

dr hab. Małgorzata Adamska-Chudzińska, prof. UEK¹

Katedra Psychologii i Dydaktyki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Zarządzanie wiekiem a wykorzystanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie²

WPROWADZENIE

Postępujący proces starzenia się społeczeństwa polskiego, spowodowany niekorzystnymi zmianami demograficznymi stopniowo generuje problem utrzymania stabilności zatrudnienia w przedsiębiorstwach. Niedobór kapitału ludzkiego, prognozowany w obliczu spadającej liczby ludności w Polsce i znaczącego zwiększenia w jej strukturze liczby osób starszych, prowadzić może do poważnych utrudnień w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Mogą one spowodować nie tylko zahamowanie dotychczasowego tempa rozwoju w postaci działań przedsiębiorczych i innowacyjnych, ale także utratę osiągniętej na rynku pozycji. Spadek zatrudnienia to przede wszystkim braki w zakresie wiedzy i umiejętności kapitału ludzkiego, które uniemożliwią pełne wykorzystanie pozostałych zasobów, zwłaszcza materialnych i finansowych. W konsekwencji trwania takiego stanu rzeczy nieuchronny staje się spadek wyników ekonomicznych i konkurencyjności przedsiębiorstw. Potrzeba poszukiwania skutecznych narzędzi przeciwdziałania tym niekorzystnym trendom jawi się jako szczególnie pilna. Jedną z alternatyw może być zatrzymywanie lub rekrutowanie do przedsiębiorstw pracowników z grupy wiekowej „50+”. Nowy sposób postrzegania dojrzałych pracowników i określenie zasad korzystania z ich doświadczenia mógłby stanowić nową perspektywę i zarazem propozycję rozwiązania. Czy jednak niwelowanie niedoborów kapitału ludzkiego poprzez budowanie jego struktury w oparciu o angażowanie pracowników tej gru-

¹ Adres korespondencyjny: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Psychologii i Dydaktyki, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków; e-mail: achm@uek.krakow.pl.

² Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

py wiekowej umożliwi przeciwdziałanie zagrożeniom? Czy ich doświadczenia i kompetencje zawodowe okażą się adekwatne do wymagań środowisk pracy i specyfiki wciąż zmieniających się zadań? Czy polscy pracodawcy dysponują wiedzą potrzebną do tworzenia skutecznych strategii zarządzania wiekiem, by zapewnić optymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach?

Niniejsze opracowanie ukierunkowane zostało na poszukiwanie odpowiedzi na postawione powyżej pytania. Zaprezentowano wybrane podejścia do zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie oraz jego rolę jako czynnika zwiększającego efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego. Głównym zamierzeniem autorki było przedstawienie ważniejszych rezultatów zarządzania zróżnicowaniem wiekowym w kontekście wykorzystania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie.

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Zarządzanie wiekiem to nowe podejście do zróżnicowania wiekowego pracowników w przedsiębiorstwie. W praktyce polega na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach poprzez uwzględnianie potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku [Litwiński, Sztanderska, 2010a, s. 3]. Zasadniczym elementem rozwoju koncepcji zarządzania wiekiem jest wiedza na temat zagrożeń, a także możliwości, jakie niesie za sobą proces starzenia się zasobów ludzkich i zmieniające się otoczenie funkcjonowania przedsiębiorstw. Dyskurs na temat korzyści płynących ze zróżnicowania wiekowego pracowników podejmowany jest w obszarze zarządzania różnorodnością jako istotnym wymiarze efektywnego zarządzania współczesnym kapitałem ludzkim. W literaturze polskiej tematyka zróżnicowania wiekowego i pracowników dojrzałych pojawia się dopiero od kilku lat [Urbaniak, 2007, s. 7] wraz z narastaniem konsekwencji niekorzystnych zmian demograficznych. W praktyce, pomimo implementacji pewnych zapisów w strategiach przedsiębiorstw działania z zakresu zarządzania wiekiem, poza niektórymi dużymi przedsiębiorstwami, rzadko jeszcze znajdują zastosowanie. Tymczasem w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej, takich jak Finlandia czy Wielka Brytania już od końca XX wieku [Casey i współautorzy, 1993] zarządzanie wiekiem staje się jedną z coraz ważniejszych koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim i rozwiązywania problemów jego starzenia się, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym.

Zarządzanie wiekiem może być rozpatrywane przy uwzględnieniu trzech perspektyw wyznaczających poziomy analizy podejmowanych działań [Stachowska, 2012, s. 127; Mendryk, 2013, s. 104], a mianowicie:

- perspektywa pracownika – poziom indywidualny,
- perspektywa przedsiębiorstwa – poziom organizacyjny,
- perspektywa polityki państwa – poziom rynku pracy.

W perspektywie pracownika zarządzanie wiekiem utożsamiane jest z indywidualnie i subiektywnie postrzeganym modelem własnej kariery zawodowej, w którym zawarta jest możliwość dłuższego pozostawania aktywnym na rynku pracy poprzez uaktualnianie i doskonalenie kompetencji zawodowych w starszym wieku. Realizacja takiego modelu jest możliwa przy założeniu stosowania w przedsiębiorstwach rozwiązań przyjaznych dojrzałym pracownikom. Zarządzanie wiekiem na poziomie indywidualnym można więc określić jako rozwiązania, które mają na celu stały rozwój i aktualizowanie wiedzy, umiejętności pracowników oraz utrzymanie ich w dobrej kondycji i zdrowiu, a także zaangażowaniu w rozwój i cele firmy [Schimanek, 2010, s. 42]. Mają one doprowadzić do zwiększenia wydajności pracy osób starszych, a w konsekwencji również ich zatrudnialności [Litwiński, Sztanderska, 2010b].

Perspektywa przedsiębiorstwa dotyczy różnorodnych obszarów jego funkcjonowania, zwłaszcza polityki personalnej i jej ukierunkowania na tworzenie środowiska pracy przyjaznego pracownikom w każdym wieku i na różnych stanowiskach. Polityka zarządzania wiekiem w obszarze zasobów ludzkich uwzględnia potrzeby i możliwości poszczególnych pracowników, tak aby niezależnie od wieku czuli się pozytywnie zmotywowani [Kołodziejczyk-Olczak, 2013, s. 114]. Zarządzanie wiekiem jest częścią szerszej koncepcji, określanej mianem zarządzania różnorodnością, zgodnie z którą szeroko rozumiana różnorodność pracowników stanowi zasób przedsiębiorstwa, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych i zysków [Maksim i inni, 2012, s. 9]. Ponadto, instrumenty zarządzania wiekiem umożliwiają pokonywanie barier wiekowych i promowanie różnorodności wiekowej, pomagają stworzyć środowisko, w którym poszczególni pracownicy są w stanie w pełni wykorzystać swój potencjał, nie będąc w niekorzystnej sytuacji ze względu na wiek [Naegele, Walker, 2006, s. 3]. Stosowane wobec pracowników rozwiązania w obszarze zasobów ludzkich, tj. szkolenia, kształcenie ustawiczne, promocja zdrowia, godzenie ról zawodowych oraz rodzinnych i dogodne warunki pracy przynoszą najlepsze efekty, wtedy gdy są równomiernie rozłożone na cały okres życia zawodowego. Podkreśla się, że polityka zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie powinna opierać się na działaniach kompleksowych, a nie fragmentarycznych i selektywnych, które będą dotyczyć wszystkich pracowników, bez względu na wiek i obejmą cały okres kariery zawodowej.

Na poziomie otoczenia przedsiębiorstw i polityki państwa zarządzanie wiekiem dotyczy szeroko rozumianych działań ze strony państwa mających na celu poprawę ogólnej sytuacji starszych pracowników na lokalnym i ogólnokrajowym rynku pracy. Działania te ukierunkowane są na utrzymanie w zatrudnieniu osób, które przekroczyły 50. rok życia, przy uwzględnieniu właściwych standardów życia i zachowaniu efektywności ich pracy. Tworzenie szerszych możliwości pozostania na rynku pracy obejmować powinno m.in.: dostosowanie miejsc pracy i organizacji pracy do zmian w strukturze wieku pracowników, promocję

uczenia się przez całe życie, działania ułatwiające godzenie pracy, życia prywatnego i rodzinnego, zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek [Adamiec, 2012, s. 154] oraz zmianę nastawienia do zatrudniania starszych pracowników. Przy takim podejściu wydłużanie wieku uprawniającego do emerytury nie stałoby się narzędziem automatycznego formalizowania czasu zatrudnienia, ale elementem swobodnej decyzji dojrzałych pracowników.

Obszary problemów występujących na poszczególnych wskazanych wyżej poziomach komplementarnie charakteryzują złożoność koncepcji zarządzania wiekiem i wskazują, że odpowiedzialność za sensowną reaktywację starszych pracowników ponoszą wszystkie zainteresowane podmioty, tj. pracownicy, przedsiębiorstwo i państwo. Polityka państwa powinna ukierunkowywać i wspierać strategię podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zróżnicowanym wiekiem pracowników, tak by wyzwalały one oczekiwane zachowania pracowników starszych. Istotne jest podejmowanie działań kompleksowych, dzięki czemu metody i środki rozwiązywania problemów mogą być lepiej zaplanowane i wykorzystane. Zasadniczą rolę odgrywać powinno przedsiębiorstwo, gdyż to ono w sposób bezpośredni kształtuje uczestnictwo zatrudnionych w środowisku pracy.

Reasumując, na podstawie zaprezentowanych podejść można stwierdzić, że istotą koncepcji zarządzania wiekiem jest tworzenie środowiska pracy przyjaznego pracownikom wszystkich grup wiekowych, przy uwzględnieniu ich potrzeb i oczekiwań, zależnych od wieku. Zarządzanie wiekiem oparte jest na systemie różnorodnych działań dotyczących rozwoju i kariery zawodowej pracowników, utrzymania ich kondycji psychofizycznej i wydajności pracy oraz czasu pozostawania w zatrudnieniu, podejmowanych kompleksowo przez wszystkie zainteresowane podmioty, tzn. państwo, przedsiębiorstwa i pracowników w celu racjonalnego i efektywnego wykorzystania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach. Działania te powinny znaleźć odzwierciedlenie we wszystkich istotnych obszarach zarządzania kapitałem ludzkim, tzn.: w planowaniu zatrudnienia i rekrutacji, doborze form zatrudnienia i organizacji pracy, długości i organizacji czasu pracy, kształtowaniu treści pracy, wynagrodzeniach, ocenianiu i motywowaniu oraz w przygotowaniu do przejścia na emeryturę.

ZARZĄDZANIE WIEKIEM JAKO CZYNNIK STYMULUJĄCY WYKORZYSTANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO

Kluczowym elementem wprowadzenia koncepcji zarządzania wiekiem w praktykę funkcjonowania przedsiębiorstw jest świadomość kadry menadżerskiej na temat nie tylko zagrożeń związanych ze zmniejszaniem i starzeniem się zasobów ludzkich, ale także możliwości tkwiących w racjonalnym zarządzaniu różnorodnością wiekową pracowników. Wiedza w tym zakresie warunkuje wprowa-

dzenie zmian w podejściu do pracowników dojrzałych i zarazem do wszystkich pracowników ze względu na ich potrzeby i oczekiwania zmieniające się wraz z wiekiem. Zmiana podejścia oznacza, że wiek pracownika nie jest problemem, lecz można go wykorzystać dla utrzymania stabilności zatrudnienia i budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a także zwiększania satysfakcji pracowników. Konieczne staje się wówczas budowanie kultury organizacyjnej i warunków pracy uwzględniających możliwości i potrzeby zależne od wieku oraz pozwalających na maksymalne spożytkowanie potencjału pracowników w różnym wieku.

Wzrost efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego na skutek wprowadzenia zarządzania wiekiem w praktykę funkcjonowania przedsiębiorstw przejawiać się może w wielu aspektach. Należą do nich:

- zwiększenie wykorzystania potencjału pracowników w każdym wieku,
- wzrost wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstw,
- obniżenie kosztów pracy i działalności organizacyjnej,
- wzrost liczby klientów,
- stymulacja rozwoju pracowników starszych.

Stosowanie strategii zarządzania wiekiem umożliwia optymalne wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie, tj. zarówno z grupy wiekowej „50+”, jak i pozostałych. Wzrost wydajności pracowników jest możliwy poprzez działania polegające na restrukturyzacji stanowisk i alokacji zadań z punktu widzenia możliwości świadczenia pracy przez osoby w różnym wieku. Restrukturyzacja w tym przypadku polega na tworzeniu nowych stanowisk lub dostosowaniu już istniejących pod względem treści, wymaganych czynności i fizycznych warunków pracy do zmieniających się z wiekiem możliwości wykonywania pracy [Stachowska, 2012, s. 135]. Alokacja zadań wymaga adekwatnego określenia zakresów czynności wymaganych na tych stanowiskach. Stwarza to możliwość stosowania pewnej, monitorowanej mobilności pracowników starszych (np. przesunięć, gdy warunki stają się uciążliwe fizycznie lub wymagające podejmowania szybkich decyzji itp.), tak by powierzane im zadania były dostosowane do aktualnych możliwości i zarazem dawały szansę na wykorzystanie nagromadzonych przez lata pracy kompetencji i doświadczeń, jakimi nie dysponują młodszy pracownicy. Tym samym tworzenie stanowisk i powiązanie z nimi zadań uwzględniających predyspozycje wiekowe pozwala optymalnie wykorzystać kapitał ludzki wszystkich grup wiekowych. Praca zgodna z predyspozycjami i oparta na zasobach kompetencji daje największe rezultaty.

Kolejnym atutem optymalizującym wykorzystanie potencjału pracowników przy uwzględnieniu zarządzania wiekiem są korzyści związane z organizowaniem pracy zespołów zróżnicowanych wiekowo. Dobór osób do takiego zespołu pod względem poziomu i rodzaju kompetencji przy zadbanie o właściwą atmosferę i pozytywny wymiar relacji interpersonalnych stwarza szansę transferu wiedzy i wymiany doświadczeń w szerokim wymiarze różnic międzypokoleniowych [Mendryk, 2013, s. 110]. Znaczące poszerzenie wiedzy, wzbogacenie doświadczeń

i rozwój kompetencji w zróżnicowanym wiekowo środowisku pracy jest możliwe na skutek zderzenia się wiedzy dojrzałych pracowników związanej z „tajnikami zawodu” i wiedzy młodszych zatrudnionych dysponujących np. kompetencjami z zakresu nowoczesnych technologii. Istotną rolę w tym przypadku odgrywają wprowadzane w przedsiębiorstwach programy mentoringu. Pracownicy o długim stażu pracy mogą być zarówno podopiecznymi, jak i mentorami. Podejmując rolę mentorów mogą doświadczać przydatności efektów swojej wieloletniej pracy i znacząco przyczyniać się do zwiększania wartości przedsiębiorstwa na rynku.

Wzrost wartości kapitału intelektualnego w wyniku wprowadzenia zarządzania wiekiem dokonuje się poprzez wytworzenie w przedsiębiorstwie trwałej praktyki dostosowywania organizacji pracy i czasu pracy do osób w różnym wieku np. poprzez wprowadzanie pracy w niepełnym wymiarze, pracy projektowej, specjalnych świadczeń dla pracowników (m.in. urlop z okazji urodzenia wnuka, trzymiesięczny urlop w okresie zimowym) i elastycznych harmonogramów pracy umożliwiających łączenie oczekiwań przedsiębiorstwa i pracowników. Takie wzajemne dostosowywanie korzystnie wpływa na przebieg procesów wewnątrzorganizacyjnych, przełamywanie utartych schematów myślowych, rutynowych działań i procedur [Mendryk, 2013, s. 109–110], co w konsekwencji stwarza większe szanse na wypracowanie bardziej efektywnych rozwiązań i doskonalenie kluczowych kompetencji oraz zwiększanie adaptacyjności do zmieniającego się otoczenia.

Ważnym aspektem wzrostu wartości kapitału intelektualnego jest możliwość zatrzymania w przedsiębiorstwie wiedzy pragmatycznej starszych pracowników zweryfikowanej przez lata doświadczeń. Dysponowanie taką wiedzą stanowi szczególnie rodzaj zasobów, niezwykle trudnych do imitacji przez konkurencję i zarazem gwarantujących przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Pozyskanie osób znających „tajniki i meandry” zawodu i specyfiki przedsiębiorstwa jest wysoce ograniczone lub bardzo kosztowne.

Obniżenie kosztów pracy, jakie może nastąpić w konsekwencji bardziej racjonalnego zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie związane jest przede wszystkim z niską absencją pracowników w starszym wieku, uzyskaną dzięki profilaktyce zdrowotnej i stosowaniu wobec nich elastycznych form czasu pracy. Nie bez znaczenia w ogólnym wymiarze kosztów jest zmniejszenie fluktuacji, gdyż pracownicy dojrzały z reguły są lojalni wobec swojego pracodawcy i nie poszukują alternatywnych form zatrudnienia. Tym samym obniżeniu ulegają również koszty rekrutacji personelu. Zmniejszenie kosztów możliwe jest także dzięki rozwiązaniom ustawowym umożliwiającym skrócenie okresu wypłacania świadczenia chorobowego przez pracodawcę pracownikowi powyżej „50+” czy też całkowite zwolnienie z obowiązku płacenia składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych w przypadku zatrudnienia osób, które ukończyły 55/60 lat. Pracodawca może także uzyskać dofinansowanie na doposażenie lub wyposażenie stanowiska pracy dla zatrudnianego pra-

cownika powyżej 50. roku życia. Wyniki prowadzonych w ostatnich latach w Polsce badań wskazują, że przy decydowaniu o zatrudnianiu osób dojrzałych pierwszoplanową rolę odgrywają właśnie korzyści finansowe [Niewiadomska, 2013, s. 39]. Należy oczekiwać, że docenione zostaną także inne czynniki bezpośrednio wpływające na jakość pracy.

Istotnym czynnikiem obniżenia kosztów działalności jest zmniejszenie wydatków na szkolenia. Dzięki przekazywaniu wiedzy i doświadczeń przez starszych pracowników młodszym kolegom przedsiębiorstwo nie tylko oszczędza, ale również ma możliwość transferu wartości kultury organizacyjnej i kapitału strukturalnego, czego nie można osiągnąć podczas szkoleń zewnętrznych.

Kolejnym przejawem wzrostu efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego w wyniku racjonalnego zarządzania wiekiem jest wzrost liczby klientów. Nieuchronność procesu starzenia się społeczeństwa powoduje, że zmienia się również rynek konsumenta z uwagi na wzrost wśród klientów osób starszych. Dojrzały pracownicy mogą więc stanowić o sile rynkowej przedsiębiorstwa [Niewiadomska, 2013, s. 38]. Lepiej rozpoznając potrzeby klientów w zbliżonym wieku i lepiej nawiązując z nimi kontakt są postrzegani jako wiarygodni doradcy [Stachowska, 2012, s. 134], co wpływa na lojalność i liczbę nabywców produktów przedsiębiorstwa. Pozytywny wizerunek w oczach klientów sprzyja kreowaniu równie pozytywnego wizerunku i zaufania do przedsiębiorstwa w szerszym otoczeniu, co wzmacnia jego pozycję na rynku.

Działania podejmowane w ramach zarządzania wiekiem powiązane są ze stymulowaniem rozwoju i doskonaleniem kompetencji starszych pracowników. Obejmują one w pierwszej kolejności rozpoznawanie aktualnych możliwości wykonywania dotychczasowej pracy, a następnie określenie profilu kompetencyjnego i na tej podstawie – potencjału rozwojowego danego pracownika. Zarządzanie rozwojem karier pracowniczych z uwzględnieniem wieku bazuje na takiej ofercie szkoleń, które pozostając w zgodzie z potrzebami przedsiębiorstwa zapobiegają utracie możliwości wykonywania pracy przez starszych pracowników. Niezbędne jest jednak zaakceptowanie przez wszystkich pracowników, w tym również starszych, idei i zasad kształcenia ustawicznego, którego wyrazem jest uczestnictwo w szkoleniach różnego typu w miejscu pracy połączone często z planową rotacją stanowisk. Oczekiwana w tym przypadku mobilność i elastyczność starszych pracowników przejawiać się powinna w gotowości do zmiany miejsca pracy wewnątrz przedsiębiorstwa oraz podjęcia wysiłku przystosowania własnych kompetencji do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości psychofizycznych wykonywania pracy [Stachowska, 2012, s. 136]. Należy zaznaczyć, że niektóre zasoby istotne w pracy zawodowej nie ulegają wraz z wiekiem spadkowi, lecz nawet zwiększają się. Są to m.in.: umiejętności werbalne, umiejętności społeczne, wiedza ekspercka i doświadczenie [Perek-Białas, Turek, Strzałkowska, 2010], które jako atuty osób starszych mogą stanowić podstawę szkoleń rozwijających młodszymi pracownikami.

PODSUMOWANIE

Koncepcja zarządzania wiekiem obejmuje wiele działań, które będąc odpowiedzią na zmieniające się realia społeczno-demograficzne na rynku pracy, prowadzą do racjonalnego wykorzystania zróżnicowania wiekowego pracowników. Znajduje to odzwierciedlenie w korzyściach osiągniętych przez przedsiębiorstwa w zakresie efektywniejszego wykorzystania kapitału ludzkiego. Korzyści wiążą się przede wszystkim ze zwiększeniem wydajności pracowników w każdym wieku, doskonaleniem procesów wewnątrzorganizacyjnych, zmniejszeniem kosztów pracy i zatrudnienia w wyniku mniejszej fluktuacji i absencji pracowników starszych oraz pozyskaniem i zatrzymaniem w przedsiębiorstwie ich doświadczeń i wiedzy pragmatycznej typu *know-how*, która stanowi unikalny zasób, trudny do pozyskania lub niezwykle kosztowny. Na podstawie zaprezentowanych rozważań zauważyć należy, że osiągnięcie tych i innych wykazanych wcześniej korzyści jest możliwe przy dokonaniu zmian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw w zakresie podejścia do zróżnicowania wiekowego i kompleksowego podejmowania działań we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Niezbędne jest zbudowanie środowiska pracy promującego zróżnicowanie wiekowe i przyjaznego pracownikom wszystkich grup wiekowych z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań zależnych od wieku. Konieczna staje się wówczas racjonalna restrukturyzacja stanowisk, alokacja zadań, prowadzenie adekwatnych szkoleń w miejscu pracy i planowej rotacji stanowisk, zapewnienie profilaktyki zdrowotnej i podmiotowych warunków pracy w zgodzie z celami i potrzebami przedsiębiorstw.

Przedstawione wnioski pozwalają na udzielenie pozytywnych odpowiedzi na dwa z postawionych we wprowadzeniu pytań. Zasoby doświadczeń i kompetencji zawodowych dojrzałych pracowników przy odpowiednim zadbanie o ich utrzymanie i rozwój oraz prowadzeniu polityki personalnej opartej na docenianiu zróżnicowania wiekowego, stanowią alternatywną propozycję rozwiązania problemu niedoboru kapitału ludzkiego ze względu na niekorzystne zmiany demograficzne. Otwarte natomiast pozostaje pytanie trzecie o faktycznie istniejące w przedsiębiorstwach strategie zarządzania wiekiem. Tematyka zarządzania wiekiem zanana jest w Polsce tylko wąskiej grupie menadżerów. Analizy wykazują, że tylko 3% przedsiębiorstw posiada program dotyczący zatrudniania osób powyżej „50+” [Raport..., 2008]. Co ważne, nawet przedsiębiorstwa, które deklarują stosowanie koncepcji zarządzania wiekiem, w rzeczywistości nie prowadzą przejrzystych działań tego rodzaju. Bariery, które utrudniają upowszechnienie tej koncepcji związane są głównie ze zjawiskiem ageizmu wyrażającym się w zachowaniach dyskryminujących ludzi ze względu na wiek i niechęci zatrudniania ich przez pracodawców, wynikającej głównie ze stereotypów i uprzedzeń [Blauth i inni, 2013]. Starsi pracownicy są postrzegani jako osoby mało elastyczne w dostosowywaniu się do zmian technologicznych i organizacyjnych,

mniej wydajne, dezorganizujące pracę częstą absencją, uciążliwe z powodu praw ochrony przedemerytalnej i deformujące wizerunek przedsiębiorstwa. Poglądy takie są skutkiem niewystarczającej wiedzy pracodawców na temat możliwości, jakie niesie za sobą racjonalne zarządzanie wiekiem oraz braku tradycji w prowadzeniu odpowiednich działań. Niezbędne jest opracowanie modelu, właściwego polskim uwarunkowaniom, który stanowiłby podstawę budowania strategii zarządzania zróżnicowaniem wiekowym w danym przedsiębiorstwie i dostarczałby skutecznych narzędzi do rozwiązywania problemów niedoboru zatrudnienia i zarazem podnoszenia efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego. Powinien on uwzględniać perspektywy wszystkich zainteresowanych podmiotów, tj. pracownika, pracodawcy i polityki państwa oraz wszystkie obszary zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

BIBLIOGRAFIA

- Adamiec J., 2012, *Polityka przedłużania aktywności zawodowej osób starszych*, „Studia BAS”, nr 2(30).
- Blauth Ch., McDaniel J., Perrin C., Perrin P.B., 2013, *Age-Based Stereotypes: Silent Killer of Collaboration and Productivity achieve global*, Developing the 21st Century Work-force, ww.rpi.edu (dostęp: 31 stycznia 2013).
- Casey B., Metcalf H., Lakey J., 1993, *Human resource strategies and the third age: policies and strategies in the UK* [w:] *Age and Employment*, red. P. Taylor i inni, IPM, London.
- Kołodziejczyk-Olczak I., 2013, *Zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Litwiński J., Sztanderska U., 2010a, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Litwiński J., Sztanderska U., 2010b, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa.
- Maksim M., Pawlak P., Czapiewska G., 2012, *Zarządzanie wiekiem w MŚP*, PSP Sp. z o.o., Toruń.
- Mendryk I., 2013, *Przesłanki wprowadzania zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach*, „Annales Universitas Mariae Curie-Skłodowska”, Vol. XLVII, 2, Sectio H.
- Naegele G., Walker A., 2006, *A guide to good practice age management for HR Professionals*, Office for Official Publications of the EC.
- Niewiadomska A., 2013, *Zatrudnianie zasobów pracy 50+*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11.
- Perek-Białas J., Turek K., Strzałkowska H., 2010, *50+ pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+*, Pracownia Badań Społecznych, DGA, Sopot.
- Raport ekspercki Manpower, 2008, *Nowe spojrzenie na pracowników „50+”*, Warszawa.

- Schimanek T., 2010, *Co to znaczy zarządzanie wiekiem?* [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Stachowska S., 2012, *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Urbaniak B., Wieczorek I., 2007, *Zarządzanie wiekiem* [w:] *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, red. B. Urbaniak, UNDP, Warszawa.

Streszczenie

W artykule zaprezentowano ważniejsze rezultaty zarządzania zróżnicowaniem wiekowym w kontekście efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Praktyczne zastosowanie koncepcji zarządzania zróżnicowaniem wiekowym stanowić może jedną z propozycji przeciwdziałania zagrożeniom związanym z utratą stabilności lub niedoboru zatrudnienia w przedsiębiorstwach, będących skutkiem niekorzystnych zmian społeczno-demograficznych. Istotą koncepcji zarządzania wiekiem jest nowy sposób postrzegania pracowników starszych i tworzenie środowiska pracy przyjaznego zatrudnionym wszystkich grup wiekowych, przy uwzględnieniu ich potrzeb i możliwości zależnych od wieku. Zarządzanie wiekiem oparte jest na systemie różnorodnych działań dotyczących rozwoju, kariery zawodowej pracowników, utrzymania ich kondycji psychofizycznej i czasu pozostawania w zatrudnieniu podejmowanych w celu racjonalnego i efektywnego wykorzystania kapitału ludzkiego i przeciwdziałania dyskryminacji pracowników „50+”.

Zaprezentowano główne podejścia do zarządzania wiekiem uwzględniające perspektywy wszystkich zainteresowanych podmiotów, tzn. pracowników, przedsiębiorstwa i państwa. Zwrócono uwagę na znaczenie kompleksowego ich realizowania i kluczową rolę przedsiębiorstwa w bezpośrednim kształtowaniu uczestnictwa zatrudnionych w środowisku pracy. Wykazano, że wzrost efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego, jaki może nastąpić na skutek wprowadzenia działań z zakresu zarządzania zróżnicowaniem wiekowym w praktykę funkcjonowania przedsiębiorstw przejawia się w kilku formach. Są to: a) zwiększenie wykorzystania potencjału pracowników w każdym wieku, b) wzrost wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstw, c) obniżenie kosztów pracy i działalności organizacyjnej, d) wzrost liczby klientów, e) stymulacja rozwoju pracowników starszych.

W oparciu o dostrzeżone bariery w upowszechnianiu koncepcji zarządzania wiekiem sformułowano postulat opracowania modelu, właściwego polskim uwarunkowaniom, który mógłby stanowić podstawę budowania w przedsiębiorstwach strategii zarządzania zróżnicowaniem wiekowym, zapewniającej wysoką efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego i satysfakcję pracowników.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem, kapitał ludzki, pracownik „50+”

Age Management and Using Human Capital in a Company

Summary

The article presents major results of age diversity management in the context of using human capital in a company. The practical use of the concept of age diversity management might be one of the possibilities of addressing threats connected with losing stability or deficiency in employment in companies resulting from unfavourable social and demographic changes. The essence of the age management concept is a new way of perceiving older employees and creating a friendly working environment for employees of all age groups, taking into consideration their age-

dependent needs and abilities. Age management is based on the system of various actions concerning employees' development, professional career, psychological and physical condition and employment time taken in order to use human capital reasonably and effectively and fight against discrimination of „50+” employees.

The main approaches to age management were presented, taking into consideration perspectives of all the interested entities, that is, employees, companies, and the state. The significance of the all-embracing execution and the key role of a company in shaping the participation of employees in a working environment directly were emphasized. It was showed that an increase in effectiveness of using human capital, which might take place as a result of putting age diversity management actions into practice of companies' functioning, manifests itself in several forms. These are: a) an increase in using the potential of employees of all ages, b) an increase in intellectual capital value of companies, c) a decrease in costs of work and organization, d) an increase in a number of clients, e) stimulation of older employees' development.

On the basis of the observed barriers in popularising the concept of age management, there was a postulate formulated concerning working out a model, specific for Polish conditionings, which could be the basis for building the strategy of age diversity management in companies, providing high effectiveness of using human capital, and employees' satisfaction.

Keywords: age management, human capital, employee „50+”

JEL: J14, J24