

Wpływ zarządzania wiekiem na zatrudnialność dojrzałych pracowników

Izabela Kołodziejczyk-Olczak

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

Współczesne organizacje stają w obliczu wielu wyzwań, wśród których bez wątpienia jednym z największych jest starzenie się społeczeństw. Remedium na skutki starzenia się i zarazem ważnym środkiem zapobiegawczym pojawiania się strumienia negatywnych konsekwencji tego procesu jest zarządzanie wiekiem rozumiane jako zarządzanie dojrzałymi pracownikami. Teoretyczną charakterystykę zarządzania wiekiem poprzedzono opisem założeń dotyczących zatrudnialności starszych osób. Następnie opisano koncepcje reaktywnego i proaktywnego zarządzania wiekiem. Doniesienia z badań na temat strategii zarządzania wiekiem i realizacji wysoce pożądaných strategii proaktywnych w polskich organizacjach zamykają tekst. Wyniki badań pozwalają na stwierdzenie, że proaktywne zarządzanie wiekiem występuje w polskich organizacjach niezwykle rzadko. Popularyzacja filozofii i wizji zarządzania wiekiem wśród polskich pracodawców, a w szczególności wdrażanie proaktywnych strategii i narzędzi, może przyczynić się do podniesienia zatrudnialności dojrzałych pracowników.

Słowa kluczowe: zatrudnialność, zarządzanie wiekiem, pracownik dojrzały, wiek.

Wprowadzenie

W otoczeniu organizacji zachodzi wiele zmian i procesów, w tym starzenie się społeczeństwa. Zjawisko to ma obiektywny i nieunikniony charakter – zmiany demograficzne nie są odwracalne w krótkim czasie. Starzenie się ludności dotyka wiele krajów, w tym Polskę, a następstwa procesu obejmują już i obejmą w przyszłości jeszcze większą rzeszę polskich firm. Celem artykułu jest zaprezentowanie strategii zarządzania wiekiem (*Age Management*) obecnie przyjmowanych przez polskie przedsiębiorstwa oraz nakreślenie kierunków niezbędnych zmian i przyszłych usprawnień w kontekście podnoszenia zatrudnialności starszych

pracowników¹. Rozwój zatrudnialności pracowników łączy bowiem interes organizacji z interesem jej pracowników. Troska pracodawców o zatrudnialność pracowników, inwestowanie w rozwój może wzmacniać ich lojalność, oddanie i zaangażowanie wobec organizacji, czyli ze wszech miar pożądane postawy.

Teoretyczna charakterystyka zatrudnialności i zarządzania wiekiem

Burzliwe, dynamiczne i niepewne otoczenie sprawia, że współczesne organizacje potrzebują kompetentnych pracowników mających umiejętność elastycznego działania i zdolność adaptacji oraz praktyczną znajomość kreatywnego rozwiązywania pojawiających się problemów. Taka załoga nie tylko pozwala osiągać cele strategiczne i tworzy trwałą przewagę konkurencyjną, ale też poprawia swoją zatrudnialność, a więc bezpieczeństwo zatrudnienia na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy. Na zatrudnialność można spojrzeć z perspektywy rynku pracy oraz organizacji i jednostki. Zarazem w warunkach nowego kontraktu psychologicznego, zakładającego brak bezpieczeństwa zatrudnienia, wymagającego podejmowania większej odpowiedzialności za własną karierę i rozwój oraz konieczność elastyczności i wyższej tolerancji na zmiany, zatrudnialność pracowników powinna być rozpatrywana w szerszym kontekście, np. społecznej odpowiedzialności biznesu, etyki i wartości organizacyjnych. Podnosi się, że kształtowanie zatrudnialności osadzonej wokół innowacyjności opiera się na ośmiu głównych elementach: wrażliwość na identyfikowanie problemów, złożoność, oryginalność, elastyczność, nowość, płynność, integrowanie zdolności organizacyjnych oraz pragnienie tworzenia (Chan, 2014). Odnosząc się do dzisiejszych minimalnych wymagań dotyczących zdolności do zatrudnienia wymienić można: podstawową umiejętność obsługi komputera, umiejętność pracy w zespole oraz umiejętności interpersonalne. Są one oczywiście uzupełniane konkretnymi wymaganiami przemysłu czy miejsca pracy (Patrickson, Ranzij, 2003). Z kolei Vanhercke, De Cuyper, Peeters, De Witte (2014) zatrudnialność łączą z percepcją możliwości, kompetencji i dyspozycji.

Jednocześnie wypada zgodzić się z twierdzeniem, że zmiany idą w kierunku wzrostu znaczenia kompetencji uniwersalnych, możliwych do przeniesienia do różnych warunków pracy, a także między pracodawcami (Sienkiewicz, 2009).

Frąckiewicz-Wronka i Marzec (2012) upatrują natomiast wzrost zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania problematyką zatrudnialności, w tym

¹ Określenie „starszych” pracowników używane jest zamiennie z określeniem „dojrzałych”, „45+”, „50+”.

że współczesne organizacje potrzebują pracowników zdolnych do pełnienia wielu ról organizacyjnych. Podkreślają, że zatrudnialność jest zjawiskiem wielowymiarowym, które może być rozpatrywane z różnych perspektyw. Analizując okresy rozwoju koncepcji zatrudnialności, zwracają uwagę na następujące wymiary:

- zatrudnialność jako potencjał jednostki do bycia zatrudnionym,
- dopasowanie pracownika do wymagań danej pracy, czyli budowanie przydatności zawodowej,
- cechy jednostki decydujące o możliwościach rozwoju kariery na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy (Frączkiewicz-Wronka, Marzec, 2012).

Zatrudnialność pracowników rysuje się więc jako imperatyw i podobnie jak trend dotyczący starzenia się społeczeństwa wymaga dostrzeżenia przez menedżerów oraz odzwierciedlenia w strategiach i instrumentach zarządzania przedsiębiorstwami. Służyć temu może zarządzanie wiekiem, będące stosunkowo nowym zagadnieniem, które w literaturze zagranicznej pojawiło się niecałe dwadzieścia lat temu, a w piśmiennictwie polskim zagościło kilka lat wstecz. Przegląd polskiej i anglojęzycznej literatury pozwala na konstatację, że termin „zarządzanie wiekiem” może odnosić się 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). Ostatnie z ujęć podchodzi do omawianego zagadnienia szeroko, wskazując na poziomy zarządzania wiekiem oraz kluczowe znaczenie interdyscyplinarnego, opartego na cyklu życia, podejścia. Ujęcie to wpisuje się tym samym w syntetyzujący pogląd, że:

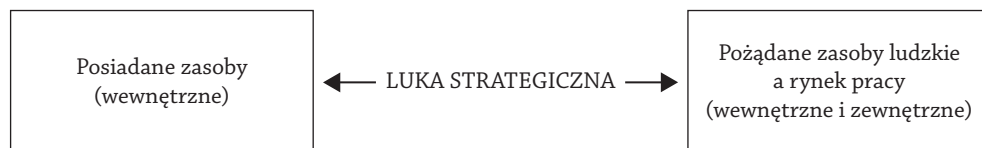
- zarządzanie wiekiem zostało utworzone w celu opisu strumienia interwencji i strategii,
- zarządzanie wiekiem może odbywać się na różnych poziomach – indywidualnym, przedsiębiorstwa lub rynku pracy,
- zarządzanie wiekiem wymaga multidyscyplinarnego podejścia, integrującego wiele dyscyplin i obszarów: demografię, pedagogikę i andragogikę, ochronę zdrowia, bezpieczeństwo i higienę pracy, projektowanie pracy, ergonomię, planowanie kariery (TAEN, 2007).

Chronologicznie etapy rozwoju koncepcji zarządzania wiekiem ujmuje J. Ilmarinen podkreślając, że czas badań, konceptualizacji i szkoleń przypadają na lata 1990–1999, poprzedzając odbywającą się w latach 2000–2009 fazę tworzenia studiów przypadków, poszukiwania dobrych praktyk oraz typologizacji (Ilmarinen, 2010). W ostatnich latach kontynuowano badania ze znacznym ich nasileniem w roku 2012, będącym Europejskim Rokiem Aktywnego Starzenia się i Solidarności Międzypokoleniowej.

Generalnie bogaty wachlarz instrumentów zarządzania wiekiem pomaga stworzyć środowisko, w którym poszczególni pracownicy są w stanie wykorzystać

swój potencjał, nie będąc w gorszej sytuacji ze względu na wiek (Naegele, Walker, 2006). Jednocześnie stosując instrumenty zarządzania wiekiem można wypełnić lukę między posiadanymi a pożądanymi zasobami, rozpatrując je w sensie ilości, ale przede wszystkim jakości, czyli kompetencji (rysunek 1).

Rysunek 1. Luka strategiczna zasobów ludzkich



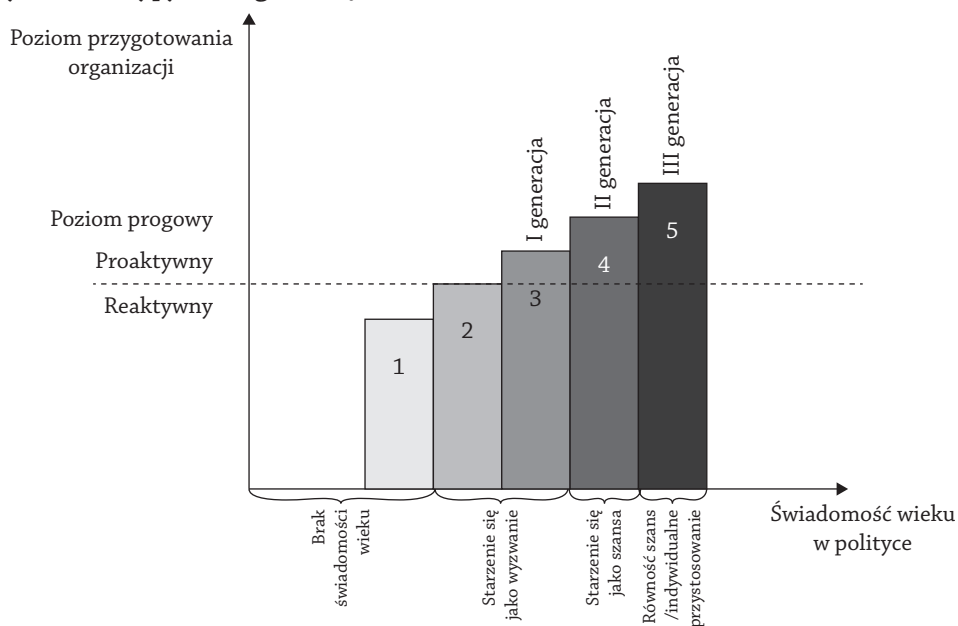
Źródło: opracowanie własne.

W zgodzie z powyższym, jednak bardziej kompleksowo, zagadnienie zarządzania 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 – strategię personalną. Organizacja, posiadając dobraną sytuacyjnie wizję zarządzania wiekiem, konstruuje programy i dobiera narzędzia zarządzania wiekiem. Rezultatem procesu jest efektywne zarządzanie wiekiem (Ilmarinen, 2005; Kołodziejczyk-Olczak, 2014a).

Strategie zarządzania wiekiem – koncepcja Wallin i Hussiego

M. Wallin i T. Hussi (2011) są autorami prawdopodobnie pierwszej typologii strategii zarządzania wiekiem. Typologia powstała w 2011 r. jako rezultat analizy studiów przypadku, tzw. najlepszych praktyk zarządzania wiekiem. Autorzy dokonali przeglądu 136 opisów najlepszych praktyk 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”, oraz „podejście cyklu życia” (rysunek 2). Typy praktyk zarządzania stanowią zasadniczo układ hierarchiczny. Kolejne typy strategii i praktyk zarządzania wiekiem wyrastają z tego, jaką świadomość wieku posiadano i jakie środki stosowano, co wskazuje na liniowe dojrzewanie organizacji.

Rysunek 2. Typy strategii zarządzania wiekiem



Źródło: opracowanie własne na podstawie Wallin, Hussi (2011).

Dwa początkowe typy (1 i 2) stanowią przykład strategii reaktywnych – zbudowanych jako reakcja na wymogi otoczenia i zmiany w nim zachodzące, bezpośrednio zauważane przez organizacje. Następne strategie są podejściami proaktywnymi, I, II i III generacji (rysunek 2, tabela 1), wywołanymi predykcją zmian przewidywanych.

Tabela 1. Charakterystyka reaktywnych i proaktywnych strategii zarządzania wiekiem

Strategia zarządzania wiekiem		Charakterystyka strategii
Strategie reaktywne	Strategia reaktywna: rozwiązywanie problemu skąpych zasobów	Firmy wykorzystujące tę strategię nie uświadamiały sobie problemów związanych ze starzeniem się. Zwrot ku zatrudnianiu starszych pracowników wynikał z braku wykwalifikowanych pracowników. Firmy, mając ograniczone zasoby ludzkie, rekrutowały starszych, bezrobotnych pracowników i ich szkoliły, a także zatrudniały byłych, emerytowanych pracowników jako dodatkowe ręce do pracy w okresach spiętrzenia produkcji. Zatrudnienie starszych pracowników często pociągało za sobą konieczność dopasowania zadań do możliwości fizycznych osób dojrzałych, na przykład zmniejszenia obciążeń lub skrócenia czasu pracy.

Strategia zarządzania wiekiem		Charakterystyka strategii
Strategie reaktywne	Strategia reaktywna: obniżenie wymogów pracy	Organizacje stosujące tego typu strategię uznały wiek za wyzwanie. Starsi pracownicy mają problemy z dalszą pracą na swoich stanowiskach, są mniej sprawni fizycznie i mniej odporni, występuje u nich wyższe ryzyko chorób, a więc generalnie wymagają większej uwagi i elastyczności ze strony pracodawcy. Środki stosowane w celu rozwiązania powyższych problemów miały obniżyć fizyczne wymogi pracy. Organizując pracę, starano się zapewnić równomierność obciążenia, na stałe przydzielano pracowników dojrzałych do prac wymagających mniejszej siły fizycznej; rezygnowano z ich pracy na nocnej zmianie czy oferowano dodatkowe dni wolne od pracy. Kontrolowano także ergonomię środowiska pracy osób dojrzałych.
Strategie proaktywne	Strategia proaktywna I stopnia: wzmacnianie osobistych zasobów	Powodami wdrożenia narzędzi tej strategii była potrzeba zwiększenia zdolności starszych pracowników do wykonywania pracy, a także poprawy środowiska pracy oraz zauważone większe ryzyko utraty kompetencji i zdrowia w wypadku starszych pracowników. Wiek pracowników jest wyzwaniem, a strategia wzmacniania osobistych zasobów ma uwalniać dostępne zasoby. Najczęstszym działaniem na rzecz zwiększenia zdolności starszych pracowników do wykonywania pracy były: promocja zdrowia, rehabilitacja medyczna, zakup zdrowych posiłków, tworzenie koleżeńskich grup wsparcia dla osób rzucających palenie czy odchudzających się. Zachęcano do aktywnego trybu życia, udostępniając zakładowe siłownie, umożliwiając wykonywanie ćwiczeń fizycznych w godzinach pracy, częściowo refundując koszty aktywności fizycznej. Zdolność starszych pracowników do świadczenia pracy była także zwiększana w wyniku stałej edukacji – programów szkoleniowych dostosowanych do potrzeb dorosłych, sesji poradnictwa zawodowego, dialogu pracownika i przełożonego na temat rozwoju.
	Strategia proaktywna II stopnia: nauka międzypokoleniowa	Firmy dzięki tej strategii chciały zapewnić transfer <i>know-how</i> do młodszych pracowników. Stosowały redukcję obciążeń w pracy przy jednoczesnym zwiększaniu skuteczności uczenia się. Podejmowano działania poprawiające środowisko pracy oraz promujące zdrowie i dobrostan pracowników. Ważnym rozwiązaniem było zapewnienie szkoleń utrwalających kompetencje bez żadnych ograniczeń wiekowych, mentoringu, równoległego wykonywania zadań i wykorzystanie starszych pracowników jako wewnętrznych trenerów i coachów. Wykorzystywano i doceniano wiedzę cichą, którą można zdobyć w wyniku długoletniego doświadczenia. Stosując tę strategię, firmy uświadamiały sobie zachodzące przemiany demograficzne i w pełni rozumiały procesy starzenia się, wywołujące zmiany fizyczne, psychologiczne i społeczne, uwzględniając produktywnie starzenie się pracowników.

Strategia zarządzania wiekiem		Charakterystyka strategii
Strategie proaktywne	Strategia proaktywna III stopnia: podejście oparte na przebiegu życia	Powodem do działania nie był niepokój o starzenie się pracowników, ale chęć zapewnienia wszystkim równych szans. Firmy stosujące tę strategię rekrutowały osoby o różnym pochodzeniu etnicznym i w różnym wieku oraz stosowały przeniesienia poziome i pionowe, aby zapewnić pełną różnorodność zespołów pracowniczych. Firmy prowadziły politykę antydyskryminacyjną oraz podejście „przebiegu życia”. Dobierano elastyczność do pracowników, odpowiednio do stanu ich wiedzy i etapu kariery, zapewniając dobrostan w pracy. Duże znaczenie miało działanie uwrażliwiające kierownictwo firmy. Wszystkich pracowników objęto elastycznymi rozwiązaniami i czasem pracy, dostosowanymi do ich indywidualnych potrzeb. Taka elastyczność pozwala zarządzać równowagą między życiem prywatnym i zawodowym, a jednocześnie umożliwia branie udziału w szkoleniach oraz w pracy zawodowej na różnych etapach kariery zawodowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wallin, Hussi (2011); Kołodziejczyk-Olczak (2014a).

Typologie stanowią teoretyczne wprowadzenie do prezentacji wyników badań dotyczących strategii zarządzania wiekiem realizowanych w polskich organizacjach.

Strategie zarządzania wiekiem – badanie polskich pracodawców

Do klasyfikowania strategii zarządzania wiekiem polskich pracodawców wykorzystana została baza 1011 pracodawców badania projektu *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*². Wyodrębniono na podstawie jednego z pytań kwestionariusza organizacje tradycyjne oraz oparte na wiedzy³. Zastosowane podejście ograniczyło liczebność próby do 928 podmiotów, jednak próba nadal spełnia warunki reprezentatywności⁴, wyniki mogą być zatem uogólniane na populację pracodawców w Polsce. Typ obieranej strategii, a co za tym idzie zastosowane instrumenty zarządzania wiekiem, zależą w dużej mierze od postrzegania

² *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+* to projekt systemowy, realizowany dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Autorka opracowania w latach 2010–2013 pełniła funkcję kierownika ds. koordynacji działań UŁ.

³ Organizacje tradycyjne to podmioty deklarujące, że ich atutem są przede wszystkim zasoby materialne (własne budynki i grunty, park maszynowy itp.), natomiast organizacje oparte na wiedzy to podmioty deklarujące, że ich atutem są przede wszystkim zasoby niematerialne (wiedza ekspercka pracowników, *know-how* itp.).

⁴ Więcej na ten temat Kołodziejczyk-Olczak (2014a).

dojrzałych pracowników, ich kompetencji, zdrowia, kondycji oraz percepcji otoczenia na tle zachodzących zmian i rysujących się wyzwań.

Tabela 2. Poszczególne wskaźniki zarządzania wiekiem dla strategii – synteza (N=928)

	Strategia reaktywna skąpych zasobów	Strategia reaktywna obniżania wymogów	Strategia proaktywna I stopnia: wzmocnienie osobistych zasobów	Strategia proaktywna II stopnia: międzypokoleniowego transferu wiedzy	Strategia proaktywna III stopnia: cyklu życia	Wskaźnik syntetyczny twarde-miękkie zarządzanie wiekiem
	Liczba potencjalnych zmiennych diagnostycznych (itemów) w obrębie poszczególnych strategii					
	15	15	10	13	18	-----
Liczba itemów, dla których stwierdzono różnice istotne statystycznie (org. tradycyjne a oparte na wiedzy)	8	5	1	3	1	18
– częstość występowania jest wyższa dla organizacji tradycyjnych	←					
Liczba itemów, dla których stwierdzono różnice istotne statystycznie (org. tradycyjne a oparte na wiedzy)	2	3	3	6	8	18
– częstość występowania jest wyższa dla organizacji opartych na wiedzy	→					

Uwaga: maksymalna wartość wskaźnika syntetycznego nie sumuje się do liczby poszczególnych itemów, gdyż niektóre z nich wchodziły w skład więcej niż jednego wskaźnika cząstkowego.

Źródło: opracowanie własne.

Badaniu strategii zarządzania wiekiem polskich pracodawców służył autorski wskaźnik zarządzania wiekiem. Wskaźnik syntetyczny złożony był ze wskaźników cząstkowych, dobranych dla poszczególnych typów strategii (tabela 2).

Badania pokazały, że strategię skąpych zasobów realizowały głównie organizacje tradycyjne. Dostrzegając braki personelu, kierowały propozycję pracy do osób dojrzałych, zatrudniały je na cały etat, do pracy w systemie trzyzmianowym i w nadgodzinach. Strategia obniżania wymogów była również domeną organizacji tradycyjnych, które zauważały spadek sprawności personelu i stosowały w związku z tym przesunięcia do innych prac, planowały i organizowały pracę z uwzględnieniem wieku (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a). W obu wypadkach częstotliwość występowania itemów, dla których stwierdzono różnice statystyczne była wyższa (kierunek zaznaczony grotem strzałki).

Strategia zarządzania wiekiem pierwszego stopnia realizowana była istotnie częściej przez organizacje oparte na wiedzy. Stosują one proefektywnościowe wynagradzanie na podstawie kompetencji, uzależniając je od indywidualnych efektów pracy. Spoglądają na pracowników bez uprzedzeń, podkreślając ich gotowość do odbywania szkoleń i wysokie szanse na rynku pracy w sytuacji potencjalnej jej utraty. Stosują również bonusy zdrowotne, które mogą przysłużyć się wzmocnieniu kondycji dojrzałych pracowników i sprzyjać zachowaniu zdrowia, dzięki aktywnemu trybowi życia i rekreacyjnemu uprawianiu sportu.

Strategia międzypokoleniowego transferu wiedzy stosowana była także istotnie częściej przez organizacje oparte na wiedzy. Stosowały one różnorakie formy zatrzymania wiedzy w organizacji, dobierały pracowników na podstawie ich unikalnych kwalifikacji i wiedzy eksperckiej. Wykorzystywały coaching i mentoring, mogące być przyczynkiem tworzenia systemu następstw.

Strategia cyklu życia również jest realizowana częściej przez organizacje oparte na wiedzy. Poza wzmocnieniem osobistych zasobów i nauką międzypokoleniową, opiera się ona na pełnej akceptacji różnorodności organizacyjnej, oferowaniu pracownikom wyboru, stosowaniu elastycznych form pracy (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a).

Prawidłowości zauważone w wyniku analizy wskaźników cząstkowych widoczne są jeszcze bardziej w wypadku wskaźnika uwzględniającego tylko istotne statystycznie różnice między organizacjami tradycyjnymi a opartymi na wiedzy. Rezultaty wskazują na hybrydowe strategie zarządzania wiekiem polskich organizacji (tabela 3).

Mimo że polskie organizacje tradycyjne częściej stosowały reaktywne strategie zarządzania wiekiem, a organizacje oparte na wiedzy – proaktywne, to należy zauważyć hybrydowość stosowanych rozwiązań. Można przyjąć, że dwie ze strategii – skąpych zasobów oraz obniżonych wymagań – składają się na zarządzanie twarde. Charakteryzują się zatrudnianiem pracowników dojrzałych w chwili wystąpienia takiej potrzeby; pracodawcy szkolą w ramach dofinansowania unijnego, stosują bonusy zabezpieczające pracowników przed chorobami oraz

dobierają ergonomiczne i organizacyjne udogodnienia dla osób starszych. Twarde zarządzanie wiekiem jest domeną organizacji tradycyjnych. Organizacje oparte na wiedzy można uznać za stosujące miękkie zarządzanie wiekiem dzięki temu, że dostrzegają różnorodność oraz podmiotowo traktują dojrzałych pracowników, cenią ich wiedzę ekspercką, widzą potrzebę równowagi między pracą a życiem, wykazują elastyczność, stosując pracę zdalną. Takie zarządzanie jest wpisane w społeczny model przedsiębiorstwa, umożliwiając osiągnięcie wartości dla wielu interesariuszy, bowiem podejście ekonomiczno-finansowe wydaje się niewystarczające, szczególnie w dłuższym okresie. Dlatego model miękkiego zarządzania wiekiem wymaga większego zainteresowania praktyków i teoretyków zarządzania, a także dokładniejszego zbadania.

Tabela 3. Wskaźnik twarde–miękkie zarządzanie wiekiem polskich pracodawców

Wskaźnik twarde–miękkie zarządzanie wiekiem	Tradycyjne	Oparte na wiedzy
Zatrudnianie osób z uprawnieniami emerytalnymi w ciągu ostatnich 5 lat	33,8	22,7
Przydzielanie do pracy w nadgodzinach pracowników 45+ w pierwszym rzędzie	8,0	1,5
Propozycja pozostania w pracy skierowana do osoby z uprawnieniami emerytalnymi	20,0	11,1
Propozycja pozostania w pracy skierowana do osoby z uprawnieniami emerytalnymi, ponieważ brak jest możliwości jej zastąpienia	11,5	2,7
Kierowanie się doświadczeniem w pracy o zbliżonym charakterze przy zatrudnianiu pracowników	42,9	31,5
Prowadzenie szkoleń na temat zarządzania różnorodnością	19,5	9,3
Udział w programie UE	11,1	5,3
Stosowanie systemu sztafetowego	51,9	38,0
Propozycja pozostania w pracy skierowana do osoby z uprawnieniami emerytalnymi, gdyż pracownik ten może uczyć innych	4,2	1,1
Stosowanie organizacji czasu pracy z uwzględnieniem wieku	18,8	13,4
Stosowanie planowania zatrudnienia z uwzględnieniem wieku	18,8	10,8
Stosowanie bonusów zdrowotnych w postaci akcji szczepień profilaktycznych	6,2	1,2
Praca osób dojrzałych w systemie trzymianowym	5,7	0,6
Zatrudnienie osób dojrzałych na pełny etat	100,0	79,0
Zatrudnienie osób dojrzałych na umowę o pracę na czas nieokreślony	91,3	82,5

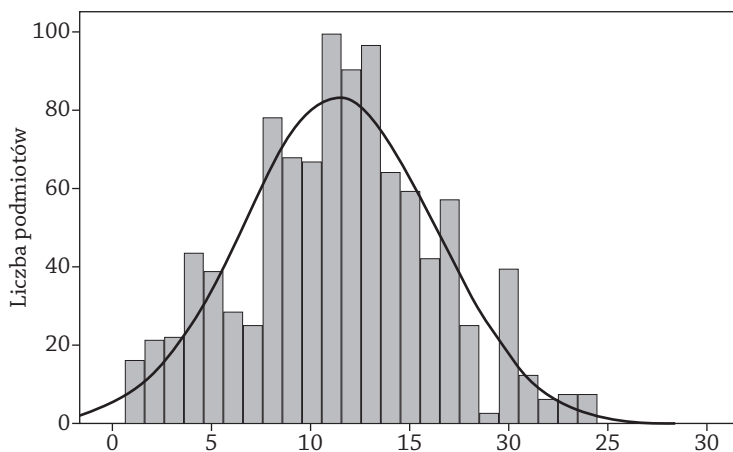
Wskaźnik twarde–miękkie zarządzanie wiekiem	Tradycyjne	Oparte na wiedzy
Dostrzeganie naturalnego spadku sprawności fizycznej osób 45+	80,5	77,8
Dostrzeganie ograniczonych możliwości przesunięcia dojrzałych pracowników do innych prac	84,6	82,1
Sugestia najważniejszych zmian, które zwiększyłyby zatrudnienie osób dojrzałych, to powierzenie im pracy mniej obciążającej umysłowo	10,8	4,8
Współpraca z osobami prowadzącymi samodzielną działalność gospodarczą	41,2	63,5
Niezatrudnienie starszej osoby, bo nikt taki się nie zgłosił w procesie rekrutacji	54,1	70,9
Sugestia najważniejszych zmian, które zwiększyłyby zatrudnienie osób dojrzałych, to mniejsza liczba godzin ich pracy	13,8	28,4
Sugestia najważniejszych zmian, które zwiększyłyby zatrudnienie osób dojrzałych, to elastyczne godziny pracy	11,5	30,5
Sugestia najważniejszych zmian, które zwiększyłyby zatrudnienie osób dojrzałych, to możliwość wykonywania pracy w domu	8,8	18,5
Stosowanie pracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo	43,1	67,3
Przydzielanie zadań zgodnie z preferencjami pracowników	5,4	10,8
Przydzielanie zadań zgodnie z ich trudnością i wymaganiami stanowiska pracy	7,7	14,6
Zatrudnianie osób z uprawnieniami emerytalnymi z uwagi na unikalne kwalifikacje pracowników	3,8	58,1
Stosowanie zarządzania wiedzą	56,2	68,0
Stosowanie metod zatrzymywania wiedzy w postaci kontaktów z emerytami posiadającymi wiedzę ekspercką – w związku z odchodzeniem pracowników na emeryturę	35,4	46,5
Stosowanie wynagrodzenia za kompetencje	66,3	74,7
Stosowanie wynagrodzenia za indywidualne efekty pracy	66,5	74,8
Wyrażanie opinii, że gdyby pracownicy stracili pracę, zdecydowanie znaleźliby taką samą	19,2	24,9
Wyrażanie opinii, że pracownicy 45+ wolą pracować w zespołach zróżnicowanych wiekowo	27,9	36,3
Zaproponowanie osobie z uprawnieniami emerytalnymi pozostania w firmie ze względu na to, że sama chciała pracować dłużej	34,6	41,9
Jednakowe traktowanie pracowników w wypadku pracy w nadgodzinach	45,1	68,0
Stosowanie dublowania kompetencji	53,5	64,5

Źródło: opracowanie własne.

Syntetyczna ocena proaktywnego zarządzania wiekiem

Wspomniana już analiza strategii zarządzania wiekiem (za pomocą wskaźnika syntetycznego oraz cząstkowych) była pierwszym krokiem w badaniach. W następnym kroku zbudowano wskaźnik proaktywnego zarządzania wiekiem, przyjmujący wartości z przedziału od 0 do 41 pkt. 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. Dla 25% pracodawców wskaźnik proaktywnego zarządzania wiekiem kształtował się na poziomie nie wyższym niż 9 pkt, dla kolejnych 25% był on nie niższy niż 15 pkt. Zaledwie 10% pracodawców wdrożyło na tyle dużo rozwiązań świadczących o wysokim poziomie rozwoju zarządzania wiekiem, że wskaźnik przekroczył 18 pkt. Tylko u 2,5% pracodawców procesy zarządzania wiekiem były wysoko zaawansowane – wskaźnik przekraczał 20 pkt (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a, s. 218).

Rysunek 3. Rozkład wskaźnika proaktywnego zarządzania wiekiem w organizacjach (N=928)



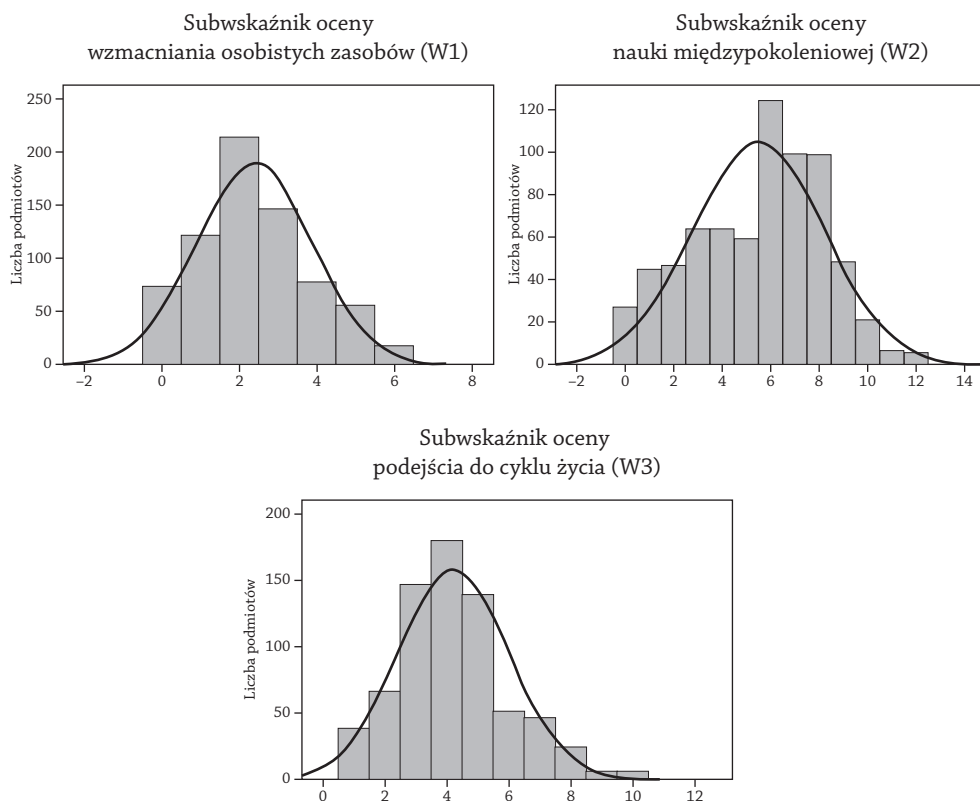
Źródło: opracowanie własne.

Potwierdza się dość wyraźna koncentracja wyników wokół średniej na poziomie 12,09 pkt, ocena dotycząca poszczególnych podmiotów odchyła się od średniej przeciętnie o 4,74 pkt, a więc o ok. 40%⁵ (rysunek 3).

⁵ Dla dalszych analiz będą też istotne bardzo niska skośność rozkładu omawianego wskaźnika (współczynnik skośności jest równy 0,016), a także spłaszczenie rozkładu analogiczne do rozkładu normalnego (kurtoza jest bliska zeru: -0,219). Świadczy to o dość „ustabilizowanym” kształtowaniu się

Jak można stwierdzić, analizując rozkład subwskaźników (W1 – W2 – W3), o ile dla wzmacniania osobistych zasobów oraz podejścia do cyklu życia częstsze były oceny z pierwszej połowy obszaru zmienności, o tyle w wypadku nauki międzypokoleniowej sytuacja jest odwrotna (rysunek 4). Średnia dla wskaźnika W1 sięga 2,39 pkt (maksymalnie – 10 pkt), zaś wskaźnika W3 – 4,22 pkt (wobec dopuszczalnego maksimum 18 pkt). Można to interpretować stosunkowo słabo rozwiniętymi działaniami ukierunkowanymi na wzmacnianie zasobów pracowniczych i podejście do cyklu życia w polskich organizacjach. Zgodnie z powszechnie aprobowaną koncepcją aktywnego starzenia się podejście do cyklu życia jest w badanych organizacjach w początkowej fazie rozwoju.

Rysunek 4. Rozkład wskaźników cząstkowych proaktywnego zarządzania wiekiem w polskich organizacjach



Źródło: opracowanie własne.

wskaźnika proaktywnego zarządzania wiekiem w całej zbiorowości pracodawców (rozkład tego wskaźnika można uznać za zbliżony do rozkładu normalnego, co pozwala na stosowanie w jego analizie metod parametrycznych).

W wypadku drugiego ze wskaźników (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).

Uzyskane wyniki pozwalają na stwierdzenie, że zarządzanie wiekiem nie jest jeszcze rozwinięte w polskich organizacjach, a im wyższy poziom proaktywnego zarządzania wiekiem weźmie się pod uwagę, tym sytuacja wygląda gorzej.

Twarde podejście do zarządzania wiekiem charakteryzuje koncentracja na ekonomicznych korzyściach i motywach, a pracodawcy stosujący je zdają się postrzegać efekty wdrażania go w krótkiej perspektywie. Są one pochodną bieżącej sytuacji, deficytu zasobów ludzkich, niejako konieczności organizacyjnych. Strategie miękkie opierają się na zgoła innej filozofii. Obudowane są w społeczne aspekty zarządzania, a ujawniane korzyści pozwalają kreować obraz firmy różnorodnej, elastycznej, wsłuchanej w potrzeby wielu interesariuszy, zwracającej uwagę na dłuższą perspektywę i możliwości odnoszenia odroczonej korzyści (Kołodziejczyk-Olczak, 2014b). Organizacje stosujące ten model koncentrują się na takich aspektach zarządzania jak: komunikacja, motywacja, zaangażowanie czy przywództwo, a pracownicy traktowani są podmiotowo i partnersko. Które zatem podejście sprzyja zatrudnialności dojrzałych pracowników?

Proaktywne zarządzanie wiekiem, wkomponowane w partnerskie zarządzanie ludźmi, osadzone w partycypacyjnym, opartym na zaangażowaniu, społecznie odpowiedzialnym biznesie, w którym menedżerowie kreują działania spójne z oczekiwaniami pracowników i popierają inicjatywę oddolną, jest w stanie wspierać zatrudnialność starszych pracowników. Strategie zarządzania wiekiem w Polsce w związku z zatrudnialnością prezentuje rysunek 5.

Prezentujące najwyższe wartości wskaźnika proaktywnego zarządzania wiekiem organizacje są bardzo różnorodne, ale można wskazać trzy punkty dla nich wspólne⁶. Po pierwsze, wydaje się, że stosowana proaktywna strategia zarządzania wiekiem jest strategią wynikową, wpisaną trwale w ogólny algorytm biznesowy firmy i prezentowany przez kierowników styl zarządzania. Po drugie, organizacje inwestują energię, czas i środki w projektowanie oraz wdrażanie działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, najczęściej są to działania dopełniające obraz firmy, prezentujące filozofię i wartości właścicieli, kadry kierowniczej oraz pracowników, którzy „chłoną” wyznawane w firmie wartości. Po trzecie, żadna z organizacji nie korzysta z możliwości monitorowania efektów zarządzania wiekiem, nie prowadzi systemowej oceny w postaci bardziej zaawansowanych

⁶ Swoistość organizacji została w tym fragmencie przedstawiona na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych IDI (N=5).

instrumentów. Zatem z powyższych badań wynika, że im organizacja znajduje się na wyższym poziomie proaktywnego zarządzania wiekiem, tym silniejsze daje wsparcie zatrudnialności osób dojrzałych.

Rysunek 5. Strategie zarządzania wiekiem a zatrudnialność osób dojrzałych



Źródło: opracowanie własne.

Kluczowy jest fakt, że zarządzanie wiekiem to nie zestaw narzędzi, ale uszyte na miarę podejście holistyczne, spójne ze strategią biznesową, wpisane w strukturę i kulturę organizacyjną. Chociaż w zarządzaniu wiekiem wykorzystuje się wcześniej znane metody, uwzględniając nową zmienną – starszych pracowników, to im bardziej proaktywne metody, tym bardziej koncentrują się one na zaletach i mocnych stronach, potencjale i możliwościach osób dojrzałych.

Takie podejście nie stoi w sprzeczności z koncepcją funkcjonowania dwóch pakietów praktyk zarządzania zasobami ludzkimi:

- praktyki pomagające pracownikom osiągać wyższy poziom funkcjonowania, np. szkolenia,
- praktyki wspierające bieżący poziom funkcjonowania w świetle pojawiających się wyzwania, np. ocena osiągnięć (Kooij, Guest, Clinton, Knight, Jansen, Dijkers, 2013).

Autorzy podkreślają znaczenie wzbogacania treści pracy i oferowania pracy stanowiącej wyzwanie, pozwalającej w pełni wykorzystywać posiadane kompetencje. To implikuje stosowanie nieformalnego uczenia się oraz wykorzystania pokładów wiedzy pracowników dojrzałych, dzięki angażowaniu ich w charakterze mentorów, doradców, ekspertów (Kooij, Guest, Clinton, Knight, Jansen, Dijkers, 2013).

Podsumowanie

Lektura literatury przedmiotu oraz wyniki badań skłaniają do stwierdzenia, że generalnie przedsiębiorstwa polskie jeszcze nie stosują powszechnie zarządzania wiekiem. Pracodawcy są średnio zaawansowani i dość zróżnicowani, jeśli chodzi o zarządzanie wiekiem pracowników: zarówno w kontekście postrzegania dojrzałych pracobiorców, jak i stosowanych w praktyce instrumentów zarządzania wiekiem oraz stwarzania ogólnego klimatu wokół tego problemu. Zaprezentowane w artykule badanie pokazało, że przyjmowanie proaktywnych strategii zarządzania wiekiem I, II i III generacji następuje raczej przez organizacje oparte na wiedzy, natomiast strategie reaktywne wdrażane są raczej przez polskie przedsiębiorstwa tradycyjne.

Wszystkim interesariuszom rekomendować można strategiczne podejście do zarządzania wiekiem, poparte kompleksowym ujęciem korzyści, kreowaniem wartości dla organizacji, ale też dobrostanu dojrzałych osób. Zarówno ogólnokrajowe i lokalne regulacje, jak i kampanie promujące walory zarządzania wiekiem, powinny skoncentrować się na miękkim do niego podejściu. Nie do przecenienia jest bowiem uświadamianie menedżerów, ich kształcenie, modelowanie postaw, wzrost wiedzy i umiejętności na ten temat. Popularyzacja filozofii i wizji zarządzania wiekiem wśród polskich pracodawców, a w szczególności wdrażanie proaktywnych strategii, zwłaszcza strategii cyklu życia, może przyczynić się do podniesienia efektywności zarządzania i wzrostu zatrudnialności dojrzałych pracowników, zarówno w krótszej, jak i dłuższej perspektywie.

Bibliografia

- Chan, Ch.-Ch. (2014). An instructional cycle for enhancing innovation-embedded employability. *Education + Training*, 56(8/9), 870–881.
- Frączkiewicz-Wronka, A., Marzec, I. (2012). Rozwój zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych. W: A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty rozwoju potencjału organizacji*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Encyklopedia Zarządzania, Mfiles.pl, 215–226.
- Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
- Ilmarinen, J. (2010). *Sustainable employability and workability*, Maastricht: ESF-Age Network.

- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014a). *Zarządzanie pracownikami dojrzałymi. Wyzwania i problemy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014b). Reactive and proactive age management strategies in Polish companies – research results. *Cracow Review of Economics and Management*, 9(933).
- Kooij, D., Guest, D., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P., Dijkers, J. (2013). How the impact of HR practices on employee wellbeing and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18–32.
- Naegele, G., Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Brussels: Office for Official Publications of the European Communities.
- Patrickson, M., Ranzij, R. (2003). Employability of older workers. *Equal Opportunities International*, 5(22), 50–65.
- Sienkiewicz, Ł. (2009). Elastyczność zawodowa Polaków jako determinanta decyzji zatrudnieniowych. W: M. Juchnowicz (red.), *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 67–92.
- TAEN – The Age and Employment Network. (2007). *Managing the Ageing Workforce. An introductory guide to age management for HR Professional*.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592–605.
- Walker, A. (1997). *Combating Age Barriers in Employment – A European Research Report*. Dublin: European Foundation.
- Walker, A. (2005). The Emergence of Age Management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(1).
- Wallin, M., Hussi, T. (2011). *Best practices in Age Management – evaluation of organisation cases. Final report*. Finnish Work Environment Fund.

Summary

Influence of Age Management on Elderly Workers Employability

Modern organizations are faced with many challenges, among which one of the biggest is the aging population. Age management is, therefore, a tool to remedy this process and minimise its negative consequences. Age management is human resource management addressed to the elderly workers. Theoretical characteristics of age management are in the article preceded by a description of the assumptions regarding the employability of the elderly. The concepts of reactive and proactive age management are further described in the article. Reports of studies on age management strategies and implementation of highly desirable proactive strategy in Polish organizations conclude the text. Results

lead to the assumption that there is a proactive age management in Polish organizations rarely. Popularization of philosophy and vision of age management among Polish employers, in particular the implementation of proactive strategies and tools, can help to improve the employability of senior workers.

Keywords: employability, age management, elderly employee, age.

Резюме

Влияние управления возрастом на трудоустройство работников старшего возраста

Перед современными организациями возникают новые проблемы, среди которых, без сомнения, самой важной является старение общества. Устранение последствий старения и одновременно важной профилактической мерой появление потока негативных последствий этого процесса является управление возрастом. Под понятием «управление возрастом» понимаю управление человеческими ресурсами, касающееся людей старшего возраста. Теоретической характеристике управления возрастом предшествует в статье описание основ, касающихся трудоустройства работников старшего возраста. В дальнейшей части будут описаны концепции реактивного и активного управления возрастом. Аналитические отчёты на тему стратегии управления возрастом и реализация очень желательных активных стратегий в польских организациях имеют место в конце статьи. Результаты исследований позволяют утверждать, что активное управление возрастом в польских фирмах имеет место очень редко. Популяризация философии и концепции управления возрастом среди польских работодателей, а особенно внедрение активных стратегий и инструментов может способствовать повышению трудоустройства работников старшего возраста.

Слова-ключи: трудоустройство, управление возрастом, работник старшего возраста, возраст.

Dr Izabela Kołodziejczyk-Olczak

Adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Jest autorką i redaktorką blisko 100 publikacji, z czego kilka ma charakter popularno-naukowy. Pracowała w ponad 40 projektach Unii Europejskiej i projektach

badawczych jako koordynator, ekspert, wykonawca badań oraz audytor. Ostatnio w latach 2010–2013 pełniła funkcję kierownika ds. koordynacji działań UE w projekcie systemowym, wykonywanym dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*. Pracuje jako wykładowca na studiach dziennych, zaocznych, MBA, zdalnych oraz realizowanych dla studentów programu Erasmus+. Od 2002 r. jest audytorem ogólnopolskiego konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Ma rozległe kontakty z praktyką gospodarczą jako doradca, trener szkoleń i warsztatów biznesowych, z których wiele opartych jest na autorskich programach. Przeprowadziła ich kilkadziesiąt dla polskich firm i międzynarodowych korporacji. Koordynator kilku edycji studiów podyplomowych Zarządzanie Zasobami Ludzkimi.