ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI W DOJRZAŁYM WIEKU

WYZWANIA I PROBLEMY

Izabela Kołodziejczyk-Olczak

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI W DOJRZAŁYM WIEKU

WYZWANIA I PROBLEMY

Kup książkę

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Kup książkę

ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI W DOJRZAŁYM WIEKU

WYZWANIA I PROBLEMY

Izabela Kołodziejczyk-Olczak

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2014

Kup książkę

Izabela Kołodziejczyk-Olczak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki, Katedra Pracy i Polityki Społecznej
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 39

RECENZENT
Alicja Miś

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ
Ewa Siwińska

SKŁAD I ŁAMANIE
Dorota Jary

PROJEKT OKŁADKI
Dorota Jary

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ
przez Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06316.13.0.H

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7969-304-7
ISBN (ebook) 978-83-7969-744-1

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Kup książkę

Spis treści

Wstęp 7
ROZDZIAŁ I
Zmiany społeczno-gospodarcze zachodzące w otoczeniu organizacji i wynikające z nich wyzwania 17
1. Starzenie się społeczeństw 17
2. Globalizacja gospodarki i jej konsekwencje 20
3. Gospodarka napędzana wiedzą i informatyzacja 23
4. Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi 26
ROZDZIAŁ II
Złożoność zarządzania wiekiem 37
1. Miejsce zarządzania wiekiem w zarządzaniu 37
2. Interesariusze zarządzania wiekiem w organizacji 43
3. Podejścia do starzenia się. Zarządzanie wiekiem w kontekście *silver economy* 49
4. Przegląd badań światowych, europejskich i polskich 53
5. Wsparcie instytucjonalne dla idei zarządzania wiekiem 68
ROZDZIAŁ III
Kompetencje osób dojrzałych – przegląd dotychczasowej wiedzy oraz wyniki badań 75
1. Zarządzanie kompetencjami 75
2. Generacje pracowników na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy 79
3. Samoocena kompetencji osób dojrzałych 88
3.1. Samoocena umiejętności ogólnych 90
3.2. Samoocena kompetencji związanych z aktywnością zawodową i karierą 97
ROZDZIAŁ IV
Kluczowe obszary zarządzania wiekiem 113
1. Zarządzanie wiedzą pracowników dojrzałych 113
2. Zdobywanie kompetencji dzięki szkoleniom 119
3. Równowaga między pracą a życiem prywatnym 127
4. Zaangażowanie dojrzałych pracowników 132
5. Monitorowanie nastrojów i uwzględnianie „nowego" kontraktu psychologicznego. Psychologia pozytywna 140
ROZDZIAŁ V
Praktyki zarządzania wiekiem pomyślne dla pracodawcy 153
1. Systemy pracy wysoce efektywnej i systemy pobudzania zaangażowania 153
2. Zrównoważona karta dokonań i pomiar kapitału ludzkiego 161
3. *Employer Branding* 170

Kup książkę

ROZDZIAŁ VI
Zarządzanie wiekiem w polskich organizacjach w świetle badań własnych 177
1. Zarządzanie wiekiem – model na podstawie przeglądu literatury 177
2. Typologia strategii zarządzania wiekiem M. Wallin i T. Hussiego 189
3. Zarządzanie wiekiem w polskich przedsiębiorstwach 194
3.1. Opis próby i metod badawczych 194
3.2. Wymiar instytucjonalny zarządzania wiekiem – opinia pracodawców o pracownikach dojrzałych 196
3.3. Funkcjonalne i instrumentalne zarządzanie wiekiem stosowane przez polskich pracodawców 204
3.4. Strategie zarządzania wiekiem badanych pracodawców – synteza 209
ROZDZIAŁ VII
Proaktywne zarządzanie wiekiem – ocena syntetyczna stosowanych strategii 217
1. Metodyka konstrukcji wskaźnika syntetycznego 217
2. Proaktywne zarządzanie wiekiem w polskich organizacjach 218
2.1. Syntetyczna ocena proaktywnego zarządzania wiekiem – ogólna charakterystyka 218
2.2. Profilowanie organizacji proaktywnie zarządzających wiekiem 220
3. Proaktywne zarządzanie wiekiem a zatrudnianie osób starszych 237
4. Przykłady dobrych praktyk 241
ROZDZIAŁ VIII
Model zarządzania wiekiem – wnioski z badań i rekomendacje 249
1. Wnioski płynące z badań 249
2. Autorski model zarządzania wiekiem 252
3. Wnioski generalne i kierunki przyszłych badań 255
Bibliografia 263
Spisy rysunków, schematów, wykresów, tabel 283
Od Redakcji 287

Kup książkę

Wstęp

Starzenie się społeczeństw jest procesem obiektywnym, nieuniknionym w dającej się przewidzieć przyszłości i nieodwracalnym w krótkim czasie. Poprzez właściwe działania dostosowawcze i wyprzedzające można będzie wygrać związane ze zmianami demograficznymi wyzwania rozwojowe. Zasadnicze dla przyszłości będzie aktywne i solidarne „radzenie sobie" ze starzeniem się wszystkich aktorów życia gospodarczego i społecznego[1]. Ma ono bowiem charakter globalny, w szczególności dotykający kraje wysoko zurbanizowane i uprzemysłowione, w tym Polskę.

Złożoność zagadnienia starzenia się narzuca konieczność interdyscyplinarnego podejścia, łączącego wysiłki wielu nauk: filozofii, ergonomii, psychologii poznawczej i psychologii starzenia się, polityki społecznej, socjologii starzenia się, historii[2], a także zarządzania, ekonomii, finansów, gerontologii społecznej, medycyny czy nauk technicznych i inżynieryjnych. Ponadto, aby przeciwdziałać negatywnemu przebiegowi tego procesu i łagodzić jego skutki, konieczne jest zaangażowanie wszystkich interesariuszy: polityków społecznych, reprezentantów instytucji rynku pracy, zarządzających organizacjami pozarządowymi, a w szczególności pracodawców i samych dojrzałych pracowników – kluczowych interesariuszy zarządzania wiekiem.

Starzenie się ludności może być postrzegane nie tylko jako wyzwanie, ale także jako szansa na pełniejszy rozwój w skali makro-, mezo- i mikroekonomicznej. Starsi ludzie – w sposób formalny lub nieformalny – są źródłem informacji dla ich rodzin, społeczności i pracodawców. Stanowią skarbnicę wiedzy płynącej z doświadczenia życiowego i lepszego zrozumienia kulturowego kontekstu funkcjonowania, a tym samym mogą pomóc następnym pokoleniom uniknąć powtarzania błędów. Społeczeństwa, które dostosują się do zmiany demograficznej, mogą czerpać pokaźną „dywidendę długowieczności" i generować dzięki temu przewagę[3]. Osoby dojrzałe[4] pełnią ważne role w rodzinach, organizacjach, społecznościach lokalnych.

Starzenie się światowej populacji przyciąga coraz większą uwagę mediów, rządów, twórców polityki, urzędników, organizacji międzynarodowych i badaczy na całym świecie[5]. Działania państw, miast czy regionów mogą stać się inspiracją dla

---

[1] J. Jóźwiak, I.E. Kotowska, *Przewidywane zmiany liczby i struktury wieku ludności w Polsce do 2035 r. i ich skutki ekonomiczne*, Narodowa Rada Rozwoju, [w:] *Problemy demograficzne Polski i ich skutki ekonomiczne. Raport z pierwszego posiedzenia Narodowej Rady Rozwoju, Kancelaria Prezydenta RP*, Warszawa 2010, s. 11.

[2] L.A. Morgan, S.R. Kunkel, *Ageing, Society, and the Life Course*, Springer, New York 2011, s. 14.

[3] http://www.who.int/ageing/about/ageing_life_course/en/index.html (kwiecień 2013).

[4] Termin „osoby dojrzałe" będzie stosowany tu zamiennie z określeniem „osoby starsze", „osoby w wieku powyżej 45 lat", „osoby w wieku powyżej 50 lat", „osoby 50+". Jednoznaczne ustalenie granicy wieku dojrzałego/starszego jest trudne. Z jednej strony przesuwana jest ona do coraz młodszych grup wieku (40+), z uwagi na fakt konieczności wcześniejszego przygotowania do wydłużenia aktywności zawodowej. Z drugiej strony, ze względu na wydłużanie życia, a w wielu krajach również okresu aktywności zawodowej, granica ta jest podnoszona (60/65+).

[5] L.A. Morgan, S.R. Kunkel, *Ageing, Society*…, s. 247.

Kup książkę

przedsiębiorców. Współczesne organizacje stoją bowiem w obliczu szeregu wyzwań wynikających z częstych i szybko nasilających się różnorodnych zmian w ich otoczeniu. Globalizacja skutkuje zwiększoną konkurencją na międzynarodowych rynkach. Rywalizujące o klienta organizacje, które kreują wartość dodaną większą niż konkurenci, muszą skutecznie korzystać z nowej ekonomii, gospodarki opartej na technologiach informatycznych czy tzw. srebrnej gospodarki[6]. Wiedza organizacyjna, kreowanie innowacji i kompetencje pracowników stają się kluczowymi zasobami, a zarządzanie nimi przyczynia się do osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej. Zmniejszające się i starzejące zasoby dostępnych pracowników na rynku pracy będą wymagać od pracodawców umiejętności efektywnego wykorzystania ich potencjału[7].

W skali mikroekonomicznej starzenie się populacji można analizować z dwóch punktów widzenia: starzenia się zasobów pracy i jego skutków dla organizacji, ale też starzenia się jednostki, dożywającej w relatywnie dobrym zdrowiu i kondycji podeszłego wieku. Pracodawcy zmuszeni są bilansować z jednej strony nakłady związane z dostosowaniem stanowisk pracy, szkoleniami, bonusami zdrowotnymi, z drugiej strony zaś korzyści płynące z wydłużenia okresu zatrudnienia, kumulacji doświadczeń pracowników w organizacji, wzrostu wydajności pracy, innowacyjności wynikającej z różnorodności, możliwości międzypokoleniowego transferu wiedzy w środowisku różnych generacji, a dodatkowo ograniczenia kosztów rekrutacji, adaptacji czy potencjalnych błędów. Także pracownicy dojrzali szacują nakłady oraz korzyści i zgodnie z teorią oczekiwań podejmują określone działania, skłaniając się do pozostania na rynku pracy – angażując swój czas, znosząc wysiłek związany z odczuwalną trudnością czy żmudnością pracy, aktualizując kompetencje. Decyzje te wsparte są poczuciem stabilizacji dzięki otrzymywanemu wynagrodzeniu, wraz z szansą na wyższą emeryturę w przyszłości czy możliwością dowolnego inwestowania środków finansowych. Nagrodą jest również poczucie przydatności i afiliacji grupowej, otrzymywanie impulsów do rozwoju czy radość z utrzymywanej aktywności zawodowej. Z punktu widzenia organizacji istotne jest to, że wraz z odchodzeniem pracowników na emeryturę odpływa z niej wiedza i doświadczenie. Utrata kompetencji może być szczególnie duża, kiedy w tym samym czasie przechodzi na emeryturę większa grupa pracowników. W przyszłości, gdy obecna nadwyżka wykwalifikowanych, jak i niewykwalifikowanych pracowników znajdzie się na emeryturze, powstanie niedobór pracowników, a więc rekrutacja na kluczowe stanowiska stanie się trudniejsza.

Uzasadniając wybór tematyki pracy, można stwierdzić, iż zarządzanie wiekiem[8] jest relatywnie nowym zagadnieniem, które w literaturze zagranicznej pojawiło się niecałe 20 lat temu, a w piśmiennictwie polskim jest obecne od zaledwie kilku lat.

---

[6] Przez srebrną gospodarkę rozumie się systemy ekonomiczne ukierunkowane na wykorzystywanie potencjału osób starszych. Na ten temat będzie mowa w rozdziale II pracy.

[7] K. Turek, *Starzenie się ludności jako wyzwanie dla gospodarki, rynku pracy, polityki i obywateli*, [w:] J. Górniak (red.), *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku*, PARP, Warszawa 2013, s. 74.

[8] Termin „zarządzanie wiekiem" pochodzi od dosłownego tłumaczenia *age management*, które znalazło miejsce zarówno w języku potocznym, jak i w publikacjach naukowych z zakresu zarządzania. Używanie go w kontekście zarządzania może budzić pewne zastrzeżenia, gdyż ani upływu czasu, ani starzenia się odwrócić się nie da. Pojęcie to będzie stosowane zamiennie z terminem „zarządzanie pracownikami dojrzałymi".

Kup książkę

Jednocześnie można zauważyć niewielkie zainteresowanie polskich ośrodków akademickich badaniami naukowymi w tej dziedzinie[9]. Biorąc pod uwagę znaczenie i rozległe konsekwencje zmian demograficznych dla świata biznesu, zaskakująca jest obserwacja, jak mało badań naukowych związanych ze starzeniem się zostało przeprowadzonych do tej pory w dziedzinie biznesu i zarządzania, aczkolwiek akademicy powoli zaczynają postrzegać to zjawisko jako wyzwanie dla gospodarki w skali makro, a w szczególności dla podmiotów gospodarczych[10]. Niniejsza publikacja stanowi próbę choć częściowego wypełnienia tej luki.

Za podjęciem analizy problemu zarządzania osobami w dojrzałym wieku przemawiają argumenty, których dostarczył przegląd badań polskich i zagranicznych. Oto główne konstatacje płynące z dorobku polskiego:

- Wiedza o zarządzaniu wiekiem jest wśród pracodawców – zwłaszcza mniejszych – niewielka[11].
- Występuje brak zainteresowania pracodawców projektami szkoleniowymi dotyczącymi zarządzania zasobami ludzkimi. Większość małych i średnich firm nie stosuje żadnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi i nie interesuje się wykorzystaniem potencjału swoich pracowników. Tylko 12% firm wykorzystuje jakiekolwiek mechanizmy dostosowania potencjału swoich pracowników do swoich potrzeb[12].
- Zarządzanie wiekiem nie istnieje w polskich firmach jako działalność planowa i celowa, występują zaledwie symptomy narastającej konieczności zarządzania wiekiem[13].
- Współczesne koncepcje polityki zarządzania wiekiem w organizacjach powinny opierać się na działaniach długookresowych, nakierowanych na osiągnięcie precyzyjnie określonego celu i adresowanych do konkretnej grupy pracowników[14].
- Zanika stereotyp nisko wykwalifikowanego, nieogładzonego, leniwego oraz kultywującego złe nawyki i nałogi starszego pracownika[15].
- Z perspektywy specjalistów HR sytuacja osób w wieku 50+ na rynku pracy jest bardzo trudna i wynika m.in. z cech tej grupy, jak i ze stereotypowego postrzegania osób w tym wieku oraz z uwarunkowań kulturowych, co łącznie bardzo zniechęca pracodawców do zatrudniania starszych osób[16].

---

[9] I. Kołodziejczyk-Olczak, *Metodologiczna charakterystyka badań*, [w:] E. Kryńska, J. Krzyszkowski, B. Urbaniak, J. Wiktorowicz (red.), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013, s. 41.

[10] F. Kohlbacher, C. Herstatt (eds), *The Silver Market Phenomenon. Marketing and Innovation in the Aging Society*, Springer, Berlin–Heidelberg 2011, s. VII.

[11] E. Kryńska, B. Urbaniak, J. Krzyszkowski, J. Wiktorowicz, *Diagnoza obecnej sytuacji*…, s. 23.

[12] M. Abramowicz, M. Brosz, A. Strzałkowska, T. Tobis, J. Załęcki, *Ocena jakości wsparcia adresowanego do osób niepełnosprawnych oraz w wieku 50–-64 lata w projektach realizowanych w ramach Działania 6.1 PO KL*, Gdańsk 2011.

[13] B. Urbaniak, *Zatrudnienie i instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.

[14] P. Modrzyński, *Kształcenie ustawiczne starszych pracowników*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 129.

[15] E. Dolny, *Popytowe bariery zatrudniania osób starszych*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie wiekiem*…, s. 105.

[16] P. Woszczyk (red.), *Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka*, HRP, Łódź 2011.

Kup książkę

- Należy upowszechniać wśród pracodawców i w komórkach personalnych firm wiedzę o sposobach zarządzania wiekiem pracowników[17].
- Chęć pracodawców do wspierania aktywizacji osób 50+ w głównej mierze zależy od postawy wobec zatrudniania osób z tej grupy wieku oraz zadowolenia pracodawców ze współpracy z osobami 50+[18].
- Firmy świadome korzyści wynikających ze zróżnicowania wiekowego pracowników charakteryzują się brakiem uprzedzeń wobec osób starszych i pozytywnym do nich nastawieniem. Należy zatem upowszechniać ideę zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach[19].
- Jednym z pożądanych działań minimalizujących negatywne tendencje na rynku pracy – zarówno w sferze społecznej i psychologicznej, jak i gospodarczej – jest upowszechnianie systemów zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach[20].
- Jednym z trzech kluczowych działań w obszarze polityki na rzecz osób w wieku 50+ jest promocja utrzymywania w zatrudnieniu osób w tym wieku, powiązana z systemem wspierania tego procesu poprzez rozwój polityki zarządzania wiekiem w firmach[21].
- Brakuje metod i narzędzi w zakresie preinkubacji przedsiębiorczości wśród osób starszych[22].

Z kolei badania zagraniczne dotyczyły głównie zarządzania zatrudnieniem i kompetencjami, ze szczególnym uwzględnieniem następujących kwestii:

- transferu kompetencji zawodowych[23],
- badań rynku pracy dojrzałych pracowników[24], zwiększenia zatrudnienia osób dojrzałych[25],
- zjawisk dyskryminacji i niechęci do zatrudnienia pracowników dojrzałych w sektorze MŚP oraz utrudnionego dostępu do szkoleń zawodowych[26],
- nastawienia do problemu starzenia się i wdrożonych rozwiązań[27],
- zmieniających się postaw i zachowań pracodawców wobec starzejących się pracowników i wydłużenia życia zawodowego[28], występowania dyskursu na temat „senioralnego obywatelstwa" i „aktywnego starzenia się",

---

[17] J. Liwiński, A. Giza-Poleszczuk, M. Góra, U. Sztanderska, *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym,* Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Warszawa 2008.

[18] Cz. Schmidt (red.), *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+. Raport końcowy*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2012.

[19] A. Mazur, M. Skrzek-Lubasińska, I. Kołodziejczyk, I. Anuszewska, A. Ślusarczyk, K. Podlejska, M. Filipek, *Szanse i bariery zatrudnienia osób w wieku 45+ w województwie pomorskim*, WUP, Gdańsk 2009.

[20] P. Krajewski (red.), *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny. Rekomendacje opracowane w ramach projektu*, Fundacja CBOS, Warszawa 2010.

[21] M. Boni, *Generacja 50+: problemy, wyzwania, szanse*, [w:] B. Szatur-Jaworska, B. Rysz-Kowalczyk (red.), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.

[22] *Aktywni seniorzy. Raport z badań końcowych*, Inowrocław, 2012.

[23] http://www.industriall-europe.eu/committees/TE/2012/Rapport_FEM_SavoirFaireok-pl.pdf. (sierpień 2012).

[24] http://www.50plus.kozminski.edu.pl/wyniki/Raport_nr4_desk_research.pdf. (sierpień 2012).

[25] www.fairplayrelationship.org.uk (listopad 2012).

[26] www.ele-55plus.eu (styczeń 2013).

[27] *Age Management Strategy*, European Profiles S.A., January 2007.

[28] K. Henkens, C. Remery, J. Schippers, H.P. Dalen, *Shortages in an ageing labour market: an analysis of employers' behaviour*, „International Journal of Human Resource Management" 2008, vol. 19(7).

Kup książkę

- reformy polityk zgodnych z paradygmatem aktywnego starzenia się i zaleceniami Komisji Europejskiej[29],
- zagadnień związanych z *flexicurity,* jakością pracy, istniejącymi systemami socjalnymi[30].

W odniesieniu do poszczególnych instrumentów zarządzania wiekiem badania dotykały:

- istotnej dla zarządzania zasobami ludzkimi, ale i dla polityki społecznej potrzeby godzenia życia osobistego z pracą zawodową[31];
- konieczności międzypokoleniowego transferu wiedzy[32];
- zarządzania talentami w kontekście braku dostępnych talentów[33];
- kształtowania motywacji pracowniczej pracowników w różnym wieku, przy skutecznym doborze instrumentów motywowania[34];
- budowania wielopłaszczyznowej satysfakcji z pracy[35].

Wśród ważnych dla tematu rozprawy czynników pobudzających zainteresowanie tematyką wymienić można ponadto fakt, że inicjatywa ustanowienia 2012 rokiem Aktywnego Starzenia się i Solidarności Międzypokoleniowej[36] odcisnęła wyraźne piętno na zarządzaniu wiekiem; kraje uaktywniły się, ukazało się wiele opracowań, podsumowań i porównań, ale i dobrych praktyk na poziomie konkretnych przedsiębiorstw[37]. Niniejsza praca stanowi kontynuację tego nurtu, wykorzystano w niej wcześniejsze badania zrealizowane w Polsce i na świecie, szerzej zreferowane w rozdziale II.

Wobec powyżej zarysowanych kwestii można jednoznacznie stwierdzić, iż radzenie sobie z problemem starzenia się ludności stało się wyzwaniem XXI w., a zarządzanie dojrzałymi pracownikami – imperatywem dla organizacji. Dlatego istotna jest odpowiedź na pytanie, jak można efektywnie zarządzać pracownikami w dojrzałym wieku.

Analiza, ocena i opracowanie aplikacyjnych rozwiązań w tym obszarze z punktu widzenia kluczowych interesariuszy, jakimi są organizacje i sami dojrzali pracownicy, będzie celem nadrzędnym wobec celu podstawowego z czysto naukowej perspektywy, którym jest zbudowanie modelu zarządzania wiekiem.

Cel główny zostanie osiągnięty za pomocą celów szczegółowych, które można podzielić na trzy homogeniczne grupy: poznawcze, metodyczne i aplikacyjne.

---

[29] *Overcoming the Barriers and Seizing the Opportunities for Active Ageing Policies in Europe*, ActivAge DG Research, European Commission, Luxembourg, December 2005, s. 47–50.

[30] http://www.recwowe.eu (wrzesień 2013).

[31] A. Aassve, B. Arpino, A. Goisis, *Grandparenting and mothers' labour force participation: A comparative analysis using the generations and gender survey*, „Demographic Research Volume", 10.07.2012, vol. 27, oraz http://www.recwowe.eu.data.

[32] *SISC – Senior Intergenerational Social Capital. Raport krajowy podsumowujący wywiady w firmach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2009.

[33] *Supply Demand, 2010 Talent Shortage Survey Results,* Manpower 2010, www.manpower.com.data.

[34] A. Wziątek-Staśko, *Diversity Management. Narzędzie do skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.

[35] D. Kwiatkowska-Ciotucha, U. Załuska, J. Dziechciarz, *Analiza porównawcza odczuć satysfakcji zawodowej – Polska na tle wybranych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007.

[36] Rok 2012 uznany został przez Unię Europejską Rokiem Aktywnego Starzenia się (w Polsce mowa była o aktywności osób starszych) i Solidarności Międzypokoleniowej (*European Year of Active Ageing and Solidarity Between Generations*).

[37] I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie wiekiem – jak pracodawcy mogą odpowiadać na wyzwania demograficzne?*, [w:] E. Kryńska, P. Szukalski (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.

Kup książkę

Celami poznawczymi pracy uczyniono:

1) dokonanie diagnozy obecnych kompetencji osób dojrzałych z punktu widzenia najważniejszych zmian zachodzących w otoczeniu. Do kompetencji tych można zaliczyć: obsługę komputera, posługiwanie się językiem obcym, posiadanie prawa jazdy oraz wybrane kompetencje społeczne;
2) dokonanie diagnozy kompetencji mogących przyczynić się do przyszłego wydłużenia aktywności zawodowej osób starszych, związanych z ich nastawieniem do zmiany, postawami wobec pracy i samooceną sytuacji na rynku pracy;
3) rozpoznanie architektury zarządzania wiekiem w polskich organizacjach opartych na wiedzy i organizacjach tradycyjnych;
4) przedstawienie starzenia się ludności jako obiektywnego procesu dotykającego otoczenie firm, wymagającego z ich strony intensyfikacji działań dostosowawczych.

Cele metodyczne pracy wiążą się z:

1) opracowaniem autorskiego wskaźnika zarządzania wiekiem,
2) dokonaniem operacjonalizacji zarządzania pracownikami dojrzałymi.

Sformułowano również cele utylitarne, których rezultaty realizacji mogą być bezpośrednio wykorzystane w organizacjach, a mianowicie:

1) zaprezentowanie kluczowych praktyk zarządzania wiekiem;
2) scharakteryzowanie i ocena praktyk zarządzania wiekiem korzystnych z punktu widzenia pracodawców;
3) opracowanie narzędzi diagnostycznych zarządzania wiekiem, możliwych do wykorzystania przez organizacje i decydentów;
4) sporządzenie opisów dobrych praktyk organizacji stosujących zarządzanie wiekiem w Polsce.

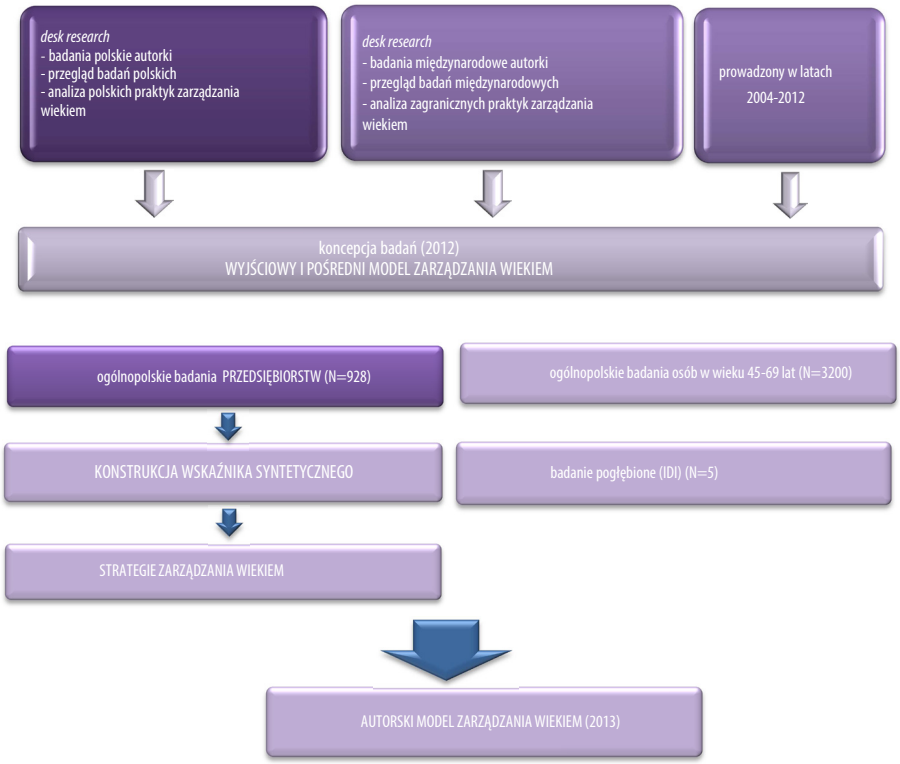
Kierunek osiągania celów szczegółowych wytyczyły następujące hipotezy badawcze:

A. Dojrzali pracownicy przeważnie nie są przygotowani na wydłużenie aktywności zawodowej.
B. Polscy pracodawcy – organizacje tradycyjne i te oparte na wiedzy – różnią się między sobą podejściem i realizacją zarządzania wiekiem.

Weryfikacji hipotez posłużył proces badawczy obejmujący kilka faz, scharakteryzowanych na rysunku 1:

- przegląd polskich i zagranicznych badań tematycznych;
- sformułowanie problemu nadrzędnego, wyznaczającego kierunek dwóch równolegle realizowanych badań: wśród osób dojrzałych oraz wśród polskich pracodawców;
- dwutorową eksplorację;
- dwutorową analizę wyników;
- dwutorową interpretację wyników;
- syntezę wyników obu badań w zakończeniu oraz zbudowanie autorskiego modelu zarządzania wiekiem.

Kup książkę



Rysunek 1. Przebieg postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne.

W pracy zastosowana została triangulacja metod i technik badawczych oraz źródeł danych. Posłużono się zarówno ilościowymi, jak i jakościowymi metodami badawczymi. Spośród metod ilościowych wybrano wywiady kwestionariuszowe z osobami dojrzałymi i pracodawcami, prowadzone dwiema technikami – CATI i CAPI, z metod zaś jakościowych – indywidualne wywiady pogłębione (IDI) oraz przeprowadzenie *desk research*. Wykorzystano zatem zarówno wtórne źródła danych, takie jak literatura przedmiotu, raporty badawcze, dokumenty strategiczne, akty prawne i dane statystyki publicznej, jak i pierwotne (generowane w wyniku wymienionych badań CATI, CAPI, IDI). Oceny zarządzania wiekiem polskich pracodawców dokonano za pomocą pakietu metod statystycznych.

Przyjęte cele badawcze uzasadniają podział pracy na osiem rozdziałów, z których cztery mają teoretyczny charakter, pozostałe zaś są teoretyczno-empiryczne.

Pracę otwiera rozdział prezentujący zjawiska zachodzące w otoczeniu organizacji, dotyczące obiektywnego procesu starzenia się społeczeństwa, globalizacji gospodarowania, ekspansji gospodarki napędzanej wiedzą i informatyzacji. Na skutek nasilenia tychże procesów – zwłaszcza procesu starzenia się jako ważnego trendu społeczno-ekonomicznego – pojawiają się liczne wyzwania dla zarządzania i zarządzania za-

Kup książkę

sobami ludzkimi. Od organizacji wymagana jest intensyfikacja działań dostosowawczych. Rozdział ten ma charakter wprowadzający, prezentujący problematykę pracy w szerokim kontekście.

Rozdział II służy operacjonalizacji zarządzania pracownikami dojrzałymi. Prezentuje kluczowych interesariuszy zarządzania wiekiem, którzy zostali opisani na tle wszystkich grup interesu, zarządzanie wiekiem w kontekście różnorodności oraz podejścia do zjawiska starzenia się i zarys srebrnej gospodarki. Przegląd wyników badań empirycznych dotyczących zarządzania pracownikami dojrzałymi oraz wsparcie instytucjonalne dla idei zarządzania wiekiem zawarte w tym rozdziale stanowią punkt wyjścia do przedstawienia i analizy praktyk zarządzania wiekiem.

Rozdział III rozpoczyna omówienie zagadnienia zarządzania kompetencjami w ujęciu teoretycznym, wraz z prezentacją istoty kompetencji organizacyjnych i indywidualnych. Znajduje się tam także charakterystyka obecnych na rynku pracy generacji, wraz ze wskazaniem wybranych sposobów zarządzania tymi generacjami. W rozdziale tym dokonano diagnozy obecnych kompetencji osób dojrzałych z punktu widzenia toczących się zmian otoczenia. Rozpoznano także kompetencje mogące przyczynić się do przyszłego wydłużenia aktywności zawodowej osób 50+. Wyniki badań zostały odniesione do innych postępowań badawczych, wraz z próbą nakreślenia rekomendacji w tym zakresie. W tym fragmencie pracy weryfikowana jest hipoteza dotycząca osób starszych.

Następne dwa rozdziały – IV i V – mają charakter teoretyczny, prezentujący praktyki zarządzania wiekiem. Do praktyk kluczowych zaliczono: zarządzanie wiedzą i szkoleniami, programy równowagi między pracą a życiem oraz zaangażowanie starszych pracowników. Zaangażowanie zostało przedstawione z uwzględnieniem motywowania, wynagradzania, zarządzania karierą i talentami. Rozdział ten zamyka fragment dotyczący monitorowania nastrojów i nowego kontraktu psychologicznego wraz z zasygnalizowaniem imperatywu korzystania z nich w relacjach z pracownikami. Dobór praktyk jest subiektywny i wynika z obopólnych korzyści ich zastosowania zarówno dla organizacji, jak i dla pracowników dojrzałych. Z kolei praktyki zarządzania wiekiem korzystne dla pracodawców scharakteryzowano i poddano ocenie w rozdziale piątym. Zakwalifikowano do nich: systemy pracy wysoce efektywnej i systemy pobudzania zaangażowania, zrównoważoną kartę dokonań wraz z pomiarem kapitału ludzkiego oraz tworzenie wizerunku pracodawcy z wyboru.

Rozdziały od VI do VIII prezentują zarządzanie wiekiem w polskich organizacjach. Początkowo zbudowano model zarządzania wiekiem na podstawie przeglądu literatury. Zasadniczy element pracy w tym fragmencie stanowi enumeracja elementów zarządzania wiekiem w literaturze polskiej i zagranicznej. Typologia reaktywnych i proaktywnych strategii zarządzania wiekiem Wallin i Hussiego, zaadaptowana do polskich warunków, stanowi podstawę do rozpoznania architektury zarządzania wiekiem w polskich organizacjach tradycyjnych i opartych na wiedzy. Następnie na podstawie autorskiego syntetycznego wskaźnika dokonano oceny proaktywnego zarządzania wiekiem. Narzędzia diagnostyczne zarządzania wiekiem oraz dobre praktyki organizacji stosujących proaktywne zarządzanie wiekiem w Polsce zdają się przesądzać o utylitarnym charakterze opracowania. Część ósmą pracy stanowi podsumowanie, spinające klamrą teoretyczne i empiryczne doniesienia oraz formułujące kierunki przyszłych

Kup książkę

badań. Najważniejszy element tego rozdziału stanowi propozycja autorskiego modelu zarządzania wiekiem.

W zamyśle Autorki praca ma stanowić szczególny wkład w uporządkowanie i poszerzanie wiedzy w obszarze zarządzania wiekiem, wskazując teoretykom i praktykom, jak w realiach starzenia się społeczeństwa powinno wyglądać efektywne zarządzanie wiekiem. Zarazem jest podsumowaniem wieloletnich wysiłków badawczych, które nie byłyby możliwe bez współpracy i konstruktywnej pomocy licznego grona ekspertów, którym w tym miejscu wypada złożyć podziękowanie.

Kup książkę

ROZDZIAŁ I

Zmiany społeczno-gospodarcze zachodzące w otoczeniu organizacji i wynikające z nich wyzwania

1. Starzenie się społeczeństw

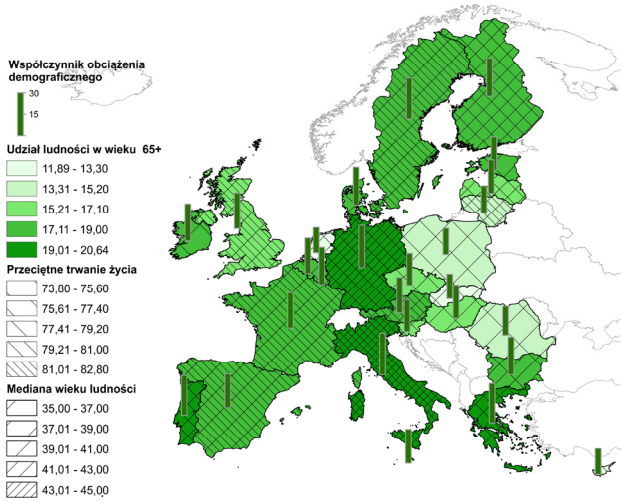
Proces starzenia się społeczeństw, jak wspomniano we wstępie, dotyka kraje europejskie i pozaeuropejskie, szczególnie wysoko zurbanizowane i uprzemysłowione. Dotyczy on także Polski, gdzie w ostatnich dwóch dekadach trwają przemiany procesów demograficznych, takie jak: obniżanie się wskaźnika urodzeń, wzrastająca długość życia, odchodzenie z rynku pracy generacji wyżu demograficznego. Warto zjawiska te pokazać na tle przemian zachodzących w Europie. Na starym kontynencie w roku 2012 osoby w wieku 65+ stanowiły ok. 18% populacji mieszkańców UE-27, przy czym wartość tego wskaźnika jest zróżnicowana terytorialnie – od ok. 12% w Irlandii po ok. 20% w Niemczech i we Włoszech. Polska, z udziałem osób w wieku 65+ rzędu ok. 14%, należy (obok takich krajów jak Irlandia, Słowacja, Cypr i Luksemburg) do stosunkowo młodych demograficznie krajów członkowskich UE (rysunek 2).

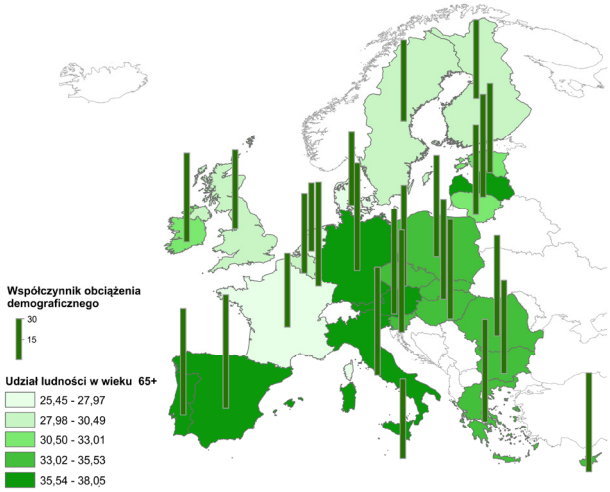
Relatywnie dobrą sytuację demograficzną w Polsce potwierdza także mediana wieku –38,4 lat w roku 2012 wobec średniej UE-27 na poziomie 41,5 lat czy 45 lat w Niemczech, jak również współczynnik obciążenia ekonomicznego osobami w wieku poprodukcyjnym, który w 2012 r. pozostawał na poziomie 17,9, wobec 24,8 w UE-27, zaledwie 17,1 w Słowacji i w Irlandii oraz ok. 29 w Niemczech i we Włoszech. Ten optymistyczny obraz zaburzają jednak prognozy demograficzne. W perspektywie 2060 r. sytuacja ma ulec dalszemu pogorszeniu – współczynnik obciążenia ekonomicznego osobami w wieku poprodukcyjnym ma wzrosnąć ponad trzykrotnie, do poziomu 73 (osób w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku 20–64 lata). Wzrost obciążenia ekonomicznego osobami w wieku poprodukcyjnym jest przy tym prognozowany dla wszystkich krajów UE, jednak równie silny jak w Polsce ma być jedynie na Słowacji i w Irlandii. Również w krótszej perspektywie czasowej prognozuje się pogorszenie tego wskaźnika – w prognozach GUS przewiduje się, że w 2035 r. udział osób w wieku 50+ w całej populacji w Polsce przekroczy średnią unijną – 46% wobec projektowanego dla UE-27 poziomu 45,1%. Co więcej, współczynnik obciążenia demograficznego osobami w wieku poprodukcyjnym wzrośnie do poziomu 46 (w tym aż 92 w przypadku kobiet)[1]. Według wyników Narodowego Spisu Powszechnego (NSP) współczynnik obciążenia demograficznego osobami w wieku poprodukcyjnym sięgał w 2011 r. 27, co oznacza wzrost wskaźnika o 3 (osoby w wieku po-

[1] *Rocznik Demograficzny 2011*, GUS, Warszawa 2011, s. 153.

Kup książkę

produkcyjnym przypadające na jedną osobę w wieku produkcyjnym, rozumianym w NSP jako 15–64 lata) w ciągu ostatnich 9 lat[2].





Uwaga: większa gęstość linii wyrażających poziom mediany wieku i współczynnika obciążenia demograficznego osobami starszymi odpowiada krajom o wysokich wartościach tych wskaźników, a więc o trudniejszej sytuacji demograficznej.
Współczynnik obciążenia ekonomicznego osobami w wieku poprodukcyjnym definiowany jest jako liczba osób w wieku poprodukcyjnym (65 lat lub więcej) przypadająca na 100 osób w wieku produkcyjnym (w wieku 20–64 lata).

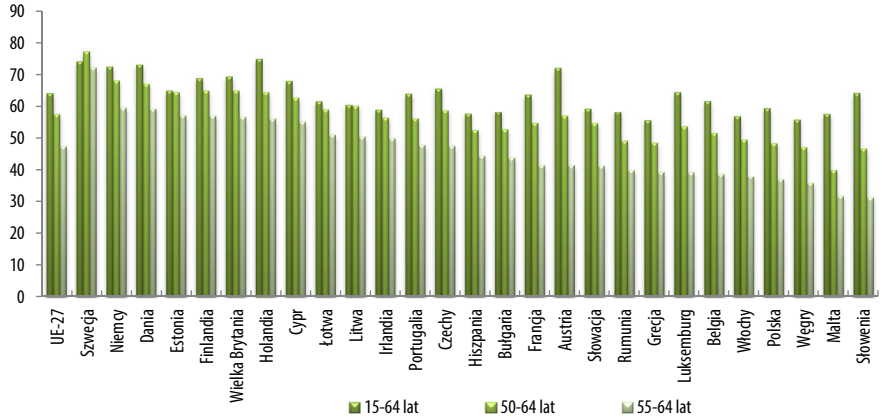
Rysunek 2. Wybrane wskaźniki demograficzne w Polsce na tle Unii Europejskiej w 2012 r. i w roku 2060 (prognoza)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [demo_pjanbroad, demo_pjanind] (21.11.2013).

[2] *Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011*, GUS, Warszawa 22.03.2012.

Kup książkę

W perspektywie najbliższych 25 lat rola czynnika demograficznego w kształtowaniu potencjalnych zasobów pracy zmieni się zasadniczo. Obecnie potencjalne zasoby pracy starszego pokolenia wykorzystywane są w znacznie mniejszym stopniu niż w krajach UE, o czym świadczą wskaźniki zatrudnienia (wykres 1).



Wykres 1. Wskaźnik zatrudnienia w krajach Unii Europejskiej według grup wieku w 2012 r. (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [lfsi_emp_a], 10.10.2013.

Polska, przy dość wysokim (powyżej średniej unijnej) wskaźniku zatrudnienia osób w wieku 20–64 lata (61,0% przy średniej dla UE-27 na poziomie 66,6% w 2012 r.), należy do krajów o najniższym wskaźniku zatrudnienia osób w wieku 55–64 lat[3] (38,7%), zwłaszcza wśród kobiet (29,2%). Niski jest także wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50–64 lat – 49,4% w 2012 r., co plasuje Polskę na piątej pozycji od końca, przed Węgrami, Słowenią, Grecją i Maltą. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że w ciągu ostatnich kilku lat nastąpiła znaczna poprawa wskaźnika zatrudnienia dla obu omawianych grup wieku – w 2004 r. wskaźnik dla osób w wieku 50–64 lat sięgał w Polsce zaledwie 37,9%, a dla osób w wieku 55–64 lat – 26,1%, w tym dla kobiet – odpowiednio – 31,4% i 19,1%[4], podczas gdy dla UE-27 było to – odpowiednio – 43% i 61%. Skutkowało to tym, że przez wiele lat Polska wraz z Maltą zamykała ranking państw UE (z punktu widzenia wskaźnika zatrudnienia), wyraźnie odstając od pozostałych członków Unii.

Warto też zwrócić uwagę na dysproporcje między wskaźnikiem zatrudnienia starszych grup wieku w porównaniu z populacją w wieku produkcyjnym ogółem – w takich krajach, jak Szwecja i Finlandia, wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50–64 lata jest nawet o ponad 10 pkt proc. wyższy niż dla całej populacji w wieku 20–64 lata, podczas gdy w Polsce, na Węgrzech, w Grecji, Słowenii i na Malcie – jest wyraźnie (o 20–26 pkt proc.) niższy niż średni dla wieku produkcyjnego (wykres 1). Porównując wskaźnik

[3] Odwołanie się do wskaźnika zatrudnienia dla populacji w wieku 55–64 lat wynika z konieczności jego monitorowania, określonej w Strategii 2020 czy – na poziomie krajowym – w Programie Solidarność Pokoleń.

[4] I. Grabowska, I.E. Kotowska, *Ogólna charakterystyka ludności w wieku 45 lat i więcej na rynku pracy*, [w:] *Przejście z pracy na emeryturę, Informacje i opracowania statystyczne*, GUS, Warszawa 2007; Eurostat, [lfsi_exi_a], 22.06.2012.

Kup książkę