

Jolanta M. Szaban

Praktyki i dobre praktyki zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach

Artykuł poświęcony jest praktykom i dobrym praktykom zarządzania wiekiem w odniesieniu do zatrudniania starszych pracowników. Opisano, jak stereotypy związane z wiekiem przyczyniają się do zjawiska zwanego ageizmem. Oznacza ono, że określone postawy i zachowania menedżerów nie pozwalają na takie zarządzanie wiekiem w organizacji, by można mówić o dobrych praktykach w tym obszarze. W tekście zanalizowano literaturę dotyczącą praktyk zarządzania wiekiem oraz przedstawiono wybrane opinie menedżerów na temat kierowania starszymi pracownikami, pochodzące z „Raportu z badań na temat MŚP z województwa mazowieckiego”, przeprowadzonych w latach 2010–2012 w Akademii Leona Koźmińskiego..

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem (*age management*), ageizm (*ageism*), stereotypy (*stereotypes*), praktyki i dobre praktyki zarządzania wiekiem (*practices and good practices in Age Management*).

Wstęp

Od kilku lat aktualnym tematem jest zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) w miejscu pracy. Coraz więcej organizacji musi uwzględniać w swojej polityce specyfikę zarządzania wynikającą z heterogeniczności zatrudnianych pracowników. Z naszych badań (ALK, 2012) wnioskować można, że element zarządzania wiekiem staje się czynnikiem uwzględnianym w planach długo- i krótkoterminowych nie tylko dużych firm, ale także w MŚP. Wynika to z wydłużania aktywności zawodowej w globalnej skali oraz z luki pokoleniowej. Oba te czynniki powodują, że zatrudnianie osób 50+ dla wielu organizacji stanie się wkrótce „być albo nie być” na rynku. Celem niniejszego tekstu jest przedstawienie zalet i trudności związanych z zarządzaniem wiekiem oraz dobrych praktyk w tym względzie.

Zalety wiążące się z różnorodnością wiekową pracowników

W organizacjach, które wprowadzają dobre praktyki związane z zarządzaniem wiekiem, można oczekiwać co najmniej kilku wymiernych korzyści.

1. Zmiana i poszerzenie profilu działania firmy wynikają z doświadczeń, specjalizacji, punktów widzenia, nabytej i rozwijanej wiedzy pracowników oraz z dostosowania się organizacji do wymagań i oczekiwań pracowników; to z kolei otworzyć może przed nią perspektywy rozwoju (lub przetrwania) na konkurencyjnym rynku.

2. Uwzględnianie w polityce firmy wieku zatrudnionych może przyczynić się do weryfikacji obowiązującej strategii – ogólnej i personalnej – i mieć wpływ na jej zmiany, na każdym etapie ZZL.

3. Zróżnicowani wiekowo pracownicy, ze swoimi różnymi doświadczeniami zawodowymi i życiowymi, przedstawiać mogą nowe pomysły rozwiązań organizacyjnych, logistycznych, technicznych i in., uwzględniających potrzeby i możliwości wszystkich zatrudnionych, oraz wpływać na decyzje podejmowane przez przełożonych w odniesieniu do zarządzania wiekiem.

4. Kształtowanie kultury organizacyjnej firmy dostosowanej do heterogeniczności pracowników; obowiązujące w niej normy i wartości oraz towarzyszące im artefakty powinny uwzględniać obecność w firmie starszych pracowników.

5. Tworzenie dobrej atmosfery w pracy może stanowić klucz do sukcesu organizacji, a to, jak wynika także z naszych badań, ma szczególne znaczenie dla starszych pracowników.

Wyzwania, trudności, jakie mogą wynikać z różnorodności wiekowej pracowników

1. Opór przeciwko wprowadzaniu zmian niekoniecznie musi być, choć bywa, związany z wiekiem. Starsi pracownicy obawiają się przede wszystkim zmian, których nie rozumieją, i tych, które wiążą się z koniecznością ponoszenia zbyt dużych, z ich punktu widzenia, kosztów własnych. Opór młodszych pracowników wynika nierzadko z tego, że czują się zagrożeni przez starszych, bardziej doświadczonych kolegów oraz niezadowoleni z faktu, że ci starsi blokują im możliwości awansu. Zdarza się także irytacja młodszych kolegów na to, że starsi „nie nadążają”, obniżając w ten sposób wyniki całego zespołu.

2. Problemy komunikacyjne pojawiają się wszędzie tam, gdzie występują różne języki, jakimi posługują się na co dzień różne pokolenia pracowników, ale także z powodu wchodzenia do obiegu slangu zawodowego, którego pracownicy starsi nie znają. W niektórych organizacjach używa się powszechnie wyrażen angielskich lub

z angielska brzmiących, co ma świadczyć o nowoczesności, byciu „na fali”, tych, którzy w ten sposób się porozumiewają, i odstawiania tych, którzy tego języka nie rozumieją. Stają się oni „wykluczeni” z konkretnych obszarów funkcjonowania swojej organizacji. Bariery komunikacyjne powodują nieporozumienia dotyczące zadań stojących przed pracownikami, a także są istotną przeszkodą we współpracy grup pracowników zróżnicowanych wiekowo. Brak porozumienia, zarówno w pionie, jak i w poziomie, wpływa także na osłabianie motywacji wszystkich pracowników, bez względu na wiek, a menedżerom utrudnia kierowanie nimi.

3. Sam proces kierowania zróżnicowanymi wiekowo pracownikami rodzi problemy dla kierujących. Brak przygotowania do zarządzania wiekiem menedżerów i pracowników powoduje konflikty, od drobnych do znacząco wpływających na atmosferę w pracy i na jej wyniki. Niektóre z nich mogą być konstruktywne, gdy z nieporozumień wyniknie „na wyjściu” nowa jakość. Liczyć się jednak należy z tym, iż w praktyce częściej występują konflikty destruktywne, w tym także takie, których źródłem jest właśnie nieprzygotowanie do pracy w warunkach różnorodności wiekowej.

4. Koszty zarządzania wiekiem mogą być zarówno materialne, jak i mniej wymierne, o charakterze psychospołecznym. Wyzwaniem jest to, że wielu z tych kosztów, w tym np. przekwalifikowania starszych pracowników czy dostosowywania miejsc pracy do ich potrzeb i możliwości, same MŚP nie są w stanie udźwignąć. Wszystkie problemy związane z zarządzaniem wiekiem wymagają dla swego rozwiązania dłuższego czasu. Nie da się z dnia na dzień nie tylko przeprowadzić w organizacji niezbędnych zmian o charakterze materialnym, ale tym bardziej zmienić postaw oraz zachowań pracowników i menedżerów. Nie pomagają w zarządzaniu wiekiem dystansowanie się organów państwa od problemów z tym związanych. Jest bowiem zarządzanie wiekiem w organizacjach pochodną polityki społecznej państw, a ta determinowana jest głównie przez sytuację demograficzną oraz stan budżetu. Ta pierwsza i jej perspektywy na najbliższe lata są jednoznaczne. Społeczeństwa europejskie szybko się starzeją¹ (*Rynki...*, 2012), z czego wynikają już określone rozstrzygnięcia w skali makro, np. Unii Europejskiej, i poszczególnych państw, jak np. ustawowe podnoszenie wieku emerytalnego oraz rozstrzygnięcia na poziomie organizacji. Te ostatnie powinny polegać na wprowadzaniu dobrych praktyk zarządzania wiekiem. Oba te podejścia, makro i mikro, powinny się uzupełniać.

1 Ludność UE w wieku aktywności zawodowej zmniejszy się do 2050 r. o blisko 10%, a liczba osób nieaktywnych zawodowo zwiększy się o 20%. Średni wskaźnik liczby osób starszych pozostających na utrzymaniu społeczeństw podwoi się do 2050 r. Długość życia mężczyzn do 2060 roku wzrośnie o 7,9 lat z 76,7 w 2010 roku do 84,6 w 2060 roku. Oczekiwana długość życia w momencie urodzenia ma wzrosnąć o 6,5 lat dla kobiet, z 82,5 w 2008 roku do 89,1 w 2060 roku. Dane za: Eurostat [13.02.2013].

Dobre praktyki związane z zarządzaniem wiekiem

Europejska Fundacja ds. Poprawy Warunków Życia i Pracy opublikowała „Przewodnik dobrych praktyk zarządzania wiekiem” (Naegele, 2006), ukazały się też kolejne publikacje (Institut für Gerontologie, 2011). Fakt starzenia się społeczeństw, wydłużanie okresu aktywności zawodowej i wzrastająca liczba zatrudnionych w wieku 50+ uzasadniają konieczność uwzględniania w polityce firm potrzeb i możliwości starszych pracowników.

Krótki przegląd dobrych praktyk zarządzania wiekiem warto zacząć od analizy przesłanek, które powodują, że nie są one wcale łatwe w realizacji.

Zarządzanie wiekiem w organizacji a stereotypy związane ze starszymi pracownikami

Za prowadzenie polityki personalnej, której część stanowi zarządzanie wiekiem, odpowiadają kierujący organizacją. Nie są oni w swoich działaniach całkowicie wolni. Nawet mając najlepszą chęć i wolę, nie mogą wprowadzać dobrych praktyk, głównie dlatego, że nie dysponują możliwościami prawnymi i finansowymi. Mają one decydujące znaczenie w odniesieniu do formalnych działań związanych z zarządzaniem wiekiem. Ale nie mniej istotny jest też subiektywny stosunek menedżerów do zagadnienia kierowania wiekiem, głównie zaś ich stosunek do starszych pracowników. Wynika on z ich wiedzy, z doświadczeń indywidualnych, nabytych i wyuczonych postaw i zachowań w stosunku do starszych zatrudnionych, z zakorzenionej kultury danego kraju itp. Wykazały to na przykład badania Itzin i Phillipsona, którzy konkludowali, że: „stereotypy związane z wiekiem, jakie mają kierownicy wyższego i średniego szczebla, determinują to, czy i jak zarządzanie wiekiem jest w organizacji obecne” (Itzin, 1993). Wielu menedżerów nie potrafi wyzwolić się z obiegowego przekonania, że pracownicy starsi to obciążenie dla organizacji. Pokutowanie takiego poglądu, także w MŚP, udowodniły niezbitnie również nasze badania.

Zjawisko zwane ageizmem wynika właśnie ze „stereotypów, sposobów postępowania, norm i zachowań dyskryminujących, ograniczających i dehumanizujących ludzi, ze względu na ich wiek” (Blauth, 2013).

Kierowani uprzedzeniami menedżerowie nie widzą zalet wynikających z zatrudniania starszych pracowników i z kierowania zespołami pracowników zróżnicowanych wiekowo. Gdy starsi pracownicy stykają się z praktykami ageizmu, często je internalizują, porównują się do innych, na ogół młodszych osób, co skutkuje samospelniającymi się przepowiedniami odnoszącymi się do wyników ich pracy. W krajach, gdzie dużo wcześniej niż w Polsce rzucono wyzwanie dyskryminowaniu osób

starszych, odsetek pracujących osób 50+ jest istotnie wyższy – w Polsce wynosił on w 2012 r. ok. 38%, a np. w Niemczech było to 60%, w Estonii 58%, zaś średnia w UE wynosiła ok. 50% (Eurostat, 2013). W Polsce w 2012 r. odsetek osób 50+ w ogólnej liczbie bezrobotnych wynosił 22,8%, podczas gdy odsetek bezrobotnej młodzieży (do 25. roku życia) – 19,9% (GUS, 2013). Są dwie podstawowe przyczyny takiego stanu rzeczy – ciągle jeszcze zakorzeniona niechęć zatrudniania starszych pracowników przez pracodawców (Bilans, 2012) oraz niechęć części osób starszych do podejmowania pracy, między innymi, z obawy przed wspomnianymi przejawami ageizmu. Niechęć zatrudniania starszych osób odnosi się także do najwyższych stanowisk – prezesów i dyrektorów – które zajmują coraz młodszy pracownicy (Zawada, 2013). Z badań wynika, że połowa prezesów i członków zarządu po pięćdziesiątce traci stanowiska; wymieniani są na „nowsze modele”. Eksperti zauważają, że jesteśmy jedynym krajem europejskim, w którym nie docenia się doświadczenia związanego z wiekiem pracowników (Ćwiek, 2012). Można przypuszczać, że trend pozbywania się starszych top menedżerów jest powielany w dół drabiny organizacyjnej.

Efekty pracy i zadowolenie starszych pracowników są ściśle powiązane z warunkami ich pracy. Pokazują to badania (Levy, 1996, s.1092 i nast.) – w sprzyjających warunkach starsi pracownicy wykazywali się lepszą pamięcią, większym zaufaniem do siebie i zrozumieniem zjawiska starzenia się; w warunkach niesprzyjających wszystkie wartości tych zmiennych spadały.

Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem przejawiać się powinny w całym cyklu zarządzania kapitałem ludzkim organizacji – od procesów rekrutacji i działań rekrutację poprzedzających, selekcji, poprzez procesy adaptacji, motywowania, szkolenia i rozwoju, oceniania pracowników, do tzw. zarządzania zwolnieniami. Pierwszym krokiem do wprowadzenia dobrych praktyk jest podważenie stereotypów podkreślających trudności związane z zatrudnianiem starszych pracowników. Jednym z nich jest przekonanie, że starsi pracownicy nie chcą i/lub nie potrafią uczyć się nowych rozwiązań organizacyjnych, technicznych i innych, że nie są tak kreatywni i wydajni jak ich młodszy koledzy, że są bardziej konserwatywni, że nie przemawiają do nich „nowinki”, wolą trzymać się znanych sobie, sprawdzonych rozwiązań. Przy okazji zwraca się uwagę na różnice w pracy mózgow osób starszych i młodszych. Z biologią trudno polemizować: mózgi osób starszych są, generalnie rzecz biorąc, mniej elastyczne. Dotyczy to jednak, co udowadnia szereg badań (Sanders, 2012), mózgow niećwiczone. Starsi, którzy przez całe zawodowe życie interesują się swym bliższym i dalszym otoczeniem, czytają, uczą się, i – co najważniejsze – nie separują się od otoczenia, nie mają większych trudności w poznawaniu rozmaitych nowinek niż ich młodszy koledzy (Ratcliff, 2011). Warto zwrócić uwagę także na to, iż grupa pracowników 50+ to dzisiaj najszybciej rosnąca grupa użytkowników

internetu² (Fritz, 2012); zwiększa się także systematycznie liczba osób 45+, które zdobywają nowe kwalifikacje, by dalej podążać ścieżką kariery zawodowej³ (Institute, 2013; Evans, 2012). Dodajmy, że kreatywność, produktywność – to cechy zdecydowanie bardziej związane z charakterem, kwalifikacjami i rodzajem wykonywanej pracy niż z wiekiem i siłami psychofizycznymi pracownika.

Kolejny stereotyp zakłada, że starsi pracownicy nie wiążą z organizacją dłuższych planów, bo większość z nich marzy o emeryturze. To, że część starszych pracowników nie jest zainteresowana dłuższą pracą, wynika, na ogół, z ich sytuacji rodzinnej, stanu zdrowia, ale także z braku satysfakcji z pracy i/lub ze wspomnianych obaw przed jej podjęciem. Natomiast gdy pracownicy 50+ czują się w pracy dobrze, gdy praca ich interesuje i satysfakcjonuje, a pracodawcy ich nie dyskryminują, chcieliby pracować jak najdłużej. Swoją rolę odgrywają także argumenty materialne – większości emerytów w Polsce wysokość emerytur nie zapewnia satysfakcjonującego poziomu życia i dlatego, czasem *nolens volens*, łączą otrzymywanie emerytury z pracą zawodową. Powiązane z poprzednim jest założenie, że osoby 50+ niechętnie uczestniczą w szkoleniach, nie są zainteresowane karierą zawodową i dalszym rozwojem, licząc jedynie czas dzielący je od odejścia z organizacji. Wprawdzie jest to jedyny z popularnych stereotypów, który został potwierdzony w badaniu Nga i Feldmana (2012), ale nie można uznać tych ustaleń za regułę. Wszystko zależy od tematyki szkoleń, ich związku z możliwościami dalszej czy dłuższej pracy, sposobu przekazywania wiedzy i umiejętności osobom starszym itp.

Następny stereotyp głosi, że starsi pracownicy są chorowici, że ich absencja dezorganizuje pracę, zwiększa koszty organizacji, powoduje konflikty itd. Z metaanalizy przeprowadzonej przez J.J. Martocchia (1989) wynika, że starsi pracownicy korzystają ze zwolnień lekarskich rzadziej niż ich młodsi, „bardziej chorowici”, koledzy. Częściej dezorganizują pracę i podnoszą koszty prowadzenia firmy absencje pracowników młodszych, w tym młodych kobiet w ciąży, na urloпах macierzyńskich itp. Ta wcale niewysoka absencja wynika z większej obowiązkowości i lojalności starszych pracowników. Stereotyp dotyczący adaptacji zakłada, że starsi pracownicy są mniej elastyczni, źle reagują na niezbędne dla egzystencji współczesnych organizacji zmiany. Nie ma jednak na to empirycznych dowodów. Gdy mowa jest o najczęstszych przyczynach występowania oporu przeciwko zmianom, prawie nigdy nie wspomina się osobno o starszych pracownikach (Bolognese, 2012). Być może przekonanie to bierze się z faktu, że starsi pracownicy w swoim życiu zawodowym prze-

2 W USA w 2012 r. 53% osób powyżej 65 lat używa internetu, 91% z nich – e-maili, 49% ma profile na portalach społecznościowych.

3 W Wielkiej Brytanii 16% osób w wieku 55–64 lata studiuje, doksztalca się, używając internetu.

żyli już wiele zmian, o bardziej lub mniej udanej implementacji, i dlatego mogą być sceptycznie nastawieni do kolejnych, w ich odczuciu, nieracjonalnych pomysłów. Skuteczna komunikacja, odpowiednie poinformowanie pracowników, jest tu podstawą dobrej praktyki. Warto przy tym pamiętać, że większość zatrudnionych, a już na pewno pracownicy starsi, preferuje osobisty kontakt z przełożonymi i ze współpracownikami, co należy uwzględniać w dobrych praktykach zarządzania wiekiem w dobie coraz powszechniejszego porozumiewania się przy użyciu e-maili, SMS-ów, forów społecznościowych, wideokonferencji itp. Powtarza się twierdzenie, że starsi pracownicy są drożsi. To prawda, że na ogół starszym pracownikom płaci się więcej, ale przecież ich wyższe kwalifikacje zawodowe, w połączeniu z doświadczeniem i lojalnością, powinny zatrudniającej ich organizacji przynosić wymierne korzyści. Jeśli organizacja woli zatrudniać ludzi młodych, tańszych, to oznacza, że mało ważna jest dla nich lojalność i solidność charakteryzująca starszych pracowników.

Kolejny stereotyp odnosi się do tempa pracy. Badania amerykańskie wykazały, dlaczego pracownicy starsi często pracują wolniej – otóż za wszelką cenę chcą oni uniknąć błędów, co powoduje zwolnienie tempa ich pracy. Trudno im wyzbyć się tego nawyku, choć dzięki praktyce jest to możliwe (McKoon, 2011). Są rodzaje prac, w których liczy się szybkość, np. praca przy taśmie, od której zresztą coraz częściej się odchodzi, czy praca w kasie, np. w supermarketach. Ale zanim oceni się pracownika starszego, że jest „gorszy” niż młodszy, bo na przykład wolniej przesuwają towary nad czytnikami, warto sprawdzić związek między szybkością przesuwu a liczbą popełnianych błędów. To nie szybkość i ilość, ale jakość pracy ma w wielu wypadkach większe znaczenie.

Następny stereotyp to twierdzenie, że starszych pracowników nie można się pozbyć z pracy. Jest to właściwie narzekanie na określone rozwiązania prawne w skali makro związane z tzw. okresami ochronnymi, które częściowo odnoszą się do osób starszych. Prawo wiąże ręce pracodawców, którzy nierzadko uciekają się do niedobrych, nieetycznych praktyk, by zwolnić starszego pracownika tuż przed osiągnięciem przezeń wieku „ochronnego”; z drugiej strony prawo to zapobiega nieuzasadnionym zwolnieniom osób starszych w takim okresie ich życia, w którym nową pracę jest im niezwykle trudno znaleźć. Krzywdząca jest opinia pracodawców, że to właśnie starszych, niepotrzebnych pracowników nie można zwolnić. Wystarczy przypomnieć przepisy chroniące przed zwolnieniami inne grupy pracowników – np. posłowie, radni, młode matki itd. Ponadto nie zawsze pracodawcy pozbywają się starszych pracowników ze względu na ich mniejszą przydatność. Raczej chodzi o możliwość zatrudnienia na ich miejsce pracowników młodszych, o mniejszych wymaganiach zarówno płacowych, jak i wszelkich innych. Nie można też wykluczyć sytuacji, w których młodzi menedżerowie pozbywają się starszych pracowników

w obawie przed tym, że ci mogą wiedzieć i umieć więcej, mieć wyższe kompetencje od nich. Dalece nie wszyscy menedżerowie umieją zatrudniać lepszych od siebie⁴.

Ostatni rozważany tu stereotyp to przekonanie niejednego menedżera czy pracodawcy, że osoby 50+ psują wizerunek firmy!!! Wielu z nich uważa, że, to, jak prezentuje się firma, szczególnie na portalach społecznościowych, w internecie, zależy od tego, czy można o niej napisać, że zapewnia pracę w „młodym, energicznym zespole”. Wszechobecny kult młodości przesłania niekiedy logiczne myślenie pracodawców. Zapominają o tym, że coraz większa liczba klientów kupujących towary czy usługi to osoby starsze. W wielu wypadkach czują się oni zdecydowanie lepiej, gdy obsługiwani są przez osoby zbliżone do nich wiekiem niż przez młode osoby, z którymi nie zawsze mogą znaleźć wspólny język. Co więcej, wydaje się, że umiejętności komunikowania się, zasadnicze z punktu widzenia kontaktów z klientami, doskonała się wraz z wiekiem (*Advantages*, 2013). Nie bez znaczenia dla egzystencji wielu firm jest to, czy proponując swoje produkty lub usługi, uwzględniają możliwości i potrzeby klientów starszych. Najlepiej znają je i rozumieją właśnie starsi pracownicy.

Dobre praktyki a praktyki zarządzania wiekiem

Dobre praktyki od praktyki, która w ogóle nie zna zarządzania wiekiem, różni przede wszystkim odejście od społecznie akceptowanego sposobu myślenia o starszych pracownikach. Dobre praktyki to bardzo konkretne przedsięwzięcia, które nie zawsze muszą być kłopotliwe i kosztowne dla organizacji. We wspomnianym „Europejskim przewodniku dobrych praktyk” przywołuje się m.in. działania Amerykańskiego Stowarzyszenia Emerytów (AARP). Przyznaje ono nagrodę dla Najlepszego Pracodawcy dla Pracowników 50+ spoza USA. Brane są pod uwagę działania z wybranych obszarów HR: rekrutacja i selekcja, szkolenia i nauka przez całe życie, rozwój kariery zawodowej, elastyczna organizacja pracy, ochrona zdrowia i jej promocja, promowanie różnorodności (AARP, 2013, s. 3). W przewodniku znaleźć można przykłady konkretnych rozwiązań sprzyjających zarządzaniu starszymi pracownikami, np. z Niemieckiej Agencji Pracy, firmy Centrica z Wielkiej Brytanii i grupy BMW. W Polsce PARP zachęca firmy do skorzystania z gotowych standardów zarządzania wiekiem.

Konkludując, to przede wszystkim od pracodawców zależy, czy i jak będą chcieli i umieli wprowadzać dobre praktyki zarządzania wiekiem.

4 Przykładem jest tu amerykański król stali A. Carnegie, który kazal wyryć na swoim nagrobku następujący napis: „Here lies a man who knew how to enlist the service of better men than himself”.

Postawy pracodawców wobec pracowników 50+. Praktyka w MŚP

Pracodawcy z MŚP z województwa mazowieckiego mają pozytywne zdanie na temat współpracy z osobami 50+: „pracownicy starsi znacznie chętniej dzielą się wiedzą z młodszymi niż młodzi z nimi; a więc nastawienie i dążenie pracowników 50+ nie stanowią bariery do wzajemnego uczenia się; taką barierą mogą być raczej postawy młodszych pracowników; pracownicy starsi mogą często być dla młodych wzorem postaw w stosunku do pracy i zachowań w pracy; pracownicy starsi raczej nie są źródłem znaczących konfliktów w pracy ze względu na swój wiek” (ALK, 2012, s. 195). Prawie wszyscy pracodawcy deklaruje zadowolenie z faktu, że w firmie pracują ludzie starsi, a 89% z nich wyraziło pozytywną opinię o ich pracy (ALK, 2012, s. 197). Najważniejszymi zaletami pracowników starszych są, zdaniem pracodawców, solidność, cierpliwość, skrupulatność, dokładność, spokój i zdystansowanie. Nie boją się oni wyrażać własnych opinii, jeśli są pewni swoich racji. Mają lepsze przygotowanie do zawodu (ALK, 2012, s. 94, 95). Sądzą oni, że zatrudniani przez nich starsi pracownicy są także z pracy w ich firmach zadowoleni (ALK, 2012, s. 198 i nast.).

Wymieniając potencjalne przyczyny niezadowolenia starszych pracowników, pracodawcy przyznali, że większość z nich „dotyczy wewnętrznych warunków pracy, kreowanych przez samych pracodawców. To od ich postaw, umiejętności i podejmowanych decyzji zależy, czy przyczyny te pojawią się w firmie czy też nie” (ALK, 2012, s. 204). Pracodawcy obawiają się wyższych oczekiwań związanych z płacami i z zapewnieniem bezpieczeństwa pracy osób 50+. Respondenci stereotypowo uważają, że starsi pracownicy są mniej wydajni, wolniej pracują, przejawiają mało inicjatywy, nie chcą się przemęczać, wolniej się uczą, obawiają się nowości, chcą pracować z narzędziami, które są im znane, wolą wykonywać zadania w utarty sposób, działają schematycznie, są mało kreatywni, słabo znają języki obce, słabo obsługują komputer (ALK, 2012, s. 206).

Reasumując, wyniki badań pozwalają potwierdzić wcześniejszą konkluzję, iż to postawy i zachowania pracodawców wobec starszych pracowników oraz podejmowane w związku z ich zatrudnieniem w MŚP działania decydują o praktyce zarządzania wiekiem. Na razie uprawnione jest twierdzenie, że jest to zwykła praktyka, kierująca się logiką kosztową i obciążona stereotypowymi postawami kierujących. Zakładając realizm pracodawców, można sądzić, że zmiany demograficzne spowodują, iż będą oni lepiej przygotowywali siebie i swoje organizacje do zatrudniania starszych pracowników i zamiast dotychczasowej rutyny, będą wprowadzać w życie tak pożądane dobre praktyki zarządzania wiekiem.

Literatura

Age Management in a Challenging World – Good Practices from Europe, AARP Best Employers for Workers Over 50 International, dostęp 11 lutego 2013, <<http://owwac.com.au>>.

Advantages Of Hiring Older Workers, [15.02.2013].

Gaither D., *Job Search Training Systems*, Inc. <www.wizardsofwork.com>.

ALK (2012), *Raport „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+ w województwie mazowieckim, z badań ALK i SMGKRC”*, Warszawa, Akademia Leona Koźmińskiego.

Blauth Ch., McDaniel J., Perrin C., Perrin P.B., *Age-Based Stereotypes: Silent Killer of Collaboration and Productivity achieveglobal*, *Developing the 21st Century Work-force*, dostęp 31 stycznia 2013, <[ww.rpi.edu](http://www.rpi.edu)>.

Bolognese A.F., *Employee Resistance to Organizational Change*, dostęp 14 kwietnia 2012, <<http://www.newfoundations.com>>.

Ćwiek J., Prezesi zmieniani na nowszy model, *Rzeczpospolita. Ekonomia* 24, dostęp 4 grudnia 2012, <www.rp.pl>.

Eurostat, GUS, styczeń-luty 2013.

Evans G., *Fewer older people going to college, but more learn online*, dostęp 29 listopada 2011, <<http://www.walesonline.co.uk/news/education-news>>.

Fritz J. (07.06.2012), *More than half of older Americans use Internet and Email* <About.com Guide>.

Institut für Gerontologie (2011), *Age Management in a Challenging World – Good Practices from Europe*, Dortmund, TU.

Institute of Electrical and Electronics Engineers-USA, dostęp 2 lutego 2013, <www.quintcareers.com>.

Itzin, C., Phillipson C.(1993), *Age barriers at work: Maximizing the potential of mature and older people*, Solihull, Birmingham, England: Metropolitan Authorities Recruitment Agency, za: Blauth Ch., Jack McDaniel, Craig Perrin, Paul B. Perrin, *Age-Based Stereotypes: Silent Killer of Collaboration and Productivity, Achieveglobal, Developing the 21st Century Workforce*, dostęp 31 stycznia 2013, <[ww.rpi.edu](http://www.rpi.edu)>.

Levy B.R (1996). Improving memory in old age through implicit self-stereotyping, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 71, s. 1092–1107.

Martocchio J.J. (1989), *Age-related differences in employee absenteeism: a meta-analysis*, *Psychology and Aging*, <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed>>.

Mc Koon G., *Wyniki badań*, dostęp 27 grudnia 2011, Ohio State Homepage.

Naegele G., A. Walker (2006), *A Guide to good practice in age management*, *Euro-pean Foundation for Improvement of Living and Working Conditions*, dostęp 29 stycznia 2013, <www.eurofound.eu.int>.

Ng T., Daniel W.H., Feldman C. (2012), Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data, *Personnel Psychology*, dostęp 1 lutego 2013, <www.onlinelibrary.wiley.com>.

PARP (2012), *Bilans kapitału ludzkiego. Najważniejsze wyniki drugiej edycji badań zrealizowanej w 2011 roku. Raport PARP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Ratcliff R., dostęp 27 grudnia 2011, Ohio State Homepage.

Rynki pracy jutra (2012), Wyd. organizacji pracodawców (broszura).

Sanders L., *The Brain Set Free*, dostęp 11 sierpnia 2012, <www.sciencenews.org>.

Zawada A. (2012), Starość, czyli zadanie moralne, *Rzeczpospolita*, 05.12.

Age Management in Practice and Good Practices in Small and Medium Enterprise

Summary

This paper is devoted to the problem of practice and good practices in age management as it relates to the employment of older people. It describes how stereotypes connected with employee age are responsible for a phenomenon called ageism – i.e. certain managerial attitudes and behaviors preventing age management that can be seen as good practices. The paper analyses literature on the practice of age management and presents the selected opinions of managers on managing older employees as derived from the “Research on SMEs in the Mazovia Voivodeship” Report as conducted over the years 2010–2012 at the Kozminski University.

J o l a n t a M. S z a b a n – profesor doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Akademii Leona Koźmińskiego. Jej zainteresowania naukowe to psychospołeczne problemy kierowania ludźmi w organizacjach, zachowania organizacyjne, kultura organizacyjna, style kierowania, motywowanie, system ocen pracowniczych, zarządzanie publiczne, komunikacja w organizacji itp. Autorka licznych publikacji, w tym 4 książek i wielu artykułów. Autorka i współautorka badań dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania wiekiem i in. Promotorka kilkuset prac magisterskich, 4 doktorskich. Autorka ekspertyz i opracowań naukowych.