

Izabela Kołodziejczyk-Olczak

Zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach

Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki zarządzania wiekiem jako obszaru ZZL w organizacjach sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Na wstępie podjęto próbę zdefiniowania zarządzania wiekiem oraz zaprezentowania składających się na nie obszarów, przedstawionych w literaturze polskiej i zagranicznej. Ta rekapitulacja materiału teoretycznego stanowi wprowadzenie do omówienia wybranych rezultatów badań pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+” w obszarze zarządzania wiekiem. Przywołane efekty badań zostały skonfrontowane z innymi działaniami badawczymi

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem (*age management*), zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*), MŚP (*Small and Medium Enterprises*).

Wprowadzenie¹

Współczesne organizacje działające w globalnym, zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu wystawione są na konieczność przewidywania niekorzystnych trendów, narażone na przeciwdziałanie nim i niwelowanie zbliżających się zagrożeń, a przede wszystkim wykorzystywanie pojawiających się szans. Dotyczy to również, a może nawet przede wszystkim, małych i średnich przedsiębiorstw. Kreując model biznesowy, dobierając praktyki i starania, mogą one wykorzystać ogromny potencjał i kompetencje starszych pracowników, opierając się niesprzyjającym trendom demograficznym. Systemowo zagadnienia te obejmuje zarządzanie wiekiem, stosunkowo nowy podlegający ewolucji obszar zarządzania zasobami ludzkimi.

¹ Jest to partnerski projekt systemowy realizowany w latach 2010-2013, współfinansowany z EFS. Autorka tekstu pełni funkcję kierownika ds. koordynacji działań UŁ, a Uniwersytet Łódzki jest partnerem.

Ewolucja zarządzania wiekiem

Termin „zarządzanie wiekiem” pojawił się w świecie i Polsce względnie niedawno. Wieloaspektowa analiza literatury przedmiotu pozwoliła na konstatację, że najczęściej obszar ten przyporządkowywany jest do zarządzania zasobami ludzkimi, ale zdarza się, że łączony jest z zarządzaniem strategicznym czy zarządzaniem różnorodnością. „Zarządzanie wiekiem to nowy obszar zarządzania zasobami ludzkimi dla wielu firm” (Kwiatkiewicz, 2010, s. 3). 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 w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku.” (Liwiński, Sztanderska, 2010a, s. 3).

Według innej definicji, zarządzanie wiekiem jest to aktywność oparta „na różnorodnych działaniach z wielu obszarów funkcjonowania firmy, przede wszystkim związanych z jej polityką personalną. Głównym zadaniem w tym obszarze jest tworzenie organizacji pracy przyjaznej pracownikowi w każdym wieku i na różnych stanowiskach. Polityka ta uwzględnia potrzeby i możliwości pracownika, tak aby każdy niezależnie od wieku czuł się pozytywnie zmotywowany. Zarządzanie wiekiem koncentruje się na tym, aby praca jednostki, niezależnie od wieku, przyniosła firmie zysk i satysfakcję osobistą pracownikowi” (Baczyńska-Koc, 2011, s. 29).

U. Sztanderska i J. Litwiński (2010b) mówią, że zarządzanie wiekiem polega na realizacji różnorodnych działań mających na celu zwiększenie wydajności pracy osób starszych, a w konsekwencji również ich zatrudnialności. Wachlarz tych działań jest bardzo szeroki – mogą dotyczyć różnych faz zatrudnienia (od rekrutacji po odejście z pracy), mogą dotyczyć samego pracownika (jego zdolności fizycznych i mentalnych do wykonywania pracy), ale również otoczenia pracownika, które jest kształtowane przez pracodawcę, np. organizacji pracy.

Również jako obszar ZZZL zarządzanie wiekiem określają B. Urbaniak i I. Wiczorek (2007, s. 11), R. Jaros i wsp. (2010, s. 50) oraz T. Schimanek (2010, s. 48).

Instrumenty zarządzania wiekiem zwalczają bariery wiekowe i/lub promują różnorodność wiekową, pomagają stworzyć środowisko, w którym poszczególni pracownicy są w stanie osiągnąć swój potencjał, nie będąc w niekorzystnej sytuacji ze względu na wiek (Naegele, Walker, 2006, s. 3).

Walka ze starzeniem się społeczeństwa, depopulacją miast, brakiem pracowników o odpowiednich kompetencjach możliwa jest przy współlistnieniu warunków i chęci pracowników do pozostawania w zatrudnieniu już po osiągnięciu wieku emerytalnego. Będzie musiało to nastąpić w sytuacji pewności osiągnięcia celów

strategicznych organizacji. Zarządzanie wiekiem zostało utworzone w celu opisanie strumienia interwencji i strategii opracowanych dla tego celu:

- zarządzanie wiekiem wymaga multidyscyplinarnego podejścia, czerpiąc z demografii, uczenia się i rozwoju, ochrony zdrowia, bezpieczeństwa i higieny pracy, projektowania pracy, ergonomii, planowania kariery i wielu innych dyscyplin;
- zarządzanie wiekiem skupia się na całym życiu zawodowym, nie tylko na starszych pracownikach (*Managing the Ageing Workforce...*, 2007, s. 5).

Termin „zarządzanie wiekiem” może odnosić się do różnych wymiarów zarządzania zasobami ludzkimi w ramach organizacji z wyraźnym naciskiem na starzenie się (Walker, 1997) – a także, szerzej i bardziej ogólnie – na zarządzanie starzejącą się siłą roboczą poprzez politykę lub rokowania zbiorowe (Walker, 2005, s. 685).

Warto powiedzieć, że termin „zarządzanie wiekiem” w literaturze zagranicznej pojawił się w roku 1993 (Casey i wsp., 1993). W literaturze polskiej termin ten wystąpił kilka lat temu, a prekursorką tematyki była B. Urbaniak z Uniwersytetu Łódzkiego (2007, s. 6). Następnie zagadnienie było przez ostatnie kilkanaście lat rozwijane. Nawet pobieżna analiza obszarów zaliczanych do zarządzania wiekiem pozwala zauważyć, że w literaturze występuje naśladownictwo. Może nie można tego nazwać „kalką”, ale przedstawiane ujęcia są bardzo do siebie podobne. Prezentują funkcjonalne podejście, od wejścia pracownika do organizacji aż po jego wyjście (rekrutacja i odejścia z pracy, szkolenia, rozwój i promocja, organizacja pracy, ochrona zdrowia, zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę). Zaledwie dwie polskie koncepcje wydają się odbiegać od utartego schematu – B. Urbaniak, która uwzględniła wśród składowych zarządzania wiekiem procesy strukturyzacji pracy oraz organizację pracy zespołowej, i S. Kulickiej. Kulicka (2012) podjęła próbę połączenia obszarów w „ścieżki”, agregując przy tym w jednej z nich aspekty zdrowia z satysfakcją pracowników. Takie połączenie może budzić wątpliwość.

Strategiczne podejście do zarządzania wiekiem wymaga raczej sposobu zbliżonego do ośmiu wizji (dobra znajomość struktur wiekowych, uczciwe postawy wobec życia, zarządzanie rozumiejące indywidualność i różnorodność, operacyjne strategie zarządzania wiekiem, umiejętność pracy, motywacja i chęć kontynuowania pracy, wysoki poziom kompetencji, dobre środowisko i organizacja pracy, dostatnie życie), gdzie prezentacja zagadnienia następuje w kompleksowym ujęciu korzyści i przyporządkowana jest kreowaniu wartości dla organizacji. Wydaje się bowiem konieczne przekonanie właścicieli i zarządzających, że obszar zarządzania wiekiem jest we współczesnych organizacjach niezbędny oraz przynosi korzyści niewspółmiernie większe niż ponoszone nakłady. W organizacji powinna być wytworzona przyjazna „atmosfera”, a także filozofia poparcia i akceptacji wszystkich interesariuszy. Wymaga to w dużej mierze strategicznego podejścia i sytuacyjnego doboru instrumentów.

Zarządzanie wiekiem w małych i średnich firmach w świetle badań i literatury

Badacze akcentują, że obecnie nie można mówić o głęboko zakorzenionych i kompleksowych systemach zarządzania wiekiem w firmach działających w Polsce. Na obecnym etapie za system zarządzania wiekiem można uznać wdrożenie 2–3 wzajemnie wzmacniających się działań (Kwiatkiewicz, 2010, s. 3). Zarządzanie wiekiem jest stosunkowo nowym zagadnieniem i w małej liczbie firm działania w tym obszarze mają charakter działań systemowych lub quasi-systemowych (Kwiatkiewicz, 2010, s. 5) Niewiele jest badań dotyczących zarządzania wiekiem w organizacjach, a tym bardziej badań uwzględniających specyfikę małych firm.

T. Kawka (2010, s. 160) stawia tezę, że stosowane w firmach sektora MŚP rozwiązania są i powinny być w warstwie funkcjonalnej zbliżone do praktyk stosowanych w dużych organizacjach, ale odmienne w warstwie narzędziowej i podmiotowej. Podstawowe założenia i postulaty mają zbliżony charakter. Dlatego poniżej podjęto próbę nakreślenia najważniejszych subfunkcji zarządzania wiekiem.

Tabela 1. Najistotniejsze subfunkcje zarządzania wiekiem w MŚP

Wybrane funkcje zarządzania zasobami ludzkimi	Wybrane obszary zarządzania wiekiem
Szkolenia/zarządzanie wiedzą	Szkolenia otwarte (-)
	Szkolenia zamknięte(+)
	<i>Mentoring</i> (+)
	<i>Coaching</i> (+)
Motywowanie/pobudzenie kreatywności i innowacyjności	Systemy sugestii pracowniczych (+)
	Innowacje kupowane na zewnątrz (-)
	Innowacje kreowane wewnątrz firmy (+)
Nabór oparty na kompetencjach	Interview według scenariusza nie dyskryminującego starszych pracowników (+)
	<i>Assesment Center/Development Center</i> (-)
Zarządzanie wiedzą	Hurtownie danych (-)
	Międzypokoleniowy transfer wiedzy (+)
Odejścia z organizacji	<i>Outplacement</i> grupowy (-)
	<i>Outplacement</i> indywidualny (+)

(+) oznacza, że instrument jest raczej rekomendowany, (-), że raczej nie jest rekomendowany

Źródło: opracowanie własne

Rozbudowując to wyjściowe zestawienie, można włączać do niego dalsze instrumentarium, a także podmioty zarządzania wiekiem, precyzując w ten sposób analizy teoretyczne czy empiryczne.

Podkreśla się, że generalnie stan wiedzy na temat zasobów ludzkich w MŚP jest bardzo skromny (Szmidt, 2007, s. 3). Z badań wynika, że zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce ma swoją specyfikę i różni się od praktyk w tym obszarze w dużych firmach. Jednocześnie tę specyfikę można uznać za zasadną (Król, 2007, s. XXIV). Dominują stosunkowo proste metody i narzędzia. Można jednak stwierdzić że zauważalna staje się tendencja do wzbogacania metod i narzędzi ZZL. Wielu właścicieli deklaruje uznawanie ludzi za najważniejszy zasób firmy, czyli kapitał, ale za deklaracją nie pojawiają się działania ją potwierdzające (Król, 2007, s. XXVI).

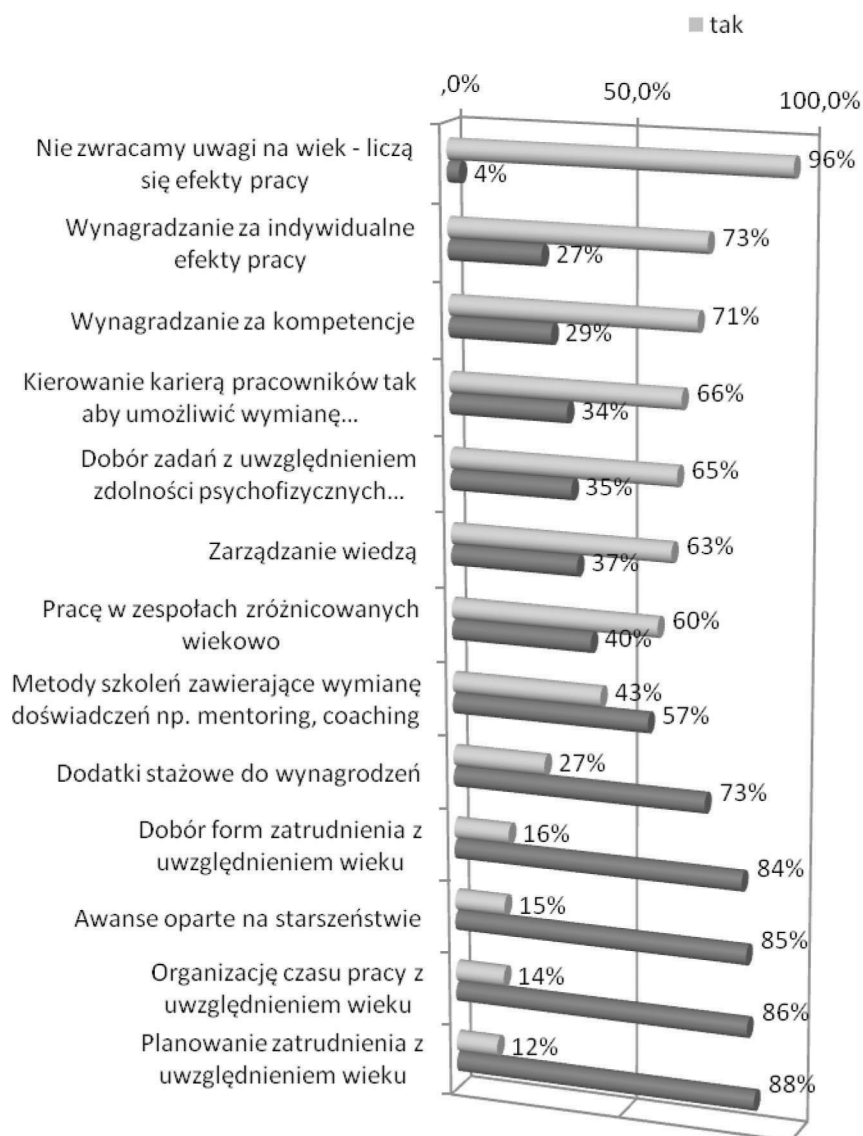
Z kolei badania zarządzania wiekiem w Łódzkiem wskazały, że pracownicy 45+ zatrudniani są częściej w małych i średnich przedsiębiorstwach, natomiast ich udział w zatrudnieniu jest znacznie niższy w mikroprzedsiębiorstwach. Pracownicy ci zajmują często stanowiska kierownicze, odpowiadające ich kwalifikacjom. Jednak mając do wyboru pracownika bez większego doświadczenia, pracodawcy wybierają osoby młode, z uwagi na możliwość ich ukształtowania stosownie do potrzeb organizacji (Wiktorowicz, i wsp., 2010, s. 107).

Badanie przeprowadzone w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+² zademonstrowało, że polscy pracodawcy³ prezentują proefektywnościowe podejście do zarządzania. Dla 96% pracodawców liczą się efekty i nie zwracają oni w ogóle uwagi na wiek pracowników. Dostrzegają przy tym kompetencje pracowników przynoszące indywidualne efekty, które są nagradzane (73% pracodawców) oraz potrzebę międzypokoleniowego transferu doświadczeń realizowanego za pomocą kariery i zarządzania wiedzą (63% pracodawców). Szczegółowo wyniki prezentuje wykres 1.

2 Ze względu na rozmiar opracowania przedstawia się tylko wybrane wyniki badań.

3 Próba pracodawców była reprezentatywna ze względu na wielkość zatrudnienia oraz formę własności danej instytucji/firmy: publiczna lub niepubliczna. Metodą zastosowaną w przypadku badania pracodawców był telefoniczny wywiad wspomagany komputerowo (CATI). Ta metoda badania ilościowego (CATI) bazuje na założeniu dostarczania informacji w takim zakresie, aby zgromadzone dane pozwalały stwierdzić, jakie są rozkłady odpowiedzi na poszczególne pytania i jakie są zależności pomiędzy tymi odpowiedziami. Pozwala także na uzyskanie wieloczynnikowych charakterystyk statystycznych, co umożliwia wyjaśnienie określonych problemów i dalsze analizy. Telefoniczny sposób prowadzenia rozmowy stwarza możliwość wielokrotnego „powrotu” do tego samego respondenta lub tej samej instytucji.

Wykres 1. Narzędzia zarządzania wiekiem stosowane przez pracodawców (w %) (N=1011)



Źródło: ilościowe badanie CATI pracodawców. Projekt „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, marzec-maj 2012

Jak widać, ani planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku, ani organizacja czasu pracy z uwzględnieniem wieku, ani też awanse oparte na starszeństwie nie znajdują uznania wśród pracodawców – zaledwie kilkanaście procent organizacji oświadcza, że je stosuje.

Tabela 2. Stosowane przez pracodawców narzędzia zarządzania wiekiem ze względu na liczbę zatrudnionych

Wyszczególnienie	Ogółem	Liczba zatrudnionych			
		do 9	10–49	50–249	250 i więcej
Planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku ($p=0,724$)	12,6	12,8	7,4	9,7	16,8
Dobór form zatrudnienia z uwzględnieniem wieku ($p=0,928$)	16,5	16,6	14,4	12,4	17,9
Organizacja czasu pracy z uwzględnieniem wieku ($p=0,802$)	14,2	14,5	8,5	9,9	9,1
Wynagradzanie za kompetencje ($p=0,660$)	70,8	71,2	64,3	66,0	67,3
Wynagradzanie za indywidualne efekty pracy ($p=0,913$)	73,5	73,4	75,1	73,5	81,0
Dobór zadań z uwzględnieniem zdolności psychofizycznych pracowników ($p=0,866$)	64,8	65,0	61,9	61,9	65,7
Kierowanie karierą pracowników tak aby umożliwić wymianę doświadczeń pracowników w różnym wieku ($p=0,875$)	66,5	66,4	69,4	65,5	77,7
Metody szkoleń zawierające wymianę doświadczeń np. <i>mentoring, coaching</i> ($p=0,981$)	43,8	43,8	42,2	40,4	56,7
Pracę w zespołach zróżnicowanych wiekowo ($p=0,170$)	60,0	59,2	72,9	79,9	87,5
Zarządzanie wiedzą ($p=0,822$)	63,8	64,0	59,7	61,2	67,7
Awanse oparte na starszeństwie ($p=0,976$)	14,6	14,7	14,2	14,3	12,6
Dodatki stażowe do wynagrodzeń ($p=0,393$)	26,6	26,1	36,8	39,8	46,4
Nie zwracamy uwagi na wiek – liczą się efekty pracy ($p=0,940$)	96,0	96,0	95,6	94,3	94,9

Źródło: ilościowe badanie CATI pracodawców. Projekt „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, marzec-maj 2012

Analiza deklarowanych obszarów zarządzania wiekiem nie różnicuje się istotnie statystycznie pod względem rozmiaru firmy, co pokazuje przyjęty w tabeli 2 podział uwzględniający liczbę zatrudnionych.

Generalnie można dostrzec rzadsze posługiwanie się poszczególnymi narzędziami zarządzania wiekiem w firmach małych i średnich, w porównaniu do wskazań uśrednionych dla całej populacji, i zdecydowanie niższe niż w firmach zatrudniających powyżej 250 pracowników. Dotyczy to w szczególności następujących obszarów: planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku, dobór form zatrudnienia z uwzględnieniem wieku, organizacja czasu pracy z uwzględnieniem wieku, wynagradzanie za kompetencje, dobór zadań z uwzględnieniem zdolności psychofizycznych pracowników, metody szkoleń zawierające wymianę doświadczeń, zarządzanie wiedzą, awanse oparte na starszeństwie, profektywnościowe podejście do zasobów pracy.

Małe i średnie firmy stosują niektóre praktyki zarządzania wiekiem częściej niż inni. Zauważają użyteczność stosowania wynagradzania za indywidualne efekty pracy (75,1% wobec 73,5% w przedsiębiorstwach ogółem) oraz kierowanie karierą z uwzględnieniem transferu doświadczeń (69,4% wobec 66,5% ogółem). Obie kategorie firm wyraźnie upatrują pracę w zróżnicowanych wiekowo zespołach oraz świadczące o tradycyjnym podejściu do wynagradzania pracowników – dodatki stażowe do wynagrodzeń, jako przydatne rozwiązania.

Analiza stanu rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem była wzbogacona o rozpatrywanie filozofii podejścia do zarządzania tym obszarem poprzez uświadamianie grupom nacisku istoty i wagi zagadnienia. Pracodawcy wskazywali na częstotliwość przeprowadzonych w ciągu ostatnich lat szkoleń, które bądź dotyczyły zarządzania wiekiem, bądź były blisko związane z tym zakresem. Szkolenia dotyczące zarządzania wiekiem deklarowało zaledwie 1,3% firm małych i ponad dwukrotnie więcej pracodawców średnich (3,7%), podczas gdy wskazanie ogółem wyniosło 2,7%. Był to więc sporadycznie wybierany temat szkoleń.

Znacznie częściej eksploatowano temat związany z zarządzaniem różnorodnością – 19,9% firm średnich i 13,6% małych przeprowadziło takie szkolenia. Równowaga między pracą a życiem prywatnym zajmowała pracodawców średnich w 5,4%, a małych w 8,3%. Wymieniane przez respondentów rodzaje szkoleń nie różnicowały ich jednak statystycznie.

Dobrym pomysłem na finansowanie działań szkoleniowych, ale oczywiście też znacznie szerszego spektrum działań strategicznych, jest ubieganie się o środki unijne. Pracodawcy szacowali swój udział w projektach z programów współfinansowanych ze środków unijnych w ramach POKL dotyczących osób w wieku przekraczającym 45 lat. Blisko jedna piąta firm średnich (17,6%) i 12,9% małych korzystało z takiego dofinansowania. Odbywało się to w różny sposób, najczęściej organizacje

kierowały pracowników do uczestnictwa w otwartym (ogólnodostępnym) projekcie: tak uczyniło 58,9% średnich i 52,5% małych firm spośród tych, którzy partycypowali w projektach w ogóle. Generalnie w badaniach zauważalna była tendencja, że im firma była większa, tym rosło zainteresowanie projektami w ogóle i częściej podejmowano wysiłki związane z przygotowaniem rozwiązań „szytych na miarę”. W małych i średnich organizacjach prawdopodobnie brak pracowników o specjalistycznych kwalifikacjach oraz codzienne obciążenie pracą uniemożliwiły wdrożenie takich rozwiązań.

Zarządzanie wiekiem kładzie wyraźny akcent na profilaktykę zdrowia i stosowanie ułatwień związanych z opieką medyczną. Badano dostępność oferty pracodawców dotyczącej darmowego bonusu w postaci dodatkowego ubezpieczenia zdrowotnego, zorganizowania akcji szczepień profilaktycznych lub akcji dbania o kondycję fizyczną pracowników. Małe i średnie firmy dostrzegają potrzebę wsparcia tego obszaru, oferując bonus związany z poprawą zdrowia pracowników (15,3% małych i 17,9% średnich, wobec 14,0% ogółem). Zatem stosują te rozwiązania nieco częściej niż wszyscy pracodawcy.

Podsumowanie

Małe i średnie organizacje muszą być niezwykle elastyczne, a spośród wielu zasobów najistotniejsze z punktu widzenia ich konkurencyjności są zasoby ludzkie (Nogalski i wsp., 2010). Ich wpływ na efektywność i wygrywanie walki konkurencyjnej jest ogromny (Piecuch, 2010, s. 26). Jak widać, autorzy są zgodni, że zasoby ludzkie są kluczowe dla sektora MŚP, co potwierdzają wyniki badań. R. Lisowska przywołuje badania Lewiatana z 2008 roku, w których przedsiębiorcy określali bariery rozwoju, a wśród nich brak możliwości wprowadzenia elastycznych form zatrudnienia, brak wykwalifikowanych pracowników (Lisowska, 2010, s. 200). M. Sidor-Rządowska (2004, s. 7, s. 23–30) wskazuje na bariery związane z kierowaniem ludźmi oraz potrzeby wdrażania strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w MŚP. Zatem kwestie klasyfikowane do zarządzania wiekiem postrzegane są przez przedsiębiorców jako istotne bariery działalności.

Procesy zarządzania wiedzą występowały w firmach MŚP „w formie szczątkowej”, zauważono brak dbałości o dotychczasową wiedzę, jak i pozyskiwanie wiedzy nowej za sprawą systemów „miękkich”, tj. motywowanie i szkolenia, oraz „twardych” – informatyczne wsparcie zarządzania (Stańczyk-Hugiet, 2007, s. 124).

Badania projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+” pokazały, że w małych i średnich przedsiębiorstwach istnieje mniejsze zainteresowanie wdrażaniem zarządzania wiekiem niż w organizacjach dużych. Jest to prawdopo-

dobnie konsekwencją stosowania uproszczonego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Istnieje możliwość doskonalenia, wzbogacania i rozwijania procesu, w szczególności poprzez:

- promocję roli i znaczenia zarządzania wiekiem we współczesnych organizacjach i ich „zaszczepianie” w świadomości menedżerów, a zwłaszcza właścicieli firm; działać się to może na tle ewolucji zarządzania strategicznego i rozwoju zarządzania różnorodnością;

- rekomendowanie projektów finansowanych przez Unię Europejską jako źródła zdobycia środków na realizację projektów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania wiekiem, a w dłuższej perspektywie także przedsięwzięć dotyczących rozwoju firmy; można łączyć to ze społeczną odpowiedzialnością biznesu i kreowaniem zrównoważonego rozwoju, a specyficzne cechy małego przedsiębiorstwa niewątpliwie sprzyjają skierowaniu uwagi właścicieli – menedżerów na działania społecznie odpowiedzialne, realizujących swe zachowania z uwzględnieniem wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy (Sokołowska, 2010, s. 277);

- prezentowanie dobrych praktyk w tym obszarze, z uwzględnieniem rozwiązań transferowalnych do firm reprezentujących sektor MŚP.

Można również lansować potencjalne korzyści ze stosowania zarządzania wiekiem w małych i średnich organizacjach w perspektywie konieczności przekazania biznesu. Sukcesja wymaga zwiększenia aktywności przedsiębiorców w tej sferze. Wielu przedsiębiorców, zwłaszcza wywodzących się z firm rodzinnych, deklaruje chęć przekazania firmy potomkom, ale nie ma sprecyzowanego planu sukcesji (Marjański, 2009, s. 45). Udałe przygotowanie następcy i przeprowadzenie procesu sukcesji mogą korzystać z zarządzania wiekiem, pozytywnie transfer doświadczeń między pracownikami w różnym wieku.

Wobec skromniejszych budżetów na szkolenia wykorzystanie pracowników w dojrzałym wieku jako mentorów i coachów (Kołodziejczyk-Olczak, 2007, s. 64) może być interesujące dla MŚP. Wymaga jednak dodatkowych nakładów i czasu na przygotowanie dydaktyczne pełniących takie role.

Literatura

Baczyńska-Koc K. (2011), *Zainwestuj w doświadczenie. Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorcy, korzyść dla pracownika*, Białystok, Alterstudio.

Błędowski P., Szuwarzyński A. (2009), *Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia*, Sopot, PBS DGA.

Casey B., Metcalf H., Lakey J. (1993), Human resources strategies and the third age: policies and strategies in the UK, w P. Taylor i wsp., *Age and Employment*, IPM,

- London za: E. Karpowicz, Zarządzanie pracownikami w wieku 50+ - perspektywa pracodawcy, w Schmidt C. (red.) (2010), *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*, Warszawa, Akademia Koźmińskiego.
- Czernecka M., Woszczyk P., red. (2011), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź, HRP.
- Dojrzałość to ich atut. Promocja zatrudnienia osób 50+* (2011), Grudziądz – Warszawa.
- Dzień aktywizacji 50+. Katalog dobrych praktyk* (2011).
- Dymek M. (2010), *Dobre praktyki zarządzania wiekiem – jak wspierane są osoby po 45. roku życia w Niemczech*, Warszawa, Fundacja Grejfrut.
- IBM Global Social Segment (2007), *Living longer, living better. Addressing the challenge of an aging workforce*, The Lisbon Council.
- Ilmarinen J. (2005), *Towards a longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, <www.eurofound.eu.int>.
- Jaros R., Krajewski P., Mackiewicz M., red. (2010), *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Labelszczyzny*, Warszawa, Fundacja CBOS.
- Kawka T. (2010), System motywowania kadr menedżerskich..., w Matejun M., *Wyzwania i perspektywy zarządzania małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa, Wydawnictwo CH Beck.
- Kolodziejczyk-Olczak I. (2007), Kompetencje jobcoachów w ocenie własnej oraz beneficjentów projektu „Sojusz dla pracy”, w Urbaniak B., *Pracownicy po 45. roku życia wobec barier na rynku pracy*, Warszawa, Wydawnictwo Elipsa.
- Król H., red. (2007), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kulicka S. (2012), *Praktyczny poradnik zarządzania różnorodnością wiekową*, Warszawa, Caritas Polska.
- Kwiatkiewicz A. (2010), *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, Warszawa, PARP.
- Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, Office for Official Publications of the EC.
- Managing the Ageing Workforce. An introductory guide to age management for HR Professional* (2007), TAEN – The Age and Employment Network.
- Lisowska R. (2010), *Analiza warunków ograniczających rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, w Matejun M., *Wyzwania i perspektywy zarządzania małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa, Wydawnictwo CH Beck.
- Litwiński J., Sztanderska U. (2010a), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa, Uniwersytet Warszawski.
- Litwiński J., Sztanderska U. (2010b), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa, PARP.

- Liwiński J. (2010), *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, Warszawa, PARP.
- Mól D. (2008), *Osoby 50+ na rynku pracy*, Warszawa, FISE.
- Schimanek T. (2010a), *Co to jest zarządzanie wiekiem? w Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*, Warszawa, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.
- Schimanek T. (2010b), *Praktyczne metody aktywizacji zawodowej osób 50+ i zarządzania wiekiem*, Zgorzelec.
- Schimanek T., Trzos K., Zatorska M. (2011), *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Miniprzehodnik zarządzania wiekiem*, Warszawa, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.
- Sidor-Rzadkowska M. (2004), *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna,
- Sokołowska A., *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, w Matejun M., *Wyzwania i perspektywy zarządzania małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa, Wydawnictwo CH Beck.
- Szmidt C. (2007), Wstęp, w Król H., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Urbaniak B. (2006), Aktywność zawodowa osób w zaawansowanym wieku, w Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim (wybrane problemy)*, Łódź, Acta Universitatis Lodzianensis.
- Urbaniak B., Wieczorek I. (2007), Zarządzanie wiekiem, w Urbaniak B., *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP.
- Walker A. (1997), *Combating Age Barriers in Employment – A European Research Report*, Dublin, European Foundation.
- Walker A. (2005), The Emergence of Age Management in Europe, *International Journal of Organizational Behavior*, vol. 10 (1).
- Walker A. (1998), *Managing an Ageing Workforce A Guide to Good Practice*, Dublin Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <www.eurofound.eu.int>.
- Wiktorowicz J., Kołodziejczyk-Olczak I., Wieczorek I. (2010), *Fachowcy 45+. Raport z badania potrzeb pracodawców wobec pracowników w wieku 45+ w województwie łódzkim*, Łódź, SWSPiZ.
- Woszczyk P., red. (2011), *Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka*, Łódź, HRP.
<www.aarp.org>
<www.agepositive.gov.uk>
<www.zysk50plus.pl>

Age Management in Small and Medium Enterprises

Summary

This article presents the specifics of age management as an area of HRM in the small and medium enterprise sector. It starts with an attempt to define age management as well as present its component parts on the basis of Polish and foreign literature. This review of theoretical material is an introduction to a presentation of selected results of an employer survey conducted as a part of the “Equalizing Opportunities on the Labor Market for People Aged 50+” project in the area of age management. The cited survey results are juxtaposed with those generated by other research projects.

I z a b e l a K o ł o d z i e j c z y k - O l c z a k – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Wykładowca na studiach dziennych, zaocznych, MBA, zdalnych oraz realizowanych dla studentów programu Socrates Erasmus. Koordynatorka programu MBA and Managerial Communication oraz kilku edycji studiów podyplomowych ZZL. Ekonomista, trener i doradca specjalizujący się w ZZL. Autorka i współautorka 77 publikacji naukowych oraz kilku popularnonaukowych z zarządzania ludźmi, zarządzania wiekiem, zarządzania strategicznego i zarządzania wiedzą.

Uczestniczka kilku krajowych i międzynarodowych projektów badawczych.