Raport nt/ możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych

Autor:

Janusz Marek Lichtarski

[janusz.lichtarski@ue.wroc.pl](mailto:janusz.lichtarski@ue.wroc.pl)

Marek Wąsowicz

[marek.wasowicz@ue.wroc.pl](mailto:marek.wasowicz@ue.wroc.pl)

Ewa Stańczyk – Hugiet

[ewa.stanczyk@ue.wroc.pl](mailto:ewa.stanczyk@ue.wroc.pl)

Spis treści

Wstęp

1. Charakterystyka grupy – charakterystyka 50+
2. Zarządzanie wiedzą
3. Wybrane metody zarządzania wspierające wdrażanie i rozwój zarządzania wiedzą w organizacji:
   1. Mentoring
   2. Benchmarking
   3. Zespołowe formy działania
4. Age management
5. Posumowanie

Literatura

Spis rysunków

Spis tabel

**Wstęp**

Dynamika otoczenia i silna konkurencja rynkowa wymuszają na współczesnych przedsiębiorstwach dokonywanie systematycznych zmian w systemach zarządzania. Coraz większą popularnością cieszą się rozwiązania wspierające sferę regulacyjną, określane mianem współczesnych koncepcji i metod zarządzania[[1]](#footnote-1).

Jednocześnie, wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy (GOW) i społeczeństwa informacyjnego, stale rośnie rola zasobów niematerialnych, głównie informacji i wiedzy.

Jedno z czołowych miejsc wśród współczesnych koncepcji i metod zarządzania zajmuje obecnie zarządzanie wiedzą (ZW, *Knowledge Management*). Koncepcja ta jest zorientowana na pozyskiwanie, przetwarzanie, gromadzenie oraz dystrybucję wiedzy i informacji, traktowanych jako kluczowe zasoby organizacji, stanowiące o możliwości zbudowania przewagi konkurencyjnej.

Zarządzanie wiedzą związane jest z modelem organizacji uczącej się (*The Learning Organization*) i może być wspomagane szeregiem metod pokrewnych, jak np. benchmarking, mentoring czy zespołowe formy działania.

Celem niniejszego raportu jest ukazanie znaczenia, miejsca i funkcji osób z grupy wiekowej 50+ w procesach implementacji, funkcjonowania i rozwoju zarządzania wiedzą oraz metod wspierających i towarzyszących. Analizowane przez autorów wyniki badań wskazują, że wdrażanie i stosowanie koncepcji zarządzania wiedzą i metod wspierających sprzyja aktywizacji osób z grupy 50+, a umiejętności, wiedza, cechy i doświadczenie posiadane przez osoby zaliczane do tej grupy, predestynuje je do pełnienia kluczowych funkcji w ramach omawianych koncepcji i metod zarządzania.

Korzyść jest dwustronna. Z jednej strony, zarządzanie wiedzą aktywizuje osoby w grupie wiekowej 50+, z drugiej zaś, starsze i doświadczone osoby wspomagają funkcjonowanie i stymulują rozwój omawianych koncepcji i metod zarządzania w przedsiębiorstwie.

Autorzy raportu wskazują możliwości aktywizacji i rozwoju wszystkich osób w wieku powyżej 50 roku życia, tj. zarówno osób pozostających bez pracy, jak również osób pracujących. W pierwszym przypadku chodzi o aktywizację zawodową osób z grupy 50+ poprzez ukazanie nowych stanowisk i zadań dla osób z dużym doświadczeniem, związanych z rozwojem współczesnych koncepcji i metod zarządzania. W przypadku osób pracujących chodzi natomiast o ukazanie odpowiedniego miejsca i przybliżenie zadań w pełni wykorzystujących potencjał dotychczasowych pracowników z omawianej grupy wiekowej oraz zapobieganie zjawisku „wypychaniu” starszych i doświadczonych pracowników.

W ostatniej części raportu przedstawiono koncepcję zarządzania wiekiem (Age Management) jako rozwiązanie komplementarne względem koncepcji zarzadzania wiedzą i metod towarzyszących. Zarządzanie wiekiem rozumiane jest jako zestaw działań umożliwiających efektywne wykorzystanie potencjału i doświadczenia osób starszych. Zakłada podejmowanie działań w sposób zaplanowany i systemowy, wpisując je w ogólną strategię przedsiębiorstwa.

W ciągu życia zmieniają się umiejętności, cechy pracowników, które mogą wpływać na jakość i rodzaj wykonywanej pracy. Maleje siła fizyczna i odporność, ale kumulowana jest wiedza, doświadczenie i mądrość życiowa. Badania pokazują, że cykl pracy zawodowej człowieka dzieli się na kilka etapów: trenowany (pobierający naukę), profesjonalista, mistrz, nauczyciel („coach”), ambasador (wiedzy i wartości firmy), doświadczony doradca i nosiciel dobrych praktyk z historii firmy („story teller”)[[2]](#footnote-2). Między innymi w Finlandii prowadzone są badania dotyczące uwarunkowań zawodowych zależnie od wieku (tzw. Work Ability Index). Wynika z nich, że o ile z wiekiem zmniejsza się rola predyspozycji fizycznych, a także słabnie zdolność koncentracji (po 45. roku życia), o tyle nieustannie rośnie waga doświadczenia i kumulowanej przez lata wiedzy „długoterminowej”. Cechy te można by nazwać „mądrością zawodową”, co daje dobre podstawy do coachingu, mentoringu, wewnętrznych form szkoleń i konsultacji, prowadzenia młodszych itd.

W Strategii Lizbońskiej przyjęto za cel osiągnięcie w 2010 r. udziału zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata na poziomie 50%. Niektóre kraje już w 2008 r. nie tylko osiągnęły, a nawet znacząco przekroczyły ten pułap (Szwecja ponad 70%), gdy tymczasem w Polsce zatrudnienie w tej grupie sięga zaledwie 31,6%[[3]](#footnote-3).

Demografowie ostrzegają przed skutkami nierównowagi generacyjnej wpływającej na kształtowanie się relacji międzypokoleniowych. Starzejące się społeczeństwo będzie wymagało opieki a tym samym większych nakładów. Zaburzone zostaną proporcje pomiędzy osobami pracującymi a tymi, korzystającymi z rent i emerytur. W Polsce problem ten jest już teraz jaskrawo widoczny. Odwrócenie biegu wydarzeń demograficznych jest niemożliwe, jedynym rozwiązaniem zaostrzającego się problemu jest przedłużenie aktywności zawodowej. W krajach UE wskaźniki zatrudnienia osób 50+ wynoszą 30% dla kobiet i 50% dla mężczyzn. Dla porównania wskaźniki te w USA wynoszą 60%. W Polsce sytuacja jest katastrofalna, gdyż wśród 10,7 mln osób w wieku 50+, jedynie nieco ponad 3 mln to osoby pracujące. Dlatego tak ważne jest tworzenie klimatu i rozwiązań organizacyjnych sprzyjających zatrudnianiu osób starszych. Ważna jest roztropna polityka w zakresie kreowania rynku pracy osób 50+, aby zmniejszę presję ze strony pracowników na odchodzenie na emeryturę. Konieczna jest polityka zarządzania wiekiem (age management policy).

Dodatkowym niepokojącym zjawiskiem, nasilającym się szczególnie w Stanach Zjednoczonych oraz w krajach Europy Zachodniej i Środkowej, jest tzw. „wypychanie” starszych pracowników z rynku pracy. W Polsce trend ten został zapoczątkowany na początku lat 90-tych ubiegłego wieku wraz z falą transformacji systemowej, obejmując wiele sektorów w przemyśle, usługach i handlu. Dynamiczne zmiany technologiczne, transformacja gospodarcza i zmiany społeczne, w powiązaniu z trudnościami w przystosowaniu się do nowych warunków osób z grupy wiekowej 50+, spowodowały znaczne zmniejszenie pozycji tej grupy pracowników na rynku pracy i zjawisko „spadku wartości” doświadczonego pracownika.

Powstało w tym czasie wiele mitów i stereotypów o zatrudnieniu osób starszych, ukazujących słabości doświadczonych pracowników, związane między innymi z trudnością w wykorzystaniu przez nich technologii komunikacyjno-informacyjnych, ograniczonej mobilności, problemów w nawiązywaniu kontaktów z klientami obcojęzycznymi i przedstawicielami firm zagranicznych czy dużym przywiązaniem do tradycji. Dla wielu przedsiębiorstw osoby w wieku przedemerytalnym stanowiły balast, co wynikało nie tyle z małej przydatności tej grupy osób, co z braku umiejętnego wykorzystania ich potencjału przez pracodawców.

Wiele z tych stereotypów nadal funkcjonuje w społeczeństwie, pomimo tego, że obecna grupa osób 50+ znacznie różni się od tej samej grupy wiekowej obserwowanej na początku lat 90-tych XX wieku pod względem posiadanej wiedzy, umiejętności i postaw. Obecnie znacznie większy odsetek osób powyżej 50 roku życia bez problemu posługuje się nowoczesnymi technologiami, komunikuje w językach obcych oraz wykazuje gotowość i chęć zmiany zawodu czy miejsca zamieszkania.

Osoby te, w dobie gospodarki opartej na wiedzy, stanowić mogą istotny zasób organizacji i źródło przewagi konkurencyjnej. Problem ten stanowi także zainteresowanie czynników rządowych, w efekcie w dniu 17 października 2008 r. Rada Ministrów przyjęła Program „Solidarność pokoleń: Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”. Dokument implementacyjny z grudnia 2009 wskazuje m.in. na cel 4: Aktywizacja bezrobotnych lub zagrożonych utratą pracy po 50-tym roku życia.

Wśród czynników ograniczających zatrudnianie osób starszych warto wskazać na[[4]](#footnote-4):

* ukierunkowania ekonomiczne i społeczne takie jak bezrobocie, ageizm, systemy emerytalne, zachęcające do stosunkowo wczesnego kończenia kariery zawodowej;
* organizację pracy i technologię, tempo pracy, konieczność zdobywania nowych umiejętności i kwalifikacji, brak odpowiednich szkoleń dla pracowników;
* cechy osób starszych, takie jak stosunkowo niski poziom wykształcenia, stan zdrowia, kłopoty z przystosowaniem do nowych warunków, zmęczenie pracą oraz obawa przed konkurencja ze strony osób młodych.

Zatrudnianie 50+ jest ważne, ponieważ jak wskazują prognozy, odsetek osób w tej grupie wiekowej będzie znacząco wzrastał. W Polsce, do roku 2035 przewidywany jest wzrost liczby osób w wieku powyżej 45 lat o około 3,7 mln (w stosunku do roku 2010) przy jednoczesnym spadku ogólnej liczby ludności o ponad 2 mln[[5]](#footnote-5).

Obecnie problem ten nie jest jeszcze tak bardzo widoczny, ale w nieodległej przyszłości nie będzie alternatywy. Dlatego też warto już dziś zmieniać nastawienie pracodawców i pracowników oraz tworzyć odpowiednie warunki i budować kulturę sprzyjającą wykorzystaniu potencjału osób starszych.

Aktywizacji zawodowej pracowników 50+ może sprzyjać wykorzystywanie narzędzi zarządzania wiedzą oraz przekształcanie przedsiębiorstw w nowe organizacje - organizacje wiedzy. Badania wskazują, że 42% wiedzy jest przechowywana w umysłach pracowników[[6]](#footnote-6). Kreowanie mechanizmów stymulujących dzielenie się doświadczeniami i umiejętnościami między pracownikami pozwala ogólnie wzmocnić zdolność do radzenia sobie z płynnością personelu.

1. **Charakterystyka pracowników 50+**

Pracodawcy przypisują pracownikom pewne typowe dla wieku cechy – są to zarówno zalety, jak i wady osób młodych i starszych. Na przykład młodych pracowników chwalą za przebojowość, szybkość działania, pomysłowość, zaś starszych za cierpliwość, lojalność, rzetelność i doświadczenie. Jeśli kandydaci do pracy rzeczywiście posiadają takie cechy, pracodawca powinien dążyć do utrzymania ich zatrudnienia, niekoniecznie kierując się wiekiem, tylko rzeczywistymi atutami konkretnych osób. Trzeba sobie jednak uświadomić, jakie cechy pracowników są firmie potrzebne.

Korzystne może się też okazać posiadanie starszej kadry w przedsiębiorstwach, których klientami są osoby zaawansowane wiekowo, lub w takich, które dostarczają produktów i/lub usług specyficznych ze względu na wiek (na przykład w sektorze usług zdrowotnych lub częściowo w handlu detalicznym). Starszy pracownik może lepiej zaspokoić potrzeby i oczekiwania starszego klienta. Badania potwierdzają, że wielu starszych pracowników charakteryzuje się dokładnością, rzetelnością i umiejętnością porozumiewania się z klientami oraz współpracownikami. Starsi pracownicy są jedynymi, którzy mają doświadczenie w rozwiązywaniu trudnych problemów, jakie pojawiły się w przeszłości. Utrata takich kompetencji w wyniku zwolnienia starszego pracownika lub jego odejścia na wcześniejszą emeryturę może narazić firmę na straty, bo często kompetencji tych nie da się zastąpić lub ich zastąpienie okazuje się bardzo kosztowne. Badania wskazują, że starsi pracownicy, o ile zajmują stanowiska zgodne z ich kompetencjami, są bardzo wydajni[[7]](#footnote-7).

Jednocześnie tworzenie mieszanych wiekowo zespołów stwarza możliwość dialogu międzypokoleniowego oraz przekazywania wiedzy i umiejętności, a więc zachowania ciągłości zasobów wiedzy i umiejętności w zespołach pracowniczych.

Z punktu widzenia rozwoju zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie bardzo ważną cechą osób starszych jest większa chęć do dzielenia się posiadaną wiedzą i doświadczeniami z młodszymi pracownikami. U osób powyżej 50 roku życia jest to zachowanie naturalne i wynika z cyklu życia człowieka. Od zarania dziejów starsi przedstawiciele społeczeństwa dzielili się doświadczeniami i przekazywali wiedzę młodszym osobnikom, np. legend czy opowieści. Wśród młodych pracowników, szczególnie w sytuacji, gdy prezentują postawy rywalizacyjne, chęć do dzielenia się wiedzą jest zdecydowanie mniejsza i procesy wymiany wiedzy musza być wspomagane stosowaniem specjalnych narzędzi motywacyjnych.

Osoby z grupy wiekowej 50+ posiadają wiele mocnych stron. Odpowiednie wykorzystanie tych zalet może przyczynić się do rozwoju efektywnych koncepcji i metod zarządzania, a następnie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Do najważniejszych zalet starszych i doświadczonych pracowników zaliczyć możemy przede wszystkim[[8]](#footnote-8):

* bogate i zróżnicowane doświadczenie zawodowe, obejmujące zarówno okresy wzrostu koniunktury, stagnacji, jak i kryzysów gospodarczych,
* wysokie kompetencje interpersonalne np. komunikatywność, inteligencja emocjonalna, umiejętność słuchania,
* szeroka wiedza zawodowa, obejmująca szerokie spektrum aspektów teoretycznych i praktycznych,
* dobra znajomość branży i wcześniejszych działań konkurentów (znajomość historii rozwoju sektora),
* szerokie i całościowe spojrzenie na działalność organizacji i pojawiające się problemy (broad outlook),
* lojalność wobec pracodawcy i współpracowników,
* wysoka motywacja do pracy,
* większa chęć współpracy w zespole (większa orientacja na kooperację, niż współzawodnictwo),
* bardziej racjonalny proces decyzyjny (mniejszy wpływ emocji na podejmowane decyzje, niż u młodych osób)

Obecnie na rynku pracy występują cztery pokolenia pracowników, które w sposób ogólny przedstawia tabela nr 1.

Tabela nr 1. Cztery pokolenia na rynku pracy

|  |  |
| --- | --- |
| **4 wizje kariery** | **4 spojrzenia na życie zawodowe i osobiste** |
| •Tradycjonaliści „Zmiana pracy źle się kojarzy”  •Baby Boomers „Zmieniasz pracę zostajesz w tyle”  •Pokolenie X „Zmiana pracy jest konieczna”  •Pokolenie Y „Zmiana pracy jest codzienną rutyną” | •Tradycjonaliści „Praca najpierw”  •Baby Boomers „Żyć by pracować”  •Pokolenie X „Pracować by żyć”  •Pokolenie Y „Żyć zanim zacznę pracować” |

Źródło: Filiks A., Kosy K., Zarządzanie wiekiem pracowników, Konferencja dla branży HR, 21.10.2010, s. 12-13.

Najbardziej interesujące autorów pokolenie w kontekście poruszanej problematyki to tzw. Baby Boomers (urodzeni w latach 1946 –1964). które można określić jako osoby[[9]](#footnote-9):

* przyzwyczajone i gotowe do zmian – to uczestnicy procesów transformacyjnych, podejmowali wyzwania w organizacjach, tworzyli dzisiejsze struktury, podejmowali własną działalność
* elastycznie podchodzące do nowych zadań - promowali proaktywne postawy i aktywny styl życia
* adaptujące się do mieszanych zespołów – umiejętność współpracy i budowania relacji rośnie z wiekiem
* mające apetyt na wiedzę i rozwój – pokonywali różnice technologiczne i bariery języków obcych, awansowali, zdobywali nowe umiejętności i dalej mają takie potrzeby
* skutecznie i wydajnie realizujące zadania - choć z wiekiem zmniejsza się refleks i pamięć operacyjna to rośnie umiejętność oglądu rzeczywistości w szerszym kontekście, przewidywania skutków działań, ekspresja słowna i kultura pracy
* lojalne i nie uczestniczące już w wyścigu o pozycje i stanowiska
* mające motywację do pracy – mają potrzebę uczestnictwa w życiu zawodowym, utrzymywania kontaktów społecznych i niechęć do przejścia na emeryturę
* utrzymujące aktywność fizyczną i dbający o zdrowie
* nie zawsze droższe, często gotowe na zmianę warunków pracy i płacy.

T.Schimanek wymienia następujące przyczyny niskiej aktywności Polaków w wieku 50+[[10]](#footnote-10):

• trudna sytuacja na rynku pracy, wysokie bezrobocie,

• trudne warunki gospodarowania i wysokie koszty pracy powodują, że tworzy się niewiele nowych miejsc pracy, natomiast pracodawcy poszukują tanich pracowników, a takimi są przede wszystkim ludzie młodzi,

• dynamiczny rozwój nowych technologii powoduje, że bardzo często pracodawcy pozbywają się osób powyżej 50 roku życia, które tych technologii nie znają,

•powszechne stereotypy na temat starszych pracowników zniechęcają pracodawców do zatrudniania osób powyżej 50 roku życia. W świetle tych stereotypów osoby starsze są przede wszystkim mniej elastyczne, częściej chorują, nie chcą się szkolić – uczyć się języków obcych i poznawać nowe technologie. Świadoma polityka państwa odciągająca z rynku osoby starsze, przede wszystkim za pośrednictwem systemu zabezpieczenia społecznego,

• szczególna ochrona pracowników, którym brakuje mniej niż 4 lata do nabycia świadczeń emerytalnych, przed wypowiedzeniem umowy o pracę. Wydłużenie tego okresu z 2 do 4 lat paradoksalnie pogarsza sytuację ludzi starszych, gdyż pracodawcy nie chcą zatrudniać osób, które weszły lub niebawem wejdą w okres ochronny, gdyż później nie mogą ich zwolnić przez cztery lata.

Bardzo istotnym elementem sylwetki osób 50+, obok posiadanych umiejętności, wiedzy i doświadczenia, są także reprezentowane przez tę grupę postawy. Szereg postaw, takich jak między innymi uczciwość i lojalność wobec pracodawcy i współpracowników, chęć współpracy z innymi czy orientacja na wspólny rozwój, w połączeniu ze zrównoważoną perspektywą czasu, sprzyja „łagodzeniu” twardej i proefektywnościowej kultury korporacyjnej, a co za tym idzie tworzeniu bardziej sprzyjających warunków do pracy i rozwoju.

Obecność starszych pracowników nie tylko korzystnie wpływa na jakość podejmowanych decyzji i realizowanych procesów, ale powoduje również zmniejszenie „pędu” za natychmiastowymi korzyściami materialnymi, np. maksymalizacji zysku w krótkookresowej perspektywie.

Jest to ważne w kontekście prezentowanych wcześniej zmian pokoleniowych, które wskazują, że wartości takie jak atmosfera w miejscu pracy, satysfakcja z wykonywanych zadań czy długookresowe korzyści, są cenione przez pracowników najmłodszych obecnie na rynku pracy pokolenia Y. Badania wskazują, że grupa ta jest mniej samodzielna i o wiele gorzej radzi sobie z trudnościami i niedogodnościami w pracy, niż Yuppies czy reprezentanci pokolenia X.

1. **Zarządzanie wiedzą**

W. Karwowski[[11]](#footnote-11) wskazuje, że średnia liczba lat spędzonych przez pracownika w jednej firmie zmniejszyła się obecnie nawet do trzech lat. Kiedy pracownik przechodzi na emeryturę albo odchodzi do innej firmy zabiera ze sobą cenne doświadczenie i umiejętności, za których poszukiwanie i wykształcenie organizacja musi dodatkowo zapłacić.

Sondaże wykazują, że średnio 26% wiedzy w organizacji jest przechowywana na papierze, a 20% w postaci elektronicznej, natomiast aż 42% wiedzy jest przechowywane w „umysłach” pracowników. Uzyskiwanie i dzielenie się doświadczeniami oraz umiejętnościami przez pracowników między sobą, pozwoli zaoszczędzić pieniądze, skrócić przerwy w pracy i wzmocnić ogólną zdolność do radzenia sobie w sytuacji straty personelu.

Jest to jeden z głównych powodów, dla których należy zarządzać wiedzą w odniesieniu do pracowników 50+.

Na początku warto odnieść się do kategorii wiedzy. Dostępnych jest wiele znaczeń i wyjaśnień tego pojęcia. Na potrzeby tego opracowania przyjmujemy, że wiedza jest to ogół wiadomości zdobytych dzięki uczeniu się i doświadczeniu, zasób wiarygodnych i użytecznych informacji o rzeczywistości wraz umiejętnością ich wykorzystania w praktyce.

Najczęściej wymienia się za M.Polanyi dwa rodzaje wiedzy: wiedzę jawną i wiedzę ukrytą[[12]](#footnote-12).

Podział wiedzy zaproponowany przez B. Lundvalla i B. Johnsona uzupełnia powyższą propozycję o następujące typy wiedzy[[13]](#footnote-13):

* „wiedzieć-dlaczego” (know-why) - wiedza o prawach i zasadach działania natury, społeczeństwa, techniki itd.,
* „wiedzieć-kto” (know-who) - wiedza, „kto o czym wie” (who knows what) i „kto wie jak coś zrobić” (who knows how). „Wiedzieć-kto” staje się obecnie coraz bardziej istotną kategorią wiedzy.

W publikacji S. Tama (1999) znajdujemy kolejne kategorie budujące architekturę wiedzy organizacyjnej[[14]](#footnote-14):

* „wiedzieć-kiedy” (know-when), np. kiedy najlepiej sprzedawać, kupować, wprowadzać zmiany;
* „wiedzieć-który(e)„ -(know-which), np. na które funkcje organizacji zwrócić szczególną uwagę;
* „znać relacje” (know-between), np. jakie są zależności pomiędzy poszczególnymi funkcjami organizacji czy rynkami, na których ona działa;
* „wiedzieć-gdzie” (know-where), np. gdzie szukać nowych rynków zbytu, nowych idei, innowacji;

Ponadto w literaturze wymienia się kategorie[[15]](#footnote-15):

* „wiedzieć-czy” (*know-whether*), np. czy kontynuować badania nad technologiami o potencjalnie niebezpiecznych skutkach ubocznych;
* „wiedzieć-czy i jeśli” (*know-if*), np. czy zwalniać badaczy w przypadku zaprzestania badań, a jeśli zwalniać, to, na jakich warunkach.

Rozróżnianie rodzajów wiedzy pozwoli określić, jaki rodzaj wiedzy w odniesieniu do jakich pracowników powinien być przedmiotem zainteresowania pracodawców.

Współczesne podejścia do zarządzania niezwykle mocno akcentują potrzebę uczenia się i właściwego, z punktu widzenia organizacji kształtowania zasobów wiedzy. Procesy uczenia się i wiedza są mocno skorelowane, trudno wyobrazić sobie wiedzę bez procesów poznania. Wskazuje się na trzy podstawowe modele zarządzania wiedzą: model japoński, zasobowy oraz podejście procesowe.

Zarządzanie wiedzą to posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystanie jej w sposób przynoszący korzyści

Najbardziej pragmatyczne jest procesowe ujęcie zarządzania wiedzą, które ZW określa, jako „ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji”[[16]](#footnote-16).

Ujęcie zasobowe podchodzi do zarządzania wiedzą z punktu widzenia możliwości kształtowania kluczowych kompetencji, ale jednocześnie wskazuje na ważne procesy, które w efekcie pokrywają się z tymi identyfikowanymi w procesowym podejściu, a mianowicie: nabywanie wiedzy (tworzenie wiedzy), dzielenie się wiedzą, przekształcanie wiedzy w decyzje[[17]](#footnote-17).

Kluczowe procesy zarządzania wiedzą przedstawia rysunek 1.

Rysunek nr 1. Kluczowe procesy związane z wiedzą.

Źródło: opracowanie własne

Tworzenie/nabywanie wiedzy służy zwiększaniu ilości wiedzy organizacyjnej, co oznacza m.in. współpracę z jednostkami tworzącymi wiedzę. Źródła wiedzy znajdują poza organizacją jak i w jej wnętrzu – pracownicy posiadają doświadczenie i kompetencje. Istotne jest tu zidentyfikowanie źródeł wiedzy oraz benchmarking.

Z tworzeniem wiedzy ściśle wiąże się zagadnienie tzw. organizacyjnego uczenia się. Można wskazać na cztery podstawowe sposoby uczenia się:

* Nauka z własnego doświadczenia
* Uczenie się przez doświadczenie cudze
* Uczenie się przez włączenie nowej wiedzy
* Generowanie nowej wiedzy

Wartościową płaszczyzną organizacyjnego uczenia się jest perspektywa zespołu. W tej perspektywie możliwe jest zespołowe uczenie się przez wzajemne przekazywanie sobie wiedzy, zdobywanie doświadczeń poprzez działania zespołowe, dialog, uczenie się z doświadczeń innych: benchmarking wewnętrzny czy wspólnoty wymiany doświadczeń.

Wiedza powinna być upowszechniania, co oznacza, że powinny być tworzone warunki dla tworzenia forum wymiany wiedzy, np. nieformalnych grup, seminariów, warsztatów praktycznych, coaching, mentoring, praca zespołowa, rotacja na stanowiskach. Kontakty bezpośrednie sprzyjają dyfuzji wiedzy jawnej i cichej. Upowszechnianie wiedzy jest mocno zdeterminowane kulturą organizacyjną i aby miało charakter efektywny niezbędne jest kształtowanie kultury zorientowanej na dzielenie się wiedzą.

Osoba, która dzieli się wiedzą powinna cieszyć się szacunkiem, autorytetem i zaufaniem tych, którym wiedzę przekazuje.

Do uczenia się potrzeba różnorodności ( w tym wiekowej).

Osoba 50+ dzieli się wiedzą, przełamując bariery, które z reguły ograniczają chęć dzielenia się wiedzą (np. konkurencję między pracownikami).

Ostatnim procesem jest proces wykorzystywania wiedzy, czyli zastosowanie wiedzy w działaniu. Tutaj nacisk kładzie się na wykorzystanie aktywów niematerialnych o charakterze kompetencyjnym, tj. wiedzy, umiejętności i uzdolnień oraz aktywów niematerialnych o charakterze relacyjnym tj. reputacji, lojalności i relacji.

Osoby 50+ posiadają wiedzę ukrytą: „wiem, jak”, którą można wykorzystać w działaniu.

Wdrożenie narzędzi zarządzania wiedzą w kontekście rozwoju pracowników 50+ można rozważać dwuaspektowo. Po pierwsze trzeba się zastanowić, jak powinna wyglądać organizacja wiedzy (organizacja nowego typu). Po drugie, jakie bariery trzeba będzie pokonać w zakresie relacji międzyludzkich, aby pracownicy grup szczególnie zagrożonych 50+ współtworzyli te organizacje a nie jedynie pełnili role statystów.

Na przykład w Finlandii cykl pracy zawodowej człowieka dzieli się na kilka etapów: trenowany (pobierający naukę), profesjonalista, mistrz, nauczyciel (coach), ambasador (wiedzy i wartości firmy), doświadczony doradca i nosiciel dobrych praktyk z historii firmy (story teller). W każdej fazie cyklu zawodowego dokonywana jest ocena – szybkości działań i reagowania, sprawności fizycznej, długoterminowego kumulowania pamięci i wiedzy oraz mądrości. O ile wraz z upływem czasu i zmieniających się okresów w cyklu życia zawodowego – maleje sprawność i szybkość działań oraz możliwości fizyczne (w tym np. czas pracy i koncentracji), to rośnie umiejętność kumulowania wiedzy oraz mądrość.

W tym kontekście systemowy rozwój zarzadzania wiedzą w organizacji stwarza ogromne możliwości aktywizacji osób z grupy wiekowej 50+ i efektywnego wykorzystania ich unikatowych cech, potencjału i doświadczenia.

Dla każdego z wymienionych wcześniej procesów zarządzania wiedzą wskazać można, co najmniej kilka ról organizacyjnych, które w świetle wcześniejszych rozważań, będą najlepiej wypełniane przez osoby powyżej 50 roku życia. Proponowane przez autorów nazwy poszczególnych ról mają charakter umowny i w zależności od nomenklatury przyjętej w danej organizacji mogą brzmieć różnie (tabela nr 2).

Tabela nr 2. Role 50+ z perspektywy procesów wiedzy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Proces | Role 50+ | Wyjaśnienie |
| Tworzenie wiedzy | Konsultant wewnętrzny | W złożonym i zmiennym otoczeniu często mamy do czynienia z nieprzewidzianymi i nietypowymi sytuacjami. Rola doradców jest wówczas nieoceniona. Korzystanie z usług zewnętrznych firm doradczych jest na ogół drogie i niesie za sobą zagrożenie wypływu informacji strategicznych.  Osoby posiadające rozległą wiedzą i duże doświadczenie mogą pełnić w organizacji rolę konsultantów wewnętrznych, doradzając innym pracownikom w trudnych sytuacjach. Rozwiązanie to ma wiele zalet natury organizacyjnej, ekonomicznej i psychologicznej. |
| Profesjonalista/ ekspert | Profesjonalna wiedza i doświadczenie jest niezbędne w dobrze funkcjonującej organizacji. Osoby 50+ mogą tworzyć czynnie wiedzę np. opracowując nowe procedury, doskonaląc rozwiązania.  Konieczne jest w takiej sytuacji spełnienie co najmniej dwóch warunków:   * przydzielenie obszaru, w którym dana osoba 50+ będzie się specjalizować, aby stać się w tej dziedzinie ekspertem, * dokonanie zmian organizacyjnych polegających na rozwoju sieci wielokierunkowych relacji funkcjonalnych pomiędzy stanowiskami pracy. |
| Poszukiwacz benchmarków | Skuteczne uczenie się od innych zależy w dużym stopniu od umiejętności znalezienia odpowiednich wzorców (benchmarków), ich analizy, zaadaptowania do warunków danej organizacji i doskonalenia. Realizacja tych zadań wymaga posiadania szerokiej wiedzy i bogatych doświadczeń zawodowych oraz dobrej znajomości branży (szczególnie w przypadku tzw. benchmarkingu konkurencyjnego). Osoby z grupy wiekowej 50+ są zatem najlepszymi kandydatami na poszukiwaczy / twórców benchmarków. Szerzej na temat zadań związanych z wdrażaniem i stosowaniem benchmarkingu napisano przy opisie tej metody |
| Dyfuzja wiedzy | Mentor / nauczyciel wewnętrzny | Upowszechnianie wiedzy w organizacji wymaga zaangażowania osób o specyficznych cechach, których zadaniem będzie przekazywanie zdobytej lub wytworzonej wiedzy w zrozumiałej i atrakcyjnej formie. Chodzi nie tylko o ukazanie co należy robić (know what), ale również jak (know how), czyli umiejętne przeformułowanie zasobu wiedzy w przejrzyste instrukcje i komentarze. Zadania te pełnić mogą wewnętrzni nauczyciele i mentorzy. Mentor jest to szersza rola, bowiem nie tylko przekazuje wiedzę i doskonali wybrane umiejętności ucznia, ale również rozwija jego samoświadomość i kształtuje określone postawy. Szerzej na temat mentoringu napisano w dalszej części opracowania. Role nauczyciela i mentora wymagają dokładnie takiego zestawu cech, jaki posiadają osoby w grupie wiekowej 50+, m.in. rozległa wiedza, bogate doświadczenie zawodowe i życiowe, cierpliwość, spokój, orientacja na współpracę, chęć dzielenia się wiedzą. |
| Dyfuzor | Pełnienie funkcji osoby dystrybuującej wiedzę w organizacji. Gromadzenie wiedzy i jej systematyzowanie w celu późniejszego jej wykorzystania przez innych członków organizacji. Osoby 50+ są w stanie ocenić, które elementy są istotne z punkty widzenia organizacji i udostępnić je w skuteczny sposób współpracownikom. |
| Wykorzystanie  wiedzy | Repozytariusz | Utworzone repozytorium zawierające know-how w organizacji wymaga osób 50+, które będą w stanie skutecznie wskazywać obszary, w których dane zasoby wiedzy mogą być wykorzystane. Jest to rola powiązana z rolą Dyfuzora, z tą różnicą, że Repozytariusz stara się aktywnie wskazywać obszary wykorzystania dostępnej wiedzy, a Dyfuzor zajmuje się tylko jej gromadzeniem i systematyzowaniem, udostępniając wiedzę na życzenie członków organizacji. |
| Sędzia/juror | Efektywne wykorzystanie dostępnej w organizacji wiedzy nie zawsze jest przestrzegane. Osoby 50+ mogę pełnić funkcję sędziego/jurora, który będzie w stanie ocenić, czy w danej sytuacji zostały dobrze wykorzystane poprzednie doświadczenia i wiedza organizacji. Rola takiej osoby będzie się kumulowała na aspektach wskazania obszarów gdzie pracownicy w niedostatecznym stopniu bazują na zasobach wiedzy i doświadczenia organizacji. |

Źródło: opracowanie własne

W tabeli nr 2 zostały wskazane role osób 50+ w procesach wiedzy. Na każdym z tych etapów osoby 50+ mogą odgrywać pozytywne role dla organizacji i wpływać na efektywność tworzenia, dyfuzji oraz wykorzystania wiedzy. Wskazane role mogą występować jako role w zespołach lub jako samodzielne stanowiska w organizacji.

Na etapie tworzenia wiedzy można wskazać role konsultanta wewnętrznego, Profesjonalistę/Eksperta oraz Poszukiwacza benchmarków. W głównej mierze opierają się one na założeniu szerokiej i dużej wiedzy osób 50+ oraz ich dużego doświadczenia. W zależności od roli pełnią oni funkcję indywidualnego lub zespołowego tworzenia nowej wiedzy lub konsultowania rozwiązań tworzonych przez innych członków organizacji.

Etap dyfuzji wiedzy daje osobom 50+ pełnienia dwóch ról mentora/nauczyciela wewnętrznego oraz Dyfuzora. Pierwsza rola ukierunkowana jest na bezpośrednie przekazywanie wiedzy innym osobom, a druga na pośrednie przez zgromadzone zasoby udostępniane na żądanie pracowników. Na tym etapie można też wskazać rolę pomocniczą, którą można nazwać Strażnikiem wiedzy. Strażnik wiedzy jest to osoba odpowiedzialna za ciągłość wiedzy w organizacji, dba o to, aby wiedza była gromadzona i przekazywana wewnątrz organizacji.

Ostatnim etapem jest wykorzystanie wiedzy. Osoby 50+ mogą pełnić tu rolę Repozytariusza lub Sędziego/Jurora. Oby dwie role ukierunkowane są na wskazanie członkom organizacji w jaki sposób zgromadzona wiedza może być wykorzystana. Różnią się one głównie momentem działania. Repozytariusz stara się przekazywać na bieżąco wiedzę, która może być przydatna w realizacji zadań. Aktywnie wspiera członków organizacji. Druga rola Sędziego/Jurora skupia się na ocenie już zadań zrealizowanych, w ten sposób, aby można było wyciągnąć wnioski na przyszłość. Analizowane są procesy i projekty pod kątem podniesienia ich efektywności, przez wykorzystanie dostępnej w organizacji wiedzy i doświadczenia.

Wskazane role można niekiedy łączyć ze sobą, w zależności od potrzeb. W organizacjach można powołać specjalne stanowisko „srebrnego konsultanta”. Na stanowisku tym zatrudniony powinien być dojrzały pracownik z długim stażem pracy, który pełni rolę doradcy dla innych pracowników 50+ i nie tylko. Tworzy rozwiązania mogące pomóc w lepszym wykorzystaniu pracowników dojrzałych.

Z kolei tabela nr 3 wskazuje typ zadań oraz możliwości wykorzystania potencjału 50+ w realizacji tych zadań i została opracowana wykorzystując propozycję P. Warra[[18]](#footnote-18). Jak wynika z tabeli 50+ można wykorzystywać (i powinno się) w dziedzinach, w których spadek niektórych zdolności w starszym wieku nie powinien wpływać na produktywność, zaś wieloletnie doświadczenie, wiedza ekspercka i inne umiejętności (np. społeczne, komunikacyjne) mogą ją podnieść oraz w odniesieniu do prac zrutynizowanych, niewymagających zbyt wielu zdolności kognitywnych lub fizycznych.

W przypadku prac specjalistów, menadżerów lub naukowców z niektórych dziedzin (związanych np. z szybkim rozwojem technologii i wiedzy), ale też niektórych wysoko wykwalifikowanych robotników może się okazać, że wymagania kompetencyjne przekraczają możliwości 50+, często jednak wydajność rośnie wraz z wiekiem.

W odniesieniu do zawodów wymagających siły fizycznej, zwinności i zdolności sensorycznych, oraz działalności, w której następuje szybka zmiana technologiczna i wymagany jest wysoki poziom inteligencji płynnej i stałe uczenie się nie widać większych możliwości wykorzystania 50+, chociaż w odniesieniu np. do menedżerów istnieją i w tym obszarze możliwości.

Tabela nr 3. Typy pracy a możliwości wykorzystania potencjału 50+

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Typ pracy | Wymagania kompetencyjne przekraczają możliwości starszych pracowników? | Wydajność zyskuje wraz z doświadczaniem? | Oczekiwany związek ze wzrostem wieku | Odniesienie do pracowników |
| Prace zrutynizowane, niewymagające zbyt wielu zdolności kognitywnych lub fizycznych | **Nie** | **Nie** | **Zerowy** | **Pracownik szeregowy** |
| Zawody wymagające siły fizycznej, zwinności i zdolności sensorycznych, np. pracownicy fizyczni, sportowcy. | **Tak** | **Nie** | **Negatywny** | **Robotnik niewykwalifikowany**  **Robotnik wykwalifikowany** |
| Prace specjalistów, menadżerów lub naukowców z niektórych dziedzin nie charakteryzujących się wysokim rozwojem technologicznym | **Nie** | **Tak** | **Pozytywny** | **Menedżer Specjalista Robotnik wykwalifikowany** |
| Działalność, w której następuje szybka zmiana technologiczna, wymagany jest wysoki poziom inteligencji płynnej i stałe uczenie się. | **Tak** | **Tak** | **Negatywny** | **Specjalista** |

Źródło: opracowanie własne

Znaczenie starszych pracowników w rozwoju modelu organizacji opartej na wiedzy dostrzega obecnie wielu pracodawców. Między innymi dlatego firma IBM przeprowadziła badania pod hasłem „Czas dojrzałych pracowników”. Wyniki tych badań mają służyć zatrzymaniu w firmie osób przed i po pięćdziesiątce. Takich przykładów jest wiele[[19]](#footnote-19).

Warto tu także podkreślić, że istnieje cała gama modeli czy koncepcji zarządzania wiedzą[[20]](#footnote-20). Nie wdając się w dyskurs dotyczący trafności tych propozycji model zaproponowany przez A. Jashapara integruje dwa podstawowe aspekty analizy zarządzania wiedzą: aspekt procesów uczenia się i aspekt technologiczny (rys. nr 2). Warto tu podkreślić, że efektywność zarządzania wiedzą jest zdeterminowana całościowym podejściem do zagadnienia, a zatem wymaga systemowe zarządzania wiedzą.

Rysunek nr 2. Zintegrowany system zarządzania wiedzą.

Źródło: Jashapara A. Zarządzanie wiedzą, PWE Warszawa 2006, s. 366.

A.Jashapara eksponuje cztery elementy zintegrowanego systemu zarządzania wiedzą: obszar strategii, technologii zarządzania wiedzą, organizacyjnego uczenia się i kultury organizacyjnej.

Obszar strategii to decyzje dotyczące nie tyle strategii organizacji jako całości, ale szczególnej strategii zarządzania wiedzą. I tu na pierwszym planie jest strategia personalizacji, która wskazuje, że wiedza jest związana z człowiekiem i tylko w bezpośrednich relacjach może być przekazywana i wzbogacana.

Obszar technologii koncentruje się głównie na kodyfikacji wiedzy. Takie aspekty jak porządkowanie, wyodrębnianie, wartościowanie, upowszechnianie czy przechowywanie i prezentowanie wiedzy są w centrum zainteresowania.

Organizacyjne uczenie się to z kolei kwestia rozważenia czy wiedza powstaje w procesie indywidualnego czy zespołowego uczenia się, to kwestia tworzenia warunków dla organizacyjnego uczenia się. To w końcu kwestia oduczania się (oduczania rutyn).

Ostatnim obszarem zintegrowanego modelu zarządzania wiedzą jest kultura organizacyjna. Kultura organizacyjna, jako zespół norm i wartości powinna być zorientowana na dzielenie się wiedzą, bowiem właśnie ten proces zarządzania wiedzą jest krytycznym czynnikiem powodzenia zarządzania wiedzą w ogóle.

1. **Metody zarządzania wspierające wdrażanie zarządzania wiedzą**

W ramach wdrożenia i rozwoju zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie wykorzystywane są różnorodne metody zarządzania. Są to zarówno rozwiązania wspierające poszczególne procesy w ramach zarządzania wiedzą, jak np. mentoring i benchmarking, jak również metody powiązane, jak choćby zarządzanie przez grupy autonomiczne czy przez kulturę organizacyjną.

W dalszej części opracowania przedstawiono katalog wybranych metod wspomagających i powiązanych z zarządzaniem wiedzą. Skoncentrowano się na rozwiązaniach najczęściej wskazywanych w literaturze i w praktyce, mając świadomość, że nie jest to zestawienie kompletne. W praktyce system zarządzania wiedzą może być wspomagany i powiązany z wieloma innymi metodami, technikami i narzędziami, w zależności od specyfiki podmiotu, jego aktualnej sytuacji i warunków otoczenia.

Tabela nr 4 Mentoring a 50+

|  |  |
| --- | --- |
| **Mentoring** | |
| Podstawowe założenia | Mentoring to dwustronny proces, opierający się na ciągłym i sprzężonym uczeniu się. Głównymi jego aktorami są:   * przekazujący posiadaną wiedzę i doświadczenie mentor, * zdobywający wiedzę, doskonalący swoje kompetencje i rozwijający się uczeń (mentee, protégé)   Pomiędzy mentorem i uczniem nawiązuje się wzajemna relacja mistrz-uczeń. Mentoring przyczynia się do tworzenia wartości zarówno dla organizacji, która ją stosuje, jak i dla mistrza i ucznia – każdy czerpie z tego korzyści[[21]](#footnote-21).  Mentoring niekiedy bywa utożsamiany jest z coachingiem. Coaching to pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność lub wiedzę[[22]](#footnote-22). W takim ujęciu mentoring wydaje się być pojęciem szerszym, obejmującym nie tylko pomoc w rozwoju określonych kompetencji, ale także rozwój samoświadomości, inspirację i samorealizację. Ponadto, w mentoringu relacja ma dłuższy horyzont czasowy, a uczeń nie płaci za spotkania i sesje z mentorem (w przeciwieństwie do odpłatnego najczęściej coachingu)[[23]](#footnote-23). |
| Zalety | Zalety mentoringu dotyczą przede wszystkim rozwoju ucznia, który znania i la na spełnianie potezeb zdobywa wiedzę, ch izacji wymienionych zadań.iej efektywnych rozwązań (benchmarking niegdy sizdobywa nową wiedzę, rozwija własną samoświadomość oraz dostrzega i uwalnia posiadany potencjał.  Zalety z punktu widzenia mentora to bycie przydatnym i docenionym, czerpanie satysfakcji z obcowania i rozwoju ucznia. Nagrodą jest to, że wysiłek i poświęcony przez mentora czas przynoszą wymierne efekty, co pozwala na spełnianie jego potrzeb uznania i rozwoju. Szczególnie mentorzy z rozległym doświadczeniem  i licznymi sukcesami zawodowymi mogą odkryć w relacji mistrz – uczeń nowe możliwości i źródło stymulacji do własnego rozwoju. Mentoring nie tylko zachowuje i rozwija wypracowaną wiedzę, ale także uwalnia potencjał pracowników, poprawia komunikację międzypokoleniową oraz oszczędza czas i wydatki na szkolenia zewnętrzne. |
| Bariery wdrażania i rozwoju | * proces ten wymaga posiadania rozległej, interdyscyplinarnej wiedzy i dużego doświadczenia ze strony mentorów, brak jest zatem odpowiednich kandydatów na mentorów, * wymaga cierpliwości i konsekwencji zarówno ze strony mentora, jak i ucznia, * rola mentora to swego rodzaju misja, do pełnienia której obok wiedzy i umiejętności potrzebne jest zaangażowanie, * konieczne jest ukształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej wymianie wiedzy i tworzeniu relacji mistrz-uczeń |
| Role i zadania 50+ | Osoby z grupy wiekowej 50+, posiadające szeroką wiedzę bogate i bogate doświadczenie zawodowe, mają ogromny potencjał do pełnienia roli mentorów i intermentorów (mentorów wewnętrznych) w organizacji.  Zadania mentora dotyczą uczestnictwa w każdym etapie mentoringu, od ustalenia celów i identyfikacji mocnych i słabych stron ucznia, przez budowanie możliwych ścieżek rozwoju i usuwanie barier, po łączenie wiedzy i ocenę wyników.  Konieczne jest przeprowadzenie szkolenia obejmującego istotę mentoringu, kształtowanie odpowiednich relacji z uczniem, oraz wykorzystanie technik i narzędzi rozwoju podopiecznego.  Ważne jest systemowe i długookresowe podejście do mentoringu, co oznacza konieczność przygotowywania osób mogących pełnić tę rolę za kilka-kilkanaście (kształtowanie określonych cech i postaw, rozwój kompetencji dydaktycznych). |

Źródło: opracowanie własne

Tabela nr 5. Benchmarking a 50+

|  |  |
| --- | --- |
| **Benchmarking** | |
| Podstawowe założenia | Benchmarking to poszukiwanie najbardziej efektywnych metod dla danej działalności, pozwalających osiągać przewagę konkurencyjną[[24]](#footnote-24).  Polega na porównywaniu własnych rozwiązań z najlepszymi, naśladowaniu ich i udoskonalaniu przenoszonych sposobów działania.  To ciągły proces uczenia się od innych.  Benchmarking stosowany jest najczęściej w odniesieniu do konkretnych procesów, porównując je z procesami realizowanymi w innych obiektach. W zależności od rodzaju benchmarkingu, obiektami w których poszukujemy tzw. benchmarków (czyli wzorców działania) są[[25]](#footnote-25):   * inne jednostki organizacyjne w ramach tej samej organizacji, np. oddziały, wydziały, dywizje (tzw. benchmarking wewnętrzny), * firmy konkurencyjne w ramach danego sektora lub rynku (tzw. benchmarking konkurencyjny), * organizacje spoza dengo sektora czy rynku, mogące prowadzić zupełnie inny rodzaj działalności (tzw. benchmarking ogólny i funkcjonalny)   Benchmarking to poszukiwanie i wdrażanie rozwiązań sprawdzonych w innych podmiotach (a zatem mniej ryzykowne, niż opracowywanie i wdrażanie własnych pomysłów.  Benchmarking to proces ciągły (nie kończy, nawet jeśli jesteśmy liderami rynkowymi). Zawsze możemy znaleźć rozwiązanie lepsze pod pewnymi względami. |
| Zalety | Zalety benchmarkingu zależą w duże j mierze od jego rodzaju. Ogólnie wskazać należy na:   * wzrost innowacyjności, związany ze stosowaniem nowatorskich rozwiązań, * wzrost efektywności, wynikający ze stosowania i tworzenia najlepszych rozwiązań, * ciągły rozwój organizacji, polegający na stałym poszukiwaniu, wdrażaniu i ulepszaniu najbardziej efektywnych rozwiązań |
| Bariery wdrażania i rozwoju | Bariery wdrożenia i rozwoju benchmarkingu dotyczą m.in.:   * trudności w znalezieniu odpowiednich podmiotów do benchmarkingu, * ograniczenia w dostępie do benchmarków (dotyczy to przede wszystkim benchmarkingu konkurencyjnego), * proces ten wymaga posiadania rozległej, interdyscyplinarnej wiedzy i dużego doświadczenia * jest pracochłonny i wymaga pewnego poziomu formalizacji |
| Role i zadania 50+ | Wskazane bariery i ograniczenia wykorzystania metody benchmarkingu sprawiają, że osoby z grupy 50+ są niezwykle pożądane w realizacji tego podejścia, ze względu na posiadaną wiedzę i doświadczenie, znajomość sektora, racjonalność zachowań i chęć współpracy.  Rola osób 50+ w benchmarkingu polega przede wszystkim na:   * poszukiwaniu odpowiednich organizacji do benchmarkingu w organizacji, sektorze i poza nim, * identyfikacji i diagnozowaniu konkretnych benchmarków (wzorców) pod względem ich efektywności i przydatności w innych warunkach, * przenoszeniu i adaptacji benchmarków do specyfiki i warunków jednostki macierzystej, * udoskonalaniu i rozwijaniu pozyskanych benchmarków, * wprowadzaniu, testowaniu i upowszechnianiu najlepszych rozwiązań w całej organizacji.   Osoby bez dużego doświadczenia, pomimo większej otwartości na nowe idee, mają większe trudności w realizacji wymienionych zadań. |

Źródło: opracowanie własne

Tabela nr 6. Zespołowe formy organizacji pracy a 50+

|  |  |
| --- | --- |
| Zespołowe formy organizacji pracy | |
| Podstawowe założenia | Zespołowe formy organizacji pracy to powierzenie pewnych działań, zadań grupie osób lub wykonywanie zespołowo indywidualnych zadań zleconych każdemu indywidualnie.  Można wyróżnić:   * Zespoły o specjalizacji jednorodnej - powstają w wyniku łączenia osób o jednakowych specjalnościach * Zespoły o specjalizacji różnorodnej - obejmują wykonawców o różnych zawodach i różnych specjalnościach   Zespołowe formy organizacji pracy mogą przybierać różną formę i odgrywać różną rolę w organizacji. Spotyka się je w wielu koncepcjach i metodach zarządzania. Warto tu wspomnieć np. zarządzanie projektami (zespoły projektowe i zadaniowe), zarządzanie jakością (koła jakości), heurystyka (zespoły opracowujące nowe pomysły przy wykorzystaniu burzy mózgów) itd.  Występowanie zjawiska synergii gdzie poszczególni członkowie poprzez uzupełnianie swoich kompetencji, umiejętności oraz organizację pracy uzyskują lepsze wyniki niż wynikałoby to z sumy ich indywidualnych dokonań. |
| Zalety | Powołując się na Hofstattera (1957), można stwierdzić, iż:   * Zespół wie więcej. Wiedza poszczególnych członków zespołu sumuje się, szczególnie, jeśli chodzi o konkretne zdolności, umiejętności lub praktyczne doświadczenia. Dzięki temu grupa zdolna jest wypełnić luki, które uszły uwadze jednostki. W przypadku zadań problemowych o wysokim stopniu złożoności zespól może znaleźć nowe możliwości postępowania. Skoro grupa wie więcej, to i dla pojedynczej osoby powstaje szansa uczenia się od niej. * Zespół mobilizuje. Dzięki procesom dynamiki grupowej w trwały sposób może wzrastać dążenie grupy do wywierania wpływu na innych, a tym samym rośnie poziom wydajności. * Zespół łagodzi napięcia emocjonalne. Grupa łagodzi napięcie poprzez potwierdzenie bądź sprzeciw. Przy obciążeniu emocjonalnym poszczególnych swoich członków grupa może przez swój łagodzący wpływ przyczyniać się do odprężenia, a tym samym polepszenia wydajności jednostkowej. |
| Bariery wdrażania i rozwoju | Do barier wdrażania zespołowości możemy zaliczyć:   * niezadowolenie z podziału odniesionego sukcesu, zarobków między członkami grupy. Osiągnięcie celu nie jest bowiem zasługą jednostki, ale wielu ludzi. * problemy z określeniem lidera, przywódcy grupy * rywalizacja, która przekracza dopuszczalne normy utrudnia, a nawet uniemożliwia działanie. * w kontaktach członków grupy mogą wystąpić bariery komunikacyjne, powodowane przez hałas, stany emocjonalne, niezgodność gestów i słów. * niechęć pracowników do pracy z innymi członkami organizacji |
| Role i zadania 50+ | Zespołowe formy organizacji pracy są doskonałym rozwiązaniem mającym na celu wykorzystanie wiedzy i doświadczenia osób 50+.  W utworzonych zespołach mogą oni pełnić wiele ról, ale wydaje się, że najlepszą i najczęściej występującą będzie rola Sędziego. Osoby z dużą wiedzą i doświadczeniem, która na chłodno może przeanalizować pojawiające się pomysły, rozwiązania, sposoby działania. Rozważne podejście oraz bagaż doświadczeń tegoż pracownika sprawiają, że jego opinie będą traktowane z należytą powagą, chociaż często będą one chłodziły entuzjazm zespołu. W kontekście organizacji wpłynie to na jakość pracy zespołu, ponieważ wypracowane rozwiązania będą uwzględniały inne spojrzenie.  Można przyjąć także sytuację, w której pracownicy 50+ będą pełnili rolę przeciwną do roli Sędziego, a mianowicie rolę Twórcy, osoby tworzącej nowe pomysły, indywidualisty, nie bojącego się wskazywać nowych ścieżek rozwoju, ze względu na wiedzę i doświadczenie jakie posiada.  Pracownik 50+ może też odegrać rolę Lidera zespołu jako osoby godnej zaufania, wyważonej, opanowanej. Umiejącej poradzić sobie z dynamiką grupy, z rozwiniętymi umiejętnościami negocjacyjnymi i rozwiązywania konfliktów. |

Źródło: opracowanie własne

1. **Zarządzanie wiekiem (age management/diversity management)**

Pracodawcy ulegając stereotypom negatywnym, zapominają o dodatkowych korzyściach dla firm, mogących wynikać z utrzymywania i zatrudniania osób z grupy 50+. Nie jest to reguła, ale rzeczywiście wśród pracowników po pięćdziesiątce częściej można znaleźć takich, którzy:

- mają ustabilizowane życie rodzinne, co powoduje, że są bardziej skoncentrowani na pracy,

- są lojalnymi i stabilnymi pracownikami,

- potrafią rozwiązywać sytuacje konfliktowe, w szczególności w sferze personalnej, co wynika z ich doświadczeń zawodowych i życiowych,

- mają pragmatyczną wiedzę przefiltrowaną przez lata praktyki zawodowej,

- mają bagaż doświadczeń zawodowych i życiowych oraz kontaktów, które procentować mogą w firmie,

- chętniej podejmują pracę w niepełnym wymiarze godzin,

- lepiej komunikują się z klientami w tym samym wieku, są bardziej wiarygodni na stanowiskach i w zawodach, w których wiek jest atutem (np. prawnik czy doradca finansowy).

Pracodawcy nie powinni ulegać stereotypom, a oceniając mocne i słabe strony kandydata do pracy, pamiętać o jego dodatkowych zaletach związanych z wiekiem. Ważne jest także, aby pracodawca wiedział, jak te zalety wykorzystać, jak stworzyć warunki pracy, w których te zalety będą maksymalnie wykorzystane dla dobra firmy, a z doświadczeń i wiedzy pragmatycznej osób 50+ będą mogli korzystać wszyscy pracownicy.

Badanie Manpower pt. *Pracownicy 50+* i porównanie z wynikami uzyskanymi w innych krajach dotyczyło tego czy pracodawcy są przygotowani do zachęcania pracowników w wieku emerytalnym do pozostania w ich firmach oraz czy ich organizacja opracowała program ułatwiający zatrudnianie osób powyżej 50. roku życia[[26]](#footnote-26).

Deklaracje pracodawców badanych w Polsce są najmniej optymistyczne spośród wszystkich badanych 28 krajów. W Polsce 3% przedsiębiorców ankietowanych opracowało program ułatwiający zatrudnianie osób powyżej 50. roku życia w swojej firmie. W 95% z ankietowanych firm takiego programu nie przygotowano.

5% badanych pracodawców deklaruje, że zachęca pracowników w wieku emerytalnym do pozostania w firmie. 93% firm nie ma sformalizowanych procedur mających na celu zatrzymanie pracowników w wieku okołoemerytalnym w przedsiębiorstwie.

Głównymi przyczynami niechęci pracodawców do zatrudniania osób w wieku 50+ są obawy dotyczące możliwości wykonywania pracy ze względu na wiek, nieopłacalność inwestowania w starszych pracowników, większa absencja chorobowa oraz brak umiejętności radzenia sobie z technologiami komputerowymi[[27]](#footnote-27).

Istotne jest, by pracodawcy, tak jak wielu przedstawicieli rynku usług, dostrzegli w osobach 50+ ogromny potencjał i wyzbyli się uprzedzeń. Zatrudniając osobę 50+, zyskują nie tylko zaangażowanego i lojalnego pracownika o ustabilizowanej sytuacji rodzinnej, lecz także osobę, która wbrew błędnym przekonaniom nadal chce się uczyć i doskonalić swoje umiejętności, przy jednoczesnej silnej motywacji do pracy.

Zarządzanie wiekiem jest strategią zarządzania zasobami ludzkimi zorientowaną na przeciwdziałanie wykluczeniu zawodowemu osób starszych.

Przyjmując za J. Liwińskim i U. Sztanderską, zarządzanie wiekiem odnosi się do takiego zestawu działań wewnątrz przedsiębiorstw i instytucji, które pozwalają racjonalnie i efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby ludzkie, w tym pracowników w wieku starszym[[28]](#footnote-28). To wprowadzanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi takich rozwiązań, które z jednej strony czynią firmę przyjazną pracownikom dojrzałym, a z drugiej – pozwalają firmie wykorzystać w pełni potencjał pracowników 50+. Zarządzanie wiekiem to przede wszystkim prewencja.

Zarządzanie wiekiem uwzględnia wiek, proces starzenia się i cykl życia jednostek, w celu stworzenia środowiska pracy sprzyjającego pracownikom w każdym wieku, umożliwiającego wykorzystanie ich możliwości i zaspokajanie potrzeb[[29]](#footnote-29).

Powyższa strategia wpisuje się również w koncepcję zarządzania różnorodnością, w której jednym z ważnych czynników jest wiek. Pracodawca dostrzegający potencjał w zróżnicowanym zespole i stwarzający odpowiednie warunki dla jego funkcjonowania i rozwoju, zyskuje w dzisiejszych czasach. Współpraca zróżnicowanego zespołu pozwala na transfer wiedzy i doświadczeń pomiędzy różnymi pokoleniami pracowników oraz uzupełnianie umiejętności i perspektyw.

Działania w ramach zarządzania wiekiem maja na celu poprawę środowiska pracy oraz zdolności jej wykonywania, ze zwróceniem uwagi na zróżnicowanie potrzeb osób w różnym wieku[[30]](#footnote-30). Głównie oznacza brak dyskryminacji wiekowej przy rekrutacji do pracy, umożliwienie 50+ rozwoju zawodowego czy korzystanie z pomocy emerytowanych pracowników w charakterze ekspertów. Tworzy także platformę współpracy międzypokoleniowej (wymiana wiedzy i doświadczeń). Dialog międzypokoleniowy, partnerska współpraca między kobietami i mężczyznami, interdyscyplinarne zespoły to warunek kształtowania uczącej się organizacji.

Zarządzanie wiekiem można traktować jak zbiór metod inwestowania i pielęgnowania kapitału ludzkiego, tak by praca (niezależnie od wieku) przynosiła korzyści firmie i satysfakcję osobistą pracowników.

A.Walker (1985) i L.Funk (2004) wskazują dwie grupy czynników, których negatywny wpływ trzeba osłabić, aby podnieść stopę zatrudnienia osób starszych[[31]](#footnote-31):

* push factors – czynniki wypychające z zatrudnienia poprzez zaprzestanie stawiania osobom starszym wymagań zawodowych, którym nie mogą sprostać, oraz wyeliminowanie gorszego traktowania ich w porównaniu młodszymi pracownikami np. w obszarze awansu zawodowego lub dostępu do szkoleń,
* pull factors – czynniki wyciągające z zatrudnienia poprzez ograniczenie możliwości przechodzenia na wcześniejszą emeryturę oraz wprowadzenie silnej zależności wysokości emerytury od wieku, w którym zaczyna się ją pobierać, co uczyniono w nowym systemie emerytalnym

G.Naegele i A.Walker rekomendują pracodawcom podejście kompleksowe (ang. comprehensive approach)[[32]](#footnote-32), polegające na łączeniu działań ze wszystkich siedmiu wymienionych tu obszarów, a tym samym stworzenie systemu zarządzania wiekiem. Podejście kompleksowe dzięki efektowi synergii zapewnia większą skuteczność niż w przypadku stosowania każdego działania oddzielnie.

G.Naegele i A.Walker proponują podział na kilka obszarów:

* rekrutację i selekcję,
* kształcenie ustawiczne,
* rozwój kariery zawodowej,
* elastyczne formy zatrudnienia,
* ochronę i promocję zdrowia,
* przesunięcia między stanowiskami,
* kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę.

Na podstawie przykładów dobrych praktyk opisanych w literaturze przedmiotu oraz zidentyfikowanych w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw” J. Liwiński i U. Sztanderska zaproponowali szereg narzędzi, które z powodzeniem są wykorzystywane w poszczególnych obszarach[[33]](#footnote-33). Narzędzia te w sposób syntetyczny prezentuje tabela 7. Najlepsze efekty daje wdrożenie całościowej strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, tj. zastosowanie wielu wzajemnie uzupełniających się narzędzi.

Tabela nr 7. Narzędzia zarządzania wiekiem

| Obszary zarządzania wiekiem | Narzędzia zarządzania wiekiem |
| --- | --- |
| Rekrutacja i selekcja | Sporządzenie profilu kompetencyjnego wakującego stanowiska pracy  Ograniczenie do minimum stawiania w ogłoszeniu o pracę wymogów kwalifikacyjnych  Sformułowanie ogłoszenia o pracę w sposób niesugerujący dyskryminowania kandydatów ze względu na wiek lub sugerujący brak takiej dyskryminacji  Zamieszczanie ogłoszeń o pracę w mediach docierających do osób w różnym wieku  Stosowanie alternatywnych metod rekrutacji  Współpraca z lokalnymi biurami pośrednictwa pracy, które są w stanie zagwarantować brak dyskryminacji w procesie rekrutacji  Przeszkolenie w zakresie polityki zarządzania wiekiem pracowników odpowiedzialnych za selekcję.  Zaangażowanie do selekcji kandydatów więcej niż jednej osoby, najlepiej w różnym wieku – dzięki temu ocena powinna być bardziej obiektywna.  Unikanie w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej komentarzy dotyczących wieku kandydata mogących zniechęcić go do podjęcia pracy. Warto też zadbać, aby w notatkach na temat kandydatów robionych w trakcie rozmów kwalifikacyjnych nie było odniesień do ich wieku.  Modyfikacja formularzy aplikacyjnych w taki sposób, aby część dostępna dla osób przeprowadzających selekcję nie zawierała informacji mogących wskazywać na wiek kandydatów  Ocenianie kandydatów wyłącznie w oparciu o ich kompetencje i doświadczenie zawodowe  Wykorzystanie do oceny kandydatów testów psychometrycznych  Dobra znajomość oferty programów publicznych wspierających zatrudnienie osób starszych oraz korzystanie z tych programów  Monitorowanie procesu rekrutacji i selekcji w celu oceny skutków wdrożenia narzędzi ZW |
| Kształcenie ustawiczne | Zniesienie granicy wieku w dostępie do szkoleń i innych form dokształcania organizowanych przez pracodawcę  Motywowanie pracowników do kształcenia się niezależnie od wieku  Monitorowanie statusu edukacyjnego (w tym udziału w szkoleniach) i zasobu kompetencji pracowników.  Stworzenie programu szkoleń dostosowanego do indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego pracownika – zapewnienie pracownikom szkoleń umożliwiających rozwój kariery zawodowej w przedsiębiorstwie a nie tylko szkoleń specyficznych dla obecnego stanowiska pracy.  Regularnie prowadzona analiza porównawcza potrzeb kompetencyjnych przedsiębiorstwa i kompetencji pracowników oraz dostosowanie tematyki szkoleń do stwierdzonych deficytów.  Dostosowanie metod, miejsca i czasu szkolenia do potrzeb pracowników związanych z ich wiekiem.  Ograniczenie czasu pracy w trakcie szkolenia, w tym wprowadzenie specjalnych zasad dostosowanych do potrzeb pracowników związanych z ich wiekiem.  Organizowanie pracy w sposób sprzyjający uczeniu się, np. tworzenie zespołów złożonych z pracowników w różnym wieku  Systematyczna ewaluacja efektów kształcenia.  Korzystanie z wiedzy i doświadczenia starszych pracowników przy planowaniu szkoleń i przy ich przeprowadzaniu.  Korzystanie z możliwości dofinansowania szkoleń dla starszych pracowników ze środków unijnych |
| Rozwój kariery zawodowej | Dostosowywanie zakresu obowiązków pracownika do zmieniającej się wraz z wiekiem jego wydajności w wykonywaniu poszczególnych zadań  Określanie ambicji zawodowych pracowników i w miarę możliwości uwzględnianie ich przy planowaniu ścieżki rozwoju kariery zawodowej (oraz wyznaczaniu celów pośrednich na tej ścieżce).  Dostosowywanie ścieżki rozwoju kariery zawodowej do specyfiki poszczególnych grup zawodowych.  Korzystanie z pomocy profesjonalnych doradców zawodowych przy planowaniu kariery zawodowej pracowników.  Informowanie wszystkich pracowników o możliwościach awansu.  Uzależnianie decyzji o awansie pracownika od jego kompetencji i wydajności pracy  Przeszkolenie w zakresie polityki zarządzania wiekiem pracowników odpowiedzialnych za rozwój zawodowy personelu.  Uzależnienie wysokości wynagrodzenia nie od stażu, tylko od wydajności pracy |
| Elastyczne formy zatrudnienia | Nie uzależnianie zatrudniania w formach elastycznych od wieku pracownika tylko od jego indywidualnych potrzeb  Branie pod uwagę zarówno potrzeb pracownika, jak i firmy przy podejmowaniu decyzji dotyczącej uelastycznienia czasu pracy,  Ustalenie listy akceptowalnych dla firmy rozwiązań uelastyczniających czas pracy, które mogą zostać zaproponowane pracownikom w różnym wieku.  Poinformowanie pracowników oraz kandydatów do pracy o dostępnych rozwiązaniach uelastyczniających czas pracy.  Przeszkolenie pracowników odpowiedzialnych za formę zatrudnienia personelu w zakresie polityki zarządzania wiekiem.  Monitorowanie struktury wieku pracowników zgłaszających chęć korzystania oraz korzystających z rozwiązań uelastyczniających czas pracy. |
| Ochrona i promocja zdrowia | Monitorowanie zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy.  Monitorowanie stanu zdrowia pracowników zróżnicowane według wieku  Unikanie podejmowania decyzji o zdolności do pracy na podstawie wieku, a nie stanu zdrowia pracownika,  Utworzenie w firmie grupy roboczej do spraw zdrowia,  Korzystanie z konsultacji ekspertów zewnętrznych z zakresu medycyny pracy.  Szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy,  Szkolenie kadry kierowniczej i kluczowych pracowników w dziedzinie technik zarządzania zdrowiem,  Zapewnienie ergonomii stanowiska pracy  Profilaktyczne przesunięcie pracownika na inne stanowisko pracy – wraz z zapewnieniem mu w razie potrzeby odpowiedniego przeszkolenia.  Prozdrowotne rozwiązania dotyczące czasu i organizacji pracy  Tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych  Zapewnienie pracownikom pobytu w sanatorium lub Spa  Wspieranie prozdrowotnych działań pracowników  Kompleksowa strategia ochrony i promocji zdrowia |
| Przesunięcia między stanowiskami | Systematyczne stosowanie polityki przesunięć,  Staranne dopasowanie kompetencji i możliwości pracownika do wymagań związanych z pracą na danym stanowisku,  Właściwa współpraca wszystkich osób zaangażowanych w proces przesunięcia.  Zapewnienie pracownikom ochrony przed negatywnymi skutkami przesunięcia |
| Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę | Podejmowanie decyzji o zwolnieniu pracownika na podstawie informacji o jego kompetencjach i wydajności pracy (w tym: stanie zdrowia, absencji) oraz całkowite uniezależnienie decyzji od wieku pracownika.  Rozważenie zmiany formy zatrudnienia pracownika na elastyczną (np. praca w niepełnym wymiarze czasu, telepraca, umowa na czas określony, umowa cywilno-prawna) zamiast zwolnienia.  Informowanie pracowników o stosowanej przez przedsiębiorstwo polityce zwolnień – przejrzyste zasady są czynnikiem motywującym, a tym samym zwiększają wydajność pracy.  Outplacement (zwolnienie monitorowane) obejmujący m.in.: pomoc pracownikom zagrożonym zwolnieniem w poszukiwaniu nowego zatrudnienia, zapewnienie im doradztwa zawodowego i szkoleń.  Monitorowanie i prognozowanie struktury wieku pracowników, w tym liczby osób, które osiągnęły lub osiągną w najbliższych latach wiek emerytalny.  Działania przedsiębiorstwa przygotowujące pracownika do przejścia na emeryturę.  Działania przedsiębiorstwa wobec osób w wieku emerytalnym. |

Źródło: opracowanie na podstawie Liwiński J., Sztanderska U. *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, wrzesień 2010.

Często stosowana definicja Eurofound (2006) prezentuje nieco szerszy zestaw: zatrudnienie, uczenie się, szkolenia i kształcenie przez całe życie, planowanie kariery, elastyczny czas pracy, ochrona i promocja zdrowia, dostosowanie miejsca pracy, zmiany stanowiska pracy, strategia wyjścia z firmy oraz przejścia na emeryturę, całościowe podejścia. Bazując na wielu pracach[[34]](#footnote-34) można wyróżnić kluczowe elementy zarządzania wiekiem w podziale na dwa główne wymiary.

Pierwszy odnosi się do działań i rozwiązań skierowanych konkretnie do starszych pracowników. Mają one ułatwić im pracę, pozwolić lepiej wykorzystać swoje umiejętności i dostosować warunki do ich potrzeb. Są to m.in. rozwiązania ergonomiczne (dostosowanie miejsca pracy do potrzeb zdrowotnych i wymagań fizycznych), elastyczny czas pracy (niepełny etat, możliwość dodatkowych zwolnień, indywidualny i elastyczny czasowy plan pracy, ograniczenie pracy na zmiany), możliwość przerwy i odpoczynku, odpowiedni zakres obowiązków, odpowiednie szkolenia. Drugi poziom zarządzania wiekiem to całościowe, długookresowe podejście do planowania kariery poszczególnych pracowników oraz przemyślanego tworzenia i kształtowania zespołu. Ma ono na celu prowadzenie kariery pracownika w sposób uwzględniający jego możliwości w danym cyklu życia, zapobiegający wypaleniu i dezaktualizacji kompetencji, podtrzymujący jego ambicje i chęć do pracy, a także zdolność do pracy i produktywność. Uwzględnia także tworzenie wielopokoleniowych, uzupełniających się zespołów, w których możliwości poszczególnych pracowników wykorzystywane są w najlepszy sposób. Długoterminowe zarządzanie wiekiem wymaga planowania odpowiedniej struktury stanowisk (razem z obowiązkami) oraz pożądanej struktury zasobów kapitału ludzkiego w firmie[[35]](#footnote-35).

Korzyści zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie to:

* Maksymalizacja potencjału rekrutacyjnego.
* Zapobieganie niedoborom kwalifikacji.
* Wydłużanie aktywności zawodowej pracowników.
* Utrzymanie kluczowych kompetencji w organizacji.
* Gromadzenie zasobów wiedzy organizacyjnej.
* Dłuższy czas odnoszenia korzyści z poniesionych inwestycji szkoleniowych.

Dzięki wprowadzaniu rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem pracodawcy osiągają wymierne korzyści. Najważniejszą jest niewątpliwie możliwość pozyskania i/lub utrzymania w firmie doświadczonych pracowników. Dzięki temu zarówno pracodawcy, jak i nowi pracownicy mogą korzystać z doświadczenia i wiedzy praktycznej osób 50+. Firmy poprawiają wizerunek wewnętrzny i atmosferę pracy, co skutkuje zwiększeniem lojalności i wydajności. Działania w sferze zarządzania wiekiem mają również z pewnością pozytywny wpływ na wizerunek zewnętrzny firmy, a to często przekłada się wprost na podejmowanie przez klientów decyzji o zakupie towarów i usług tejże firmy.

Dobre praktyki w odniesieniu do zarządzania wiekiem polegają na zwalczaniu barier wiekowych pośrednio lub bezpośrednio, promowaniu różnorodności wiekowej oraz zapewnieniu takiego środowiska, w którym każda jednostka jest w stanie realizować swój potencjał bez ryzyka bycia pokrzywdzonym ze względu na wiek[[36]](#footnote-36). Są to działania służące wprowadzeniu lub zwiększeniu różnorodności wiekowej w organizacji. Motywacją dla stosowania tego typu działań jest długa lista potencjalnych korzyści dla przedsiębiorstw, na przykład: usprawnienie działania organizacji, wzrost motywacji pracowników, pobudzenie kreatywnego myślenia, przyciągnięcie utalentowanych pracowników, poprawa reputacji organizacji, niższa absencja i zmniejszenie ryzyka pojawienia się problemów prawnych[[37]](#footnote-37). Ponadto, różnorodność wiekowa w organizacji umożliwia: tworzenie zespołów składających się z pracowników w różnym wieku, którzy uzupełniają się umiejętnościami i doświadczeniem, przekazywanie umiejętności oraz know-how pomiędzy pokoleniami, motywowanie starszych pracowników oraz uniknięcie fal rekrutacji i odejść na emeryturę[[38]](#footnote-38).

**Podsumowanie**

Przedstawione w raporcie analizy i rekomendacje wskazują na możliwość aktywizacji osób z grupy wiekowej 50+ poprzez implementację i rozwój wybranych współczesnych koncepcji i metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą i metod towarzyszących.

Osoby z dużą wiedzą i bogatym doświadczeniem posiadają cechy, umiejętności i potencjał, umożliwiające efektywną realizację procesów pozyskiwania, tworzenia, przetwarzania i dyfuzji wiedzy w organizacji. Przedstawiona charakterystyka grupy 50+ pozwala sądzić, że osoby te są najlepszymi kandydatami na stanowiska kluczowe dla rozwoju systemu zarządzania wiedzą, m.in.: mentora, trenera / szkoleniowca, doradcy wewnętrznego, twórcy / poszukiwacza benchmarków czy dyfuzora wiedzy.

Ich rola nieoceniona jest także we wszelkich formach działalności zespołowej, w których zróżnicowanie wiekowe grupy zwiększa obiektywizm decyzji i osłabia negatywne efekty pracy grupowej, zwiększając efektywność całego zespołu.

Prezentowane propozycje dotyczą przede wszystkim pracowników umysłowych, tj. specjalistów, menedżerów, referentów, itp., w mniejszym stopniu znajdując zastosowanie do grupy pracowników fizycznych.

Przeprowadzone badania wskazują także na konieczność wprowadzania kompleksowego podejścia do problemu funkcjonującego pod nazwą age management. Zarządzanie wiekiem ma charakter nie tylko prewencyjny – zapobiegający utracie wartościowych pracowników 50+, ale także ukierunkowane jest na aktywizowanie osób z tej grupy pozostających bez pracy. Dlatego ważne jest aby wpisywało się w strategię każdej organizacji, w szczególności w obszarze zarządzania ludźmi.

Podsumowując, warto podkreślić, że aktywizacja osób starszych poprzez wdrożenie i stosowanie koncepcji zarządzania wiedzą wraz z metodami wspierającymi, przynosi wielostronne korzyści. Dotyczą one nie tylko aktywizacji osób 50+ i efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji, ale także korzystnych zmian w kulturze organizacyjnej i rozwoju dialogu międzypokoleniowego.

Literatura:

Bukowitz W., Williams R., (2000), The Knowledge Management Field book, Prentice Hall, London;

Dziuba, D.T. (2000), Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego. Warszawa, Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych. Wydział Nauk Ekonomicznych. Uniwersytet Warszawski (Studia Informatyki Gospodarczej).

Edvinsson L., Malone M., (2001), Kapitał intelektualny, PWN, Warszawa.

Employment in Europe 2009, European Commission Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Filas A., Szukając mistrza. Po co uczyć się na własnych błędach, skoro można na cudzych? Wystarczy sobie wybrać mentora. „Coaching” 4/2011.

Filiks A., Kosy K., Zarządzanie wiekiem pracowników, Konferencja dla branży HR, 21.10.2010

Funk L. (2004), *Employment Opportunities for Older Workers: A Comparison of Selected OECD Countries*, DICE Research Report.

Gardiner M. (2004), *Costs and Benefits of Workforce Diversity Policies to Companies*, Centre for Strategy and Evaluation Services, London.

Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U. (2008), *Dezaktywacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.;

Hofstätter P. R. (1957), Psychologie. Frankfurt am Main.

*Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+*, Zbiorczy raport z badań, PBS DGA, Sopot 2011.

Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE Warszawa 2006.

Karwala S., (2009), Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty. WSB-NLU.

Karwowski W., Zarządzanie wiedzą, Bezpieczeństwo pracy, nr 11/2004.

Lindley, R.M., N. Duell, et al. (2006) Ageing and Employment: Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment. Report to the European Commission, DG EMPL. Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick and Economix Research & Consulting (Munich). December.

Liwiński J., (2010), Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE, Warszawa, czerwiec.

Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw”.

Lundvall, B.A., Johnson, B. (1994). The learning economy. Journal of Industry Studies vol. 1 no.2 (December).

Malhotra Y., (2001), It’s time to cumulative growth. Leading Views, March.

Manpower, *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, Manpower Inc., Warszawa 2008.

Martyniak Z., (2002), Nowe metody i koncepcje zarządzania. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.

Matusewicz Cz., (2006), Wprowadzenie do psychologii. Wydawnictwo Vizja Press&IT, Warszawa.

Mól D., *Osoby 50+ na rynku pracy*, Biuletyn Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008.

Naegele G., A. Walker (2000), *Ageing in employment – A European code of good practice,* Eurolink Age, Brussels.

Naegele G., A. Walker (2006), *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Nonaka I., (1991), The knowledge creating company, „Harvard Business Review”, no. 69;

Petrash G., (1996), Dow’s Journey to a Knowledge Value Management Culture, „European Management Journal”, no. 14, August;

Polanyi, M. (1967). The Tacit Dimension. Routledge and Kegan Paul London:

Probst G., Raub S., Romhard K., (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków

Raport GUS (2007).

Rolland L. (2004), *The Age Chasm: Successfully Managing Age in Your Organisation*, Drake White Paper, Vol. 2, No. 5,

Sarvary M., (1999), Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry, „California Management Review”, vol. 41, no. 2, Winter;

Schimanek T., (2006), *Sytuacja osób powyżej 50-tego roku życia na rynku pracy oraz rola organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy skierowane do tych osób*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.

Silverstein (2008), *Meeting the Challenges of an Aging Workforce*, American Journal Of Industrial Medicine 51:269–280

Skyrme D., (1998), Developing a Knowledge Strategy, „Strategic Planning Society”, no. 1.

Stewart T., (2001), The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization, Nicolas Brealey Publishing, London.,

Strelau J., (2008), Psychologia. Podręcznik akademicki (Tom 1-3), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Strojny M., Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji, Przegląd organizacji 2000, nr 2.

B. Szatur- Jaworska (2005), Co wiemy o dyskryminacji ze względu na wiek? Głos ekspertów, doświadczenia osób starszych, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa

Tam S. (1999), Routes to Intellectual Capital Formation: The Genesis and Development of Wealth Creating Knowledge in the Entrepreneurial Minds In: Kwiatkowski S. I Edvinsson L. (eds.) Knowledge café for Intellectual Entrepreneurship. Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa,

Thorpe S., Clifford J., (2004), Podręcznik coachingu, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.

Urbaniak B. (red.) (2007), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa

Walker A. (1985), *Early Retirement: Release or Refuge from the Labour Market?*, “The Quarterly Journal of Social Affairs”, 1(3), 211-229.

Walker A. (1998), *Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Walker A. (2005), *Growing older. Understanding quality of life in old age*. Open University Press, England

Walker A. (2005), *The Emergence of Age Management in Europe*, “International Journal of Organisational Behaviour” vol. 10 (1), p. 685-697

Walker A., Taylor P. (1998), *Combating Age Barriers in Employment. A European Portfolio of Good Practice, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin.

Warr, P. (1994), Age and employment, (In:) H. Triandis, M. Dunnette, and L.Hough (eds.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ThousandOaks, California: Consulting Psychologist Press, 2nd ed.,

Wiśniewski Z. (red.), (2009), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Toruń.

Zięba M., Szuwarzyński A., (2008), *Zarządzanie wiekiem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Zimniewicz K., (2000), Współczesne koncepcje i metody zarządzania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Pozostałe źródła:

*Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*, (2010), Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, 50 plus. Zysk z dojrzałości, Warszawa.

Barrett A., Savva G., Timonen V., Kenny R.A., (red.), (2011), *Fifty Plus in Ireland 2011. First results from the Irish Longitudinal Study on Ageing (TILDA)*, Dublin.

Bohowicz A., Wasilewska A., Kurylczuk A., Ziarkowska E., (2008), *50+ MENTORING*, Gdańsk.

*Diagnoza sytuacji osób defaworyzowanych na rynku pracy*, Raport podsumowujący badania realizowane przez Pentor Research International Wrocław dla: Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Wałbrzychu w ramach projektu pt. „Bariery i szanse wsparcia i obsługi tzw. trudnego klienta instytucji rynku pracy na terenie Dolnego Śląska” Wałbrzych 2010.

*DZIEŃ AKTYWIZACJI 50+ Katalog Dobrych Praktyk*, Broszura przygotowana w ramach projektu „Pracownik 50+. Przełamywanie Barier na Rynku Pracy”.

Kocór M., Strzebońska A., (2011), *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?* Raport z badań pracodawców i ofert pracy realizowanych w 2010 r. w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego”, Warszawa.

*Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Program przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 17 października 2008, Dokument implementacyjny, Warszawa, Grudzień 2009.

Schimanek T., Trzos K., Zatorska M., (2011), *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, Fundacja Bankowa im. L. Kronenberga.

Sielecka J., *Zarządzanie wiekiem prze budowanie zaangażowania do zmiany*, www.zmiana.pl

Szanse i bariery zatrudniania w województwie pomorskim osób w wieku 45+ RAPORT z badań - wersja skrócona Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku Grudzień 2009.

1. K. Zimniewicz: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000. [↑](#footnote-ref-1)
2. T. Schimanek, Co to jest zarządzanie wiekiem? [w:] Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy, Warszawa 2010. [↑](#footnote-ref-2)
3. Employment in Europe 2009, European Commission Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg. s. 176. [↑](#footnote-ref-3)
4. B. Szatur- Jaworska (2005), Co wiemy o dyskryminacji ze względu na wiek? Głos ekspertów, doświadczenia osób starszych, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, s. 21. [↑](#footnote-ref-4)
5. Raport GUS 2007. [↑](#footnote-ref-5)
6. Malhotra Y., It’s time to cumulative growth. Leading Views, March 2001 [↑](#footnote-ref-6)
7. Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U. (2008), Dezaktywacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.; Rolland L. (2004), The Age Chasm: Successfully Managing Age in Your Organisation, Drake White Paper, Vol. 2, No. 5, Australia. [↑](#footnote-ref-7)
8. Zob. m.in.: Cz. Matusewicz, Wprowadzenie do psychologii. Wydawnictwo Vizja Press&IT, Warszawa 2006; J. Strelau: Psychologia. Podręcznik akademicki (Tom 1-3), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008. [↑](#footnote-ref-8)
9. Filiks A., Kosy K., Zarządzanie wiekiem pracowników, Konferencja dla branży HR, 21.10.2010, s.24. [↑](#footnote-ref-9)
10. Schimanek T., Sytuacja osób powyżej 50-tego roku życia na rynku pracy oraz rola organizacji pozarządowych świadczących usługi na rynku pracy skierowane do tych osób, Program Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, [www.pafw.pl](http://www.pafw.pl)., Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, www.fise.org.pl , Warszawa 2006. [↑](#footnote-ref-10)
11. Karwowski W., Zarządzanie wiedzą, Bezpieczeństwo pracy, nr 11/2004, s. 11 [↑](#footnote-ref-11)
12. Polanyi, M. (1967). The Tacit Dimension. Routledge and Kegan Paul London. [↑](#footnote-ref-12)
13. Lundvall, B.A., Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies* vol. 1 no.2 (December), pp. 23-42. [↑](#footnote-ref-13)
14. Tam, S. (1999). Routes to Intellectual Capital Formation: The Genesis and Development of Wealth Creating Knowledge in the Entrepreneurial Minds In: Kwiatkowski S. I Edvinsson L. (eds.) *Knowledge café for Intellectual Entrepreneurship*. Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa, s. 113-127. [↑](#footnote-ref-14)
15. Dziuba, D.T. (2000). Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego. Warszawa, Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych. Wydział Nauk Ekonomicznych. Uniwersytet Warszawski (Studia Informatyki Gospodarczej), s. 56-57. [↑](#footnote-ref-15)
16. Strojny M., Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji, Przegląd organizacji 2000, nr 2, s. 23. [↑](#footnote-ref-16)
17. W literaturze przedmiotu można napotkać wiele ujęć wskazujących te istotne procesów zarządzania wiedzą. W ujęciu M. Sarvary zarządzanie wiedzą traktowane jako proces biznesowy składający się z trzech subprocesów organizacyjne uczenie się, kreowanie wiedzy, dystrybucja wiedzy por. Sarvary M., (1999), Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry, „California Management Review”, vol. 41, no. 2, Winter, s. 95-107. Z kolei D. Skyrme w ramach zarządzania wiedzą wyróżnia sześć procesów tworzenie wiedzy, gromadzenie wiedzy, organizowanie wiedzy, rozpowszechnianie wiedzy, użycie wiedzy, ciągła eksploatacja wiedzy Skyrme D., (1998), Developing a Knowledge Strategy, „Strategic Planning Society”, no. 1.. W oparciu o badania prowadzone w dużych firmach, G. Probst, S. Raub i K. Romhardt wskazali na kilka kluczowych procesów związanych z wiedzą, do których zaliczyli: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie wiedzy, zachowywanie wiedzy Probst G., Raub S., Romhard K., (2002), Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 41-42. [↑](#footnote-ref-17)
18. Warr, P. (1994), *Age and employment*, (In:) H. Triandis, M. Dunnette, and L.Hough (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ThousandOaks, California: Consulting Psychologist Press, 2nd ed., pp. 485–550. [↑](#footnote-ref-18)
19. Liwiński J., Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE, Warszawa, czerwiec 2010, opracowanie na potrzeby Projektu „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw”. [↑](#footnote-ref-19)
20. Por. Nonaka I., (1991), The knowledge creating company, „Harvard Business Review”, no. 69; Petrash G., (1996), Dow’s Journey to a Knowledge Value Management Culture, „European Management Journal”, no. 14, August; Bukowitz W., Williams R., (2000), The Knowledge Management Field book, Prentice Hall, London; Sarvary M., (1999), Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry, „California Management Review”, vol. 41, no. 2, Winter; Stewart T., (2001), The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization, Nicolas Brealey Publishing, London.; Edvinsson L., Malone M., (2001), Kapitał intelektualny, PWN, Warszawa., s. 16. [↑](#footnote-ref-20)
21. S. Karwala: Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty. WSB-NLU 2009. [↑](#footnote-ref-21)
22. S. Thorpe, J. Clifford: Podręcznik coachingu, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004 [↑](#footnote-ref-22)
23. A. Filas: Szukając mistrza. Po co uczyć się na własnych błędach, skoro można na cudzych? Wystarczy sobie wybrać mentora. „Coaching” 4/2011 [↑](#footnote-ref-23)
24. Z. Martyniak: Nowe metody i koncepcje zarządzania. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002. [↑](#footnote-ref-24)
25. K. Zimniewicz: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000. [↑](#footnote-ref-25)
26. Manpower, Nowe spojrzenie na pracowników 50+, www.manpower.pl/badania. [↑](#footnote-ref-26)
27. Wiśniewski Z. (red.), Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności, Toruń 2009. [↑](#footnote-ref-27)
28. Liwiński J., Sztanderska U. Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, wrzesień 2010 [↑](#footnote-ref-28)
29. Walker A. (1998), Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.; Silverstein (2008), Meeting the Challenges of an Aging Workforce, American Journal Of Industrial Medicine 51:269–280 [↑](#footnote-ref-29)
30. Mól D., Osoby 50+ na rynku pracy, Biuletyn Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 6. [↑](#footnote-ref-30)
31. Walker A. (1985), Early Retirement: Release or Refuge from the Labour Market?, “The Quarterly Journal of Social Affairs”, 1(3), 211-229.; Funk L. (2004), Employment Opportunities for Older Workers: A Comparison of Selected OECD Countries, DICE Research Report. [↑](#footnote-ref-31)
32. Naegele G., A. Walker (2006), A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. [↑](#footnote-ref-32)
33. Liwiński J., Sztanderska U. Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, wrzesień 2010. [↑](#footnote-ref-33)
34. m.in. Lindley, R.M., N. Duell, et al. (2006) Ageing and Employment: Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment. Report to the European Commission, DG EMPL. Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick and Economix Research & Consulting (Munich). December; Urbaniak B. (red.) (2007), Pracownicy 45+ w naszej firmie, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa; Zięba M., Szuwarzyński A., (2008), Zarządzanie wiekiem, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk [↑](#footnote-ref-34)
35. Zbiorczy raport z badań, PBS DGA [↑](#footnote-ref-35)
36. Walker A., Taylor P. (1998), Combating Age Barriers in Employment. A European Portfolio of Good Practice, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.; Walker A. (2005), The Emergence of Age Management in Europe, “International Journal of Organisational Behaviour” vol. 10 (1), s. 685-697 [↑](#footnote-ref-36)
37. Gardiner M. (2004), Costs and Benefits of Workforce Diversity Policies to Companies, Centre for Strategy and Evaluation Services, London. [↑](#footnote-ref-37)
38. Walker A. (2005), Growing older. Understanding quality of life in old age. Open University Press, England [↑](#footnote-ref-38)