

Beata Radzka, Renata Trochimiuk

Wyzwania w zarządzaniu wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach

„Wyzwaniem dla współczesnych społeczeństw jest rekonceptualizacja pojęć wieku i pracy oraz zmiana postaw zakorzenionych w relacjach społecznych” (Parry, Tyson, 2011, s. 1). Artykuł pokazuje wyzwania stojące przed przedsiębiorcami z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w obszarze zarządzania wiekiem.

W części pierwszej autorki koncentrują się na problematyce zarządzania wiekiem w organizacjach. W drugiej omawiają specyfikę zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach. Ostatnia, zasadnicza część artykułu jest próbą eksploracji wyzwań związanych z zarządzaniem wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach. Zaprezentowano w niej wybrane wyniki badań przeprowadzonych w MŚP przez pracowników Katedry ZZL Akademii Leona Koźmińskiego we współpracy z IBMB SMG/KRC. Wyniki wskazują, że wyzwaniami dla przedsiębiorców z sektora MŚP w obszarze zarządzaniu wiekiem są: przyjmowanie bardziej odpowiedzialnej postawy wobec problemów starzenia się społeczeństwa ze świadomością, że działania w obszarze zarządzania wiekiem, podejmowane we własnym interesie przez pracodawców, mogą przynieść korzyść ogółowi; podejmowanie działań mających na celu niwelowanie negatywnego wpływu procesów kategoryzacji ze względu na wiek na relacje społeczne w organizacji; rozszerzanie praktyk zarządzania wiekiem, ujmowanych w długoterminowej perspektywie.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach (*HRM in SMEs*), zarządzanie różnorodnością (*diversity management*), praktyki zarządzania wiekiem (*HR practices in age management*)

Wprowadzenie

Poważnym problemem polskiego rynku pracy jest starzenie się społeczeństwa oraz dezaktywacja ekonomiczna ludności w wieku produkcyjnym. Jak wynika z danych GUS, wskaźnik zatrudnienia dla ogółu ludności w Polsce w IV kwartale 2011 r.

wyniósł 50,8%, przy czym dla mężczyzn był wyższy niż u kobiet odpowiednio: 58,9% i 43,4%. Dla osób powyżej 50. roku życia wskaźnik ten wyniósł: dla ogółu – 31,3%, dla mężczyzn – 40,3% i dla kobiet – 24,4% (Migula i wsp., 2013).

Niekorzystne są także prognozy zmian demograficznych. Rośnie liczba ludności w wieku poprodukcyjnym, natomiast osób w młodszych grupach wiekowych systematycznie ubywa (Migula i wsp., 2013). Starzenie się społeczeństwa rodzi różne problemy, przede wszystkim zagrożenie finansów publicznych i państwowych systemów emerytalnych. Konieczne staje się podjęcie działań na rzecz zwiększenia aktywizacji zawodowej osób starszych.

W studiach nad uwarunkowaniami aktywności zawodowej wielu badaczy koncentruje uwagę na relacjach pomiędzy jednostkami a instytucjami państwowymi, które w dużej mierze wynikają z realizowanego modelu funkcji socjalnej państwa. Dirk Hofacker zwraca uwagę, że takie podejście pomija rolę relacji między pracodawcami a pracownikami (2010, s. 16-17). W niniejszym opracowaniu uwaga została skoncentrowana na przedsiębiorcach sektora MŚP, który w znaczący sposób wpływa na kondycję rynku pracy (Tarnawa, Zadura-Lichota, 2013, s. 24).

Małe i średnie przedsiębiorstwa¹ stanowią w Polsce 99,8% ogółu firm. Odgrywają istotną rolę w rozwoju gospodarczym, tworzą prawie połowę PKB, poprzez znaczący udział w eksporcie wpływają na poziom konkurencyjności polskiej gospodarki, a jednocześnie wyznaczają poziom stopy życiowej społeczeństwa. Sektor MŚP to „istotny trzon gospodarki, który w całościowym ujęciu nie zapewnia spektakularnych efektów rozwojowych, ale tworzy zdrowe podstawy systematycznego rozwoju społeczno-gospodarczego” (Tarnawa, Zadura-Lichota, 2013, s. 5).

Według danych GUS, w Polsce w 2011 r. w firmach MŚP pracowało 6,3 mln osób, co stanowi 70,2% ogółu pracujących. Nie sposób zatem przecenić znaczenia małych i średnich firm w procesie tworzenia miejsc pracy. Jak podkreśla M. Juchnowicz (2013, s. 52): „ich efektywny rozwój jest niezbędnym warunkiem zdolności gospodarki do tworzenia miejsc pracy oraz wzrostu produktywności i konkurencyjności”.

W tym kontekście małe i średnie przedsiębiorstwa mogą odegrać istotną rolę w aktywizacji osób starszych. W artykule przedstawiono wyzwania, jakie stoją przed przedsiębiorcami z tego sektora w obszarze zarządzania wiekiem.

1 Kryteria przynależności do sektora MŚP to: wielkość zatrudnienia do 249 osób, obrót roczny poniżej 50 mln euro lub roczna suma bilansowa poniżej 43 mln euro oraz niezależność, która oznacza, że poniżej 25% kapitału lub głosów może znajdować się w posiadaniu innego przedsiębiorstwa (rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 z 6 sierpnia 2008 r., uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (ogólne rozporządzenie w sprawie wyłączeń blokowych) Dz.Urz. UE L 214 z 9.08.2008).

Zarządzanie wiekiem

W odpowiedzi na wzrost zróżnicowania wiekowego pracowników, starzenie się siły roboczej oraz niską aktywność zawodową osób starszych w naukach o zarządzaniu wyodrębniła się koncepcja zarządzania wiekiem, która wpisuje się w zakres zarządzania różnorodnością.

Niewiele zjawisk społecznych wzbudziło tak duże zainteresowanie jak zarządzanie różnorodnością (Prasad i wsp., 2006, s. 1). Pojęcie różnorodności definiowane jest rozmaicie w zależności od przyjętych perspektyw badawczych. Prasad i wsp. (2006, s. 2) przyjmują szeroką definicję różnorodności, podkreślając, iż „samym rdzeniem koncepcji różnorodności jest kwestia »różnic« i »wykluczeń«”.

Różnorodność siły roboczej staje się zasobem, którym – z perspektywy biznesowej – należy zarządzać (Kirby, Harter, 2003, s. 36). Mor Barak (2011, s. 235) formułuje następującą definicję: „Zarządzanie różnorodnością odnosi się do dobrowolnych działań podejmowanych w organizacji, których celem jest zintensyfikowanie działań służących włączaniu pracowników z różnych środowisk do formalnych i nieformalnych struktur organizacyjnych poprzez odpowiednie programy i polityki” (tłum. własne).

Riach (2010, s. 44) stwierdza, że zarządzanie różnorodnością było reakcją na ograniczenia polityki równych szans w zakresie wyeliminowania dyskryminacji w organizacji. Zdaniem Mor Baraka (2011, s. 237), zarządzanie różnorodnością, polityka równych szans i programy akcji afirmatywnych stanowią kontinuum.

W nurcie zarządzania różnorodnością najszerzej reprezentowana jest problematyka zarządzania wiekiem. Niektórzy badacze odnoszą zarządzanie wiekiem do wszelkich działań podejmowanych ze względu na różnorodność wiekową wszystkich zatrudnionych (Ilmarinen, 2006, s. 120; Liwiński, Sztanderska, 2010, s. 3). W tę perspektywę wpisują się badania nad różnicami i podobieństwami postaw i zachowań organizacyjnych przedstawicieli czterech generacji (Green i wsp., 2012). Inni natomiast koncentrują uwagę na działaniach skierowanych do osób starszych. Zdaniem A. Walkera, termin „zarządzanie wiekiem” odnosi się w szczególności do różnych wymiarów procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji z położeniem wyraźnego nacisku, poprzez realizację polityki społecznej lub układy zbiorowe, na starzenie się siły roboczej (2005, s. 685, cyt. za: Pitt-Casouphes i wsp., 2010, s. 81).

Zarządzanie wiekiem dodatkowo komplikuje niejednoznaczność pojęcia wieku, rozumianego jako zróżnicowanie jedynie ze względu na wiek biologiczny, lub też uwzględniającego inne wymiary (Schwall, 2012, s. 169). Badania prowadzone przez The Sloan Center on Aging and Work at Boston College w Massachusetts doprowadziły do przyjęcia koncepcji Pryzmy Wieków (*Prism of Age*), która stanowi ramę

konceptualną, ukazującą złożoność pojęcia wieku, jako czynnika różnicującego. Wyróżniono następujące wymiary wieku: fizyczno-kognitywny, społeczno-emocjonalny, subiektywny, danej generacji, normatywny, wydarzeń życiowych, zawodowy, organizacyjny (Pitt-Casouphes i wsp., 2010, s. 83–88).

W 2010 r. – na podstawie wyników badań – postawiono tezę, zgodnie z którą „w Polsce nie funkcjonuje jeszcze model zarządzania wiekiem, a indywidualne systemy w firmach dopiero się rozwijają” (Kwiatkiewicz, 2010, s. 27). O ile w 2010 r. Polska była na etapie formułowania „wstępnych standardów zarządzania wiekiem” (Liwiński, Sztanderska, 2010), o tyle w 2014 r. możemy wskazać liczne przykłady wykorzystywania instrumentów i narzędzi zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach (Kwiatkiewicz, 2010; *Diagnoza...*, 2013; Maksim i wsp., 2012). Działania te są podejmowane we wszystkich istotnych obszarach zarządzania wiekiem, takich jak: dobór pracowników, organizacja pracy oraz czasu pracy, szkolenia, zarządzanie rozwojem i karierą, motywowanie i wynagradzanie, profilaktyka i ochrona zdrowia, kończenie zatrudnienia.

Zarządzanie ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach

Sektor MŚP cechuje niezwykła heterogeniczność. Obejmuje on mikroprzedsiębiorstwa, firmy małe i średnie, funkcjonujące w różnorodnych branżach, zarówno tradycyjnych, jak i nowoczesnych, działające na rynkach lokalnych, ale też międzynarodowych, będące na różnych etapach rozwoju. Czynniki te w istotny sposób wpływają na zarządzanie ludźmi, realizowane procesy personalne (Pocztowski, Pauli, 2013, s. 10; Cardon, Stevens, 2004, s. 299). Zdaniem wielu badaczy, właściciele i osoby zarządzające w MŚP postrzegają znaczenie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w odmienny sposób niż liderzy dużych przedsiębiorstw. Ponadto liczne badania wskazują, że olbrzymia różnorodność firm sektora MŚP komplikuje czynienie generalizacji (Hill, 2004, s. 23). Jednak bez względu na różnice, jakie mogą się pojawić, jest możliwe wyróżnienie charakterystycznych cech fundamentalnych małych i średnich przedsiębiorstw. Są nimi: niska formalizacja praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, skoncentrowanie odpowiedzialności w osobie właściciela, niski stopień specjalizacji menedżerów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi, reaktywny charakter podejmowanych działań.

Dla małych i średnich przedsiębiorstw typowy jest nieformalny i elastyczny sposób działania (Hill, Stewart, 2000, s. 108), pozwalający na szybkie reagowanie na wyzwania turbulentnego otoczenia. Struktury organizacyjne tych firm są płaskie i także charakteryzują się elastycznością (Juchnowicz, 2013, s. 53). Wykorzystywane

są elastyczne formy organizacji pracy, umożliwiające przemieszczanie pracowników wewnątrz organizacji, zmienny podział zadań między zatrudnionymi. Od pracowników oczekuje się wielozadaniowości i gotowości do podejmowania w pracy wielu ról oraz wykorzystywania wielu umiejętności (Cardon, Stevens, 2004, s. 311; Coetzer, Perry, 2008, s. 655), zgodnie ze zmieniającymi się potrzebami firmy. Charakterystyczna dla zarządzania ludźmi w MŚP jest słaba strukturyzacja ról, symptomy której to m.in.: brak opisów stanowisk pracy, niewyróżnianie stanowisk kierowniczych (Strużyńska, 2002, s. 127; Karpowicz, 2004, s. 14). Wraz ze wzrostem wielkości firmy wyodrębniane są stanowiska specjalistyczne, na przykład w obszarze marketingu czy administrowania kadrami, oraz stanowiska kierownicze.

Kluczowa jest w tych firmach rola właściciela lub osoby zarządzającej (Szaban, 2007, s. 335). Jego wiedza, umiejętności, świadomość decydują o realizowanych działaniach, które często mają charakter intuicyjny i są raczej krótkoterminowe niż strategiczne (Pocztowski, Pauli, 2013, s. 12). Jest to szczególnie wyraźne w mikroprzedsiębiorstwach i firmach małych, które cechują: skoncentrowanie wszelkich decyzji w rękach właściciela, brak delegowania zadań i odpowiedzialności.

Kolejną cechą jest niski stopień specjalizacji menedżerów ds. ZZL. Dotyczy to nie tylko mikroprzedsiębiorstw, ale także firm małych, w których nie ma specjalisty ds. personalnych (Cardon, Stevens, 2004, s. 296), a niezbędne działania realizuje zarządzający firmą lub wyznaczona osoba. W firmach średnich w obszarze administrowania kadrami wyodrębniane są stanowiska specjalistyczne lub – w przypadku większych firm – komórki zatrudniające kilka osób (Król, 2007, s. 22–25). Badacze zauważyli, że obecność w firmie specjalistów lub działów HR sprawia, iż zwiększa się prawdopodobieństwo formalizacji i profesjonalizacji praktyk HR (Bacon, Hoque, 2005, s. 1979).

Małe i średnie firmy funkcjonują zwykle w krótkoterminowej perspektywie i są nastawione na rozwiązywanie bieżących problemów biznesowych. Krótkoterminowość i reaktywność widoczne są także w zarządzaniu ludźmi. Za Nadin i Cassell (2007, s. 421), podejście do zarządzania ludźmi firm MŚP można określić jako „wybierz i połącz» podejście awaryjne”. Oznacza to, że „podstawą wyboru oraz zakresu stosowania i formalizacji praktyk ZZL są cechy charakterystyczne MŚP oraz klimat działalności gospodarczej, w jakim są realizowane. Działania z zakresu ZZL nie są podejmowane w ramach długoterminowych strategii, lecz w związku z bieżącymi potrzebami. Same w sobie są rezultatem przyjęcia strategicznej decyzji koncentrowania się na bieżących priorytetach biznesowych”.

Wyzwania w zarządzaniu wiekiem w MŚP. Wybrane wyniki badań realizowanych w projekcie „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”

Poniżej przedstawiono wybrane fragmenty wyników badań: „Deklarowane zachowania i postawy pracodawców wobec pracowników powyżej 50. roku życia” (technika CATI, próba 1000) i „Przekonania i postawy pracodawców wobec własnych pracowników powyżej 50. roku życia” (technika CAPI, próba 401), „Przekonania i postawy pracowników powyżej 50. roku życia wobec własnej sytuacji życiowej” (technika CAPI, próba 751), przeprowadzonych wśród małych i średnich przedsiębiorstw przez pracowników Katedry ZZL Akademii Leona Koźmińskiego we współpracy z Instytutem Badań MB SMG/ KRC w ramach projektu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”.

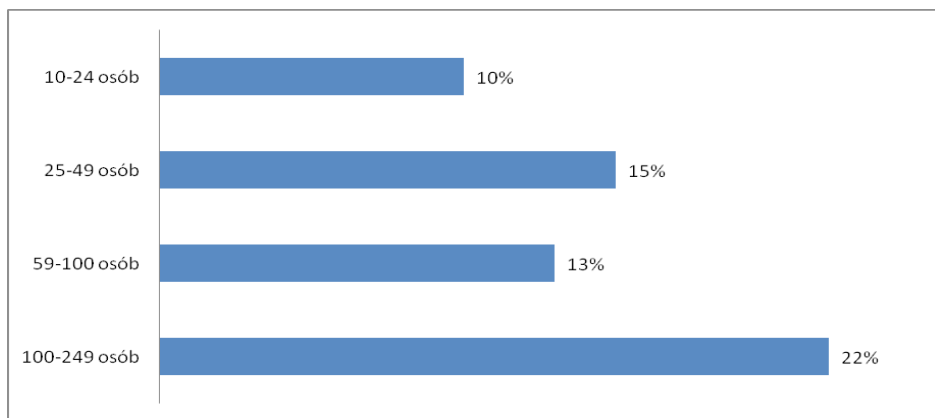
Wyróżnione na podstawie badań literaturowych trzy zasadnicze czynniki: istotna rola MŚP w rozwoju ekonomicznym, specyfika zarządzania ludźmi w MŚP oraz zarządzanie wiekiem jako nowy trend w zarządzaniu zasobami ludzkimi, pozwoliły na zidentyfikowanie następujących trzech obszarów badawczych, tj. postawy przedsiębiorców wobec starzenia się społeczeństwa, zagrożenie stereotypizacją starszych pracowników oraz chęć działania strategicznego w dłuższej perspektywie czasowej.

Postawy pracodawców wobec starzenia się społeczeństwa

Zarówno w Polsce, jak i Unii Europejskiej, małe i średnie przedsiębiorstwa wywierają znaczący wpływ na kondycję rynku pracy (Tarnawa, Zadura-Lichota, 2013, s. 24). Cechą charakterystyczną polskiego rynku pracy jest zdominowanie sektora MŚP przez mikroprzedsiębiorstwa, które stanowią 96,5% ogółu firm. Podejmowane przez tych przedsiębiorców działania są często oceniane przez pryzmat własnej firmy. Z perspektywy małego przedsiębiorstwa trudno dostrzec konsekwencje podejmowanych działań w skali całej gospodarki.

Jak pokazują wyniki badania CATI, przeciętny udział pracowników 50+ w ogólnej liczbie zatrudnionych jest niski – waha się, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, od 22% do 24%. 11% badanych firm nie zatrudnia osób w wieku 50+. Częściej takie osoby pracują w firmach średniej wielkości, najrzadziej w najmniejszych. Aż 28% firm przyznało, że wiek jest istotnym kryterium doboru: częściej niż w co czwartej firmie z zasady zostaną odrzucone kandydatury osób w wieku 50+. Wśród nowo zatrudnionych osoby w wieku 50+ stanowią jedynie 16%. Odsetek starszych pracowników przyjmowanych do największych firm jest ponad dwukrotnie wyższy niż w firmach małych.

Rysunek 1. Przeciętny udział osób 50+ wśród nowo zatrudnionych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ALK i SMG/KRC

Identyfikując wyzwania, które stoją przed sektorem MŚP w zakresie zarówno zatrzymania starszych pracowników w organizacji, jak i zatrudniania nowych, ważne jest poznanie opinii pracodawców tego sektora o aktywizacji osób starszych. Pracodawcy doceniają wagę problemu starzenia się społeczeństwa i konieczność podejmowania działań aktywizujących zawodowo osoby starsze. Niemal wszyscy (93%) postrzegają problem aktywizacji zawodowej osób starszych jako ważny dla Polski.

Zgodnie z otrzymanymi wynikami, to rząd jest w głównej mierze odpowiedzialny za aktywność zawodową osób 50+ (38% – badanie CATI, 56% – badanie CAPI). Na kolejnych miejscach wskazywano w badaniu CATI: starszych pracowników, pracodawców, urzędy pracy, natomiast w badaniu CAPI: urzędy pracy, pracodawców, samorządy, osoby starsze. Jedynie 24% (CATI) i 26% (CAPI) respondentów jako podmiot odpowiedzialny wskazuje pracodawców.

Obarczając rząd taką odpowiedzialnością, jedynie 24% pracodawców pozytywnie ocenia podejmowane przez niego działania. Nieco więcej pracodawców pozytywnie ocenia działania urzędów pracy – 37%. Pracodawcy wysoko oceniają działania własne (49%).

Otrzymane wyniki wskazują na niedocenywanie możliwości wpływania przez pracodawców sektora MŚP na strukturę rynku pracy oraz pokazują niski stopień poczucia odpowiedzialności za aktywizację zawodową osób 50+. Pracodawcy rozumieją znaczenie problematyki starzenia się społeczeństwa, wyrażają opinię, że to rząd, urzędy pracy i sami zainteresowani są w największym stopniu odpowiedzialni za aktywizację zawodową osób starszych, nie oceniają wysoko podejmowanych

przez te podmioty działań. Jednocześnie tylko co czwarty z nich przyjmuje odpowiedzialność w tym zakresie.

Wyzwaniem jest przyjęcie bardziej odpowiedzialnej postawy wobec problemów starzenia społeczeństwa i związanej z tym konieczności zrozumienia, że działania związane z zarządzaniem wiekiem podejmowane w celu realizacji korzyści właściciela mogą przynieść korzyść ogółowi.

Wiek jako czynnik społecznej kategoryzacji

Pozycja ludzi starszych w społeczeństwie i funkcjonujące o nich wyobrażenia są uwarunkowane społecznie i kulturowo. Wiek, obok takich wymiarów, jak płeć i rasa, jest jednym z głównych czynników społecznych podziałów (Perry, Parlamis, 2005, s. 345).

Dwie najczęściej przywoływane teorie wyjaśniające przyczyny, mechanizmy oraz skutki kategoryzowania ludzi na grupy to teoria tożsamości społecznej i teoria autokategoryzacji. Zgodnie z główną przesłanką tych teorii, tożsamość społeczna przyczynia się do powstawania i utrzymywania się postaw i zachowań, które dyskryminują grupy obce, a faworyzują grupę własną (Stephan, Stephan, 2007, s. 99). Im większe znaczenie ma czynnik kategoryzujący, czyli im większą rolę odgrywa identyfikacja z własną grupą, tym bardziej podobni do siebie wydają się członkowie grupy własnej i obcej. Jednostka jest bardziej świadoma różnorodności grupy własnej, natomiast grupa obca jest postrzegana jako niezróżnicowana. Kategoryzacja jest poznawczą podstawą do tworzenia stereotypów.

Poniżej przedstawiono ocenę pracowników starszych i młodszych dokonaną przez pracodawców. Z analizy otrzymanych wyników wylania się wyraźny podział tych dwóch grup społecznych. Pracownicy starsi w porównaniu z młodszymi istotnie częściej uzyskują pozytywne oceny u pracodawców pod względem takich cech, jak: lojalność, doświadczenie, kompetencja, wiarygodność, pracowitość, zaangażowanie, koleżeństwo i brak roszczeniowości. Różnice dotyczące lojalności, kompetencji i pracowitości są szczególnie duże. Jednocześnie właśnie te cechy zdecydowana większość pracodawców postrzega jako najważniejsze. Na lojalność pracowników 50+ wskazuje 83% pracodawców, na kompetencję – 88%, na pracowitość – 84%, natomiast młodszy pracownicy w tych obszarach są oceniani następująco: 31%, 34% i 49%.

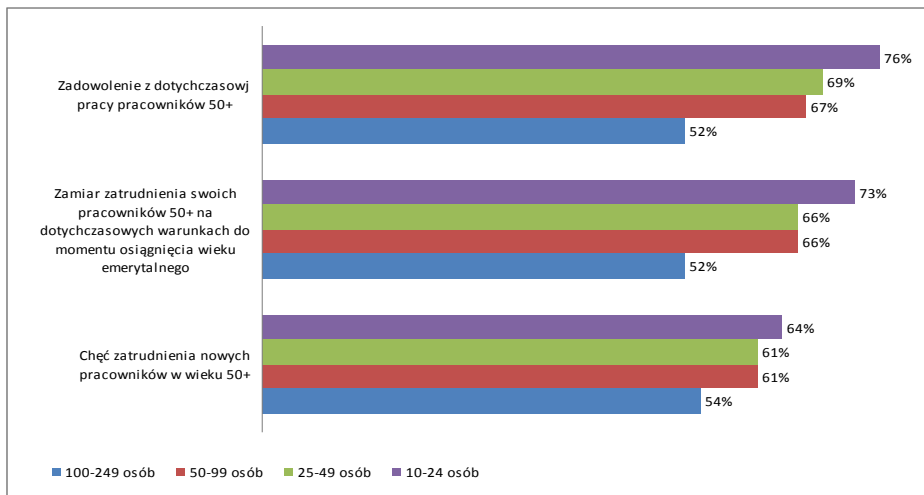
Z kolei „młodzi” pracownicy są częściej niż „starsi” oceniani jako: mający podzielną uwagę (64% vs 46%), elastyczni (73% vs 50%), nadążający za zmianami organizacyjnymi (82% vs 44%), sprawni fizycznie (94% vs 47%), chętnie się uczący (84% vs 33%), łatwo adaptujący się do zmian (84% vs 27%) i korzystający z nowych technologii (91% vs 30%).

Potwierdza to występowanie wyraźnego podziału w postrzeganiu tych dwóch grup w organizacji. „Młodzi” są inni niż „starsi”. Wyraźna kategoryzacja może stać się podstawą do tworzenia w ramach organizacji stereotypowego podejścia do osób starszych.

Stereotyp rozumiany jako skrótowy, uproszczony i zabarwiony wartościująco obraz osób czy grup społecznych może mieć charakter zarówno pozytywny, jak i negatywny (Ng, Feldman, 2012, s. 822). Wraz z procesem starzenia się zmieniają się: osobowość, charakter czy zachowania jednostki. W badaniu zapytano pracodawców o ocenę zmian następujących wraz ze starzeniem się pracowników: dbałość o wygląd zewnętrzny, rozumienie interesu pracodawcy, zdolność do efektywnej pracy, nawyki utrudniające sprawną pracę, praca niezgodna ze standardami, zawyżone wyobrażenia o sobie i postawa roszczeniowa, większa skłonność do kompromisów, słabsze więzi emocjonalne. Średnio 41% pracodawców nie potwierdza opinii, zgodnie z którą wraz z wiekiem cechy pracownika zmieniają się w niekorzystny dla niego sposób. Odmiennego zdania jest średnio 26% pracodawców.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na różnice w postawach pracodawców wobec starszych pracowników zatrudnionych w ich organizacji i pracowników 50+ starających się o zatrudnienie. Świadczą o tym rozbieżności w wypowiedziach pracodawców dotyczących zadowolenia z dotychczasowej pracy pracowników 50+ i zamiaru dalszego ich zatrudnienia oraz gotowości do zatrudniania osób starszych.

Rysunek 2. Postawy pracodawców wobec pracowników 50+



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ALK i SMG/KRC

Otrzymane wyniki wskazują na występowanie dwóch tendencji. Pracodawcy przejawiają bardziej pozytywne postawy w stosunku do zatrudnionych pracowników 50+ niż do osób starszych starających się o zatrudnienie. Jednocześnie widoczne są różnice w postawach pracodawców z najmniejszych i największych badanych przedsiębiorstw. W najmniejszych badanych przedsiębiorstwach 76% pracodawców jest zadowolonych z dotychczasowej pracy pracowników, 73% deklaruje chęć ich zatrudnienia na dotychczasowych warunkach do momentu osiągnięcia wieku emerytalnego. W największych badanych przedsiębiorstwach już tylko co drugi pracodawca jest zadowolony z pracy osób 50+, wyraża chęć ich dalszego zatrudnienia i 54% jest gotowych zatrudnić osoby starsze. Najmniej pozytywne postawy wobec osób starszych prezentują przedsiębiorcy z największych firm o najwyższym potencjale zatrudnienia, co należy ocenić jako zjawisko negatywne.

Dla pracodawców wiek jest wyraźnym czynnikiem podziału pomiędzy pracownikami w organizacji. Zdecydowanie inne cechy przypisuje się starszym, a inne młodszemu pracownikom, co może sugerować istnienie stereotypowego postrzegania tych dwóch grup społecznych i rodzić obawy o gorsze traktowanie osób starszych.

Większość pracodawców pozytywnie ocenia starszych pracowników w organizacji, jednocześnie jedynie 60% z nich wyraża chęć zatrudnienia takich osób. Wskazuje to na odmienne traktowanie osób starszych zatrudnionych w organizacji i starających się o zatrudnienie („swoi” i „obcy”).

Wyzwaniem jest podejmowanie działań mających na celu niwelowanie negatywnego wpływu kategoryzacji ze względu na wiek na relacje społeczne w organizacji.

Praktyki zarządzania wiekiem

Efektywne działania w obszarze zarządzania różnorodnością zatrudnionych powinny przynosić korzyści organizacjom. Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że liczba i rodzaj praktyk personalnych mają wpływ na wyniki zatrudnienia, np. na wzrost zatrudnienia kobiet i mniejszości w organizacji (Ng, 2008, s. 60).

Różnorodność tworzy dobrą atmosferę dla biznesu, prowadzi często do lepszego przepływu pomysłów, informacji, wiedzy, a także innowacji w procesach pracy, ułatwia relacje ze zróżnicowanymi klientami i konsumentami, śledzenie ich zmieniających się potrzeb, a w konsekwencji stymuluje rozwój produktów i usług, otwieranie się na nowe rynki oraz poprawę wyników biznesowych (Jamka, 2011, s. 265–266, 272). Efektem skutecznego zarządzania wiekiem jest dobra współpraca międzypokoleniowa (Jamka, 2009, s. 37).

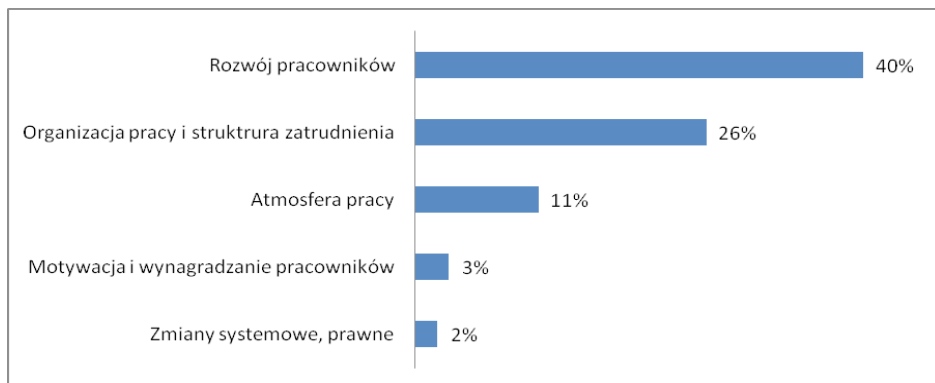
W badaniu sprawdzono znajomość programów wsparcia aktywizacji osób 50+ oraz stopień ich wykorzystywania. Ponad połowa pracodawców (badanie CATI) nie słyszała o jakichkolwiek programach pomocy państwa dla firm zatrudniających

osoby w wieku 50+. Takiej wiedzy brakuje zwłaszcza młodym pracodawcom: 38% respondentów w wieku 31–40 lat nie zna żadnych programów wobec 45% respondentów ogółem.

Nieliczni pracodawcy korzystali z rozwiązań wspierających zatrudnianie osób w wieku powyżej 50. roku życia – 30% firm opłacało 14 dni zwolnienia chorobowego osób po 50. roku życia, 24% opłacało część składek, a 10% firm uzyskało dofinansowanie szkoleń. O możliwości zmniejszenia opłat istotnie częściej wiedzą firmy średnie. Lepszą znajomość wszystkich ułatwień wykazują pracodawcy w wieku 51–60 lat.

Mniej niż 1/3 respondentów wie, co oznacza „zarządzanie wiekiem” – istotnie rzadziej młodszy pracodawcy. Aż 38% osób deklarujących znajomość pojęcia nie potrafiło wskazać żadnych praktyk zarządzania wiekiem. Pozostali najczęściej wymieniali działania związane z rozwojem pracowników, z organizacją pracy oraz kształtowaniem struktury zatrudnienia, zdecydowanie rzadziej zwracano uwagę na budowanie odpowiedniej atmosfery pracy. Sporadycznie pojawiały się przykłady działań związanych z motywowaniem i wynagradzaniem pracowników czy wprowadzaniem rozwiązań prawnych, systemowych.

Rysunek 3. Znajomość praktyk zarządzania wiekiem



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ALK i SMG/KRC

Tak niewielka znajomość praktyk zarządzania wiekiem może wpływać na podejmowane w przedsiębiorstwach działania służące zatrzymaniu oraz przyciąganiu osób w wieku 50+.

Chociaż starsi pracownicy są bardziej lojalni wobec swoich pracodawców i rzadziej niż młodszy rezygnują z pracy, to jedna trzecia badanych firm odnotowała odejścia pracowników 50+ w ciągu ostatniego roku. Przyczyną dobrowolnych odejść

połowy pracowników było przejście na emeryturę lub rentę, natomiast 12% z odchodzących otrzymało korzystniejszą ofertę z innej firmy.

Istotnym czynnikiem decydującym o retencji, ale też o przyciąganiu nowych osób do firmy, jest stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju: zapewnianie szkoleń, zlecanie ambitnych zadań, awansowanie. Badaniu poddano zainteresowanie oraz dostęp do szkoleń pracowników w różnym wieku. Mniej niż połowa przedsiębiorców (42%) uważa, że starsi są mniej niż młodsi zainteresowani udziałem w szkoleniach, 40% nie widzi różnicy między podejściem pracowników starszych i młodszych, a tylko 16% dostrzega większe zainteresowanie osób starszych.

Pracodawcy deklarują, że umożliwiają starszym pracownikom udział w szkoleniach. W większości firm pracownicy 50+ są wysyłani na szkolenia tak samo często jak młodsi, w nielicznych rzadziej, a sporadycznie częściej.

Najliczniejsza grupa pracowników w wieku 50+ również nie dostrzega różnicy w dostępie do szkoleń osób starszych i młodszych. Zdecydowanie rzadziej natomiast dostrzegają większą możliwość szkolenia się osób starszych niż młodszych.

Rysunek 4. Udział w szkoleniach osób starszych w ocenie pracodawców oraz pracowników 50+



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ALK i SMG/KRC

Deklaracje o możliwościach doskonalenia osób starszych nie są równoznaczne z ich udziałem w szkoleniach. Spośród respondentów w wieku 50+ tylko 16% przyznało, że w ostatnich trzech latach brało udział w szkoleniach i mniej niż 1/3 spodziewa się, że otrzyma jeszcze taką możliwość w przyszłości.

Większość pracowników 50+ nie dostrzega różnic w zlecaniu ambitnych zadań i nowych projektów oraz w awansowaniu osób młodszych i starszych. Wśród pozostałych zdecydowanie przeważają osoby przekonane o uprzywilejowaniu w tych obszarach młodszych pracowników (odpowiednio 20% i 22% wskazuje na młodszych, a 7% i 3% na starszych). A zatem co piąty respondent dostrzega nierówne traktowanie swojej grupy. Nie sprzyja to zatrzymaniu ani przyciąganiu osób starszych do małych i średnich przedsiębiorstw.

Osiąganiu przez firmy korzyści z różnorodności sprzyja budowanie kultury organizacyjnej współpracy i dzielenia się wiedzą. Z badań wynika, że prawie wszyscy pracodawcy (95% respondentów w badaniu CATI) pozytywnie oceniają współpracę młodszych i starszych pracowników. Raczej rzadko zdarzają się konflikty między osobami w różnym wieku (w 26% firm w badaniu CATI i tylko w 8% firm w badaniu CAPI). Jednocześnie większość pracodawców (68%, badanie CAPI) uważa za korzystniejsze dla organizacji funkcjonowanie zespołów skupiających pracowników w różnym wieku niż jednorodnych wiekowo. Zróżnicowane wiekowo zespoły doceniają zwłaszcza mniejsze firmy, w największych przedsiębiorstwach preferencje były bardziej wyrównane.

W badanych firmach (badanie CAPI) pracownicy starsi chętniej niż młodzi dzielą się swoją wiedzą. Ich gotowość do dzielenia się wiedzą z osobami w innym wieku dostrzega 62% pracodawców, zaś z rówieśnikami 66%. Opinie na temat młodszych pracowników były bardziej krytyczne (odpowiednio: 55% i 58% pracodawców). Zatem to młoda kadra częściej blokuje starszej dostęp do swojej wiedzy niż starsi pracownicy zatrzymują swoją wiedzę dla siebie. Badani pracodawcy nie doceniają różnorodności, nie widzą korzyści, jakie może ona przynieść przedsiębiorstwu. Większość nie zna programów aktywizacji osób starszych, nie korzysta z ułatwień dla firm zatrudniających takie osoby, nie ma wiedzy o praktykach zarządzania wiekiem. W konsekwencji nieliczne firmy podejmują działania w tym obszarze.

Mimo deklaracji większości pracodawców i pracowników o równych możliwościach doskonalenia osób w różnym wieku, jedynie 16% badanych pracowników w wieku 50+ uczestniczyło w ostatnich trzech latach w szkoleniach. Część firm nie stwarza równych szans rozwoju i awansu pracowników w różnym wieku.

Badane firmy pozytywnie oceniają współpracę młodszych i starszych pracowników, jednocześnie zauważając większą gotowość do dzielenia się wiedzą osób starszych.

Dla pracodawców z sektora MŚP wyzwaniem jest docenienie wartości, która tkwi w zróżnicowaniu kadry. Wyrazem tego powinno być podejmowanie i rozszerzanie praktyk zarządzania wiekiem. W obszarze HRM wymaga to wyjścia poza działania o charakterze reaktywnym i przyjęcia perspektywy strategicznej.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa z sektora MŚP, w którym zatrudnienie znajduje ponad 70% ogółu pracujących, wywierają znaczący wpływ na kondycję rynku pracy.

W artykule zidentyfikowano trzy główne wyzwania związane z zarządzaniem wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach: przyjmowanie bardziej odpowiedzialnej postawy wobec problemów starzenia się społeczeństwa ze świadomością, że działania w obszarze zarządzania wiekiem, podejmowane we własnym interesie przez pracodawców, mogą przynieść korzyść ogółowi; podejmowanie działań mających na celu niwelowanie negatywnego wpływu kategoryzacji ze względu na wiek na relacje społeczne w organizacji; rozszerzanie praktyk zarządzania wiekiem, ujmowanych w długoterminowej perspektywie.

Podejmowanie działań w odpowiedzi na te wyzwania może mieć zasadniczy wpływ na rozwiązanie problemów wynikających ze starzenia się społeczeństwa.

Literatura

- Bacon N. and Hoque K. (2005), HRM in the SME Sector: Valuable Employees and Coercive Networks, *The International Journal of Human Resource Management*, nr 16.
- Budny M. i in. (red. (2013, *Diagnoza dobrych praktyk - metod aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+*, Warszawa.
- Cardon M.S. and Stevens C.E. (2004), Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?, *Human Resource Management Review*, nr 14.
- Coetzer A. and Perry M. (2008), Factors Influencing Employee Learning in Small Businesses, *Education + Training*, nr 50.
- Commission Regulation (EC) no 800/2008 of 6 August 2008 declaring certain categories of aid compatible with the common market in application of Articles 87 and 88 of the Treaty (General block exemption Regulation) (OJ L 214 of 9.08.2008).
- Green A.P., Eigel L.M., James J.B., Hartmann D., Malter K. (2012), Multiple Generations in the Workplace, w Borman W.C., Hedge J.W. (red.), *The Oxford Handbook of Work and Aging*, Oxford University Press, Retrieved from Oxford Handbooks on-line. [http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb-9780195385052.001.0001/oxfordhb-9780195385052-e-025](http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780195385052.001.0001/oxfordhb-9780195385052-e-025).

- Hill R. and Stewart J. (2000), Human Resource Development in Small Organizations, *Journal of European Industrial Training*, nr 24.
- Hill R. (2004), Why HRD in Small Organisations May Have Become a Neglected Field of Study, w Stewart J., Beaver G. (red.), *HRD in Small Organisations. Research and Practice*, London, New York, Routledge.
- Hofacker D. (2010), *Older Workers in a Globalizing World. An International Comparison of Retirement and Late-Career Patterns in West Industrialized Countries*, Northampton, Edward Elgar Publishing.
- Jamka B. (2009), Zarządzanie wiekiem 50+ jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw, w Jamka B., Tokarski S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw*, Warszawa, Wydawnictwo SGH.
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer business.
- Juchnowicz M. (2013), Troska o satysfakcję pracowników – nowy paradygmat czy nowy pragmatyzm?, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3/4.
- Kirby E.L. and Harter L.M. (2003), Speaking the Language of the Bottom-Line: The Metaphor of Managing Diversity, *The Journal of Business Communication*, nr 40.
- Karpowicz E. (2004), Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach – procesy kadrowe i reguły kierowania ludźmi, w Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Warszawa, PFPK.
- Król H., red. (2007), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kwiatkiewicz A. (2010), *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, Warszawa.
<http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/494/9415.pdf>
- Liviński J., Sztanderska U. (2010), *Z wiekiem na plus. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa, Uniwersytet Warszawski.
- Maksim M., Pawlak P., Czapiewska G. (2012), *Zarządzanie wiekiem w MŚP*, Toruń.
- Mor Barak E.M. (2011), *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace*, Los Angeles, SAGE.
- Migula M., Parysek W., Piórek A., Saroska M., Schreiber A., Soból M., Stopiński P. and Ręklewski M. (2013), Osoby powyżej 50. r.ż. na rynku pracy w 2011 r., *Informacje i Opracowania Statystyczne*, Warszawa-Bydgoszcz, GUS.
- Nadin S. and Cassel C. (2007), New Deal for Old? Exploring the Psychological Contract in a Small Firm Environment, *International Small Business Journal*, nr 25.
- Ng E.S.W. (2008), Why organizations Choose to Manage Diversity? Toward a Leadership-Based Theoretical Framework, *Human Resource Development Review*, nr 7.
- Ng E.S.W., Feldman D.C. (2012), Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data, *Personnel Psychology*, nr 65.
- Parry E.L., Tyson S. (2011), Introduction, w Parry E., Tyson S. (red.), *Managing Age Diverse Workforce*, Palgrave Macmillan.

- Parry E.L., Parlamis J.D. (2005), Age and Agism in Organizations. A Review and Consideration of National Culture, w Konrad A.M., Prasad P., Pringle J.K. (red.), *Handbook of Workplace Diversity*, London, Sage Publications.
- Pitt-Casouphes M., Matz-Costa Ch. and Brown M. (2010), The Prism of Age: Managing Age Diversity in the Twenty-First-Century Workplace, w Parry E., Tyson S. (red.), *Managing an Age Diverse workforce*, Houndmills, Basingstoke, Pallgrave Macmillan.
- Pocztowski A., Pauli U. (2013), Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3/4.
- Prasad P., Pringle J.K. and Konrad A.M. (2006), Examining the Contours of Workplace Diversity, w Konrad A.M., Prasad P., Pringle J.K. (red.), *Handbook of Workplace Diversity*, London, Sage Publications.
- Riach K. (2010), Situating Age (In) equality within the Paradigm and Practices of diversity Management, w Parry E., Tyson S. (red.), *Managing an Age Diverse workforce*, Houndmills, Basingstoke, Pallgrave Macmillan.
- Schwall A.L. (2012), Defining Age and Using Age-Relevant Constructs, w Hedge J.W., Borman W.C. (red.), *The Oxford Handbook of Work and Aging*, Oxford University Press.
- Stephan W.G., Stephan C.W. (2007), *Wynieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, Gdańsk, GWP.
- Strużyna J. (2002), *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Szaban J. (2007), Ogólne wnioski, w Król H. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Szmidt C., red. (2012), *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*, Warszawa, ALK, MB SMG/KRC.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P. red. (2013), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, Warszawa, PARP.
- Walker A. (2005), *Understanding Quality of Old Age*, Open University Press, http://books.google.pl/books/p/mcgraw_hill_uk?q=Search+Insideandhl=en_GB&v=d=ISBN9780335215232&ie=UTF-8&oe=UTF-8&redir_esc=y#v=onepage&q=Search%20Insideandf=false.

The HRM Challenges in Age Management in SMEs

Summary

“The challenge for our society is how to reconceptualise age and work and to change attitudes that are embedded in our relationship” (Parry, Tyson, 2011, s. 1). An ageing workforce requires a new approach to age management in organizations. This paper shows the challenges the entrepreneurs from the SMEs sector face in the area of age management.

The first section focuses on the analysis of age management issues that can arise in organizations. The second discusses the specific character of HRM in small and medium-sized firms. The final part of the paper attempts to explore the HRM challenge in age management in small and medium-sized firms. It presents the selected results of a research carried out among older workers in SMEs by Kozminski University Human Resources Management faculty members in cooperation with Research Institute MB SMG/KRC.

The results indicate that it is a challenge in age management for the employers from the SMEs sector to take a more responsible attitude towards the ageing problems in the society and understanding that age management activities undertaken for employees' own interest can benefit the collective; to undertake activities aimed at reducing the negative impact of age categorization on social relations in organization; to expand the age management practices adopting a long-term strategy.

B e a t a R a d z k a – doktor socjologii, adiunkt w Akademii Leona Koźmińskiego w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Rozprawę doktorską na temat nowego i starego instytucjonalizmu w ekonomii i socjologii obroniła na Wydziale Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Brała udział w międzynarodowym, kilkuletnim projekcie badawczym: PIQUE „Privatisation of Public Services and the Impact on Quality, Employment and Productivity”. Do najważniejszych zainteresowań badawczych należą: socjologia ekonomiczna, socjologia pracy, współczesne kierunki w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

R e n a t a T r o c h i m i u k – doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Akademii Leona Koźmińskiego. Autorka ponad dwudziestu publikacji z zarządzania ludźmi. Główne obszary jej zainteresowań naukowych i badawczych to zarządzanie rozwojem pracowników w organizacjach o różnej wielkości oraz zarządzanie różnorodnością.