

HENRYK WOJTASZEK\*

---

# ZARZĄDZANIE WIEKIEM JAKO WYZWANIE DLA GOSPODAROWANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W LATACH 2015–2035

## WSTĘP

W warunkach zmieniającego się otoczenia oraz dużych wahań rynkowych w gospodarce system zatrudnienia pozostaje bardzo niepewny w stosunku do pracowników, jak i całej gospodarki. Jednym z istotnych problemów organizacyjnych są wzrastające ruchy kadrowe, będące przeszkodą dla prawidłowego funkcjonowania zespołu wewnątrz organizacji, jak i poza, np. jakości obsługi klienta<sup>1</sup>.

Czasy kryzysu, pogarszająca się sytuacja „portfeli Polaków” powodują brak zaspokojenia potrzeb różnorodnych pracodawców, jak i samych klientów. Powstają braki kadrowe, pracownicy nie realizują założonych celów sprzedażowych, zwalniają się bez podjęcia jakichkolwiek działań, których celem byłaby naprawa obecnego stanu rzeczy<sup>2</sup>. Przyczyny związane z tą problematyką mogą mieć różnorodny charakter organizacyjny. Przedsiębiorstwo może mieć problem z właściwą motywacją pracownika oraz częstymi zwolnieniami chorobowymi. Istnieją zespoły pracownicze, które cyklicznie rekrutują osoby na dane stanowiska, jednocześnie nie potrafiąc utrzymać dobrego pracownika w jego dotychczasowym miejscu pracy oraz podjąć czynności, które miałyby na celu ocenę racjonalizacji zjawiska i wprowadzenie zmian przywracających założone struktury stanowiskowe<sup>3</sup>.

---

\* Doktorant, Instytut Zarządzania Międzynarodowego i Logistyki, Politechnika Częstochowska.

<sup>1</sup> H. Wojtaszek, *Zarządzanie systemami motywacyjnymi a jakość. Studium przypadku na przykładzie banku komercyjnego*, [w:] E. Skrzypek, *Jakość w procesie integracji systemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Lublin 2014, s. 232–233.

<sup>2</sup> R. Janikowski, *Nieprzewidywalne zmiany a strategia działania organizacji*, [w:] J. Rokita (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, „Zeszyty Naukowe GWSH” 2010, s. 57–58.

<sup>3</sup> H. Wojtaszek, *Zmiany kierunkowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie banków. Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania*, [w:] *Logistyka, marketing, kapitał ludzki*, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 116.

Coraz częściej propaguje się potrzebę przygotowania przedsiębiorstw na umiejętnie, właściwe zarządzanie wiekiem. Starzenie się społeczeństw, nawet w perspektywie najbliższych dwudziestu lat, staje się procesem nieuniknionym i nieodwracalnym. Coraz mniejszy nakład siły roboczej powoduje udział w większym stopniu „starzejącej się” kadry pracowniczej oraz niską aktywność zawodową osób starszych.

Starzenie się społeczeństwa, wprowadzenie stopniowego podwyższania wieku emerytalnego sprawia, iż populacja starszych pracowników będzie się systematycznie zwiększać, co stanowi wyzwanie dla pracodawców. Będą oni musieli wyjść na przeciw potrzebom pracowników 50+, dostosowując przede wszystkim warunki i organizację pracy do możliwości fizycznych i psychicznych osób starszych.

Jak duże znaczenie dla gospodarki i organizacji ma zarządzanie wiekiem, poprzez jakie działania dostosowawcze będzie można przeciwdziałać negatywnemu przebiegowi tego procesu i łagodzić jego skutki? W tym kontekście rodzą się pytania, na które autor niniejszego rozdziału postara się znaleźć odpowiedź.

## ROTACJA PRACOWNIKÓW JAKO SYMPTOM ZMIAN XXI WIEKU

Częste zmiany miejsca pracy pracowników kojarzą się ze zmianami kadrowymi, ruchami oraz rotacją negatywną, czyli w efekcie postępującym zagrożeniem rotacji pracowników na różnych szczeblach pracowniczych<sup>4</sup>.

Do tej pory rotacja w literaturze przedmiotu kojarzy się z czymś poprawnym i jest uznawana za kolejny etap awansu. Natomiast pojęcie negatywnej rotacji jest uznawane za zespół działań pracowniczych, podejmowanych świadomie bądź nie, powstałych częściej z inicjatywy pracownika, którego skutkiem jest zwolnienie miejsca pracy przez przejście do innego przedsiębiorstwa, zdaniem pracownika, o atrakcyjniejszym spektrum działania<sup>5</sup>.

Scharakteryzowano pojęcie rotacyjnej fluktuacji pracowników jako specyficzny system zwalniania pracowników oraz poszukiwania lepszego alternatywnego rozwiązania, który jest istotnym problemem zagrażającym sprawnemu zarządzaniu w XXI wieku<sup>6</sup>. Skutkami tego zjawiska są ograniczone zasoby pracownicze w organizacjach.

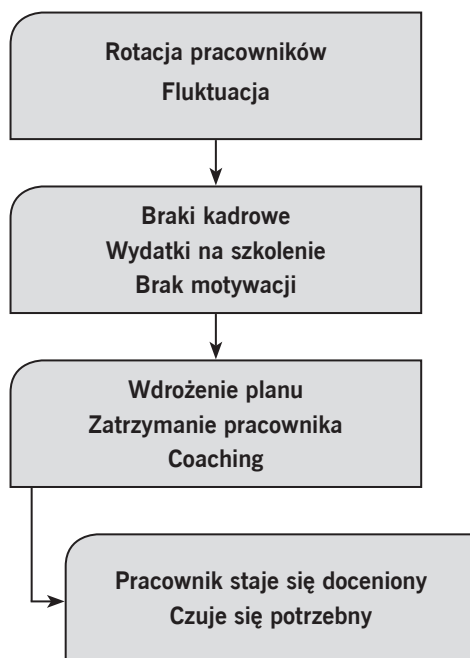
Na rysunku 1 przedstawiono schemat naprawy fluktuacyjnego problemu XXI wieku dotyczącego pracowników bankowych.

---

<sup>4</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2005, s. 33.

<sup>5</sup> I. Rzeszutek, *Ekologiczne i produkcyjne skutki narastającego udziału ziemiaka w płodozmianie*, t. I: *Pierwsza rotacja płodozmianów*, „Acta Academiae Agriculturae Technicae Olstenensis”, Agricultura, Vol. 53, 1991, s. 115–128.

<sup>6</sup> H. Wojtaszek, *Stabilne zarządzanie ryzykiem kapitałowym*, [w:] A. Krzysztofek (red.), *Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2014, s. 171.



**Rysunek 1.** Schemat naprawy fluktuacyjnego problemu pracowników

ŹRÓDŁO: oprac. własne

Schemat naprawy fluktuacji kadrowej pracowników, czyli częstej rotacji pracowniczej, a dokładniej problem braku tychże pracowników, polega na zastosowaniu formy ustalenia braków kadrowych w sensie ilościowym, później zorganizowaniu odpowiedniego szkolenia poprzez wdrożenie planu i zatrzymanie tegoż pracownika oraz *coaching*, czyli korepetycje, rozmowy z tymże pracownikami, a w efekcie uzyskanie zadowolenia u docenionego pracownika<sup>7</sup>. Wprowadzanie zmian organizacyjnych to żmudny proces wymagający otwartości, przełamywania wielu barier psychologicznych, gotowości porzucenia starych nawyków i przyzwyczajęń zawodowych. Implementacja zmian w dużej mierze zależy od indywidualnego nastawienia pracowników i przyjęcia odpowiedniej postawy wobec zmian<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> A.L. Costa, J. Garmston, *Cognitive Coaching: A Foundation for Renaissance Schools*, Christopher-Gordon Publishers, Washington 1994, s. 12–14.

<sup>8</sup> A. Rogozińska-Pawetczyk, *Osobowościowe uwarunkowania gotowości pracowników do zmian organizacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 2, s. 97–100.

## PERSPEKTYWY ZARZĄDZANIA ORGANIZACYJNEGO NA LATA 2015–2035

Starzenie się ludności i niska dzietność od ponad 20 lat są traktowane w Europie Zachodniej jako zagrożenie dla rynku pracy. Związany z nimi spadek zasobów siły roboczej grozi w nieodległej perspektywie poważnym niedoborem pracowników i załamaniem systemu emerytalnego. Rosnąca świadomość tego problemu zmienia cele polityki rynku pracy. W wielu krajach jednym z głównych priorytetów tej polityki stało się zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych, a zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie uznano za priorytetowe<sup>9</sup>.

Polska staje się krajem, który zaczyna być coraz bardziej przygotowany do zarządzania zasobami ludzkimi w starszym wieku. Dlatego przyjęto się zasadne wprowadzanie usprawnień. Jednym z nich jest wprowadzenie określonych zasad zarządzania wiekiem<sup>10</sup>.

Zarządzanie wiekiem to element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku<sup>11</sup>.

Dzięki współpracy wyspecjalizowanych jednostek zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi powstał szeroki katalog działań związanych z kończeniem zatrudnienia i przechodzeniem na emeryturę, które stanowią element zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie i wiążą się przede wszystkim z końcowym etapem pracy zawodowej, ale mają też wpływ na to, jak długo pracownicy chcą pozostawać w zatrudnieniu. Katalog działań został opracowany na podstawie przeglądu dobrych praktyk zarządzania wiekiem z ponad 250 firm działających we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Są to rozwiązania, które sprawdziły się w wielu przedsiębiorstwach i na tej podstawie można przypuszczać, że będą przykładem dla innych państw. Analiza dobrych praktyk pozwoliła nie tylko na stwierdzenie, jakie narzędzia stosuje się w celu zarządzania wiekiem pracowników, ale również jakie korzyści przynosi przedsiębiorstwom ich stosowanie, jakie warunki są konieczne, żeby je wdrożyć oraz jak firma może sobie radzić z powstającymi w czasie tego procesu problemami. W opinii wielu przedsiębiorstw stosujących zarządzanie wiekiem przyczynia się ono do wzrostu wydajności pracy lub spadku kosztów zarządzania zasobami ludzkimi, a tym samym do wzrostu zysku i poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Poznanie i umiejętne stosowanie narzędzi zarządzania wiekiem powinno więc stanowić

---

<sup>9</sup> P. Auer, M. Fortunly, *Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences*, „Employment Paper” 2000, vol. 2, s. 41–43.

<sup>10</sup> R. Martens, *Coaches Guide to Sport Psychology. A Publication for the American Coaching Effectiveness Program*, Level 2: Sport Science Curriculum, Human Kinetics Books 2014, s. 12–15.

<sup>11</sup> J. Litwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 8–17.

standard polityki zarządczej przedsiębiorstwa. Warto, aby osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwem, w tym zwłaszcza za zarządzanie zasobami ludzkimi, oceniły zasadność stosowania poszczególnych narzędzi z proponowanej listy i wybrały te, które najlepiej pasują do sytuacji ich firmy. Wybrane narzędzia powinny się wzajemnie uzupełniać, tak aby tworzyć system zintegrowanych działań, dzięki czemu ich pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo może ulec wzmocnieniu<sup>12</sup>.

## BEZPOŚREDNIE POWODY WPROWADZENIA ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Głównymi powodami opracowania elementów odpowiedzialnych za zarządzanie wiekiem jest starzenie się siły roboczej oraz niska aktywność zawodowa osób starszych<sup>13</sup>.

Zarządzanie wiekiem staje się ważne dla sprawnego funkcjonowania niemalże każdej organizacji, nawet tej, która obecnie zarządza wyłącznie młodymi pracownikami, gdyż wraz z upływem czasu, nawet z przyczyn rotacyjnych, może zaistnieć konieczność poszerzenia zatrudnienia osób wiekowo starszych, a młodzi pracownicy z roku na rok będą stawać się starszymi. Aby łatwiej zobrazować tę sytuację, przedstawiono prognozowany wskaźnik zatrudnienia w grupie wiekowej od 45 do 65 lat i więcej, co ilustruje tabela 1.

**Tabela 1.** Prognozowany wielkość zatrudnienia w tys. w grupie wieku od 45 do 65 lat i więcej

Rok prognozy	45–64 lat	65 i więcej lat
2015	8713	6414
2020	8431	7380
2025	8802	8368
2030	9630	8997
2035	9905	9622

Źródło: oprac. własne na podstawie danych GUS oraz portalu internetowego Prognozowanie zatrudnienia; [www.gus.pl](http://www.gus.pl) [dostęp: 28. 01.2014].

Z tabeli 1 wynika, że planowany jest znaczący przyrost zatrudnienia zarówno pracowników w grupie wiekowej 45–64 lat, jak od 65 lat i więcej, co jest zarazem tożsame ze zmniejszeniem liczby pracowników w grupach młodszych niż 45 lat.

<sup>12</sup> Cz. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Warszawa 2007, s. 188.

<sup>13</sup> M. Kaczmarczyk, E. Trafiałek, *Aktywizacja osób w starszym wieku jako szansa na pomyślne starzenie*, „Gerontologia Polska” 2007, s. 116–118.

Starzenie się społeczeństwa i zmniejszanie liczby pracowników wymaga nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z tym, że spada liczba młodych wchodzących na rynek pracy, konieczne staje się zachęcanie osób starszych do pozostawania w firmie nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego. Nie ma też powodu, żeby ich odejście z pracy było nagłe i definitywne. Dla obu stron może okazać się celowe podtrzymanie zatrudnienia, np. w części wymiaru czasu pracy, bądź na czas wykonywania określonych zadań. Starzenie się ludności występuje w całej UE, ale w Polsce proces ten jest szczególnie silny.

Do 2015 r. liczba ludności w wieku produkcyjnym, to jest kobiet w wieku 18–59 lat i mężczyzn w wieku 18–64 lata, zmaleje o 564 tys. osób, co odpowiada 6% pracujących poza rolnictwem. Ten spadek nasili się w kolejnych latach: do 2020 r. osób w wieku produkcyjnym będzie już o 2068 tys. mniej niż obecnie, zaś do 2035 r. ubytek wyniesie 3831 tys., co stanowi równowartość aż 28,2% populacji osób pracujących poza rolnictwem w 2010 r. (por. wykres poniżej). O pracowników będzie więc coraz trudniej. Szczególnie trudno będzie o pracowników w wieku 18–44 lata. Wprawdzie do 2015 r. liczba osób reprezentujących tę kategorię zmaleje tylko o 289 tys., ale już do 2035 r. ubytek wyniesie aż 4459 tys.<sup>14</sup>.

Aby liczba pracujących w gospodarce pozostała na dotychczasowym poziomie, konieczna jest aktywizacja osób starszych, zarówno w wieku produkcyjnym, jak i poprodukcyjnym. W związku z tym niezbędna będzie zmiana nastawienia pracodawców do zatrudniania osób po 45 a nawet po 65. roku życia, w przeciwnym wypadku będzie brakowało osób do pracy.

W kontekście starzenia się siły roboczej zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek staje się nie tylko potrzebą ekonomiczną, ale i społeczną. Odzwierciedlająca to Ramowa dyrektywa dotycząca zatrudnienia i pracy (Employment Framework Directive) z 2000 r. tworzy nowy kontekst prawny w większości państw członkowskich UE. Dyrektywa zakazuje dyskryminacji ze względu na wiek (a także ze względu na szereg innych cech) w zakresie zatrudnienia, samozatrudnienia, profesji wykonywania zawodu, kształcenia zawodowego i poradnictwa oraz członkostwa w organizacjach. Jej stosowanie może się przyczynić do stopniowego przełamania barier, które napotykały osoby starsze w procesie rekrutacji, szkoleń i promocji oraz w próbach wydłużenia okresu zatrudnienia będąc w wieku emerytalnym, a także do stopniowego likwidowania negatywnych stereotypów na temat starszych pracowników, które stanowią podstawę tych barier.

Z perspektywy przedsiębiorstwa stosowanie zarządzania wiekiem w obszarze kończenia zatrudnienia i przechodzenia na emeryturę jest uzasadnione z następujących powodów:

- ♦ uzyskanie korzyści wynikających z różnorodności pracowników,
- ♦ konieczności utrzymania kompetencji pracowniczych na odpowiednim poziomie,

---

<sup>14</sup> [www.gus.pl](http://www.gus.pl) [dostęp: 28.01.2014].

- ♦ braku młodszych kandydatów do pracy na lokalnym rynku,
- ♦ osiągnięcia przewagi starszych pracowników nad młodszymi,
- ♦ konieczności ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników,
- ♦ reakcji na zmianę warunków na rynku pracy<sup>15</sup>.

**Korzyści wynikające z różnorodności pracowników.** Część nacisków na ustawodawstwo zakazujące dyskryminacji ze względu na wiek pochodziła od pracodawców i specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi, którzy uświadamiają sobie korzyści płynące z różnorodności wiekowej w przedsiębiorstwach. Uważają oni, że jednoczesne zatrudnianie osób młodych i starszych, podobnie jak różnorodność pracowników pod względem innych cech, takich jak płeć czy pochodzenie etniczne, pozwala firmie lepiej reagować na szybko zmieniające się warunki rynkowe, a w szczególności umożliwia lepsze dostosowywanie produkcji do potrzeb zróżnicowanych (pod względem płci, wieku, pochodzenia) klientów. Poprzez ograniczenie rekrutacji do osób poniżej 45. roku życia przedsiębiorstwo pozbawia się korzyści płynących z różnorodności. Dowodzą tego przykłady przedsiębiorstw, w których zespoły składające się z pracowników w różnym wieku okazały się bardzo wydajne dzięki umiejętnemu połączeniu ich kompetencji.

**Konieczność utrzymania kompetencji pracowniczych na odpowiednim poziomie.** Coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna sobie zdawać sprawę, że zawodowe i społeczne umiejętności zdobyte przez starszych pracowników stanowią unikalny zasób kapitału ludzkiego, którego nie posiadają ani nowo rekrutowane osoby, ani młodzi pracownicy. Badania potwierdzają, że wielu starszych pracowników charakteryzuje się dokładnością, rzetelnością i umiejętnością porozumiewania się z klientami oraz współpracownikami. Starsi pracownicy są jedynymi, którzy mają doświadczenie w rozwiązywaniu trudnych problemów, jakie pojawiły się w przeszłości. Utrata takich kompetencji w wyniku zwolnienia starszego pracownika lub jego odejścia na wcześniejszą emeryturę może narazić firmę na straty, bo często kompetencji tych nie da się zastąpić lub ich zastąpienie okazuje się bardzo kosztowne. Badania wskazują, że starsi pracownicy, o ile zajmują stanowiska zgodne z ich kompetencjami, są bardzo wydajni. Jednocześnie tworzenie mieszanych wiekowo zespołów stwarza możliwość międzypokoleniowego przekazywania wiedzy i umiejętności, a więc zachowania ciągłości zasobów wiedzy i umiejętności w zespołach pracowniczych<sup>16</sup>.

**Brak młodszych kandydatów do pracy na lokalnym rynku** Rozwój przedsiębiorstwa może wymagać zwiększenia zatrudnienia. Jeśli jednak na lokalnym rynku nie ma młodszych kandydatów do pracy o odpowiednich kompetencjach, to przedsiębiorstwo może być zmuszone do celowej rekrutacji osób starszych. W tym proce-

<sup>15</sup> J.M. Moczyłowska, *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych*, Poltex, Warszawa 2009, s. 181.

<sup>16</sup> J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 33–36.

się przydatne mogą być narzędzia zarządzania wiekiem. Z taką sytuacją mieliśmy do czynienia w Polsce po wejściu do UE, które wywołało nasiloną emigrację młodzieży do „starych” państw członkowskich. W jej wyniku doszło do spadku bezrobocia w niektórych segmentach rynku pracy, ale też pojawiły się wyraźne niedobory pracowników, np. w ochronie zdrowia czy w budownictwie. W najbliższych 20–30 latach w związku ze starzeniem się ludności niedobory będą dużo większe. Będziemy też odczuwać skutki otwarcia rynków pracy pozostałych krajów UE, w tym Niemiec<sup>17</sup>.

**Starsi pracownicy kontra młodszy.** Pracodawcy przypisują pracownikom pewne, typowe dla wieku cechy. Są to zarówno zalety, jak i wady osób młodych i starszych. Na przykład młodych pracowników chwalą za przebojowość, szybkość działania, pomysłowość, zaś starszych za cierpliwość, lojalność, rzetelność i doświadczenie. Jeśli kandydaci do pracy rzeczywiście posiadają takie cechy, pracodawca powinien ich zatrudnić, niekoniecznie kierując się wiekiem, tylko rzeczywistymi atutami konkretnych osób. Trzeba sobie uświadomić, jakie cechy pracowników są firmie potrzebne. Korzystne może się też okazać posiadanie starszej kadry w przedsiębiorstwach, których klientami są osoby zaawansowane wiekowo, lub w takich, które dostarczają produkty i usługi dedykowane dla populacji starszej wiekiem (na przykład w sektorze usług zdrowotnych lub częściowo w handlu detalicznym). Starszy pracownik może lepiej zaspokoić potrzeby i oczekiwania starszego klienta<sup>18</sup>.

**Konieczność ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników.** W wielu przypadkach zarządzanie wiekiem wdrażane jest w celu ograniczenia dodatkowych wydatków lub kosztów pracy, które są wynikiem wysokiej średniej wieku lub nierównoważonej struktury wieku pracowników. Takie dodatkowe koszty mogą na przykład powstawać wskutek wyższej absencji chorobowej. Działania ukierunkowane na promowanie i ochronę zdrowia, poprawę ergonomii stanowiska pracy, poprawę umiejętności, motywowanie starszych pracowników, uzależnienie płacy od wydajności pracy, mogą z jednej strony zmniejszyć absencję pracowników, z drugiej przyczynić się do wzrostu wydajności, a tym samym obniżyć jednostkowy koszt pracy osób starszych. Zainwestowanie we wzrost produktywności starszego pracownika może okazać się bardziej opłacalne niż zastępowanie go młodszym, zwłaszcza jeśli uwzględni się koszty ewentualnego zwolnienia oraz koszty zatrudnienia i przeszkolenia osoby nowo zrekrutowanej.

**Reakcja na zmianę warunków na rynku pracy.** Konieczność zarządzania wiekiem przez przedsiębiorstwo może być również spowodowana zmianą sytuacji na rynku pracy osób starszych, wynikająca ze zmiany uwarunkowań zewnętrznych. Takimi czynnikami zewnętrznymi mogą być np. zmiany ustawodawcze, dotyczące zasad

---

<sup>17</sup> J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010, s. 41–43.

<sup>18</sup> J. Perek-Biały, K. Turek, *Działania pracodawców na rzecz aktywizacji potencjału osób starszych*, Difin, Warszawa 2012, s. 18.



przechodzenia na emeryturę, w tym wieku emerytalnego, zmiany w umowach zbiorowych odnoszące się do starszych pracowników lub realizacja kampanii uświadamiających i promujących zatrudnienie osób starszych. Mogą się też liczyć takie instrumenty stosowane przez państwo, jak oferowanie przeszkoleń czy subwencjonowanie kosztów pracy w okresie adaptacji zawodowej, adresowane do osób w wieku powyżej określonej granicy, np. w ramach polityk stosowanych przez urzędy pracy czy w programach unijnych<sup>19</sup>.

Z danych przedstawionych w 2014 roku przez TNS Polska wynika jednoznacznie, że w Polsce realizuje się wiele projektów, które zasługują na szczególną uwagę, co przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Projekty wspomagające zarządzanie wiekiem najczęściej stosowane w Polsce

Projekt	Popularność
– zarządzanie wiekiem	niska
– rekrutacja i selekcja	wysoka
– kształcenie ustawiczne	średnia
– rozwój kariery zawodowej	niska
– elastyczne formy zatrudnienia	wysoka
– ochrona i promocja zdrowia	wysoka
– przesunięcia międzystanowiskowe	niska
– sprawne przechodzenie na emeryturę	średnia

ŹRÓDŁO: oprac. własne na podstawie portalu [www.zarządzanie.wiekem.pl](http://www.zarządzanie.wiekem.pl) oraz danych GUS dotyczących osób starszych.

Najbardziej popularnymi projektami wspomagającymi zarządzanie w Polsce są: rekrutacja i selekcja, elastyczne formy zatrudnienia oraz ochrona i promocja zdrowia. Rekrutacja i selekcja jest coraz częściej stosowana przez osoby wyszukujące pracowników na zlecenie danej korporacji, czy nawet pojedynczej organizacji. Elastyczne formy zatrudnienia są również coraz częstszym sposobem na zatrudnianie osób młodszych i starszych. Są coraz częściej stosowane w organizacjach zlecających pracę w ramach umowy o dzieło. Projekt ochrony i promocji zdrowia jest realizowany najczęściej w formie benefitów, czyli darmowych albo z częściową opłatą pakietów miesięcznych uprawniających do korzystania z różnych rodzajów ośrodków rekreacyjno-zdrowotnych, co istotnie wpływa na zachowanie odpowiedniego poziomu zdrowia pracowników.

<sup>19</sup> J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 31–33.

Średnią popularnością cieszy się kształcenie ustawiczne oraz sprawne przechodzenie na emeryturę. Co prawda istnieją uniwersytety trzeciego wieku, ale nie są jeszcze na tyle rozpowszechnione, aby można było określić je mianem popularnych. W naszym kraju również praktykowanie sprawnego przechodzenia na emeryturę nie przynosi zadowalających rezultatów.

Do niskiej popularności zaliczono zarządzanie wiekiem, które niestety jest rzadkością w polskich organizacjach oraz rozwój kariery zawodowej i przesunięcia międzyodziałowe. Rozwój kariery zawodowej w Polsce nie występuje wśród osób starszych zwłaszcza w przedsiębiorstwach prywatnych. W jednostkach publicznych jest realizowany, ale wiąże się z uzyskanymi wysokimi kompetencjami pracownika, potwierdzonymi stosownymi uprawnieniami. Na przykład mogą to być osoby z tytułami naukowymi albo biegle władające językami obcymi.

## PODSUMOWANIE

Zmienne warunki otoczenia organizacyjnego w czasach kryzysu pokazują nowy kierunek zarządzania w organizacji, którego celem jest zatrzymanie pracowników w przedsiębiorstwie. Firmy mają problem z motywacją pracowników, którzy np. celowo przebywają na zwolnieniu lekarskim.

Rotacja do tej pory była kojarzona ze zmianą miejsca pracy wskutek awansu, szkolenia czy też innych aspektów zawodowych pracownika. W obecnych czasach rotacja kojarzona jest ze zmianą miejsca pracy w wyniku decyzji pracownika, np. przejście do pracy do innego pracodawcy ze względu na lepsze warunki pracy, wynagrodzenia i możliwości rozwoju, co znacząco utrudnia sprawne zarządzanie organizacją. Istnieje możliwość zatrzymania pracowników, realizując odpowiednie szkolenie, coaching oraz rozmowy z pracownikami, mające na celu rozwiązanie istniejącego problemu.

W zarządzaniu organizacją w najbliższym czasie można będzie zauważyć wzrostową tendencję zatrudniania osób starszych. Nieumiejętne stosowanie lub brak procedur zarządzania wiekiem może skutkować utratą płynności finansowej przez organizację.

Polska jest krajem względnie przygotowanym do zarządzania wiekiem. Organizacje coraz częściej wypracowują różnorodne działania, które pozwalają na racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich.

Bezpośrednimi powodami wprowadzenia zarządzania wiekiem było starzenie się siły roboczej oraz niska aktywność zawodowa osób starszych.

Zarządzanie różnorodnością jest bardzo ważnym aspektem organizacyjnym XXI wieku<sup>20</sup>. Stale powiększająca się liczba osób starszych w Polsce wskazuje na

---

<sup>20</sup> H. Wojtaszek, *Zarządzanie zróżnicowanym zespołem kulturowo*, [w:] S. Przytuła (red.), *Ekspierianci w Polsce słabe czy mocne ogniwo?*, Wydawnictwo Naukowe Texter, Warszawa 2014, s. 188–190.

zachowanie potrzeby wzorców prawidłowego zarządzania tymi osobami. Prognozy wskazują, że osób w wieku produkcyjnym będzie z czasem coraz mniej, dlatego konieczna jest aktywizacja osób starszych oraz szczególna dbałość o ich interesy, w taki sposób, aby odczuwali zainteresowanie ze strony organizacji.

Zastosowanie zarządzania wiekiem wiąże się z określonymi restrykcjami, jakie musi spełnić pracodawca. Dużym wsparciem dla firm jest możliwość skorzystania z dostępnych projektów, finansowanych m.in. ze środków UE, mających na celu prawidłowe zarządzanie osobami starszymi w organizacji. Projekty te mogą dotyczyć podnoszenia umiejętności zarządczych w starszym wieku oraz zarządzanie różnorodnością w wielu obszarach, zaczynając od rekrutacji, szkolenia, rozwoju kariery, przesunięć stanowiskowych, a kończąc na przechodzeniu na emeryturę.

Zarządzanie wiekiem jest perspektywą, która pozwala rozwiązać narastające problemy w organizacji, wiążące się z rotacją pracowników, brakiem ich akceptacji oraz przede wszystkim z brakiem stosownego przygotowania do profesjonalnego zarządzania nimi na rynku pracy. Pomocne okaże się zapewne zatrudnienie różnorodnych osób pod względem wiekowym, chociażby dla umiejętnego skorzystania z cech tychże pracowników oraz ich doświadczenia.

## BIBLIOGRAFIA

- Auer P., Fortunly M., *Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences*, „Employment Paper” 2000, vol. 2.
- Costa A., Garmston J., *Cognitive Coaching: A Foundation for Renaissance Schools*, Christopher-Gordon Publishers Inc., Washington 1994.
- Rokita J. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, „Zeszyty Naukowe GWSH” 2010.
- Kaczmarczyk M., Trafiałek M. E., *Aktywizacja osób w starszym wieku jako szansa na pomyślnie starzenie*, „Gerontologia Polska” 2007.
- Kwiatkiewicz A., *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa 2010.
- Litwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.
- Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.
- Martens R., *Coaches Guide to Sport Psychology: A Publication for the American Coaching Effectiveness Program*, Level 2: Sport Science Curriculum, „Human Kinetics Books” 2014.
- Moczydłowska J., *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych*, Poltex, Warszawa 2009.
- Perek-Białas J., Turek K., *Działania pracodawców na rzecz aktywizacji potencjału osób starszych*, Warszawa 2010.
- Rogozińska-Pawełczyk A., *Osobowościowe uwarunkowania gotowości pracowników do zmian organizacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 2.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2005.

- Rzeszutek I., *Ekologiczne i produkcyjne skutki narastającego udziału ziemniaka w płodozmianie*, t. 1: Pierwsza rotacja płodozmianów, „Acta Academiae Agriculturae Technicae Olstenensis”, Agricultura, Vol. 53, 1991.
- Skrzypek E., *Jakość w procesie integracji systemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Lublin 2014.
- Wojtaszek H., *Zmiany kierunkowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie banków. Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania. Logistyka, marketing, kapitał ludzki*, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.
- Krzysztofek A. (red.), *Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2014.
- Przytuła S. (red.), *Ekspieriaci w Polsce słabe czy mocne ogniwo?*, Wydawnictwo Naukowe Texter, Warszawa 2014.
- Zajac S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Warszawa 2007.

**Źródła internetowe**

[www.gus.pl](http://www.gus.pl)

[www.zarządzaniewiekim.pl](http://www.zarządzaniewiekim.pl)