

*dr Justyna Pawlak*<sup>1</sup>

Katedra Psychologii i Dydaktyki  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Zarządzanie wiekiem jako sposób przeciwdziałania nierównościom społeczno-ekonomicznym oraz konfliktom międzypokoleniowym w przedsiębiorstwie<sup>2</sup>**

### WSTĘP

Już od ponad 30 lat starzenie się ludności i niska dzietność w Europie Zachodniej traktowane jest jako zagrożenie dla rynku pracy [Auer, Fortunly, 2000]. Jak wynika z badań Komisji Europejskiej w krajach Europy Zachodniej udział zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata przekroczył już 50%, a w Szwecji nawet 70% [European Commission, 2009]. W Polsce również notowany jest systematyczny spadek liczby osób w wieku produkcyjnym: szacuje się, że w 2014 r. ich liczba była mniejsza o ok. 190 tys. w porównaniu z 2013 r. Tę tendencję potwierdzają prognozy, według których, do roku 2035 ubędzie prawie 1/3 pracowników w wieku 18–44 lata, zmniejszy się również liczba pracowników w wieku 45–65 lat. Ogółem rzecz biorąc w końcu 2013 r. liczba ludności w wieku produkcyjnym wynosiła 24,7 mln osób i stanowiła około 64% całej populacji, natomiast w 2050 r. (uwzględniając podniesienie wieku emerytalnego do 67 lat zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn) będzie liczyła około 19 mln, czyli 56%. W tym samym czasie populacja w wieku nieprodukcyjnym wzrośnie z 7 mln do prawie 10 mln. Oznacza to znaczny wzrost obciążenia demograficznego. Podczas gdy

---

<sup>1</sup> Adres korespondencyjny: Katedra Psychologii i Dydaktyki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, tel. +48 12 293 52 95; e-mail: justyna.pawlak@uek.krakow.pl.

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

w 2013 r. na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadało 29 osób w wieku poprodukcyjnym, w 2050 roku będą to 52 osoby [GUS, 2015 ([http](http://))].

Można zatem zakładać, że w nieodległej przyszłości spadek ilości sił roboczych prowadzić będzie do załamania systemu emerytalnego oraz niedoboru pracowników. Aby zatem uzupełnić braki pracowników na rynku pracy, a jednocześnie umożliwić przynajmniej części osób w starszym wieku wyższy poziom życia trzeba będzie zatrudniać osoby w wieku poprodukcyjnym. Choć bowiem podejmowane są różnego rodzaju działania mające na celu powstrzymanie kryzysu demograficznego, potrzeba jeszcze wielu lat, żeby zmienić obecną tendencję. Oczywiście na rynku pracy pojawiają się młodszy pracownicy, np. imigranci, biorąc jednak pod uwagę czas potrzebny między innymi na naukę języka i edukację zawodową należy sobie zdawać sprawę, że nie będą oni w stanie w najbliższym czasie wypełnić wszystkich braków kadrowych. Oznacza to, że należy postawić adekwatne cele polityki rynku pracy, które będą związane z podejmowaniem działań sprzyjających zwiększeniu aktywności zawodowej osób starszych. Obecnie, jak pokazują badania [Giza-Poleszczuk, Góra, Liwiński, Sztanderska, 2008], aktywizacja ta napotyka liczne trudności związanych z uprzedzeniami i obawami pracodawców, a także uwarunkowaniami zdrowotno-psychologicznymi samych osób starszych. Dlatego coraz ważniejsze staje się wdrożenie skutecznego zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, gdyż pozwala ono wykorzystać zasoby, którymi dysponują pracownicy w różnym wieku, w taki sposób, by było to korzystne dla wszystkich stron.

Zarządzanie wiekiem to element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej zarządzaniem różnorodnością. Jak stwierdzają Liwiński i Sztanderska [[http](http://)] „polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku”. Należy zatem zwrócić uwagę, że choć w literaturze przedmiotu często temat zarządzania wiekiem dotyczy przede wszystkim sposobów wykorzystania zasobów związanych z pracownikami w starszym wieku, warto zobaczyć sprawę w szerszej perspektywie, gdyż obejmuje on wspieranie pracowników w każdym wieku: adekwatnie do potrzeb i zadań rozwojowych. Równie istotne jest zadbanie o relacje pomiędzy różnymi grupami wiekowymi w przedsiębiorstwie tak, aby ta różnorodność nie była przyczyną konfliktów, ale źródłem zasobów organizacji umożliwiając jej skuteczne funkcjonowanie.

Problemom tym poświęcony jest niniejszy artykuł, którego celem jest omówienie kwestii związanych ze znaczeniem wprowadzenia świadomego zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie jako jednego ze sposobów zmniejszenia nierówności społeczno-ekonomicznych oraz obniżenia ryzyka konfliktów międzypokoleniowych w organizacji.

## TRUDNOŚCI I PRZEKONANIA DOTYCZĄCE LUDZI STARSZYCH NA RYNKU PRACY

Podstawowym problemem, jaki napotykają starsi pracownicy jest, jak stwierdza Taylor, preferowanie przez społeczeństwo (w tym przez pracodawców) młodości jako takiej. Młodzi ludzie są postrzegani jako atrakcyjna przyszłość, natomiast starsi muszą mierzyć się ze stereotypem, że nie mają nic nowego do zaoferowania [Taylor, 2008, s. 4]. Taylor podkreśla też, że starsi pracownicy są od pewnego momentu pomijani w awansach, co wpływa nie tylko na ich sytuację, pensję i możliwości rozwoju, ale też na samoocenę. Ponadto są pierwsi na liście do zwolnienia, gdy sytuacja wymaga ograniczeń kadrowych. Tendencja ta może również uderzać w pracowników w średnim wieku. Guillemard i Argoud zauważają, że ze względu na fakt, iż we Francji przez wiele lat popularna była wczesna emerytura, wiek 55 lat uznawano za ten, w którym ostatecznie znika się z rynku pracy. Ta sytuacja doprowadziła nie tylko do tego, że starsi pracownicy byli negatywnie postrzegani przez kadrę managerską, ale i sprawiła, że osoby w wieku 40+ były traktowane jako te „już prawie stare”, co znacznie ograniczało ich perspektywy rozwoju zawodowego [Guillemard, Argoud, 2004, s. 177].

W Polsce badanie dezaktywacji zawodowej osób starszych potwierdza istnienie w polskich przedsiębiorstwach dyskryminacji ze względu na wiek [Giza-Poleszczuk, Góra, Liwiński, Sztanderska, 2008]. Oprócz niechęci do zatrudnienia osób w wieku 50+, objawia się ona między innymi w tym, że starszym pracownikom nie proponuje się już szkoleń, gdyż pracodawcom wydaje się, że mniej się oni nauczą od młodszych oraz, że są mniej produktywni. Brak szkoleń z kolei obniża produktywność starszych pracowników, ich wiarę w siebie i motywację, co powoduje, że rzeczywiście mniej potrafią od młodszych i są mniej efektywni. Pracodawca zatem już ostatecznie przestaje inwestować w rozwój takich osób i w miarę możliwości szuka okazji do ich zwolnienia. Spełnia się zatem zakładany z góry scenariusz. Oznacza to, że oprócz działań na wyższych szczeblach potrzebna jest także zmiana nastawienia samych pracodawców do zatrudniania osób w starszym wieku i wprowadzenie skutecznego zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie.

Kolejnym problemem, który utrudnia starszym pracownikom pozostanie aktywnymi zawodowo, są różnego rodzaju przekonania dotyczące ich funkcjonowania i efektywności. Benjamin i Wilson omawiają kilka mitów związanych z zatrudnianiem starszych osób takich jak: gorsze zdrowie, generujące większą absencję, obniżenie zdolności poznawczych, wolniejsze tempo nauki, opór przed zmianą itp., przekonując, że podobnie jak w przypadku młodszych pracowników nie ma żadnych reguł ani powodów, dla których praca starszych osób miałaby być mniej korzystna dla przedsiębiorstwa.

Rozprawiając się z mitem dotyczącym gorszego stanu zdrowia i częstszych absencji autorzy ci stwierdzają, że wiek nie jest najważniejszym wyznacznikiem zdrowia, gdyż znaczenie też mają inne czynniki, które mogą być kontrolowane. Są to przede wszystkim: styl życia, ruch i dieta, a choć ryzyko choroby może zwiększać się wraz z wiekiem, jest wiele działań, które mogą być podejmowane zarówno przez poszczególne osoby, jak i przez pracodawców, które mogą zminimalizować te zagrożenia.

Benjamin i Wilson uważają, że nie ma także powodu, żeby obawiać się obniżenia sprawności funkcji poznawczych. Mimo bowiem, że generalnie uważa się, iż zdolności poznawcze zmniejszają się wraz z wiekiem [Ilmarinen, 2001], to jednak wyniki badań pokazują, że funkcje niektórych nie są gorsze niż w przypadku młodych dorosłych, ale po prostu się różnią od nich [Reuter-Lorens, 2002]. Wyniki badań sugerują, że funkcje poznawcze działają w odmienny sposób, ponieważ starzejący się mózg kompensuje zmniejszenie zdolności poznawczych w jednej swojej części poprzez aktywację innej części, dzięki czemu jakość działania się nie obniża. Reuter-Lorenz [2002] twierdzi, że ludzie przez całe życie mają potencjał pozwalający im kompensować pojawiające się braki, który pozwala radzić sobie z wieloma zmianami w funkcjonowaniu poznawczym zwykle związanymi z procesem starzenia się. Poza tym, jak podkreślają niektórzy badacze, chociaż niektóre możliwości, jak np. szybkość przetwarzania informacji wizualnej może zmniejszać się wraz z wiekiem, to jednak inne możliwości, pozostają z upływem lat takie same lub mogą nawet wzrosnąć, jak ma to miejsce np. w przypadku zasobu wiedzy [Griffiths, 1997]. Należy zwrócić przy tym uwagę, że podobnie jak w przypadku zdrowia fizycznego, dużą rolę odgrywa tu aktywność danej osoby, gdyż od jej sposobu funkcjonowania zależeć będzie giętkość, zasób czy pojemność niektórych funkcji poznawczych, np. kreatywności czy pamięci. Jak pokazują bowiem badania, odpowiedzialny m.in. za pamięć hipokamp – jeśli go ćwiczymy i uczymy się nowych rzeczy – intensywnie pracuje, dzięki czemu tworzą się w nim nowe połączenia nerwowe, co w konsekwencji może spowodować jego powiększenie się [Vetulani, Mazurek, 2015, s. 21].

Z kolei Shephard [1997] zauważa, że niektóre funkcje, np. zasób słownictwa lub tempo pisania osiągają swoją szczytową formę dopiero po 40–50 roku życia. Natomiast Ilmarinen [2002] podkreśla, że z wiekiem wzrasta też zdolność przetwarzania złożonych informacji w sytuacjach trudnych, a także rozumienia i całościowego oglądu sytuacji. Jeśli natomiast chodzi o szybkość uczenia się to jego tempo może spowalniać się z wiekiem, jednak należy zauważyć, że dłuższe tempo nauki wiąże się m.in. z faktem, że osoby starsze muszą przefiltrować informację przez więcej zgromadzonych wcześniej danych i doświadczeń [Filipczak, 1998]. Takie bardziej przetworzone i przyswojone uczenie może jednak zaowocować możliwością spoglądania z innej perspektywy i umiejętnością tworzenia innych rozwiązań. Generalnie umiejętność uczenia się nowych rzeczy

zależy w dużym stopniu od praktyki, zatem postrzeganie starszych osób jako wolniejszych w uczeniu się może wynikać z tego że od dawna wykonują oni te same zadania, w związku z tym mają mniej szkoleń, mniej okazji do ćwiczenia nowych umiejętności, a przez to większą tendencję do stagnacji [Yeatts i in., 2000].

Kolejnym argumentem, który przedstawiają zwolennicy zatrudniania młodszych osób jest większy opór wobec zmian u starszych wiekiem pracowników. Wiąże się on z dłuższym stażem i przyzwyczajeniem do wykonywania zadań w taki, a nie inny sposób. Desouza i Awazy stwierdzają, że pracownicy stawiają opór wobec niszczenia „starej” wiedzy, z powodu inwestycji, jakie poczynili w jej stworzenie [Desouza i Awazy, 2005, s. 51]. Rdzenne kompetencje w takiej sytuacji, zamiast być zasobem, stają na przeszkodzie wprowadzenia innowacji przełomowych, a paradygmaty uniemożliwiają rozwój. Schematy myślowe utrudniają tworzenia nowych ram myślenia i ograniczają pole świadomości. Należy jednak zwrócić uwagę, że opór wobec zmian nie jest problemem tylko starszych pracowników. Jak stwierdzają na przykład P. Lawrence [2008], P.F. Schlesinger [1999] dotyczy on wielu pracowników i jest też związany ze sposobem zarządzania i kulturą organizacji [por. też Pawlak, 2015]. Zatem podobnie jak w przypadku pozostałych mitów dotyczących funkcjonowania starszych pracowników wiele zależy od warunków stworzonych w miejscu pracy i aktywności samej jednostki. Przy czym samo już zróżnicowanie grupy pracowników pod względem wieku zwiększa pole doświadczeń oraz sposobów postrzegania i reagowania na zadania i problemy, a przez to ogranicza przekonanie o istnieniu jednego, najlepszego sposobu działania dla wszystkich.

#### ZNACZENIE DOBORU GRUP ZRÓŻNICOWANYCH WIEKOWO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Należy zatem zwrócić uwagę, że zatrudnianie osób młodszych i starszych, poszerza zasób doświadczeń, kompetencji i predyspozycji, którymi dysponuje przedsiębiorstwo. Podobnie zatem jak różnorodność pracowników ze względu na inne cechy – pozwala ono firmie lepiej reagować na szybko zmieniające się warunki rynkowe, a w szczególności umożliwia lepsze dostosowanie swojej oferty do potrzeb zróżnicowanych (pod względem płci, wieku, pochodzenia czy innych cech) klientów [Liwński, Sztanderska, 2010]. Tworzenie zespołów mieszanych wiekowo stwarza możliwość międzypokoleniowego przekazywania wiedzy i doświadczenia, a więc zachowania ciągłości zasobów wiedzy i umiejętności w zespołach pracowniczych. W przypadku natomiast przedsiębiorstw, z którymi pracownicy są związani przez większość życia w dłuższej perspektywie pozwala ono uniknąć sytuacji, w której nagle zdecydowanie większa część załogi jest w wieku emerytalnym i odchodzi z pracy. Zdaniem Kulawczuka

[http] w Polsce w wielu przedsiębiorstwach popełniono ten błąd: w nowych fabrykach inwestorów zagranicznych, mniej więcej od 1995 roku, zatrudniano tylko młodych pracowników. Teraz osiągają oni wiek 40–45 lat, a za dziesięć lat większość z nich przekroczy 50-tkę, co powoduje tykanie „bomby demograficznej”, którą poszczególne organizacje muszą skutecznie rozbroić.

Należy podkreślić, że w niektórych sektorach to właśnie starszy pracownik może trafniej rozpoznać i zaspokoić potrzeby starszych klientów, a tych też będzie przybywać, gdyż starzenie się społeczeństwa oznacza również starzenie się klientów. Zawodowe i społeczne umiejętności długoletnich pracowników stanowią unikalny zasób kapitału ludzkiego, którego jeszcze nie nabyły młodsze osoby. Wielu starszych pracowników cechuje się dokładnością, rzetelnością, i umiejętnością porozumiewania się z klientami i współpracownikami [Giza-Poleszczuk, Góra, Liwiński, Sztanderska, 2008]. Mają oni wieloletnie doświadczenie w rozwiązywaniu trudnych problemów. Wiedzę tę mogą przekazywać młodszym pracownikom pod warunkiem jednak, że będą mieli odpowiednie warunki zachęcające do dzielenia się wiedzą.

#### MOŻLIWE TRUDNOŚCI W FUNKCJONOWANIU ZESPOŁÓW MIESZANYCH WIEKOWO

Należy w tym momencie zwrócić uwagę na problem „chomikowania wiedzy”, który utrudnia pełne wykorzystanie zasobów całego zespołu. Omawiając go, Fazlagić [2014] wymienia wiele barier dzielenia się wiedzą, a wśród nich: biurokratyczne relacje między pracownikami, przekonanie, że wiedza daje władzę i czyni niezastąpionym, brak wspólnych wartości, bariery kulturowe, przeszacowanie kosztów transferu, brak pewności siebie, obawa przed kompromitacją i apatią wobec dzielenia się wiedzą.

Jak z tego wynika, ogromną rolę w dzieleniu się wiedzą pełni kultura organizacji, relacje między pracownikami i ich zaangażowanie w organizację czy dany projekt. Gdy pomiędzy młodszymi i starszymi pracownikami są napięte relacje – wynikające na przykład z obawy tych starszych, że młodszy zabiorą im ich miejsca pracy, lub odwrotnie z obawy młodszych, że starsi będą im narzucać sposób działania – nie będzie wtedy miejsca na przepływ informacji i zaufanie potrzebne do dzielenia się własną wiedzą i zasobami. Fazlagić jako barierę wymienia także brak pewności siebie, a jak zostało już powiedziane, brak szkoleń, awansów i odstawianie starszych pracowników na „boczny tor” skutecznie tę pewność siebie obniża. Zatem budowanie zróżnicowanych wiekowo zespołów, z troską o to, by każdy miał w nim swoje miejsce, zadania i rolę do spełnienia sprzyja płynnemu transferowi wiedzy i doświadczenia, przekładając się na jakość końcowego wyniku całej organizacji.

Trudności w zespołach mieszanych wiekowo mogą wynikać również z różnicy doświadczeń, potrzeb, postrzeganiu priorytetów, sposobów funkcjonowania, tematów rozmów czy nawet używanego języka. Dla rozwiązania pojawiających się napięć kluczowe także wydaje się budowanie takiej kultury organizacji, która traktuje różnice nie jako wady, ale jako zasoby i zwiększenie zdolności dostosowywania się organizacji jako takiej, do nieustannie zmieniających się warunków. Wymaga to jednak zadbania o budowanie takich postaw już przy tworzeniu zespołu. Ważne jest także podmiotowe traktowanie pracowników [Motyka, Pawlak, 2012], by mieli oni poczucie, że każdy z nich – z całym zestawem swoich umiejętności, zdolności i potencjałem – może swój wkład w rozwój zarówno organizacji, jak i własnych kompetencji, co z kolei wpłynie na ich stosunek do siebie nawzajem.

#### DZIAŁANIA ZWIĄZANE Z ZARZĄDZANIEM WIEKIEM

Zarządzanie wiekiem polega między innymi na podejmowaniu działań mających zwiększyć wydajność pracy osób starszych, a w konsekwencji ich zatrudnialność. Pozwala ono usuwać nierówności w traktowaniu pracowników i dbanie o stworzenie optymalnych warunków pracy dla wszystkich zatrudnionych. Zysk z tego typu działań widoczny jest na różnych obszarach. Na przykład, jak twierdzi kierownictwo BMW, zainteresowanie tej firmy starszymi pracownikami jest oparte o założenia społecznej odpowiedzialności, a celem jest wsparcie regionalnego rynku pracy. Ponadto, zrównoważona struktura wiekowa pozwala na dokonywanie ciągłej zmiany w obrębie zasobów ludzkich, któremu towarzyszy stały przepływ wiedzy i umiejętności. W swoich długofalowych celach BMW zakłada poszukiwanie strategii na stabilizację, a nie na znajdowanie najtańszej siły roboczej [Best Employers BMW Group, (<http>)]. Jednak zasadniczym celem strategii BMW w zakresie rozwoju zasobów ludzkich jest osiągnięcie statusu najbardziej atrakcyjnego pracodawcy w przemyśle samochodowym, do którego zmierza dbając o potrzeby pracowników w różnym wieku.

Taylor [2008] wśród działań, które powinny być realizowane w ramach zarządzania wiekiem wymienia:

- promowanie zatrudniania osób starszych, dbanie o ich zatrudnialność i zwracanie uwagi na ich potrzeby w całym okresie pracy;
- aktywną politykę zarządzania wiekiem, czyli prewencję poprzez unikanie lub minimalizowanie możliwego do przewidzenia ryzyka związanego ze starzeniem się pracowników już we wcześniejszych fazach ich życia zawodowego;
- skoordynowane podejście interdyscyplinarne, w którym obecne są: edukacja, zdrowie, szkolenia, wypoczynek i rodzinne obowiązki, zabezpieczenia społeczne i dbanie o równy dostęp do możliwości rozwoju. Wymaga ono poświęcenia uwagi organizacji pracy i środowisku pracy, a nie tylko samym pracownikom;

– systematyczną koordynację działań na różnych poziomach: zarówno przedsiębiorstwa, jak i polityki społecznej, dotyczących na przykład szkoleń, dostosowywanie czasu pracy, profilaktyki i ochrony zdrowia, planowania kariery zawodowej itp.

Jednak zdaniem Taylora to przede wszystkim podejście wewnątrz samej organizacji ostatecznie wpływa na możliwość i jakość pracy starszych pracowników. Ważne jest zatem, by organizacja miała aktywną i zorientowaną na przyszłość politykę zarządzania wiekiem, przekładającą się na podejmowanie konkretnych działań.

Działania te mogą dotyczyć różnych etapów zatrudnienia: od rekrutacji po odejście z pracy, mogą też odnosić się i do samego pracownika, i do jego otoczenia, które kształtowane jest przez pracodawcę, np. organizacji miejsca pracy czy elastycznych warunków pracy. Naegle i Walker [2006] dzielą obszary zarządzania wiekiem na kilka kategorii: po pierwsze rekrutację i selekcję, wiążącą się m.in. z pozbywaniem się uprzedzeń i wstępnych założeń odnośnie zatrudnienia osób starszych (np. Firma Nationwide w Wielkiej Brytanii wprowadziła telefoniczną wstępną selekcję, by nie sugerować się wiekiem i wyglądem), usuwaniem w rekrutacji określeń sugerujących wiek itp. Po drugie, kształcenie ustawiczne, zapewniające dostęp do szkoleń, niezależnie od wieku, a także właściwy i dobór i sposób prowadzenia szkolenia, po trzecie przemyślane rozwój kariery zawodowej i w razie potrzeby przesunięcie między stanowiskami. Czwarty z kolei obszar to elastyczne formy zatrudnienia, umożliwiające dostosowanie trybu pracy (godziny, praca zdalna itp.) do potrzeb danego pracownika, a piąty – ochrona i promocja zdrowia, wiążąca się z zapewnieniem takich warunków, które będą wspierać utrzymywanie wszystkich pracowników w dobrej kondycji. Ostatnim obszarem związanych z zarządzaniem wiekiem jest kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę. Do tej listy działań należałoby jeszcze dodać obszar dotyczący wspierania integracji i współpracy między pracownikami w różnym wieku, tak by zakładany przepływ wiedzy i umiejętności nie był jedynie planem, lecz rzeczywiście był realizowany przez spójny zespół. W zależności zatem od potrzeb i możliwości danej organizacji można na różnych poziomach prowadzić adekwatną politykę zarządzania wiekiem.

## PODSUMOWANIE

Podsumowując należy stwierdzić, że jak wskazują wyniki badań, starsi pracownicy pracują bardzo wydajnie o ile zajmują stanowiska zgodne z posiadanymi kompetencjami [Rolland, 2004] oraz mają stanowisko pracy dostosowane do swoich potrzeb. Mogą być oni źródłem wiedzy i doświadczenia dla młodszych pracowników oraz ekspertami w rozpoznawaniu potrzeb klientów w starszym wieku. Dzięki kulturze organizacji, która promuje czerpanie z różnorodno-



ści oraz szanuje podmiotowość pracowników zminimalizować można problem dystansu międzypokoleniowego i konfliktów wynikających z różnych potrzeb, perspektyw i sposobów działania osób w starszym i młodszym wieku.

Należy też podkreślić, że aktywna, prewencyjna polityka zarządzania wiekiem owocuje ulepszeniami w środowisku pracy, zmianami w kulturze organizacyjnej, promocją zdrowia i zindywidualizowanych sposobów zwiększania możliwości efektywnego funkcjonowania. Pozwala ona także nie tylko utrzymać wydajność i jakość pracy w czasie starzenia, ale jest również korzystna dla pracowników wszystkich grup wiekowych. Dlatego też zarządzanie wiekiem dotyczyć powinno wszystkich pracowników w organizacji, by jak najdłużej mogli być oni aktywni zawodowo. Zanim jednak uda się przejść do szczegółowych rozwiązań potrzeba przede wszystkim zmiany nastawienia przedsiębiorców do zatrudniania osób starszych i gotowości do adekwatnych zmian w środowisku pracy. Warto przy tym pamiętać, że nasza wspólna ekonomiczna przyszłość będzie zależała między innymi od tego, w jaki sposób poradzimy sobie z wyzwaniem, jakim jest starzejące się społeczeństwo.

## BIBLIOGRAFIA

- Auer P., Fortunly M., 2000, *Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences*, "Employment Paper" 2000/2, International Labour Office, Geneva.
- Best Employers BMW Group, [http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-08-2009/bmw\\_group\\_2009.html](http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-08-2009/bmw_group_2009.html) (stan na 20.09.2015 r.).
- Desouza K.C., Awazy Y., 2005, *Segment and Destroy: the missing capabilities of knowledge management*, "Journal of Business Strategy", Vol. 26, No. 4, <http://dx.doi.org/10.1108/02756660510608558>.
- European Commission, 2009, *Employment in Europe 2009*, European Commission Office of the European Communities, Luxembourg.
- Filipczak B., 1998, *Old dogs, new tricks*, „Training”, 35(5).
- Fazlagić J., 2014, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa.
- Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U., 2008, *Dezaktywacja osób w wieku około emerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Griffiths, A., 1997, *Ageing, health and productivity: a challenge for the new millennium*, "Work and Stress" 11(3), <http://dx.doi.org/10.1080/02678379708256835>.
- Guillemard A.M., Argoud D., 2004, *France: A Country With a Deep Early Exit Culture*, [w:] *Ageing and Transition to Retirement*, ed. B. De Vroom, T. Maltby, M.L. Mirabile, E. Overby Aldershot, Ashgate.
- GUS, *Podstawowe informacje o rozwoju demograficznym Polski do 2014 roku* (stan na 20.09.2015)

- Ilmarinen, J., 2001, *Aging Workers*, "Occupational and Environmental Medicine", 58(8), <http://dx.doi.org/10.1136/oem.58.8.546>.
- Kulawczuk P., *Innowacyjna strategia zarządzania wiekiem jako konieczność naprawy błędów z przeszłości. Doświadczenia Bawarskich Zakładów Silnikowych (BMW), Niemcy*, [www.zostanmentorem.pl/pliki/BMW,Niemcy.pdf](http://www.zostanmentorem.pl/pliki/BMW,Niemcy.pdf) (stan na 20.09.2015 r.).
- Lawrence P., 2008, *Jak pokonać opór pracowników wobec zmian*, „Harvard Business Review”, nr. 69 <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=1019&t=jak-pokonac-opor-pracownikow-wobec-zmian> (stan na 24.03.2015 r.).
- Liwiński J., Sztanderska U., 2010, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kształcenie ustawiczne*, [www.parp.gov.pl/files/74/517/19001.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/517/19001.pdf) (stan na 20.09.2015 r.).
- Motyka M., Pawlak J., 2012, *Podmiotowość człowieka w organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Naegele G., Walker A., 2006, *A Guide to Good Practice in Age Management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Pawlak J., 2015 w druku, *Wpływ poczucia podmiotowości i partycypacji pracowników na zaangażowanie i podejmowanie odpowiedzialności w zespole w sytuacji zmiany*, Zeszyty Naukowe UEK
- Schlesinger P.F. i in., 1999, *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa.
- Reuter-Lorenz, P.A., 2002, *New visions of the aging mind and brain*, "Trends in Cognitive Sciences", 6(9), [http://dx.doi.org/10.1016/S1364-6613\(02\)01957-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1364-6613(02)01957-5).
- Rolland L., 2004, *The Age Chasm: Successfully Managing Age in Your Organization*, "Drake White Paper" Vol. 2. No. 5, Australia.
- Shephard, R.J., 1997, *Aging, Physical Activity and Health*, Human Kinetics, Leeds.
- Vetulani J., Mazurek M., 2015, *Bez ograniczeń*, PWN, Warszawa.
- Yeatts D.E., Folts, W.E., Knapp, J., 2000, *Older workers' adaptation to a changing workplace: Employment issues for the 21st Century* „Educational Gerontology”, 26(6), <http://dx.doi.org/10.1080/03601270050133900>
- Taylor Ph., 2008, *Ageing Labour Forces: Promises and Prospects*, MPG Books Limited, Bodmin, Cornwall, <http://dx.doi.org/10.4337/9781848440203>.

### Streszczenie

Od ponad 30 lat starzenie się ludności i niska dzietność w Europie Zachodnie traktowane jest jako zagrożenie dla rynku pracy. Według prognoz w 2050 r. liczba osób w wieku produkcyjnym będzie stanowiła jedynie 56% społeczeństwa. Potrzebne zatem będzie zatrudnianie osób w późnym wieku produkcyjnym lub wręcz poprodukcyjnym. Osoby starsze, chcące pozostać na rynku pracy, często jednak są dyskryminowane ze względu na swój wiek i natrafiają na wiele trudności związanych z nierzadko fałszywymi przekonaniami odnośnie do ich zdolności efektywnego funkcjonowania w organizacji. Potrzeba zatem zmiany nastawienia przedsiębiorców wobec zatrudniania osób starszych i gotowości do adekwatnych zmian w środowisku pracy. Należy zadać sobie pytanie, w jaki sposób bardziej racjonalnie i efektywnie zarządzać zasobami ludzkimi, tak by wykorzystać – z zyskiem dla wszystkich stron – różnorodność wiedzy, doświadczeń i potrzeb pracowników w różnym wieku. Rozwiązaniem w tej sytuacji może być aktywna, prewencyjna polityka zarządzania wiekiem, która owocuje ulepszeniami w środowisku pracy i zmianami w kulturze organizacyjnej, promocją zdrowia i zindywidualizowanych sposobów zwiększania możliwości efek-

tywnego funkcjonowania. Pozwala ona także nie tylko utrzymać wydajność i jakość pracy w okresie starzenia, ale jest także korzystna dla pracowników wszystkich grup wiekowych. Z kolei dzięki kulturze organizacji, która promuje czerpanie z różnorodności oraz szanuje podmiotowość pracowników zminimalizować można problem dystansu międzypokoleniowego i konfliktów wynikających z różnych potrzeb, perspektyw i sposobów działania osób w starszym i młodszym wieku.

*Słowa kluczowe:* zarządzanie wiekiem, kształcenie ustawiczne, podmiotowość, starzenie się społeczeństwa, rynek pracy

### **Age Management as a Way of Counteracting Social and Economical Inequalities and Inter-Generation Conflicts in Enterprises**

#### *Summary*

For over 30 years, the aging population and low fertility rates in Western Europe are regarded as threats to the labor market. According to forecasts, in 2050, working age persons will constitute only 56% of the population. Therefore, a need to employ those at the retirement age or even beyond will arise. Older people who wish to remain in the labor market, however, are often discriminated because of age and encounter a number of difficulties often associated with false beliefs about their ability to function effectively within an organization. Thus, corporate attitudes towards employment of older people should change to increase the readiness to make relevant changes in the work environment. One must ask how to manage human resources more rationally and effectively in order to utilize – at a profit for all parties – a diversity of knowledge, experience and needs of employees at different ages. A solution can be an active, preventive age management policy, which would result in improvements in the work environment and change the corporate culture, health promotion and individualized ways of increasing opportunities for effective functioning. It would also allow not only to maintain productivity and quality of work, but also be beneficial for employees of all ages. Additionally, thanks to an organizational culture that promotes capitalizing on diversity and respects the subjectivity of workers one could minimize the problem of intergenerational gap and conflicts resulting from different needs, perspectives and ways of doing things by older and younger people

*Keywords:* age management, ageing labor forces, subjectivity, labor market

JEL: A120