

Izabela Warwas

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej

izabela.warwas@uni.lodz.pl

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W SEKTORZE PUBLICZNYM – STRATEGIA NAUKI MIĘDZYPOKOLENIOWEJ

Streszczenie: Artykuł dotyka ważnego dla współczesnych organizacji zagadnienia – zarządzania dojrzałymi pracownikami. W tekście dokonano charakterystyki najważniejszych zmian w zarządzaniu zachodzących w sektorze publicznym w Polsce. Opis ten poprzedzony został rozważaniami teoretycznymi na temat zarządzania wiekiem.

Zasadnicza część artykułu stanowi prezentację wyników badań na temat zarządzania wiekiem w sektorze publicznym i niepublicznym w Polsce, które odbyły się w latach 2011–2015. Były one oparte na triangulacji metod badawczych i źródeł pozyskiwania danych. Najważniejsze rezultaty trójfazowej eksploracji dotyczą: stosowanych narzędzi zarządzania wiekiem, metod zatrzymywania wiedzy w organizacjach, procesu szkoleń, przydzielania zadań i pracy w międzygeneracyjnych zespołach. Wnioskowanie zostało podparte dyskusją z innymi rezultatami badań krajowych i zagranicznych.

Generalna konstatacja wypływająca z badań mówi, że zarządzanie wiekiem w polskim sektorze publicznym nie różni się istotnie od uprawianego w sektorze niepublicznym.

Słowa kluczowe: dojrzały pracownik, administracja publiczna, zarządzanie wiekiem, strategia zarządzania wiekiem, międzygeneracyjny transfer wiedzy.

Klasyfikacja JEL: H, D21, J1, J5, L2, L3, M12.

AGE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR – INTERGENERATIONAL LEARNING STRATEGY

Abstract: The article deals with the management of older workers, a critical issue in present-day organisations. A theoretical discussion of age management practices is

followed by a description of the major changes in management practices taking place in the public sector in Poland.

The main part of the article presents the results of a study in age management in the public and non-public sectors in Poland, which was conducted from 2011 to 2015 using the triangulation of research methods and data sources. The most important findings of the three-step research process concern the use of age management tools, the knowledge-retention methods applied in organisations, the training process, and the assignment of tasks and work within intergenerational teams. The inference process is enhanced by the results of other domestic and international studies.

The general conclusion derived from the study is that the public sector and non-public sector is not significantly different in terms of the age management practices they use.

Keywords: older worker, public administration, age management, strategy of age management, intergenerational knowledge transfer.

Wstęp

W otoczeniu organizacji zachodzi szereg zmian, w tym starzenie się społeczeństwa. Zjawisko to, z uwagi na swój charakter, nazywane bywa demograficznym tsunami¹. Następstwa tego procesu obejmują już dużą liczbę firm, a w przyszłości obejmą jeszcze większą. Celem artykułu jest scharakteryzowanie zarządzania wiekiem (*age management*) w sektorze publicznym oraz sprecyzowanie, na czym polega realizacja jednej z jego strategii – strategii nauki międzypokoleniowej. Chociaż zagadnienie zarządzania wiekiem w różnorodnych organizacjach w ostatnich kilku latach zyskało rangę jednego z głównych tematów w publikacjach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi czy polityki społecznej, to cały czas rysuje się konieczność jego analizowania dla nakreślenia kierunków ewentualnych zmian i przyszłych usprawnień.

1. Zarządzanie wiekiem – rozważania teoretyczne

Zarządzanie wiekiem jest stosunkowo nowym zagadnieniem, które w literaturze zagranicznej pojawiło się niecałe dwadzieścia lat temu, a w piśmiennictwie polskim zagościło kilka lat wstecz. Przegląd polsko – i anglojęzycznej literatury pozwala na konstatację, że termin „zarządzanie wiekiem” może się

¹ Wystąpienie profesora Kena Dychwalda, *ICAA Conference 2013: Transforming ideas into action*, International Council on Active Aging (ICAA), San Diego, Stany Zjednoczone, listopad 2013.

odnosić do różnych wymiarów zarządzania zasobami ludzkimi w ramach organizacji, z wyraźnym naciskiem na starzenie się [Walker 1997], ale także może nawiązywać do polityki lub rokowań zbiorowych [Walker 2005, s. 685]. Oba ujęcia wpisują się w syntetyzujący pogląd, że:

- zarządzanie wiekiem zostało utworzone w celu opisu strumienia interwencji i strategii,
- zarządzanie wiekiem może się odbywać na różnych poziomach – indywidualnym, przedsiębiorstwa lub rynku pracy,
- zarządzanie wiekiem wymaga multidyscyplinarnego podejścia, integrującego wiele dyscyplin i obszarów [Managing 2007, s. 5].

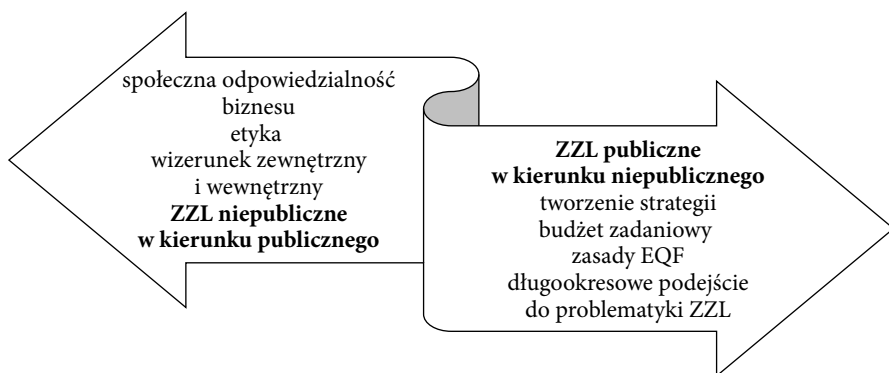
W zgodzie z powyższym, jednak bardziej kompleksowo zarządzanie wiekiem ujmuje J. Ilmarinen, prezentując je jako element zarządzania strategicznego, będący w ścisłym związku ze strategią firmy. Fundament procesu stanowi świadomość wyzwań związanych z zarządzaniem wiekiem. Świadomość ta wpływa na strategię i wizję organizacji, a ponadto jej uszczegółowienie i uzasadnienie zarazem – na strategię personalną. Organizacja, mając dobraną sytuacyjnie wizję zarządzania wiekiem, konstruuje programy i dobiera narzędzia, zaś rezultatem procesu jest efektywne zarządzanie wiekiem [Ilmarinen 2005, s.235; Kołodziejczyk-Olczak, 2014a, s. 38].

2. Zarządzanie wiekiem w administracji publicznej

Zarządzanie pracownikami dojrzałymi² powinno uwzględniać specyfikę organizacji, podobnie jak inne czynniki otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Takim specyficznym sektorem jest administracja publiczna w Polsce, poddawana od wielu lat rozległym reformom [Kołodziejczyk-Olczak 2012, s. 121]. Zarządzanie publiczne można rozumieć jako zmiany nie tylko w obszarze strategicznym (określenie wizji, misji, celów rozwojowych), struktur organizacyjnych i procesów (zmiany proceduralne), ale także w kulturze organizacji publicznej. W wyniku reform „powstała organiczna całość, która jest jednocześnie strukturą wewnętrźnie zróżnicowaną” [Bartkowiak 2008, s. 39]. Zarządzanie publiczne, wzorując się na doświadczeniach sektora prywatnego, głównie w zakresie organizacji struktur i procesów, coraz częściej akcentuje ekonomiczne aspekty prowadzonej działalności i skuteczność organizacji publicznej. Zgodnie ze współczesnymi koncepcjami zarządzania publicznego, z których za najważniejsze uważa się: nowe publiczne zarządzanie (*new public management* – NPM),

² Określenie zarządzanie pracownikami dojrzałymi będzie używane zamiennie z terminem zarządzanie wiekiem.

zarządzanie przedsiębiorcze (*entrepreneurial government* – EG), zarządzanie menedżerskie (*managerialism* – M) oraz administrację publiczną opartą na rynku (*market-based public administration* – MBPA), administracja publiczna powinna wykorzystywać doświadczenia wynikające z zarządzania w sektorze prywatnym [Zaleski 2006]. Dominującym nurtem jest przy tym NPM [Gralak 2008]. Koncepcja ta postuluje zorientowany rynkowo, kompleksowy system przeobrażeń administracji publicznej w kierunku organizacji działającej zgodnie z rachunkiem ekonomicznym i efektywnościowym. Orientacja rynkowa dodatkowo uzupełniona została przez podejście menedżerskie zakładające optymalizację i racjonalizację [Kieżun 2005]. Podnosi się również konieczność zmiany kultury organizacyjnej, wzrost aktywności działania i innowacyjności administracji publicznej, a co za tym idzie – wzrost zadowolenia klientów administracji i sektora publicznego, większe zaangażowanie obywateli w życie publiczne [Mazur 2004]. NPM zakłada dążenie do upodobnienia sektora publicznego do prywatnego [Przywojska 2012], a rozwój instytucjonalny wynika z chęci sprostania rosnącym oczekiwaniom społecznym w zakresie sprawności i jakości działania urzędów, poszukiwania nowoczesnych narzędzi zarządzania, dających możliwość dostosowania zakresu usług publicznych do potrzeb obywateli i możliwości finansowych urzędu oraz dopływ wiedzy z zakresu zarządzania publicznego. Integralnym elementem tych zmian jest transformacja zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Analizując ZZL w sektorze publicznym, można zauważyć dualizm. Z jednej strony ZZL w sektorze publicznym upodabnia się do polityki, strategii i instrumentów sektora niepublicznego zgodnie z NPM, z drugiej zaś wzbogaca się o nowe instrumenty służące realizacji powołania – służby obywatelom poprzez kreowanie środowiska odpowiedzialnego społecznie, etycznego, wypełniającego misję instytucji (rysunek 1).

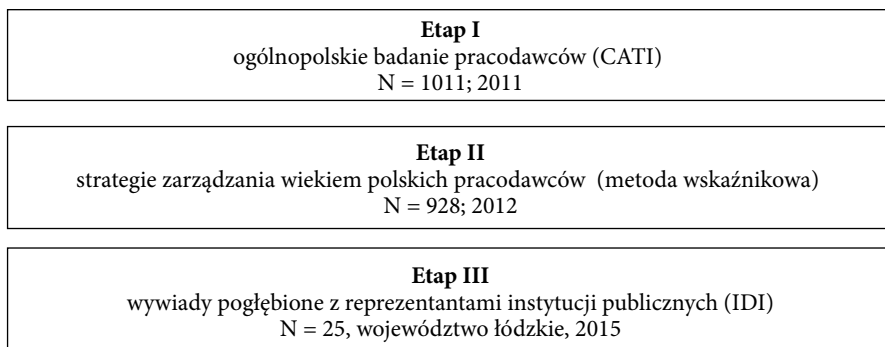


Rysunek 1. Dualizm ZZL w administracji publicznej

W tym ujęciu ewolucja w kierunku wdrażania rozwiązań publicznego ZZL może skutkować wdrażaniem takich narzędzi, jak: etyczne kodesy pracownicze, wolontariat pracowniczy, programy WLB, badanie postaw pracowniczych i szerzej – stosowanie instrumentów doskonalących komunikację wewnętrzną. Z kolei metamorfoza mechanizmów ZZL w kierunku niepublicznego może zakładać wykorzystywanie zarządzania przez cele oraz efektywnościowych systemów wynagrodzeń z rozudowanym premiowaniem, ewaluacją działalności i oceną pracowników. Dlatego ważne jest podjęcie próby analizy i oceny, jak na tle tych przeobrażeń, wyzwań i zmian prezentuje się polska administracja publiczna. Analiza z wykorzystaniem wyników badań zostanie podjęta w dalszej części artykułu.

3. Zarządzanie wiekiem w sektorze publicznym w świetle badań

Na potrzeby niniejszego artykułu oraz szerzej – rozpoznania specyfiki zarządzania wiekiem w instytucjach publicznych przeprowadzona została wieloetapowa procedura badawcza (rysunek 2).



Rysunek 2. Etapy procedury badawczej

I etap diagnozy stosowanego przez polskich pracodawców zarządzania wiekiem wykonany został w projekcie „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+³”, na reprezentatywnej próbie polskich pracodawców.

³ Autorka opracowania w latach 2010–2013 pełniła funkcję kierownika ds. koordynacji działań UŁ. „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+” to projekt systemowy, realizowany dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Najważniejsze rezultaty projektu zostały wykorzystane do rewitalizacji programu rządowego „Solidarność Pokoleń”, przeprowadzonego w 2013 r.

3.1. Diagnoza zarządzania wiekiem w sektorze publicznym w świetle badań

Poszczególne instrumenty zarządzania wiekiem pomagają stworzyć środowisko, w którym wszyscy pracownicy są w stanie wykorzystać swój potencjał, nie będąc w gorszej sytuacji ze względu na wiek [Naegele i Walker 2006, s. 3]. Przegląd stosowanych w organizacjach publicznych i niepublicznych narzędzi zarządzania wiekiem przedstawia tabela 1. Pracodawcy byli pytani o korzystanie z bogatego wachlarza narzędzi zarządzania, począwszy od planowania zatrudnienia, różnorodnych form organizacji i czasu pracy, wynagradzanie i motywowanie, aż po zarządzanie wiedzą.

Tabela 1. Stosowane przez polskich pracodawców narzędzia zarządzania wiekiem (w %, N = 1011)

Wyszczególnienie	Ogółem	Sektor	
		Publiczny	niepubliczny
Planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku (p = 0,274)	12,6	6,7	12,8
Dobór form zatrudnienia z uwzględnieniem wieku (p = 0,125)	16,5	7,2	16,8
Organizacja czasu pracy z uwzględnieniem wieku (p = 0,189)	14,2	6,7	14,5
Wynagradzanie za kompetencje (p = 0,291)	70,8	61,5	71,1
Wynagradzanie za indywidualne efekty pracy (p = 0,306)	73,5	66,7	73,7
Dobór zadań z uwzględnieniem zdolności psychofizycznych pracowników (p = 0,236)	64,8	55,0	65,1
Kierowanie karierą pracowników tak, aby umożliwić wymianę doświadczeń pracowników w różnym wieku (p = 0,784)	66,5	68,9	66,4
Metody szkoleń zawierające wymianę doświadczeń, np. mentoring, coaching (p = 0,873)	43,8	45,2	43,7
Pracę w zespołach zróżnicowanych wiekowo (p = 0,161)	60,0	72,5	59,6
Zarządzanie wiedzą (p = 0,877)	63,8	63,6	63,8
Awanse oparte na starszeństwie (p = 0,873)	14,6	14,7	14,6
Dodatki stażowe do wynagrodzeń (p = 0,000)*	26,6	85,4	24,7
Nie zwracamy uwagi na wiek – liczą się efekty pracy (p = 0,499)	96,0	93,6	96,1

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności lub dokładnym teście Fishera.

* Różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: Na podstawie ilościowego badania pracodawców.

Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że polskich pracodawców sektora publicznego i niepublicznego nie różnicuje istotnie wybór i stosowanie

narzędzi zarządzania wiekiem. W obrębie próby nieznacznie częściej pracodawcy publiczni deklarują: kierowanie karierą pracowników w celu umożliwienia wymiany doświadczeń pracowników w różnym wieku, stosowanie metod szkoleń zakładających wymianę doświadczeń, pracę w zespołach zróżnicowanych wiekowo oraz awanse oparte na starszeństwie. Jedynym istotnie różnicującym instrumentem zarządzania wiekiem są dodatki stażowe do wynagrodzeń. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że w 85,4% stosują je organizacje publiczne i około trzykrotnie rzadziej (jedynie 24,7%) – niepubliczne. Generalnie dobór instrumentów zarządzania wiekiem podyktowany jest z pewnością świadomością korzyści uzyskanych przez przedsiębiorstwa z ich stosowania i(lub) potencjalnych strat wynikających z zaniechania. Wśród nich bardzo często wymienia się zapobieżenie utracie wiedzy cichej i jawnej z organizacji wraz z odejściem pracowników na emeryturę oraz korzystanie z potencjału i dużej wiedzy dojrzałych pracowników. W ramach kreowanej polityki personalnej mogą być wypracowywane metody zatrzymywania wiedzy w związku z opuszczaniem organizacji przez pracowników. Najczęściej (63,3%) pracodawcy wykorzystują dublowanie kompetencji oraz sporządzanie stosownej dokumentacji z wypełnionych zadań (56,3%). To ułatwienie zastępowalności pracowników występuje istotnie częściej w bardziej zbiurokratyzowanym sektorze publicznym (odpowiednio 73,7% wobec 55,7%). Najrzadziej stosowaną metodą zatrzymywania wiedzy jest przygotowanie sukcesorów dla newralgicznych stanowisk (37,5%) (tabela 2). Tę praktykę można ocenić jako dość zaawansowaną.

Tabela 2. Metody zatrzymywania wiedzy w organizacji związane z odchodzeniem pracowników na emeryturę (w %, N = 1011)

Wyszczególnienie	Ogółem	Sektor	
		publiczny	niepubliczny
Podział obowiązków, który pozwala na wzajemne zastępowanie się pracowników, czyli dublowanie kompetencji (p = 0,516)	63,3	68,1	63,1
Sporządzanie dokumentacji z wypełnionych zadań, która pozwala innym osobom zastąpić w razie potrzeby odchodzącego pracownika (p = 0,041)*	56,3	73,7	55,7
System sztafetowy – rekrutacja nowego pracownika przed zakończeniem pracy osoby odchodzącej na emeryturę (p = 0,366)	42,3	50,4	42,0
Przygotowywanie sukcesorów dla newralgicznych stanowisk (p = 0,712)	37,5	33,5	37,6

cd. tabeli 2

Wyszczególnienie	Ogółem	Sektor	
		pub-liczny	niepub-liczny
Utrzymywanie kontaktów z emerytami, posiadającymi wiedzę ekspercką ($p = 0,302$)	44,2	52,1	43,9
Zatrudnianie w razie potrzeby osób spośród grupy emerytowanych pracowników ($p = 0,483$)	49,9	43,6	50,1

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności lub dokładnym teście Fishera.

* Różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: Na podstawie ilościowego badania pracodawców.

Ogólny obraz wykorzystania metod zarządzania wiedzą do jej zatrzymania w organizacji nie napawa optymizmem, gdyż około połowa polskich organizacji nie deklaruje ich aplikowania w ogóle. Z pewnością wzrostowi znaczenia zarządzania wiekiem w organizacjach mogą posłużyć budujące świadomość kierownictwa i zmieniające postawy pracowników szkolenia. Częstotliwość odbytych w ciągu ostatnich pięciu lat szkoleń pracowników w podziale na sektory nie różnił się znacząco. Pracodawcy rzadko lub bardzo rzadko oferowali szkolenia własnym pracownikom (tabela 3).

Tabela 3. Tematyka szkoleń pracowników odbytych w ciągu ostatnich pięciu lat (w %, N = 1011)

Wyszczególnienie	Ogółem	Sektor	
		pub-liczny	niepub-liczny
Zarządzanie różnorodnością ($p = 0,369$)	13,9	20,0	13,7
Równowaga praca-życie ($p = 0,592$) p Cdawców awców. własnych prowadzenie szkoleń nie można uznać	8,8	5,1	9,0
Spółeczna odpowiedzialność biznesu ($p = 0,896$)	6,8	5,2	6,9
Zarządzanie wiekiem ($p = 0,349$)	2,7	1,6	2,8

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności lub dokładnym teście Fishera.

* Różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: Na podstawie ilościowego badania pracodawców.

Spśród szkoleń tematycznie powiązanych lub wprost dotyczących zarządzania wiekiem w polskich organizacjach największym zainteresowaniem cieszyło się zarządzanie różnorodnością (w sektorze publicznym 20% wobec

13,7% w sektorze niepublicznym). Zarządzanie wiekiem jako temat szkolenia nie cieszyło się powodzeniem, prowadziło je jedynie 2,8% pracodawców niepublicznych i tylko 1,6% publicznych.

Obiektywnie trzeba stwierdzić, że szkolenia mogą być dla niektórych pracodawców kosztowną inwestycją, dlatego szansą na zniwelowanie wysokości wydatkowanych środków na szkolenia jest uczestnictwo w projektach współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. W taki program zaangażowało się znacznie więcej podmiotów publicznych (ponad 25%) niż niepublicznych (ponad 6%), a różnice te są istotne statystycznie. Prawdopodobnie pracodawcy z sektora niepublicznego ocenili poces pozyskania środków jako zbyt skomplikowany, wymagający dużego nakładu pracy i trudny w rozliczaniu. Poza tym w latach 2007–2013 znaczny strumień środków był adresowany wyłącznie do sektora publicznego.

Za papierek lakmusowy filozofii zarządzania wiekiem można uznać postrzeganie starszych pracowników przez kierownictwo, w tym postawy osób dojrzałych wobec szkoleń. Wśród nieco ponad 40% pracodawców panuje pogląd, że starsi pracownicy tak samo chętnie jak pozostali uczestniczyli w szkoleniach (sektor publiczny 67,2% wobec 40,8% w sektorze niepublicznym). Jednocześnie wskazuje się na występowanie pewnych oporów (15,5% sektor publiczny wobec 10,4% w niepublicznym) w uczestnictwie w procesie szkoleń (tabela 4).

Tabela 4. Zainteresowanie starszych pracowników udziałem w szkoleniach (w %, N = 1011)

Wyszczególnienie	Ogółem	Sektor (p = 0,021)*	
		publiczny	niepubliczny
Tak, bardziej chętnie niż pozostali pracownicy	4,4	3,5	4,4
Tak, równie chętnie jak pozostali pracownicy	41,6	67,2	40,8
Tak, lecz z pewnymi oporami	10,5	15,5	10,4
Tak, ale jedynie jako szkoleniowcy, trenerzy, coache	0,0	1,2	0,0
Nie, ani jako uczestnicy, ani szkoleniowcy	12,6	4,4	12,8
Nie organizujemy szkoleń oprócz obowiązkowych typu bhp	30,9	8,3	31,6
Ogółem	100,0	100,0	100,0

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności lub dokładnym teście Fishera.

* Różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: Na podstawie ilościowego badania pracodawców.

Pracodawcy publiczni nie dyskryminują osób dojrzałych ani w roli uczestników szkoleń, ani w roli prowadzących (4,4% wobec 12,8%). Abstrahując od różnic między sektorami, niepokojące jest, że co trzeci polski pracodawca organizuje jedynie szkolenia obowiązkowe (!).

Jadną z bardziej efektywnych praktyk zarządzania wiekiem jest łączenie pracowników w zespoły zróżnicowane wiekowo. Blisko połowa pracodawców twierdzi, że pracownikom dojrzałym jest obojętne, czy pracują w jednolitych, czy zróżnicowanych pod względem wieku zespołach. Zaś jedna trzecia pracodawców (30,7%) wskazuje na preferencje zróżnicowanego wiekowo środowiska pracy (tabela 5).

Tabela 5. Preferencje pracowników dojrzałych dotyczące pracy w zespołach (w %, N = 1011)

Odpowiedzi	Ogółem	Sektor (p = 0,841)	
		publiczny	niepubliczny
W zespołach jednolitych pod względem wieku	12,9	9,9	13,0
W zespołach zróżnicowanych pod względem wieku	30,7	32,7	30,6
Jest im to obojętne	45,7	49,4	45,6
Trudno powiedzieć	10,7	8,0	10,8
Ogółem	100,0	100,0	100,0

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności lub dokładnym teście Fishera.

* Różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: Na podstawie ilościowego badania pracodawców.

W tym przypadku nie odnotowuje się istotnych różnic w podziale na sektor publiczny i niepubliczny. Kolejnym aspektem tworzącym portret osób starszych jest postępowanie pracodawców w trakcie przydzielania zadań. Najważniejszymi czynnikami, jakimi kierują się pracodawcy powierzając zadania pracownikom, są: doświadczenie w pracy o zbliżonym charakterze (71,9% wskazań) oraz rodzaj kwalifikacji bez względu na wiek (71% wskazań). Kolejnym kryterium jest efektywność danego pracownika (42%). Jedynie 6,7% kierowników rozpatruje wiek podwładnych, przydzielając im zadania, przy czym w sektorze publicznym jest to jedynie 1,9% (tabela 6).

Jako dominujące kryterium przydziału zadań w pracy preferencje pracowników wskazuje 24,9% organizacji sektora publicznego wobec 13,2% z sektora niepublicznego. Pracodawcy w sektorze publicznym deklarują więc bardziej partycypacyjny model zarządzania.

Tabela 6. Trzy najważniejsze czynniki, które decydują o powierzeniu zadania pracownikowi (w %, N = 1011)

Wyszczególnienie	Ogółem	Sektor	
		publiczny	niepubliczny
Wiek pracowników	6,7	1,9	6,9
Rodzaj kwalifikacji, bez względu na wiek	71,0	86,6	70,3
Preferencje pracowników	13,8	24,9	13,3
Trudność zadań, wymagania stanowiska pracy	17,8	28,6	17,4
Efektywność (wydajność) pracy danego pracownika	42,0	45,0	41,8
Doświadczenie w pracy o zbliżonym charakterze	71,9	69,5	72,0
Inne	1,6	2,9	1,6

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności lub dokładnym teście Fishera.

* Różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

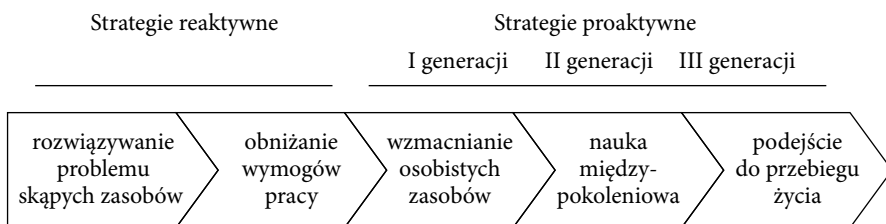
Źródło: Na podstawie badania pracodawców.

Представіоне в первой чэсці артыкулу баданне мiало характэр рэпрэзэнтатыўны для польскіх працадаўцў. Выдае сiя, жэ кантынуаванне бадань тэматычных, асабліва глыбокія баданя правядзеныя на вябсьшэй прабіе працадаўцў публічных, маглыбi паслужыць сфармулаванiу wskazań dotychczas wdrażania zarządzania wiekiem w sektorze publicznym w Polsce.

3.2 Proaktywne zarządzanie wiekiem w sektorze publicznym – strategia nauki międzypokoleniowej

Do klasyfikowania strategii zarządzania wiekiem polskich pracodawców wykorzystana została analizowana na I etapie badań baza 1011 pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”. Na podstawie jednego z pytań kwestionariusza wyodrębniono z niej organizacje tradycyjne oraz oparte na wiedzy. Konkretyzacja badań opierała się na koncepcji M. Wallin i T. Hussiego, którzy są autorami prawdopodobnie pierwszej typologii strategii zarządzania wiekiem [Wallin i Hussi 2011]. Typologia ta powstała w 2011 r. jako rezultat analizy studiów przypadku, tzw. najlepszych praktyk zarządzania wiekiem (136 opisów) znajdujących się w bazie Eurofound. W celu zbadania sposobów zarządzania wiekiem względem dwóch trajektorii: poziom przygotowania organizacji i rola wieku w polityce HR, stworzono pięć różnych typów strategii, nazwanych „rozwiązywanie problemu skąpych zasobów”, „obniżanie wymogów pracy”, „wzmacnianie osobistych zasobów”, „nauka międzypokoleniowa” i „podejście do przebiegu życia” (rysunek 3).

Typy strategii stanowią zasadniczo układ hierarchiczny, kolejne wyrastają z tego, jaką świadomość wieku posiadano i jakie środki stosowano, co wskazuje na liniowe dojrzewanie organizacji.



Rysunek 3. Typy strategii zarządzania wiekiem

Zastosowane podejście ograniczyło liczebność próby do 928 podmiotów, jednak próba nadal spełnia warunki reprezentatywności, wyniki mogą być zatem uogólniane na populację pracodawców w Polsce [Kołodziejczyk-Olczak 2014a]. Typ obieranej strategii, a co za tym idzie zastosowane instrumenty zarządzania wiekiem, zależą w dużej mierze od postrzegania dojrzałych pracowników, ich kompetencji, zdrowia, kondycji oraz percepcji otoczenia na tle zachodzących zmian i rysujących się wyzwań. Badaniu strategii zarządzania wiekiem polskich pracodawców służył autorski wskaźnik zarządzania wiekiem. Wskaźnik syntetyczny był złożony ze wskaźników częściowych, dobranych dla poszczególnych typów strategii (tabela 7).

Tabela 7. Itemy wskaźnika proaktywnego zarządzania wiekiem II generacji – nauka międzypokoleniowa (W2)

Lp.	Itemy wskaźnika proaktywnego zarządzania wiekiem II generacji
1	Stosowanie metod zatrzymywania wiedzy w postaci kontaktów z emerytami posiadającymi wiedzę ekspercką – w związku z odchodzeniem pracowników na emeryturę
2	Zatrudnianie osób z uprawnieniami emerytalnymi z uwagi na ich unikalne kwalifikacje
3	Stosowanie metod szkoleń uwzględniających wymianę doświadczeń: mentoring, coaching
4	Stosowanie pracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo
5	Stosowanie zarządzania wiedzą
6	Stosowanie dublowania kompetencji
7	Udział w programie UE
8	Stosowanie systemu sztafetowego
9	Propozycja pozostania w pracy skierowana do osoby z uprawnieniami emerytalnymi, aby pracownik ten mógł uczyć innych
10	Przygotowywanie sukcesorów

cd. tabeli 7

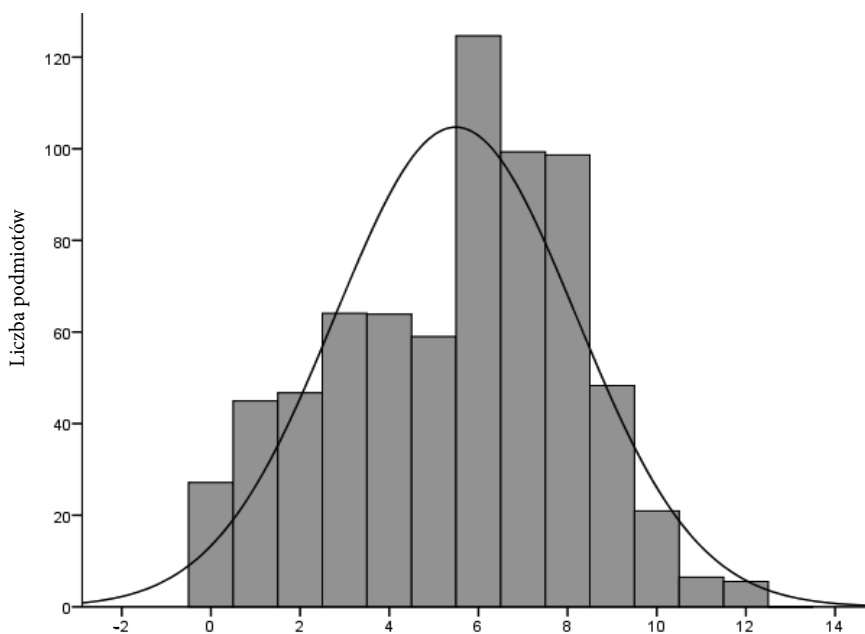
Lp.	Itemy wskaźnika proaktywnego zarządzania wiekiem II generacji
11	Sporządzanie dokumentacji jako metoda zatrzymywania wiedzy w organizacji
12	Realizowanie szkoleń z zarządzania wiekiem
13	Wykazywanie zainteresowania udziałem w szkoleniach ze strony starszych pracowników, ale w roli trenerów

Podstawą tej strategii jest założenie, że starzenie się to szansa. Organizacje uwzględniały produktywne starzenie się pracowników w swojej polityce, uznając i doceniając umiejętności oraz doświadczenie starszych pracowników. Podejmowały one działania pozwalające wykorzystać wiedzę fachową dojrzałych pracowników jako konsultantów, koordynatorów, trenerów i mentorów. Choć środki te miały przede wszystkim zapewnić transfer *know-how* do młodszych pracowników, to role ekspertów były dla starszych pracowników równocześnie mniej wyczerpujące fizycznie. Ten sposób redukowania obciążeń w pracy był produktywny i wzajemnie satysfakcjonujący, a jednocześnie zwiększał skuteczność uczenia się. Warto też zauważyć, że wiedza nie przepływała tylko od starszych do młodszych pracowników, lecz płynęła w obu kierunkach. Praca doświadczonych seniorów z młodszymi pracownikami pozwalała na przekazywanie kunsztu zawodowego przez pracowników dojrzałych, a umiejętności informatycznych przez pracowników młodszych. Stosowane środki zarządzania wiekiem miały kreować w organizacji pozytywne nastawienie do wieku [Kołodziejczyk-Olczak 2014a, s. 192–193].

Strategia nauki międzypokoleniowej obejmowała ponadto wyrażanie przez firmę uznania dla starszych pracowników i ich kompetencji oraz szkolenia dla kierownictwa na tematy związane ze starzeniem się pracowników. Podejmowano także działania poprawiające środowisko pracy oraz promujące zdrowie i dobrostan zatrudnionych osób. Ważnym rozwiązaniem było zapewnienie utrwalających kompetencje szkoleń bez żadnych ograniczeń wiekowych. Korzystano także z działań związanych z nauką międzypokoleniową, takich jak mentoring, równoległe wykonywanie zadań i wykorzystanie starszych pracowników jako trenerów wewnętrznych. Stosując tę strategię organizacje uświadamiały sobie zachodzące przemiany demograficzne i w pełni rozumiały procesy starzenia się, wywołujące zmiany fizyczne, psychologiczne i społeczne. Nie były one jednak postrzegane jako nieunikniona degradacja, ale raczej jako proces o bardzo zindywidualizowanym przebiegu, który osłabiając niektóre cechy, np. siłę fizyczną, rekompensuje powstające niedostatki m.in. wysoką skutecznością działania umożliwiającą pracownikom radzenie sobie w pracy. Wykorzystywano i doceniano także szczególne umiejętności starszych pracowników, takie jak wiedza cicha, którą można zdobyć w wyniku

długoletniego doświadczenia. To dynamiczne i pozytywne podejście do starzenia się pracowników pozwalało instytucjom tworzyć środowisko pracy przyjazne starszym pracownikom. Umożliwiało to interakcję międzypokoleniową, korzystną dla starszych i młodszych pracowników z uwagi na stały, dwukierunkowy przepływ wiedzy. Opisane powyżej podejście do zarządzania wiekiem, ukierunkowane na zasoby pracowników, można uznać za zarządzanie wiekiem drugiej generacji. Strategia międzypokoleniowego transferu wiedzy stosowana była także istotnie częściej przez organizacje oparte na wiedzy [Kołodziejczyk-Olczak 2014a, s. 213].

Wspomniana już analiza strategii zarządzania wiekiem za pomocą wskaźnika syntetycznego oraz wskaźników częściowych była uzupełniona i pogłębiona. W tym celu zbudowano wskaźnik proaktywnego zarządzania wiekiem, przyjmujący wartości z przedziału od zera do 41 pkt⁴. Analizując subwskaźnik W2 (nauki międzypokoleniowej), częstsze były oceny z drugiej połowy obszaru zmienności (rysunek 4).



Rysunek 4. Rozkład subwskaźnika częściowego W2 proaktywnego zarządzania wiekiem (nauki międzypokoleniowej) polskich organizacji

⁴ W obrębie badanych pracodawców wartości te lokowały się pomiędzy 1 a 30 pkt. Połowa pracodawców osiągnęła wskaźnik na poziomie przynajmniej 12 pkt, a najwięcej (odpowiednio, 68 i 70 podmiotów) – 12 lub 13 pkt.

W przypadku przedstawianego wskaźnika (W2) dotyczącego międzypokoleniowego transferu wiedzy przeważają podmioty z wyższą od średniej oceną tego wymiaru zarządzania wiekiem, która to kształtuje się na poziomie 5,49 pkt (przy dopuszczalnym maksimum 13 pkt). Nauka międzypokoleniowa jest w większym wymiarze stosowana w sektorze publicznym. Średnia na poziomie 6,24 pkt oznacza, że pracodawcy administracji samorządowej i rządowej, spółki skarbu państwa i państwowe osoby prawne stosują ponad sześć spośród uwzględnianych rozwiązań (tabela 7).

3.3. Strategia nauki międzypokoleniowej – ocena z perspektywy pracowników sektora publicznego i niepublicznego

III etap badań wiązał się z zamiarem pogłębienia wcześniejszych, uzyskanych w badaniach obserwacji. Badaniem z wykorzystaniem wywiadów pogłębionych (IDI) objęto 25 słuchaczy studiów podyplomowych. Wywiady miały miejsce w styczniu 2015 r. Inspirację stanowiły burzliwe i kontrowersyjne dyskusje toczące się w trakcie zajęć⁵, w których uczestniczyła duża grupa słuchaczy wywodzących się z sektora publicznego (PU). Interlokutorzy wypowiadali się na temat postrzegania potrzeby rozwoju pracowników przez kierownictwo. Rozwój pracowników jest bardzo ważnym elementem strategii nauki międzypokoleniowej. Podkreślano różne aspekty, począwszy od czynników leżących na zewnątrz organizacji: „wynika z deficytu specjalistów na rynku pracy” (22 NPU) czy zmieniających się przepisów i konieczności aktualizacji wiedzy: „(...) ciągle zmieniających się przepisów prawnych” (15 PU). Wskazywane były też różne podejścia do zasobów ludzkich. Inwestowanie w rozwój nie musi być niezbędne w sytuacji, gdy pracodawca „zatrudni osobę która wiekiem, wykształceniem i doświadczeniem jest aktualnie potrzebna” (1 PU), stosując strategię sita w swoich poczynaniach rekrutacyjnych. Rozwój pracowników może być przez kierownictwo postrzegany bardzo praktycznie, jako oparte na planowanym budżecie doskonalenie kompetencji pracowniczych, ponieważ „pracodawca posiada środki, które musi rozdysponować i jest to na zasadzie kto chce, a nie na zasadzie pełnionych obowiązków” (11 PU). Niewiele było poglądów sceptycznych wobec konieczności realizowania procesu rozwoju pracowników.

⁵ Autorka opracowania prowadziła zajęcia ze studentami Studium Podyplomowego *Audyt i Kontrola Wewnętrzna* w zakresie „Kompetencje menedżerskie i zarządzanie zasobami pracy” (Uniwersytet Łódzki) oraz blok „Motywowanie i wynagradzanie” ze studentami Studium Podyplomowego *Prawo pracy i introMBA* (Społeczna Akademia Nauk w Łodzi). Zajęcia odbywały się w Łodzi, a uczestniczyli w nich słuchacze z całej Polski. W opisywanych badaniach 14 słuchaczy studiów podyplomowych rekrutowało się z sektora publicznego.

Kolejny z aspektów zaliczanych do strategii nauki międzypokoleniowej, planowanie sukcesji, może generalnie usprawniać procesy personalne, ale także przyczyniać się do zachowania wiedzy w organizacji. Respondenci byli do tego zagadnienia dość nieufnie nastawieni: „to jest drażliwy temat” (7 NPU), stwierdzając, że sukcesorów „w ogóle się nie przygotowuje” (2 PU), „(...) nasi pracownicy rzucający są na głęboką wodę” (10 NPU), podnosząc atmosferę konkurowania i rywalizacji między uczestnikami organizacji. Padły stwierdzenia, że proces przygotowania sukcesorów pozostaje elementem normalnego zarządzania: „najczęściej sukcesorzy znają już proces, który obejmują, okres adaptacyjny trwa około miesiąca” (8 NPU) albo selektywnego wybierania następców do objęcia stanowisk: „(...) stanowisko przejmują z reguły osoby, które się wykazały” (23 PU). To „wykazanie się” można rozumieć w tym przypadku pozytywnie, gdyż respondent opisywał w ten dwuznaczny sposób duże doświadczenie kandydatów w konkretnej instytucji.

Opisując proces szkoleń w zatrudniającej ich instytucji, respondenci zaznaczali, że „szkolenia tylko bezpłatne, finansowane z UE. Pracownicy sami muszą sobie szukać szkoleń” (2 PU). Podłoże decyzji szkoleniowych może być formalne: „Szkolenia odbywają się sukcesywnie, wraz ze zmianą przepisów (...) szkolenia są inicjowane przez merytorycznych pracowników i zatwierdzane przez kierownictwo” (21 PU), leżące poza daną placówką „o szkoleniu, tematyce i ilości osób szkolonych decyduje jednostka nadrzędna, a nie sami pracownicy” (11 PU). W niektórych przypadkach, w sferze szkoleń da się ponadto zaobserwować przejawy partycypacji informacyjnej lub konsultacyjnej. Kierownictwo włącza pracowników w wybory odnoszące się do tematyki czy miejsca szkolenia „o wyborze szkolenia decyduje kierownik referatu, często jednak pod wpływem sugestii pracownika (16PU), „decyzje o szkoleniach często podejmuje się po przeprowadzeniu ankiety. Szkolenia sugerują również trenerzy wewnętrzni. Szkolenia są przez nich bardzo często prowadzone. Przez trenerów zewnętrznych sporadycznie” (25 NPU). Tym samym interlokutorzy potwierdzili powiązanie poszczególnych subprocesów personalnych.

W trakcie wywiadów respondenci byli poproszeni o odniesienie się do badań ilościowych (I i II etapu), w których uzyskano wynik, że „sporządzanie dokumentacji z wypełnionych zadań, która pozwala innym osobom zastąpić w razie potrzeby odchodzącego pracownika” istotnie częściej występuje w sektorze publicznym, niż niepublicznym. Odpowiadając na pytanie, z czego może to wynikać, przywoływali raczej wymogi otoczenia prawnego: „(...) trudności procedur i założeń prawnych” (8 NPU), „wymagania wynikające z przepisów prawa, narzucone przez kierownictwo, jednostki nadrzędne, ministerstwo” (20 PU), czy też instytucjonalnych „z wprowadzonych procedur pracy pracownika

w sektorze publicznym np. przy wydawaniu decyzji mamy określone konkretne procedury, jakimi musimy się posługiwać” (15 PU). Interlokutorzy wywodzący się z sektora niepublicznego krytycznie ocenili proces planowania: „brak organizacji i planów działania” (10 NPU), „instytucje niepubliczne rzadziej przykładają wagę do odgórnego ustalania planów działania na różne sytuacje, instytucje publiczne są do tego bardziej zmuszone” (12 NPU).

Dodatkowo dostrzeżono komplikację wynikającą ze specyfiki małych jednostek: „W dużych jednostkach tak, ale w małych jest to niemożliwe (jedna księgowa, jeden kierownik, jedna sekretarka – obowiązki nie dublują się, więc nie ma możliwości zastąpienia drugiej osoby w pełnym zakresie” (5 PU). Jak widać, sektor publiczny dotyka problem konieczności wprowadzania awansu wiedzy do praktyk ZZL. Uczestnicy badań odnosili się do tego obszaru zarządzania wiedzą raczej niechętnie „Być może wynika to z faktu większej rotacji w sektorze niepublicznym niż publicznym (21 PU), czy też „oszczędności” (24 PU).

W przypadku opisywania potencjalnych korzyści wynikających z zarządzania wiekiem w literaturze podkreśla się, że motywem i zarazem korzyścią jest dbałość o zatrzymanie wiedzy w organizacji w aspekcie odchodzenia pracowników na emeryturę. W organizacjach respondenci radzą sobie poprzez mechanizmy natury prawnej „Zawierane są umowy o niekonkurencyjności po zakończeniu pracy” (17 NPU) albo następuje „(...) stopniowe przekazywanie obowiązków lub wspólne wykonywanie zadań” (20 PU).

Z wyników badań ilościowych i jakościowych dotyczących zarządzania wiekiem wśród polskich pracodawców w zakresie jego instrumentarium wynika, że podmioty publiczne nie różnią się znacząco od niepublicznych, jedynym istotnie różnicującym instrumentem są dodatki stażowe do wynagrodzeń (85,4% publiczne wobec 24,7% niepublicznych).

Analizując metody zachowania wiedzy, organizacje różnicuje sporządzanie stosownej dokumentacji z wypełnionych zadań (odpowiednio 73,7% wobec 55,7%). Ma ono jednak raczej oficjalne, oparte na przepisach i formalnych przesłankach podłoże. Generalnie motywacja stosowania proaktywnej strategii zarządzania wiekiem opartej na nauce międzypokoleniowej może być niepokojąca i niestety nieświadcząca o proaktywnym nastawieniu.

4. Inne wyniki badań i podsumowanie

Współczesne organizacje stają w obliczu radzenia sobie z postępującym zjawiskiem starzenia się społeczeństwa. Remedium na skutki starzenia się i zarazem ważnym środkiem zapobiegawczym pojawiania się strumienia negatywnych

konsekwencji tego procesu jest zarządzanie wiekiem, czyli ZZL dotyczące dojrzałych pracowników. Jest ono przemyślanym, wspisanym w strategię, kulturę organizacyjną i strukturę organizacji pakietem działań pozwalającym dojrzałym pracownikom nie znaleźć się w gorszej sytuacji ze względu na wiek, zgodnie z koncepcją cyklu życia.

Polskie instytucje publiczne nie wyróżniają się, ani nie odstają szczególnie od organizacji prywatnych. Badania prowadzone wśród norweskich menedżerów publicznych dowodzą, że bardzo niewielu z nich docenia możliwości organizowania pracy w sposób dopasowany do potrzeb starszych pracowników, ze względu na brak finansów i zasobów ludzkich [Furunesa, Mykletuna i Solemb 2011, s. 1242]. Analizy opisywane w niniejszym artykule pokazały, że wśród polskich pracodawców publicznych mniej popularne niż w organizacjach prywatnych było organizowanie pracy z uwzględnieniem wieku, planowanie zatrudnienia i dobór form zatrudnienia zważając na wiek (tabela 1).

Należy mieć nadzieję, zgadzając się z badaczami norweskimi, że zmiany w administracji publicznej mogą stworzyć nowe perspektywy dla zarządzania wiekiem [Furunesa, Mykletuna i Solemb 2011, s. 1235].

Rekrutacja wrażliwa na wiek nie jest domeną polskich pracodawców publicznych, chociaż nie mówi się wprost o granicy wieku, jak ma to miejsce w doniesieniach rosyjskich. W niektórych źródłach podaje się, że wiek kandydata odgrywa istotną rolę w rekrutacji do pracy w organach państwowych czy strukturach rządowych. Zwraca się uwagę na posiadanie przez kandydata kontaktów w odpowiednich kręgach, statusu i uznania. Ale ta osoba nie powinna mieć więcej niż czterdzieści pięć – pięćdziesiąt lat [Rusanova, 2014, s. 80–92].

Zauważmy, że ze względu na ułomności pojawiające się wraz z wiekiem skupienie na celu i motywacja do pracy starzejących się pracowników mogą przesunąć się z prorozwojowych na zachowawcze i kontrolowanie straty, co wpływa na przydatność pewnych praktyk HR dla tych osób. Wraz z wiekiem rozwojowe praktyki HR stają się ważniejsze dla wyników pracy i wydajności, ale mniej ważne dla dobrostanu pracowników. W sumie, ponieważ znaczenie motywacji prorozwojowej maleje z wiekiem, starzejący się pracownicy przykładają mniejszą wagę do rozwojowych praktyk HR. Jednocześnie jednak starzejący się pracownicy coraz bardziej potrzebują rozwojowych praktyk HR, aby zwalczyć związane z wiekiem poczucie zapóźnienia i ograniczenia, a związek tych praktyk z wynikami pracy rośnie wraz z wiekiem [Kooij i in. 2013, s. 26–30].

Strategia nauki międzypokoleniowej zawiera pakiet praktyk rozwojowych, a ich wpływ na wydajność ma nie tylko społeczny, ale i ekonomiczny wymiar. Niezależnie od podłoża zauważanych korzyści, zgodnie z zaprezentowaną na początku koncepcją efektywnego zarządzania wiekiem u podstaw leży jego

wizja. Dlatego zalecane jest uwrażliwianie menedżerów na kwestie wieku i niwelowanie dyskryminacji w ich organizacjach. Szkolenia w tym zakresie przeciwdziałają utrwalaniu się stereotypów i doskonałą zachowania, ale też powinny zapewniać konkretne zalecenia dotyczące metod radzenia sobie z wiekiem pracowników [Kunze, Boehm i Bruch 2013, s. 435]. Wyzwaniem będzie przekonanie pracodawców do zapewnienia możliwości pracy po przejściu na emeryturę i dostosowanie praktyk do potrzeb i preferencji osób poszukujących takiego zatrudnienia [Armstrong-Stassen 2008, s. 49].

Powyższe sformułowania dają asumpt do rekomendowania strategicznego podejścia do zarządzania wiekiem, podpartego kompleksowym ujęciem korzyści, kreowaniem wartości dla organizacji, ale też dobrostanu dojrzałych osób [Kołodziejczyk-Olczak 2015]. Popularyzacja filozofii i wizji zarządzania wiekiem wśród polskich pracodawców publicznych i niepublicznych, a w szczególności wdrażanie proaktywnych strategii, zwłaszcza strategii uwzględniających międzygeneracyjny transfer wiedzy i cyklu życia, może się przyczynić do podniesienia efektywności szeroko rozumianego zarządzania.

Bibliografia

- Armstrong-Stassen, M., 2008, *Organisational Practices and the Postretirement Employment Experience of Older Workers*, Human Resource Management Journal, vol. 18, no. 1, DOI: 10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x.
- Bartkowiak, P., 2008, *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Furunesa, T., Mykletuna, R.J., Solemb, P.E., 2011, *Age Management in the Public Sector in Norway: Exploring Managers' Decision Latitude*, The International Journal of Human Resource Management, vol. 22, no. 6, March, DOI:10.1080/09585192.2011.559096.
- Gralak, K., 2008, *Wykorzystanie instrumentów zarządzania publicznego w doskonaleniu potencjału instytucjonalnego administracji samorządowej w Polsce*, Acta Scientiarum Polonorum. Acta Oeconomia, nr 7(4).
- Ilmarinen, J., 2005, *Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki.
- Kieżun, W., 2005, *Koncepcje i teorie zarządzania publicznego*, w: Kozuch, B., Markowski, T. (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.

- Kołodziejczyk-Olczak, I., 2012, *Postulowane kierunki zmian organizacyjnych w urzędzie miasta i gminy w Z. jako szansa na zwiększenie zaangażowania pracowniczego*, w: Bohdziewicz, P. (red.), *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kołodziejczyk-Olczak, I., 2014a, *Zarządzanie pracownikami dojrzałymi. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kołodziejczyk-Olczak, I., 2014b, *Reactive and Proactive Age Management Strategies in Polish Companies – Research Results*, Cracow Review of Economics and Management, no. 9(933), DOI: 10.15678/ZNUEK.2014.0933.0910.
- Kołodziejczyk-Olczak, I., 2015, *Wpływ zarządzania wiekiem na zatrudnialność dojrzałych pracowników*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 35.
- Kooij, D., Guest, D.E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P.G. W., Dijkers, J.S.E., 2013, *How the Impact of HR Practices on Employee Wellbeing and Performance Changes with Age*, Human Resource Management Journal, vol 23, no 1, DOI: 10.1111/1748–8583.12000.
- Kunze, F., Boehm, S., Bruch, H., 2013, *Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes*, Journal of Management Studies, no. 50, s. 3, May, DOI: 10.1111/joms.12016.
- Managing the Ageing Workforce. An Introductory Guide to Age Management for HR Professional*, 2007, TAEN – The Age and Employment Network.
- Mazur, S. (red.), 2004, *Rozwój instytucjonalny. Poradnik dla samorządów terytorialnych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Naegele, G., Walker, A., 2006, *A Guide to Good Practice in Age Management*, Office for Official Publications of the European Communities.
- Przywojska, J., 2012, *Samorząd terytorialny w Polsce – podstawy ustrojowe*, w: Bohdziewicz, P. (red.), *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rusanova, N.E., 2014, *The Concept of Age in Demography and Today's Older Generation*, Sociological Research, vol. 53, no. 4, July – August, DOI: 10.2753/SOR1061–0154530404.
- Walker, A., 1997, *Combating Age Barriers in Employment – a European Research Report*, European Foundation, Dublin.
- Walker, A., 2005, *The Emergence of Age Management in Europe*, International Journal of Organisational Behaviour, vol. 10 (1).
- Wallin, M., Hussi, T., 2011, *Best Practices in Age Management – Evaluation of Organisation Cases. Final Report*, Finnish Work Environment Fund.
- Zaleski, A., 2006, *Teoretyczne podstawy zarządzania gminą*, w: Sochacka-Krysiak, H. (red.), *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.