su tokiais vadovais, kurie jiems iškelia ilgalaikius tikslus, numato aiškią kryptį bei aiškiai apibrėžia savo lūkesčius. Tuo tarpu su tokiais vadovais, kurie yra neryžtingi, stengiasi priimti tik populiarius sprendimus ir yra neorganizuoti, veteranams dirbti sudėtinga. Vadovams, dirbantiems su šios kartos nariais, rekomenduojama bendrauti tiesiogiai akis į akį, parodyti, kad jie vertina veteranų kartos patirtį, kurią jie perduoda jaunajai kartai. Anot J. Notter

(2002), pagrindinės veteranų kartos vertybės yra pasiaukojimas, sunkus darbas, kantrybė, pagarba autoritetui, ir pan.

**Demografinio sproginio vaikai** – tai karta, kuri buvo mokoma dirbti komandose, dalytis viena su kitais. Stiprus komandinis darbas – tai vienas iš šios kartos požymių. Darbas šios kartos atstovams buvo priemonė, leidžianti įrodyti savo vertę, todėl šie darbuotojai yra linkę dirbti vakarais ir savaitgaliais. Šios kartos nariai pasižymi gerais bendravimo įgūdžiais, stipria darbo etika bei emocine branda. Vienas iš šios kartos motyvatorių dirbti yra jų atlikto darbo įvertinimas. Darbe demografinio sproginio kartos nariams rekomenduojama pasiūlyti lankstaus darbo galimybes, pavyzdžiui, darbą nuotoliniu būdu, taip pat vykdyti palaipsnio išėjimo į pensiją priemones, pasiūlyti sveikatingumo programas (Murphy, 2007). Pasak C. Bollone (2006), demografinio sproginio kartai itin svarbu palaikyti gerus tarpusavio santykius, jie gerbia hierarchinius ryšius. B. P. Haynes (2011) pabrėžia, jog demografinio sproginio vaikų karta siekia būti įtraukta į sprendimų priėmimo procesus, todėl jiems priimtinesnis konsensusu pagrįstas vadovavimo stilius.

**Kartą X**, anot S. A. Murphy (2007), paveikė skrybų skaičiaus išaugimas bei moterų situacijos darbo rinkoje pasikeitimas. Moterys vis rečiau likdavo namų šeimininkėmis, prižiūrinčiomis vaikus, todėl vaikams teko išmokti patiems labiau rūpintis savimi. Todėl, šios kartos atstovai pasižymi dideliu pasitikėjimu savimi, yra lankstūs, darbe jie koncentruojasi į išmatuojamus rezultatus. Juos motyvuoja tai, kad jiems leidžiama patiems atlikti darbą iki galo pagal pačių nusistatytas taisykles. Šiems darbuotojams rekomenduojama suteikti kuo daugiau autonomijos. B. P. Haynes (2011) akcentuoja, jog kartai X

itin svarbus grįžtamasis ryšys, kuris leidžia jiems sužinoti, kaip jiems sekasi dirbti.

**Karta Y** išaugusi su internetu bei naujausiomis technologijomis ir yra viena veikliausių kartų. Šios kartos nariai yra orientuoti į tikslą, kitaip nei ankstesnės kartos, į darbą jie ateina vedini aukštesnių lūkesčių. S. A. Murphy (2007) teigia, jog 2006 metais daugumą vadovaujančių pozicijų užėmė asmenys, gimę demografinio sproginio metu, tačiau pagal matomas tendencijas iki 2011 metų šias pozicijas turėjo užimti karta Y, taip pakeisdama vyresniosios kartos atstovus. Organizuojant veiklą rekomenduojama kartos Y darbuotojams leisti dirbti su vyresnėmis kartomis ir sudaryti sąlygas mokytis vieniems iš kitų. Pasak J. Notter (2002), tai viena lanksčiausių kartų, todėl, lyginant su kitomis, ši karta labiausiai geba dirbti su įvairaus amžiaus asmenimis. Pasak C. Carlson (n.d.), šios kartos darbuotojai mėgsta iššūkius ir siekia būti herojais. B. P. Haynes (2011) pabrėžia, jog šią kartą motyvuoja galimybė dirbti su kitais kūrybingais žmonėmis, tačiau pastebima ir tai, kad jie siekia išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo / šeimos.

Šios 4 kartos ne tik skiriasi turima patirtimi, tačiau ir karjeros keliamais tikslais. Pasak C. Carlson (n.d.), veteranai siekia padaryti karjerą vienoje organizacijoje, kurioje jie tikisi dirbti visą gyvenimą, todėl jiems itin būdingas lojalumas. Savo ruožtu, kartos X atstovai siekia sukurti įvairiapusišką karjerą, kurioje būtų galima įgyti kuo daugiau skirtingų įgūdžių ar patirties. Karta Y yra linkusi išbandyti naujoves, keisti darbo vietas ar dirbti kelis darbus vienu metu. Priešingai nei demografinio sproginio karta, kuri gyveno tam, kad dirbtų, karta X dirba tam, kad gyventų ir

į pasaulį žvelgia šiek tiek ciniškai. Karta X yra linkusi ignoruoti lyderius ir pasižymi tokiomis savybėmis, kaip globalus mąstymas, pasitikėjimas savimi ir pan.

## **Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymo ypatumai**

Didėjant kvalifikuotų specialistų trūkimui, darbdaviai turės ieškoti naujų būdų, leisiančių padidinti esamų darbuotojų produktyvumą bei kartu keisti savo požiūrį į egzistuojančią darbo jėgą. Siekiant susidoroti su kylančiomis grėsmėmis, pirmiausia turėtų būti atsikratoma tam tikrų klaidingų stereotipų, būdingų kiekvienos kartos atstovams. A. Erlich ir J. A. Bichard (2008) akcentuoja, jog nėra jokio pagrindo teigti, kad vyresni darbuotojai dirba prasčiau nei jaunesni. Šią poziciją palaiko ir kiti literatūros šaltinių autoriai. Pasak S. A. Murphy (2007), dažnai klaidingai manoma, jog vyresnio amžiaus darbuotojai nėra tokie produktyvūs kaip jauni, tačiau atlikti tyrimai parodė, jog nėra jokio tiesioginio ryšio tarp darbuotojo amžiaus ir produktyvumo.

Vyresni nei 30 metų darbuotojai jaunesniąją kartą vertina kaip besiorientuojančią į trumpalaikes problemas, stokojančią motyvacijos, judrią ir impulsyvią. Jaunesniosios kartos atstovų karjeros siekiai ir jų užimama darbo pozicija dažnai yra nesuderinamos, todėl šios amžiaus grupės atstovai laikomi mažiau ištikimais darbdaviui. Vyresniosios kartos požiūriu, jauniems žmonėms gyvenimas yra lengvesnis, tačiau įsidarbinimo galimybės, lyginant jas su tokiomis, kurios buvo prieš kelis dešimtmečius, yra žymiai sunkesnės (Vendramin, 2009). Vyresnioji darbuotojų karta gerokai skiriasi nuo jaunesniosios. Darbuotojai, kuriems virš 50 m. laikomi

ramesniais, mažiau hiperaktyviais ir yra vertinami dėl susiformavusios asmenybės bei didesnio organizuotumo. Vyresni darbuotojai yra labiau patyrę, turi daugiau žinių, yra labiau atsidavę darbui ar organizacijai.

Ū. Kristjuhan, L. Kalaus (2011) akcentuoja, jog nepaisant turimų vyresnio amžiaus darbuotojų privalumų, vis dėlto kur kas dažniau kalbama apie šios kartos trūkumus. Darbo organizavimo procese dėmesys turėtų būti skiriamas ne darbuotojo amžiui, o jo darbo atlikimui. Būtina atsižvelgti ne tik į biologinį žmogaus amžių, tačiau, anot M. Pitt-Catsouphes, C. Matz-Costa, E. Besen (2009), būtina atkreipti dėmesį ir į tai, kokiai kartai žmogus priklauso, koks yra jo bendras darbo stažas ir stažas, įgytas dirbant konkrečioje organizacijoje, ar žmogus tik pradeda karjerą, ar jau yra daug nuveikęs profesinėje srityje. Valdant vis senstančios populiacijos žmogiškuosius išteklius, taip pat rekomenduotina atsižvelgti į darbuotojo gyvenimišką situaciją, įvertinant tai, ar žmogus augina mažus vaikus, ar turi prižiūrėti senyvus žmones ir pan. Panašią poziciją išreiškia ir The Sloan Center on Aging & Work (2011), anot kurio, organizuojant darbinę veiklą, svarbu atsižvelgti ir į žmogaus fizinį, psichologinį, emocinį amžių, turimą gyvenimišką patirtį. Žmogaus biologinis amžius neturėtų būti pagrindinis rodiklis, lemiantis jo padėtį darbo rinkoje.

Siekiant efektyviai valdyti skirtingų kartų darbuotojus, vadovas turi atsižvelgti į jų požiūrį į patį darbą, darbuotojo vertybes, darbo vietai keliamus lūkesčius bei remiantis tuo pasirinkti tinkamą vadovavimo stilių. Pasak H. C. Yu, P. Miller (2005), kartos X darbuotojai griauna Maslow poreikių hierarchijos taisykles, jiems pasitenkinimas darbu yra kur kas svarbesnis nei paaukštinimas. H. C. Yu



ir P. Miller (2005), analizuodami demografinio sprogimo ir kartos X skirtumus, pastebi, jog demografinio sprogimo kartos darbuotojai mėgsta pastovų ir monotonišką darbą, darbą komandose, yra ištikimi, technologijos jiems yra iššūkis, tuo tarpu kartos X darbuotojai pirmenybę teikia individualiam darbui, jie gerai išmano naujas technologijas, nori greitai atlikti darbus. Priešingai nei demografinio sprogimo kartai, jiems aktualus ne darbo stabilumas, o nauji iššūkiai. H. C. Yu ir P. Miller (2005) pabrėžia, jog įdarbinti kartos X narius yra lengviau, tačiau juos išlaikyti darbe yra pakankamai sunku. Pasak C. Bollone (2006), skirtingos kartos skiriasi ir savo požiūriu į darbo vietą. Veteranai tikisi visą laiką dirbti darbus ofise, tuo tarpu Y kartos požiūriu darbas gali būti atliekamas įvairiose vietose bet kuriuo metu.

Nepaisant skirtingo kartų požiūrio į darbą, anot P. Vendramin (2009), darbas gali būti suprantamas ne tik kaip pajamų gavimo šaltinis, tačiau taip pat ir kaip priemonė, leidžianti dalyvauti socialiniame gyvenime. Žmonės ieško tokio darbo, kuriame jie jaustų malonią atmosferą, draugišką kolektyvą. Pasak S. A. Murphy (2007), žmogui, nepriklausomai nuo jo amžiaus, darbas yra viena iš saviraiškos ir pasitenkinimo priemonių. Kiekvienam darbuotojui itin svarbu būti įvertintam, didelę įtaką tam daro darbovietės kultūra bei kiti aspektai. Atsižvelgiant į tai, organizacijos darbuotojų amžiaus valdymas turėtų būti suprantamas kaip organizacijos kultūros, kurioje būtų vertinami kiekvieno individo skirtumai bei vertybės, skatinamas įvairių kartų bendradarbiavimas ir patirties perdavimas, sukūrimas (Pillinger, 2008). Vadovui itin svarbu būti lanksčiam ir prisiderinti prie įvairaus amžiaus darbuotojų, kad būtų galima patenkinti

jų lūkesčius. Pasak S. A. Murphy (2007), kurdamas komandą, vadovas turėtų atsižvelgti į įvairaus amžiaus darbuotojų turimas stiprybes bei tai kokios, jų stiprybės išryškėtų sukūrus skirtingo amžiaus darbuotojų komandą.

## Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymo geroji praktika

Organizacijoms, kurios yra pasiryžusios imtis priemonių, siekdamas efektyviau valdyti dirbančiųjų amžiaus įvairovę, S. A. Murphy (2007) rekomenduoja atlikti analizę, kurios metu būtų nustatyta, kokios kartos ir koku santykiu dirba tiriamoje organizacijoje. The Sloan Center on Aging & Work (2011) skatina organizacijas pasinaudoti kompanijos Dell patirtimi. Prieš pradėdant konkrečių įvairovės valdymo politikos priemonių įgyvendinimą, rekomenduojama suformuoti darbo grupę, kuri atliktų nuodugnią literatūros šaltinių ir kitų organizacijų gerosios patirties analizę bei, atsižvelgiant į šios analizės rezultatus, imtųsi tolesnių veiksmų, nukreiptų į probleminių amžiaus grupių situacijos gerinimą.

Įvertinus esamą padėtį bei išanalizavus skirtingų kartų valdymo ypatumus, galima numatyti šias darbuotojų amžiaus įvairovės valdymo priemones.

*Tinkamos darbo aplinkos sukūrimas.*

K. Tuomi ir kt. (2001) akcentuoja, jog darbo aplinka yra itin svarbus aspektas kalbant apie darbingumą. Netinkamai įrengti darbo kambariai, nerami darbo aplinka, fiziškai nepatogi darbo vieta bei kiti aspektai gali neigiamai paveikti organizacijos darbuotojų darbingumo lygį. Siekiant sukurti jaunesniosios kartos darbuotojams palankią darbinę aplinką, anot B. P. Haynes (2011), svarbu atsižvelgti į

tokius aspektus kaip: ofiso vieta, darbo vieta ir erdvė, darbo stilius. Svarbu, kad ofiso vieta būtų lengvai pasiekama. Darbo vietos buvimas mieste gali paskatinti jaunesnius darbuotojus rinktis šią organizaciją. Pats ofisas, B. P. Haynes (2011) teigimu, netūrėtų būti nutolęs nuo namų aplinkos, darbuotojai turėtų turėti galimybę išgerti kavos ar apsilankyti restorane. Darbo vietoje jauniems darbuotojams taip pat itin svarbi asmeninė darbo erdvė, jie linkę turėti savo darbo stalą ir ne itin noriai juo dalinasi su kitais darbuotojais.

Tam tikrus reikalavimus darbo aplinkai kelia ne tik jaunesniosios, bet ir vyresniosios kartos atstovai. B. P. Haynes (2011) teigimu, siekiant padidinti vyresnio amžiaus darbuotojų produktyvumą, jiems turi būti sukuriama atskiros vietos, kuriose pastarieji galėtų susikoncentruoti specifinėms užduotimis, susirinkti ir bendrauti visa komanda netrukdam kitiems bei vietos, kurioje jie galėtų pailsėti. A. Erlich ir J. A. Bichard (2008) atliktas tyrimas parodė, jog dažnai darbuotojams yra sukurama palanki aplinka darbui grupėse, tačiau vietų, kuriose jie galėtų susikoncentruoti ir atlikti daug dėmesio reikalaujančias užduotis, vis dėlto trūksta. Pastebima ir tai, kad darbo kokybei neretai trukdo triukšmas ar kiti aplinkos veiksniai, todėl B. P. Haynes (2011) rekomenduojama darbo vietoje užtikrinti tinkamą išplanavimą, apšvietimą, sumažinti triukšmo lygį, pastatyti stalus bei kėdes, kurių aukštis galėtų būti reguliuojamas ir pan.

*Efektvios komunikacijos ir konfliktų sprendimo užtikrinimas.*

P. Vendramin (2009) akcentuoja, jog socialinių ryšių kokybės aspektas darbe yra itin svarbus visų amžiaus grupių darbuotojams. Įvairovės valdymo problemų sprendimo pagrindas, anot J. Notter (2002), yra susirūpinimas, komunikacija

bei produktyvus konfliktų valdymas. Darbuotojai turi žinoti tai, kuo kiekviena karta yra išskirtinė ir kokiomis bendromis savybėmis ji išsiskiria iš kitų, į tai turėtų būti atsižvelgiama formuojant darbo komandas ir pan. Efektyvi komunikacija ne tik naikina klaidingus stereotipus, tačiau taip pat mažina darbuotojų produktyvumo nuostolius, todėl būtina tobulinti darbuotojų bendravimo bei konfliktų valdymo įgūdžius. Pasak S. A. Murphy (2007), siekiant sustiprinti darbuotojų supratinimą įvairovės klausimais, rekomenduojama rengti reguliarias diskusijas, kuriose būtų analizuojami amžiaus įvairovės klausimai. Ypač svarbu sukurti tokią aplinką, kurioje darbuotojo išreikšta pozicija būtų vertinama.

*Darbuotojų mokymų organizavimas.*

Remiantis C. Carlson (n.d.), vyresnio amžiaus darbuotojai neretai neįtraukiami į mokymus, manant, kad investicijos neatsipirks, tačiau su šia problema taip pat susiduria ir jauni darbuotojai. Manoma, jog jauni žmonės yra linkę keisti darbus ir vėlgi skirtos investicijos mokymuisi gali neatnešti laukiamos naudos. A. Erlich ir J. A. Bichard (2008) pabrėžia, jog sparčių technologinių pokyčių kontekste darbuotojų mokymams turėtų būti skiriama didelė reikšmė. Šių autorių teigimu, jei egzistuoja teigiama koreliacija tarp darbuotojų mokymų ir technologinių pokyčių, vyresnio amžiaus darbuotojai į pensiją išeina vėliau. Pasak J. Pillinger (2008), vyresnių darbuotojų įtraukimas į mokymus turėtų būti toks pat svarbus, kaip ir naujų darbuotojų priėmimas. Vyresnio amžiaus darbuotojams turėtų būti suteikiamos lygios galimybės dalyvauti įvairaus pobūdžio mokymuose, kuriuose jie galėtų įgyti trūkstamų žinių, nes būtent žinių trūkumas yra viena iš ankstyvo išėjimo iš darbo priežasčių.

Formuojant mokymų programas, pasak C. Carlson (n.d.), reikia apsispręsti, ne tik kokių mokymų šiuo metu darbuotojams labiausiai reikėtų, tačiau taip pat pasirinkti tinkamus mokymosi metodus. Tam gali būti panaudojamos nuotolinio mokymosi galimybės ir pan. Būtina atsižvelgti į tai, kad kiekviena karta turi skirtingus mokymosi stilius, todėl, kuriant mokymų programas, rekomenduojama derinti kelis mokymosi metodus. Veteranams mokyti tinkami tradiciniai mokymosi klasėje metodai, juos gali sudominti mentoriaus dėstoma medžiaga, jiems tinkami kaučingo akis į akį metodai. Demografinio sprogimo kartos darbuotojai taip pat linkę mokytis klasėje, tačiau jiems svarbus aktyvus dalyvavimas bei grįžtamasis ryšys. Atsižvelgiant į tai, kad karta X yra glaudžiai susijusi su naujausiomis technologijomis, mokymuisi tinkami e - mokymosi metodai. Tuo tarpu kartai Y reikalingi mokymosi metodai, kuriuose yra panaudojamos naujausios technologijos, socialiniai tinklai ar pan.

#### *Žinių perdavimo užtikrinimas.*

B. P. Haynes (2011) akcentuoja, jog, valdant įvairaus amžiaus darbuotojus, itin svarbu užtikrinti žinių perdavimą. Darbdaviai turėtų skatinti vyresnių darbuotojų žinių perdavimą jaunesniajai kartai bei atsižvelgdami į tai, organizuoti darbo veiklą. Kaip vieną iš sektinių pavyzdžių amžiaus valdymo kontekste, The Sloan Center on Aging & Work (2011) pateikia Cornell universiteto atvejį. Šis universitetas, siekdamas neprarasti vyresnio amžiaus darbuotojų sukauptos patirties, kai pastarieji išeina į pensiją, pasiūlė savanorystės programą. Šioje programoje pensinio amžiaus asmenys buvo skatinami mokyti jaunesnius darbuotojus ir būti jų mentoriais, jiems taip pat buvo sudarytos

galimybės trumpam pakeisti sergančius darbuotojus ir pan.

#### *Lanksčių darbo sąlygų sukūrimas.*

Pabrėžtina ir tai, kad 79 % jaunesniųjų darbuotojų yra linkę dirbti nuolatiniu būdu, todėl rekomenduojama į tai atsižvelgti, jiems skiriant užduotis. Siūloma pritaikyti darbuotojų rotaciją, kad darbuotojai įgytų įvairesnių įgūdžių, taip pat sudaryti galimybes dirbti nuotoliniu būdu ar dirbti pusę darbo dienos (Murphy, 2007).

#### *Sveikatingumo programų skatinimas.*

Atsižvelgiant į tai, kad organizacijoje dirba skirtingo amžiaus darbuotojai, S. A. Murphy (2007) rekomenduoja organizacijoje įgyvendinti sveikatingumo programas, kurių metu būtų analizuojama darbuotojų sveikatos būklė, vertinami darbo keliama rizikos veiksniai, propaguojamas sveikas gyvenimo būdas, organizuojami streso valdymo mokymai ir pan.

Be šių įvardytų įvairovės valdymo priemonių dėmesys taip pat turėtų būti skiriamas motyvacinės sistemos, darbuotojų palapsnio išėjimo į pensiją, karjeros planavimo bei kitų sričių tobulinimui. Šių pakeitimų įgyvendinimas būtų naudingas ne tik vyresniajai kartai, bet ir jaunesniems darbuotojams.

## **Išvados**

Keičiantis populiacijos struktūrai bei tendencingai didėjant vyresnio amžiaus asmenų proporcinei daliai, ypač išryškėja dirbančiųjų amžiaus grupių skirtumai. Šiandieninėje darbo rinkoje dominuoja 4 pagrindinės kartos, kurių užimama padėtis nuolatos kinta. Kiekviena karta, veikiama išorinės aplinkos, į darbo vietas atsineša savitus bruožus, kurių valdymas žmogiškųjų išteklių vadovams kelia naujas

grėsmes bei kartu suteikia dar didesnes galimybes. Viena vertus šie skirtumai skatina nesutarimus bei nesusikalbėjimą tarp skirtingo amžiaus darbuotojų, tačiau, kita vertus, tikslingas šių skirtumų panaudojimas gali būti siejamas su aukštesniais veiklos rodikliais. Kalbant apie jaunesniosios ir vyresniosios kartos darbuotojų savybes, kurios atsispindi jų profesinėje veikloje, kur kas dažniau išryškinašios šių kartų priešpriešos, pavyzdžiui, neretai akcentuojama, jog jauni asmenys stokoja darbinės patirties, tuo tarpu vyresniosios kartos turima patirtis išskiriama kaip viena iš šios kartos stiprybių. Šiuo atveju išryškėja viena iš daugelio problemų: akcentuojamas ne darbuotojo darbo atlikimas ir jo kokybė, o jo biologinis amžius.

Atsižvelgiant į esamas tendencijas bei ateities prognozes, galima teigti, jog amžiaus įvairovės užtikrinimas ir efektyvus jos valdymas tampa svarbiu uždaviniu kiekvienai įmonei. Amžiaus įvairovės valdymas gali būti suvokiamas kaip valdymo procesas, kuriame koncentruojamasi į organizacijos veiklos rodiklių gerinimą, panaudojant įvairių amžiaus grupių

skirtumus. Tinkamai išnaudojant kartų skirtumus, galima ne tik padidinti šių darbo grupių motyvaciją, produktyvumą, pagerinti veiklos kokybę, tačiau taip pat patobulinti klientų aptarnavimo sistemą, pagerinti organizacijos įvaizdį bei atverti naujas galimas rinkas.

Įvertinus amžiaus įvairovės valdymo politikos įgyvendinimo teikiamą naudą, organizacijos vis didesnę dėmesį turėtų skirti šios srities gerosios praktikos analizei bei jos diegimui. Darbdaviai turėtų skirti pakankamai laiko darbuotojų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimui bei, atžvelgiant į tai, teikti naujus pasiūlymus, kurie leistų tobulinti veiklos organizavimą. Organizacijoms, siekiančioms efektyviai valdyti dirbančiųjų amžiaus įvairovę, dėmesį reikėtų koncentruoti į darbo aplinkos tobulinimą, mokymų programų plėtojimą, komunikacijos procesų tobulinimą ir pan. Siekiant gauti įvairovės teikiamą naudą, vadovai turėtų būti mokomi kaip išnaudoti skirtingų amžiaus grupių turimus privalumus. Pabrėžtina, jog amžiaus įvairovės valdymas turėtų tapti kiekvienos organizacijos neatsiejama strateginių tikslų dalimi.

## Literatūra

1. Backes-Gellner, U., Veen, S. (2009). The Impact of Aging and Age Diversity on Company Performance. Institute for Strategy and Business Economics, University of Zurich, Switzerland. pp.1-9. doi:10.2139/ssrn.1346895
2. Ball, C. (2008). Manage age diversity in the workplace // Strategic HR Review, Vol. 7 No.5 pp.
3. Bollone, C. (2006). Leading & Motivating a Multi – Generational Workforce. Leadstar.
4. Carlson, C. (n. d.). Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together. What Matters and How They Learn? How Different are They? Fact and Fiction. United Nations Joint Staff Pension Fund.
5. Cotton, C., Worman, D., Line, F. (2008). Managing an ageing workforce. The role of total reward. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
6. Erlich, A., Bichard, J. A. (2008). The Welcoming Workplace: designing for ageing knowledge workers // Journal of Corporate Real Estate, Vol. 10 No. 4, pp. 273–285. doi: 10.1108/14630010810925136.
7. Eurostat. (2012). Population structure and ageing. Prieiga per internetą: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Population\\_structure\\_and\\_ageing](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Population_structure_and_ageing), [žiūrėta 2013 10 04]

8. Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace// *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 13 No. 2 pp. 98 – 108. doi: 10.1108/14630011111136812.
9. Hammill, G. (2005). Mixing and managing four generations of employees, *FDU Magazine*, Winter/Spring, Prieiga per internetą: <www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm> , [žiūrėta 2013 09 24].
10. Yu, H. C, Miller, P. (2005). Leadership style. The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural context//*Leadership & Organization Development Journal* Vol. 26 No. 1, pp. 35– 50. doi:10.1108/01437730510575570.
11. Kristjuhan, Ü., Kalaus, L. (2011). Older and experienced hospital staff. Age Management during the Life Course. The 4<sup>th</sup> International Symposium on Work Ability. Tampere, pp. 239–245.
12. Kuprytė, J., Salatkienė, A. (2011). Įvairovė įmonėse: kaip pritraukti ir išlaikyti skirtingus darbuotojus. Vėj „SOPA“.
13. Murphy, S. A. (2007). Leading a Multigenerational Workforce. AARP. Washington.
14. Notter, J. (2002). Generational Diversity in the Workplace. Notter Consulting.
15. Pillinger, J. (2008). Demografic Change in the Electric Industry in Europe. Toolkint on promoting age diversity and age management strategies. European Social Dialogue Committee in Electricity EURELECTRIC, EPSU and EMCEF.
16. Pitt-Catsoupes, M., Matz-Costa, C., Besen, E. (2009). Age & Generations: Understanding Experiences at the Workplace. The Sloan Center on Aging & Work at Boston College.
17. Rosado, C. (2006). What Do We Mean By „Managing Diversity? Rosado Consulting for Change in Human Systems.
18. The Sloan Center on Aging & Work. (2011). Age: A 21<sup>st</sup> Century Diversity Imperative. Executive Case Report No 4.
19. Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E. Illmarinen, J. (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement// *Occupational Medicine*, Vol. 51 No. 5, pp. 318-24. doi:10.1093/occmed/51.5.318.
20. Vendramin, P. (2009). Age Diversity and Intergeneration Relations at the Workplace. 4th Conference Young People & Societies in Europe and around the Mediterranean. March 26-28.
21. Vernon, K. (2010). Ageing: Impact on Companies in Asia. Diversity & Inclusion in Asia Network. Community Business.

Straipsnis įteiktas: 2013 11 20

Parengtas publikuoti: 2013 12 20

**Rūta ČIUTIENĖ, Rasa RAILAITĖ**

## **EMPLOYEES AGE DIVERSITY MANAGEMENT**

### **S u m m a r y**

Worldwide demographic changes affect the various parts of workforce. Today's labor force consists of four main age groups which are working side by side. Each generation is characterized by its own features, which are affected by economic, political or cultural changes. These differences are described by authors such as: S. A. Murphy (2007), B. P. Haynes (2011), J. Notter (2002) and others. According to them, people born in 1946 and before are named as the Veterans. They distinguish for their organizational loyalty, hard working, strong work ethic, discipline. Baby boomer is generation born between 1946 and 1964. This generation tends to have strong team orientation, good communication skills so prefers a consensual leadership style. The third

generation named Generation X born between 1965 and 1980. Generation X values flexibility and tends to avoid corporate politics. The youngest working age group is Generation Y. Workers of this generation prefer self-leadership; they love challenges and want to work with creative people. So we can see that these four generations have different values, attitude, work ethic, career goals and so on. Human life expectancy is continuously raising so difference between working age groups become more visible. Faced with these new challenges human resource managers need to pay more attention to age diversity management.

Age diversity management is an important part of the human resources management so it should

be associated with organization's strategic goals. According to C. Rosado (2006) age diversity could be understood as a comprehensive, holistic process for managing these differences that people brings for the productive well being of all, especially the firm and its mission. The aim of this article is to analyze the main characteristics of age diversity management. Objectives of this study are to analyze the population structure and its changes; discuss the characteristics of generations; analyze good age diversity management practice.

As a theoretical analysis shown, if organizations want to effectively manage age diversity they need to concentrate in such areas as:

- *Workplace improvement.* It is very important to ensure ergonomic workplace. According B. P. Haynes (2011), organizations which are designing new workplace should think about office location, work-space, physical ergonomics and environmental issues.

- *Effective communication and conflict management ensuring.* As analysis of four generations shown, there are a lot of differences between these age groups, so employees need to know in what way each generation is unique and also understand that

they have some common characteristics (Notter, 2002).

- *Employee's training development.* Organizations should provide equal learning opportunities to various age groups. In order to get the most effective results it is necessary to select appropriate learning methods for each age group (Pillinger, 2008).

- *A knowledge transfer ensuring.* According B. P. Haynes (2011) it is very important to ensure knowledge transfer so organizations should prepare mentoring programs and encourage older workers to learn new generations.

- *Flexible working conditions development.* Different age groups have different expectations so organizations should analyze their employee's requirements and give them flexible work conditions.

- *Health and well being program incentive.* It is recommended to suggest well being programs that could be useful for all age groups. Organizations could initiate health check programs, organize stress management courses (Murphy, 2007).

In summary, these changes could help effectively manage age diversity and would benefit not only to the older generation but also to younger workers.