



### Zarządzanie

wiekem służyć może i powinno tak pracodawcom jak pracownikom, wzajemna zależność, mająca charakter naczyń połączonych, wydaje się być jeszcze w Polsce mało doceniana. (...) „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”(1:7).

Zarządzanie wiekiem to obszar obejmujący swym zasięgiem wszystkich pracowników, tak by możliwe było optymalne wykorzystanie ich potencjału, stworzenie ścieżek rozwoju i pełną realizacją zawodową niezależnie od wieku. Obecnie zwłaszcza w odniesieniu do osób starszych istotne jest aby zwiększyć ich wydajność i samozadowolenie z pracy do końca aktywności zawodowej.

W literaturze przedmiotu znaleźć można liczne typologie obszarów zarządzania wiekiem, obecnie najobszerniejszą znaleźć można w bazie EFILWC, gdzie zostały podzielone są na: rekrutację, przesunięcia pomiędzy stanowiskami, szkolenia i rozwój, politykę płacową, zdrowie i dobre samopoczucie, elastyczne zatrudnienie, ergonomia i organizacja pracy, polityka kończenia zatrudnienia, zmiana nastawienia do starszych pracowników, podejście kompleksowe, inne (1:24-25). Skuteczność realizacji powyższych obszarów w dużej mierze uzależniona jest od podejścia holistycznego, nie można wyłączyć lub promować tylko wybranych. Stanowią one spójną całość.

Proces rekrutacji jest jednym z istotniejszych elementów całego procesu zarządzania. Dobór pracowników, korelacja między ich przygotowaniem i oczekiwaniami a potrzebami organizacji determinuje zadowolenie z pracy

pracownika i efektywność jego działań na rzecz instytucji zatrudniającej.

Przesunięcia pomiędzy stanowiskami mogą służyć motywacji pracowników do zdobywania nowych doświadczeń, być szansą na realizację własnych oczekiwań i zdolności. Poza tym mogą przyczyniać się do zwiększenia efektywności poszczególnych pracowników dzięki optymalnemu dostosowaniu stanowiska do człowieka.

Szkolenia i rozwój służyć mogą między innymi doskonaleniu wiedzy i zdobywaniu nowych kompetencji. Niezmiernie ważny jest aspekt wspierający i otwierający uczestników szkoleń ( w każdym wieku) na nowe wyzwania i dążenie do zmian.

Polityka płacowa obszar trudny i jednocześnie niezmiernie ważny dla optymalizacji warunków pracy i efektywności organizacji. Kwestie określenia warunków i zasad wynagradzania, uwzględnienie kwestii płacy sprawiedliwej i elementu motywacji są czynnikami, które mogą istotnie wpłynąć na poczucie zadowolenia z pracy i dążenia do jej właściwego wykonywania w każdym wieku.

Zdrowie i dobre samopoczucie obszary, często deklarowane przez osoby decyzyjne, jako ważne w procesie zarządzania, jednak niejednokrotnie w rzeczywistości marginalizowane. Zdarza się, że kwestie zdrowia są w sferze zainteresowania, ale tylko tej, która jest wyznaczana przez zapisy Kodeksu Pracy a dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy. Natomiast dobre samopoczucie jest samo w sobie trudne do zbadania, poczucie zadowolenia z pracy może mieć różne wymiary, powodem może być: sam fakt posiadania pracy, brak uwag ze strony przełożonych, realizacja nałożonych obowiązków. Analizując jednak te kwestie należy uwzględnić także szereg potrzeb nierealizowanych, często pomijanych przez samych starszych pracowników.

Elastyczne zatrudnienie szansa na dostosowanie godzin i miejsca pracy do oczekiwań firmy i możliwości pracownika. Formuła sama w sobie ważna i interesująca, jednak należy ją stosować bardzo rozważnie i za obustronną zgodą. Dla wielu osób ważne jest aby praca toczyła się w zespole, w konkretnym miejscu poza domem. Istotna jest możliwość pełnienia ról społecznych i realizacji statusów związanych z funkcjami zawodowymi. Stąd nadużywanie wobec starszych pracowników formuły pracy poza firmą (w domu) może w niektórych przypadkach

być krzywdzące i powodujące poczucie marginalizacji.

Ergonomia i organizacja pracywarunki, miejsce pracy jego wyposażenie i dostosowanie do zasad ergonomii sprzyjać może efektywnej pracy. W procesie organizacji stanowiska pracy ważne jest uwzględnienie także wieku pracownika i jego ewentualnych ograniczeń lub trudności.

Polityka kończenia zatrudnieniasposób doprowadzania do finału wieloletniej aktywności zawodowej. To między innymi wypracowanie form przekazywania obowiązków służbowych, w uzasadnionych przypadkach ograniczanie czasu pracy, utrzymywanie kontaktu z pracownikiem po jego przejściu na emeryturę i korzystanie z jego doświadczenia.

Zmiana nastawienia do starszych pracownikówpromowaniedziałań antydyskryminacyjnych, dających poczucie pewności i ważności dla instytucji każdemu pracownikowi. Świadomość, że jest się docenianym i będzie niezależnie od wieku jest ważną informacją dla młodszych pracowników. Perspektywa poszanowania i uznania wartości pracy a nie wieku wydaje się być istotnym motywatorem dla członków zespołu pracowniczego.

Podójście kompleksowe dostrzeganie całościowe problemów i potrzeb pracowników jako jednostek i zespołów, widzenie pracowników na przestrzeni ich całej kariery a nie tylko na możliwie najbliższy okres, często wyznaczany realizowanymi projektami.

Zarządzanie wiekiem nie powinno być traktowane jako czasowo modne działanie, to raczej potrzeba i konieczność. Istotny element w drodze do sukcesów firmy budowanych na sukcesach pracowników przez cały okres ich zawodowej kariery

## Bibliografia

1. Jacek Liwiński, Urszula Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa, Wrzesień, 2010