

Postawy wobec aktywności zawodowej starszych pracowników – perspektywa pracodawców

Izabela Warwas

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

Jednym z największych problemów współczesnego świata jest starzenie się społeczeństw. Konieczność wydłużania aktywności zawodowej staje się odpowiedzią na to wyzwanie. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają pracodawcy, a ich właściwą reakcją na złożone i nieuniknione zjawisko starzenia się jest wsparcie aktywności zawodowej dojrzałych pracowników. Może się to odbywać na wiele sposobów. Bezpośrednio pracodawcy oddziałują za pomocą stosowania różnorodnych narzędzi zarządzania wiekiem lub pośrednio – wdrażania koncepcji *silver economy*. Oba podejścia są uwarunkowane zauważaniem bieżących i przyszłych korzyści biznesowych. Antycypowane korzyści natomiast wiążą się silnie z postrzeganiem osób dojrzałych przez pracodawców. Dlatego po zaprezentowaniu wątków teoretycznych zarządzania wiekiem i „srebrnej gospodarki” zostaną przedstawione wyniki badań własnych na temat oceny starszych pracowników w kontekście współpracy i zatrudnienia.

Słowa kluczowe: aktywność zawodowa, pracownik dojrzały, zarządzanie wiekiem, *silver economy*

Wprowadzenie

Wśród licznych zmian zachodzących w bliższym i dalszym otoczeniu organizacji jest zjawisko starzenia się społeczeństwa. Starzenie dotyczące wiele krajów, w tym Polskę, ma następstwa, które obejmują już i obejmą w przyszłości jeszcze większą rzeszę polskich firm. Celem artykułu jest zaprezentowanie możliwych postaw polskich pracodawców wobec aktywności osób starszych¹. Konieczne

¹ Określenie „starszych” osób będzie używane zamiennie z terminem „dojrzałych”, „45+”, „50+”.

zwiększanie aktywności może następować dzięki utrzymaniu aktywności zawodowej osób pracujących, ponownej aktywizacji zawodowej osób powracających do pracy czy aktywizacji bezrobotnych. Synergiczne i kompleksowe działania mogą przynieść z pewnością najlepsze rezultaty. Z punktu widzenia zaś pracodawców niezwykle istotna wydaje się percepcja obecnych i przyszłych korzyści zwiększania aktywności oraz instrumentarium procesu. W opracowaniu skoncentrowano się na płaszczyźnie pierwszej.

Koncepcja *silver economy* i zarządzanie wiekiem

Duże znaczenie dla popularyzacji korzyści związanych z aktywnością osób dojrzałych ma koncepcja *silver economy*. Ma ona na celu podniesienie aktywności osób dojrzałych na wielu polach, w tym aktywności zawodowej i zapobieganie skutkom starzenia się. Wdrażanie *silver economy* sprzyja eliminowaniu konfliktów wieku, czyli tworzeniu się opozycji: młodzi przeciwko starszym, starsi przeciwko młodym (Macnicol, 2006, s. 26). Rozwój tej idei gwarantowany jest przez rozmiar oraz specyfikę popytu na „srebrnym rynku” i stwarza ogromne możliwości dla firm (Reinmoeller, 2011, s. 134).

Silver economy orientuje różnorodnych interesariuszy na wykorzystywanie potencjału osób starszych na rynku pracy. W wyniku tej aktywizacji może odbywać się znajdowanie „nowych” ról w społeczeństwie i na rynku pracy albo przywracanie ról „starych”, co zostało wspomniane powyżej. Pewną trudnością jest fakt, że grupa ta jest szczególnie zróżnicowana pod względem aktywności fizycznej, stanu zdrowia, kompetencji, chęci do pracy i zmiany oraz motywacji. W literaturze pojawiło się nawet pojęcie złożoności, skomplikowania wiekowego, cechującego się pewnym spowolnieniem związanym z wiekiem (*age complexity*) (Baron, 1985).

Szersze spojrzenie zakłada, że aktywność ekonomiczna osób dojrzałych wiąże się nie tylko z poziomem pracy zawodowej, ale także pracy nieprzynoszącej bezpośrednich ekonomicznych skutków, np. funkcji, jaką pełnią one w rodzinie czy środowisku lokalnym. Osoby dojrzałe, opiekując się wnukami, odcinają swoje dzieci, przejmują część obowiązków domowych, co jednocześnie nie pozwala im skupić się na własnej karierze zawodowej (Szukalski, 2008, s. 23). Mogą też dodatkowo opiekować się rodzicami czy teściami, urzeczywistniając model „pokolenia kanapkowego” (obciążonego opieką nad członkami rodziny z pokolenia wstecz i następującego po swoim). Wpływ na aktywność zawodową ma wiele czynników, wśród których wymienić można panującą w miejscu pracy atmosferę, relacje międzyludzkie, komunikację interpersonalną czy satysfakcję z pracy. Motywująco oddziaływać mogą przeszłe doświadczenia osób dojrzałych

pozostawania bezrobotnymi, zaś demotywiąco – ageizm występujący w miejscu pracy. Niejako kategorią zewnętrzną jest obowiązujący wiek przechodzenia na emeryturę, możliwość przechodzenia na emeryturę wcześniejszą i generalna skłonność do pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a), która może dotyczyć raczej ludzi pracujących na stanowiskach nierobotniczych, osób niewyniszczonych pracą fizyczną.

Rozwój „srebrnej gospodarki” wpisuje się zatem w postulat wydłużania aktywności zawodowej. Celem *silver economy* jest przygotowanie osób starszych na różne sytuacje życiowe, które mogą wystąpić w przyszłości. Ma ono na celu przede wszystkim uodpornienie się na różne przeciwności losu i łagodzenie ich skutków. Środki zaradcze mogą się koncentrować na zapobieganiu negatywnym zjawiskom czy ich odraczaniu oraz na minimalizacji szkód powstałych przy ich wystąpieniu. Przygotowanie się do starości można rozpatrywać w wielu wymiarach:

- ekonomicznym – dotyczy głównie pracy zawodowej, jej rozpoczęcia, zakończenia oraz długości trwania,
- zdrowotnym – dbanie o fizyczny i mentalny stan zdrowia; o ile wiek uniemożliwia pracę na niektórych stanowiskach związanych z pracą fizyczną, to pod względem sumienności i dokładności osoby starsze przewyższają młodszych kolegów z pracy,
- społecznym – dotyczy relacji międzyludzkich, rodzinnych, pracy zawodowej, sąsiedztwa, społeczeństwa,
- technologiczno-edukacyjnym – konieczność nadążania za rozwojem technologicznym, uczenie się przez całe życie, pogłębianie swojej wiedzy i kompetencji,
- politycznym – zapobieganie dyskryminacji osób starszych, a także kwestia należytej reprezentacji ich interesów (Szukalski, 2012, s. 23–43).

Wdrożenie koncepcji „srebrnej gospodarki” skutkuje zarysowaniem wieloaspektowych korzyści u wielu potencjalnych podmiotów (tabela 1).

Tabela 1. Korzyści z wdrożenia koncepcji *silver economy* i potencjalne podmioty je osiągające

Kto może czerpać korzyści z zapewnienia jak najdłuższej aktywności zawodowej?	<ul style="list-style-type: none">• Pracodawcy• Związki pracodawców• Pracownicy w różnym wieku• Związki zawodowe• Firmy szkoleniowe• Firmy konsultingowe• Instytucje rynku pracy• Przedsiębiorstwa• Dostawcy usług• Administracja różnych szczebli
---	---

<p>Kto może czerpać korzyści biznesowe związane z dostosowaniem kompetencji i zarządzania wiedzą oraz szkoleń i rozwoju?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Firmy ICT kreujące oprogramowanie i bazy wiedzy, hurtownie danych, aplikacje komputerowe • Agencje zatrudnienia • Firmy szkoleniowe • Firmy doradcze tworzące profile kompetencyjne, programy zarządzania talentami • Organizacje pozarządowe realizujące projekty adresowane do osób 50+ • Firmy konsultingowe budujące ścieżki karier, doradzające pracownikom w długookresowym planowaniu, m.in. wyjścia z rynku pracy • Firmy coachingowe i mentoringowe
<p>Kto może czerpać korzyści związane z motywowaniem do pracy, kreowaniem zaangażowania i dobrostanu osób dojrzałych?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacje oferujące doradztwo starszym pracownikom odnośnie do najlepszego momentu wyjścia z rynku pracy • Pośrednicy finansowi • Firmy konsultingowe oferujące budowanie programów motywacyjnych, badające opinie, satysfakcję, zaangażowanie • Firmy doradcze tworzące systemy wynagradzania • Firmy szkoleniowe – szkolenia dla kierownictwa różnych szczebli • Firmy ubezpieczeniowe
<p>Kto może czerpać korzyści biznesowe wynikające z tworzenia programów WLB, programów zdrowotnych i opieki medycznej?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacje pozarządowe realizujące projekty WLB • Firmy doradcze, doradzające w zakresie ergonomii i bhp • Producenci specjalnych siedzisk, uchwytów, podłóg itp. wyposażenia • Firmy doradcze tworzące programy WLB • Firmy produkujące i instalujące oświetlenie • Firmy szkoleniowe oferujące warsztaty i seminaria na temat WLB • Instytucje prowadzące działania mające poprawić stan zdrowia (w tym te o charakterze prewencyjnym): firmy ochrony zdrowia, usługi medyczne i szpitalne, pielęgnacyjne, rehabilitacyjne, stomatologiczne • Firmy ubezpieczeniowe • Instytucje prowadzące działania mające poprawić sprawność osób dojrzałych (w tym te o charakterze prewencyjnym): rehabilitacja, fitness, zdrowe odżywianie, dietetyk
<p>Kto może czerpać korzyści biznesowe związane z zarządzaniem generacjami?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Firmy doradcze oferujące konsulting w zakresie zarządzania międzygeneracyjnego • Coache kariery • Firmy szkoleniowe oferujące szkolenia w zakresie zarządzania międzygeneracyjnego • Producenci, dystrybutorzy i podmioty zajmujące się serwisowaniem sprzętu ICT • Pracownicy w różnym wieku • Przedsiębiorstwa

<p>Kto może czerpać korzyści biznesowe wynikające z tworzenia wizerunku pracodawcy z wyboru (<i>employer branding</i>) i kontroli procesu zarządzania wiekiem?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Firmy doradztwa finansowego/aktuarialnego • Prawnicy • Firmy szkoleniowe i doradcze tworzące politykę, strategię i praktyki <i>employer branding</i> • Firmy <i>public relation</i> • Firmy wdrażające systemy monitoringu, opracowujące mierniki efektywności • Firmy szkoleniowe – szkolenia dla kierownictwa i specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi
<p>Kto może czerpać korzyści we wszystkich wskazanych powyżej obszarach?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wydawnictwa publikujące materiały (książki, czasopisma, informatory) dotyczące zarządzania wiekiem, starzenia się itp. • Autorzy publikacji i opracowań • Recenzenci publikacji • Analitycy, statystycy, ekonometrycy

Źródło: opracowanie własne na podstawie dyskusji podczas łódzkiej konferencji III Międzynarodowy Kongres Bioekonomii. *Bioeconomy Week* (wrzesień 2014), w której autorka pełniła rolę prelegenta (*Zarządzanie wiekiem a silver economy*); Szukalski (2012).

Ze stosowania „srebrnej gospodarki” mogą odnosić korzyści biznesowe organizacje w różnych sektorach, charakteryzujące się różną wielkością zatrudnienia, profilem, formą organizacyjną czy kapitałem, także podmioty nieinstytucjonalne (profesje lub grupy osób), a z pewnością ta lista nie jest zamknięta.

Na drugim biegunie znajdują się te organizacje czy osoby, które nie wdrażają „srebrnej gospodarki”. W kontekście zatrudniania osób starszych warto wspomnieć o zarządzaniu wiekiem, które wyklucza wspomnianą wcześniej dyskryminację. To związane jest z równowagą „młodości” i „dojrzałości” zasobów ludzkich, która jest uważana za najlepszy sposób reagowania na szybko zmieniające się okoliczności związane z globalizacją, umiędzynarodowieniem czy konkurencją. Ograniczając nabór do rekrutowania pracowników w tak zwanym „najlepszym wieku” (*prime age*), wiele organizacji nie pozwala sobie na maksymalizację potencjału ludzkiego (Naegele, Walker, 2006, s. 2).

Zarządzanie wiekiem należy jednak rozumieć szerzej. Jest ono zależne przynajmniej od trzech obszarów:

- struktury organizacji, będącej jej „wewnętrzzną budową”, wraz ze zbiorem relacji, które powinny zachodzić pomiędzy wszystkimi elementami systemu organizacyjnego. Struktura określa podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności, wyznacza zależności poszczególnych elementów organizacji, których zadaniem jest stworzenie właściwych warunków do realizacji celów stawianych przed organizacją. Zarządzanie wiekiem powinno być domeną kierownictwa wszystkich szczebli, a organizatorem i inicjatorem działań mogą być służby personalne,

- strategii organizacji, określającej perspektywiczne cele jej działalności w zależności od percepcji otoczenia, w którym działa oraz programuje niezbędne do realizacji tych celów kroki. Dojrzałe zasoby ludzkie postrzegane jako kluczowy kapitał powinny znaleźć swoje miejsce w strategii biznesowej, personalnej i zarządzania wiekiem, wspomagając jej osiągnięcie i zarazem będąc jej uzasadnieniem,
 - kultury organizacyjnej, a więc norm, wartości, utrwalonych wzorców zachowań pracowników i kadry kierowniczej. Elementy te mogą wspierać realizację strategii, tworząc klimat przyjazny dojrzałym pracownikom, atmosferę równouprawnienia i różnorodności (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a).
- Prawidłowości te charakteryzują otoczenie wewnętrzne systemu zarządzania wiekiem (rysunek 1).

Rysunek 1. Otoczenie wewnętrzne systemu zarządzania wiekiem



Źródło: opracowanie własne na podstawie Borkowska (2012, s. 33).

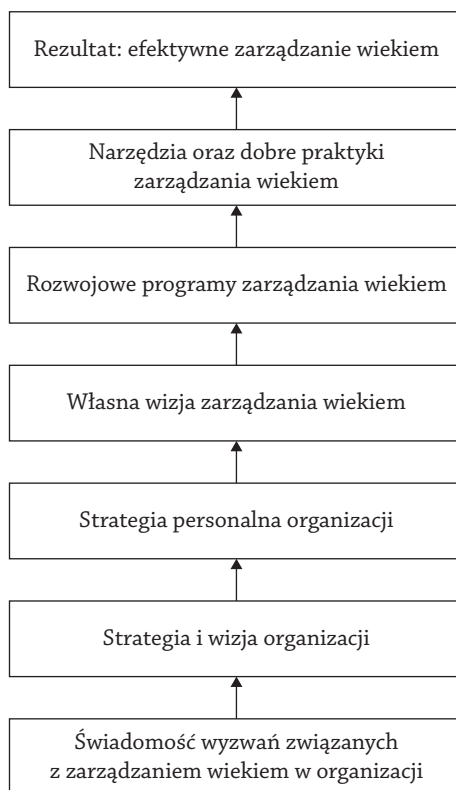
Organizacja, działając w otoczeniu, powoduje określone skutki tego działania – odczuwane przez pracowników, związki zawodowe, klientów, konkurentów, dostawców czy sojuszników strategicznych, a więc różnorodnych interesariuszy. Przedsiębiorstwo winno poczuwać się do odpowiedzialności za skutki swojego działania wobec różnych grup. Jednymi z kluczowych interesariuszy procesu zarządzania wiekiem są osoby dojrzałe.

Zarządzanie wiekiem można rozumieć jako element zarządzania strategicznego będący w ścisłym związku ze strategią firmy (rysunek 2).

U podstaw efektywnego procesu zarządzania wiekiem leży świadomość wyzwań z nim związanych, która kształtuje strategię personalną oraz poszczególne narzędzia zarządzania wiekiem. Za kluczową uznawana jest wizja zarządzania,

zgodnie z którą wszystkie zaplanowane i zrealizowane działania mają kreować jego efektywność. Zarządzanie wiekiem ma za zadanie walczyć z dyskryminacją wiekową, opierającą się na stereotypach i uprzedzeniach odwołujących się do biologicznego zróżnicowania ludzi związanego z procesem starzenia się.

Rysunek 2. Efektywne zarządzanie wiekiem jako rezultat

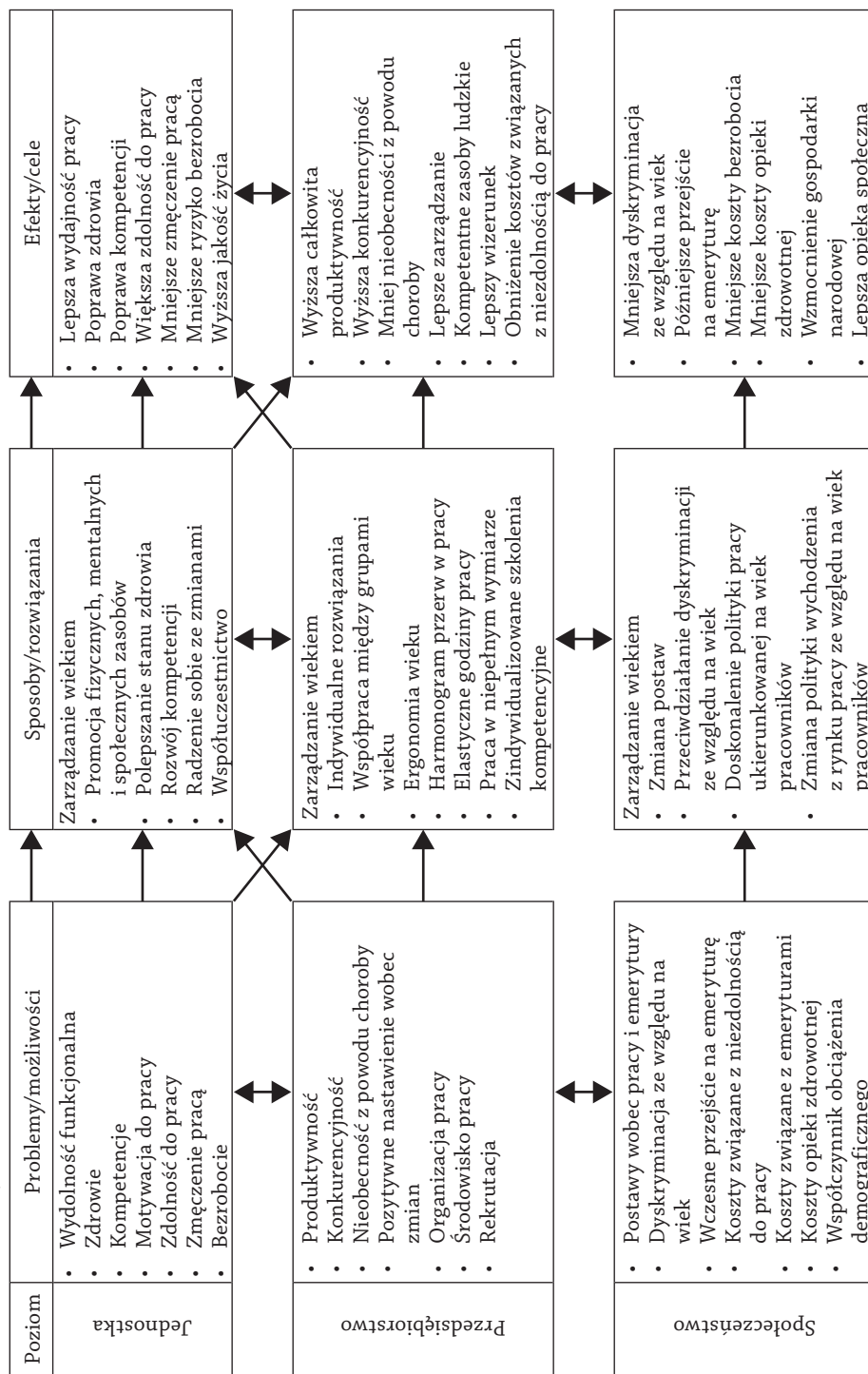


Źródło: opracowanie własne na podstawie Ilmarinen (2005, s. 235).

Korzyści związane z zarządzaniem wiekiem odnoszą dwie strony. Jedną z nich to przedsiębiorstwo, które dzięki uzyskiwaniu wyższej produktywności staje się bardziej efektywne, kreując swoją pomyślną przyszłość. Drugą to kompetentny i zmotywowany, a dzięki temu efektywny, pracownik. Równocześnie ów pracownik, uzyskując dobre rezultaty w pracy, także zapewnia sobie udaną przyszłość, podnosząc swój dobrostan.

„Politykę wieku” mogą realizować wszystkie przedsiębiorstwa, począwszy od wielkich korporacji aż po małe i średnie firmy, które projektując i modyfikując koncepcję, dokonując wyboru narzędzi w zależności od potrzeb i możliwości, są

Tabela 2. Poziomy zarządzania wiekiem



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ilmarinen (2010).

w stanie osiągnąć założone cele. Instrumentarium zarządzania wiekiem jest bardzo szerokie: zarządzanie kompetencjami i wiedzą, motywowanie, zaangażowanie i kreowanie dobrostanu pracowników, wdrażanie programów WLB, szkolenia pracowników, opieka medyczna i profilaktyka zdrowia, elastyczne formy organizacji pracy. Rysują się przy tym przynajmniej trzy możliwości. Pierwsza z nich to wprowadzanie działań kreujących zarządzanie wiekiem kompleksowo, we wszystkich obszarach firmy. Druga możliwość to celowe wdrożenie kilku dziedzin zarządzania wiekiem, np. rekrutacji, programu szkoleń dojrzałych pracowników czy profilaktyki i ochrony zdrowia. Wstępnym krokiem w procesie wdrażania zarządzania wiekiem, a zarazem trzecią z zapowiadanych możliwości, jest implementacja dwóch, trzech wybranych, niezakorzenionych w organizacji praktyk, niemających charakteru systemowego.

Zarządzanie wiekiem można rozpatrywać na trzech poziomach: jednostki, przedsiębiorstwa i społeczeństwa (tabela 2). Na każdym z poziomów zauważalne są możliwości, ale też pojawiają się rozmaite problemy oraz sposoby ich rozwiązywania. W rezultacie zarządzania wiekiem tworzą się wiązki korzystnych efektów.

Zdrowi i kompetentni pracownicy osiągają lepsze wyniki w pracy i mogą podnosić swoją jakość życia, zdrowie czy kompetencje, a więc zatrudnialność (Kołodziejczyk-Olczak, 2015). Organizacja, dzięki ich wyższej wydajności, może poszczycić się lepszą produktywnością i wizerunkiem w otoczeniu, które poprawiają jej konkurencyjność. Na zarządzaniu wiekiem zyskuje też społeczeństwo, zmieniając postawy, opinie czy politykę. Późniejsze odchodzenie pracowników na emeryturę wzmacnia więc gospodarkę i redukuje koszty.

Wspieranie zdolności do pracy w pracownikach i dobre praktyki zarządzania wiekiem są kluczowymi koncepcjami i narzędziami współczesnego życia w pracy i świadomego doskonalenia przyjaznego dla osób starszych (*age-friendly*) środowiska pracy (Clas-Hagan i in., 2011, s. 12).

Wybrane obszary zarządzania wiekiem w świetle badań własnych

Patrząc z perspektywy pracodawców na osoby dojrzałe jako uczestników *silver economy* oraz na starszych pracowników jako zasadniczych interesariuszy zarządzania wiekiem, w dalszej części artykułu skupiono się na ocenie pracowników dojrzałych wśród pracodawców tradycyjnych i w dziedzinach opartych na wiedzy².

² Badania prowadziła autorka artykułu, przyjmując, że organizacjami tradycyjnymi są podmioty, których atutem są przede wszystkim zasoby materialne, zaś organizacjami opartymi na wiedzy – zasoby niematerialne. Badania na próbie 928 pracodawców polskich są reprezentatywne. Baza danych

Za punkt wyjścia obrano analizę postrzegania przez pracodawców dojrzałych pracowników, u których zmienia się sprawność fizyczna i możliwość wykonywania prac cięższych lub wymagających lepszej kondycji czy lepszego funkcjonowania organizmu. U pracowników starszych może maleć motywacja do uczenia się, osobistego i zawodowego rozwoju, może pojawiać się syndrom wypalenia zawodowego. Pracodawcy polscy nierzadko ulegają stereotypom dotyczącym dojrzałych pracowników, a organizacje tradycyjne i oparte na wiedzy różnią się istotnie od siebie w ich postrzeganiu (tabela 3).

Tabela 3. Częstotliwość oceny pracowników dojrzałych przez pracodawców tradycyjnych i organizacje oparte na wiedzy z uwzględnieniem okoliczności współpracy i zatrudniania (w %, N = 928)

Występujące sytuacje	Typ organizacji	Nigdy	Bardzo rzadko	Rzadko	Często	Bardzo często	Zawsze
Naturalny spadek sprawności fizycznej na stanowiskach jej wymagających ($p = 0,007$)*	Oparte na wiedzy	52,4	6,5	18,9	14,1	3,3	4,8
	Tradycyjne	42,7	11,1	26,7	11,1	4,2	4,2
Niechęć pracowników 45+ do udziału w szkoleniach ($p < 0,001$)*	Oparte na wiedzy	50,8	8,4	23,9	12,9	3,3	0,5
	Tradycyjne	60,4	4,6	13,8	18,8	2,3	0,0
Wypalenie zawodowe ($p = 0,018$)*	Oparte na wiedzy	54,2	6,2	20,9	13,7	2,0	3,2
	Tradycyjne	58,5	6,5	17,7	13,1	4,2	0,0
Ograniczone możliwości przesunięcia pracowników do innych prac ($p = 0,001$)*	Oparte na wiedzy	49,8	4,7	27,6	12,0	4,2	1,7
	Tradycyjne	63,8	0,8	20,0	11,2	2,3	1,9
Ograniczone możliwości wprowadzenia innej formy organizacji pracy, aby ulżyć w wykonywaniu zadań cięższych dzięki pomocy osoby młodszej ($p < 0,001$)*	Oparte na wiedzy	56,5	2,7	21,6	16,7	1,7	0,9
	Tradycyjne	53,8	8,8	24,0	8,8	2,3	2,3

pochodzi z projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”. Autorka opracowania w latach 2010–2013 pełniła funkcję kierownika ds. koordynacji działań UŁ w tym systemowym projekcie. Był on realizowany dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Najważniejsze rezultaty projektu zostały wykorzystane do rewitalizacji programu rządowego „Solidarność pokoleń”, przeprowadzonego w 2013 r.

Występujące sytuacje	Typ organizacji	Nigdy	Bardzo rzadko	Rzadko	Często	Bardzo często	Zawsze
Brak nastawienia na rywalizację skutkujący gorszymi efektami pracy niż u młodszych pracowników (p = 0,078)	Oparte na wiedzy	54,7	10,1	21,0	11,0	3,3	0,0
	Tradycyjne	61,7	5,0	17,6	13,4	2,3	0,0
Brak odpowiednich kwalifikacji u osób w wieku 45+ (p = 0,226)	Oparte na wiedzy	57,4	7,8	21,6	8,4	4,1	0,8
	Tradycyjne	58,1	4,6	26,2	6,9	4,2	0,0
Niechęć młodszych pracowników do współpracy ze starszymi (p = 0,004)*	Oparte na wiedzy	57,4	6,9	20,4	12,7	0,9	1,6
	Tradycyjne	56,2	10,8	11,5	16,9	2,3	2,3
Niedopasowanie do kultury organizacji (p = 0,078)	Oparte na wiedzy	67,0	8,4	15,6	6,6	1,7	0,8
	Tradycyjne	62,8	6,9	19,5	6,5	4,2	0,0
Możliwość postrzegania marketingowo firmy jako „starej”, a więc mało dynamicznej, mało nowoczesnej (p = 0,054)	Oparte na wiedzy	68,2	4,4	14,9	9,3	2,4	0,9
	Tradycyjne	68,6	0,8	17,2	11,1	2,3	0,0

Uwaga: p – prawdopodobieństwo w teście niezależności lub dokładnym teście Fishera; * różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: opracowanie własne.

W syntetycznej postaci wyniki zaprezentowano w tabeli 4. Naturalny spadek sprawności fizycznej dostrzegają istotnie rzadziej organizacje oparte na wiedzy (52,4% wobec 42,7%). Spadek sprawności może wiązać się z ograniczonymi możliwościami przesunięcia do innych prac, którego z kolei istotnie częściej nie biorą pod uwagę firmy tradycyjne (63,8% wobec 49,8%). Ograniczone możliwości wprowadzenia innej formy organizacji pracy, aby ulżyć w wykonywaniu cięższych zadań dzięki pomocy osoby młodszej istotnie częściej widzą organizacje dysponujące zasobami niematerialnymi jako kluczowymi (80,8% wobec 86,6% wskazań „nigdy”, „bardzo rzadko” i „rzadko”). W aspekcie międzypokoleniowego transferu wiedzy niepokojące jest uznanie, że występuje niechęć młodszych pracowników do współpracy ze starszymi, istotnie częściej zauważona przez pracodawców tradycyjnych.

Tabela 4. Ocena pracowników dojrzałych przez pracodawców z uwzględnieniem okoliczności współpracy i zatrudniania w organizacjach tradycyjnych i organizacjach opartych na wiedzy (w %, N = 928)

Występujące sytuacje	Typ organizacji	Nie	Tak
Naturalny spadek sprawności fizycznej na stanowiskach jej wymagających (p = 0,007)*	Oparte na wiedzy	77,8	22,2
	Tradycyjne	80,5	19,5
Niechęć pracowników 45+ do udziału w szkoleniach (p < 0,001)*	Oparte na wiedzy	85,18	14,9
	Tradycyjne	77,8	22,2
Wypalenie zawodowe (p = 0,018)*	Oparte na wiedzy	81,3	18,7
	Tradycyjne	82,7	17,3
Ograniczone możliwości przesunięcia pracowników do innych prac (p = 0,001)*	Oparte na wiedzy	82,1	17,9
	Tradycyjne	84,6	15,4
Ograniczone możliwości wprowadzenia innej formy organizacji pracy, aby ulżyć w wykonywaniu zadań cięższych dzięki pomocy osoby młodszej (p < 0,001)*	Oparte na wiedzy	80,8	19,2
	Tradycyjne	86,6	13,4
Brak nastawienia na rywalizację skutkujący gorszymi efektami pracy niż u młodszych pracowników (p = 0,078)	Oparte na wiedzy	85,8	14,2
	Tradycyjne	84,3	15,7
Brak odpowiednich kwalifikacji u osób w wieku 45+ (p = 0,226)	Oparte na wiedzy	86,8	13,2
	Tradycyjne	88,9	11,1
Niechęć młodszych pracowników do współpracy ze starszymi (p = 0,004)*	Oparte na wiedzy	84,7	15,3
	Tradycyjne	78,5	21,5
Niedopasowanie do kultury organizacji (p = 0,078)	Oparte na wiedzy	91,0	9,0
	Tradycyjne	89,2	10,8
Możliwość postrzegania firmy marketingowo jako „starej”, mało dynamicznej i mało nowoczesnej (p = 0,054)	Oparte na wiedzy	87,5	12,5
	Tradycyjne	86,6	13,4

Uwaga: p – prawdopodobieństwo w teście niezależności lub dokładnym teście Fishera; * różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: opracowanie własne.

Ocena osób dojrzałych w świetle pojawiających się utrudnień z powodu zachodzących zmian związanych z upływem czasu, ich postaw czy przyzwyczajzeń, a także niedopasowania do kultury organizacyjnej, wskazuje na swoistą atomizację. Organizacje wiedzy wyraźnie widzą niedobory „fizyczne” dojrzałych pracowników – tak sądzi prawie co czwarty polski pracodawca. Może to być wynikiem stosowania strategii kapitału ludzkiego. Wpisane w tę strategię rozwój i permanentne szkolenia pracownicze są postrzegane jako dobrodziejstwo dla

pracowników w każdym wieku. Organizacje tradycyjne istotnie częściej zauważają niechęć pracowników do szkoleń (prawie co czwarta firma), a niepokojące może być to, że generalnie są to podmioty chętnie korzystające z tej formy rozwoju personelu, także w formie dofinansowywanej poprzez projekty unijne. Częściej dostrzegają one także opory wobec współpracy między młodszymi a starszymi pracownikami, świadczące o występującej realnie lub postrzeganej rywalizacji.

Warto odnotować, że praktyki zarządzania wiekiem wpisują się w koncepcję *silver economy*, ponieważ skutkują pozytywnymi rezultatami dla przedsiębiorstwa i pracownika. Korzyści, które odnoszą firmy, to:

- ograniczenie bezpośrednich i pośrednich kosztów urlopów zdrowotnych i zastępstw,
- poprawa relacji z klientami, którzy w wyniku procesu powszechnego starzenia się społeczeństwa coraz częściej są osobami w wieku 50+, preferującymi kontakt z przedstawicielem firmy równym wiekiem,
- lepsze dopasowanie pracowników pod względem doświadczenia zawodowego do wymagań stanowiskowych,
- lepsze wykorzystanie indywidualnych możliwości pracowników,
- transfer wiedzy w ramach organizacji,
- większa elastyczność przystosowania do zmieniających się warunków otoczenia dzięki rozbudowaniu pakietów umiejętności posiadanych przez pracowników,
- podniesienie motywacji starszych pracowników do pracy (Wiśniewski, 2009, s. 18).

Należy przypuszczać, że wraz z nasilającymi się zmianami demograficznymi firmy zaczną coraz częściej sięgać po starszych pracowników, a wdrażanie zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach dopiero się zaczyna (Woszczky, 2011, s. 158).

Podsumowanie

Lektura literatury przedmiotu oraz analiza wyników badań skłaniają do stwierdzenia, że zasadniczo przedsiębiorstwa polskie jeszcze nie mają świadomości korzyści wynikających z koncepcji *silver economy* i nie stosują powszechnie zarządzania wiekiem.

Bodźcem do zmiany nastawienia wobec osób dojrzałych i zrozumienia konieczności ich dłuższej aktywności zawodowej mogą być nasilające się zmiany demograficzne, skutkujące brakiem rąk do pracy (podejście reaktywne) albo uświadomienie wysokiego potencjału dojrzałych pracowników, ich kompetencji i możliwości

(podejście proaktywne). Podejście to może być realizowane za pomocą trzech strategii: nauki międzypokoleniowej (Warwas, w druku), cyklu życia lub wzmacniania zasobów (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a, 2014b). Fragmentaryczne wyniki badań przywołane na potrzeby niniejszego opracowania pozwalają odnieść się do fundamentu kształtowania postaw pracodawców. Za fundament ten można poczytywać postrzeganie starszych pracowników w warunkach współpracy i zatrudniania. Inna jest ocena pracowników 50+ w organizacjach opartych na wiedzy, a inna – tradycyjnych. Jeszcze szersza wydaje się perspektywa aktywnego wdrażania *silver economy*, opierająca się na rozpoznaniu potencjalnych korzyści. Pozwala ona w nowym świetle spojrzeć nie tylko na pracowników, ale też na klientów, kooperantów i innych interesariuszy. Polskim organizacjom rekomendować można strategiczne, holistyczne podejście do osób dojrzałych, wpisujące się w wydłużanie i uelastycznianie ich aktywności zawodowej. Niezwykle istotna jest popularyzacja filozofii i wizji zarządzania wiekiem wśród pracodawców, w szczególności wdrażanie proaktywnych strategii, a także edukowanie menedżerów i właścicieli w kierunku „srebrnej gospodarki”.

Bibliografia

- Baron, A. (1985). Measurement Scales and the Age-Complexity Hypothesis. *Experimental Aging Research: An International Journal Devoted to the Scientific Study of the Aging Process*, 11, 193–199.
- Borkowska, S. (2012). *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwers business.
- Clas-Hågan, N., Savinainen, M., Tapio, K., Lumme-Sandt, K. (Eds.) (2011). *Age Management during the Life Course*, The Finnish Work Environment Fund, Tampere.
- 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. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 9(933), 137–155.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2015). Wpływ zarządzania wiekiem na zatrudnialność dojrzałych pracowników. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1(35), 75–93.

- Macnicol, J. (2006). *Age Discrimination. An Historical and Contemporary Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Managing the Ageing Workforce. An Introductory Guide to Age Management for HR Professional* (2007). TAEN – The Age and Employment Network.
- Naegele G., Walker, A. (2006). *A Guide to Good Practice in Age Management*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pobrano z: www.eurofound.eu.int
- Reinmoeller, P. (2011). *Service Innovation: Towards Designing New Business Models for Aging Societies*. In: F. Kohlbacher, C. Herstatt (Eds.), *The Silver Market Phenomenon. Marketing and Innovation in the Aging Society*. Berlin-Heidelberg: Springer, 133–148.
- Szukalski, P. (2008). Starzenie się ludności – wyzwanie XXI wieku. W: P. Szukalski (red.), *To idzie starość – polityka społeczna a przygotowanie do starzenia się ludności Polski*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, 7–29.
- Szukalski, P. (2012). *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*. Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Szukalski, P. (2012). Srebrna gospodarka. *Demografia i Gerontologia Społeczna. Biuletyn Informacyjny*, 7, 1–4.
- Warwas, I. (w druku). Zarządzanie wiekiem w sektorze publicznym – strategia nauki międzypokoleniowej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*.
- Wiśniewski, Z. (2009). *Zarządzenie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*. Toruń: Dom Organizatora.
- Woszczyk, P. (red.) (2011). *Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka*. Łódź: HRP.

Summary

Attitudes Towards Older Workers Economic Activity – Employers' Perspective

One of the biggest challenges of the modern world is aging. The need to extending working life becomes the answer to this challenge. A crucial role in this process is played by employers and their appropriate response to the complex and inevitable phenomenon of aging through supporting the economic activity of older workers. It can be done in many ways. Employers directly interact through the use of various instruments for age management or indirectly - the implementation of the silver economy concept. Both approaches are conditional upon noticing current and future business benefits. Anticipated benefits are strongly connected with the perception of older workers. Therefore, after presenting the theoretical topics of age management and the silver economy, results of the study on the

evaluation of older workers in the context of cooperation and employment will be presented.

Keywords: economic activity, older employee, age management, silver economy

Dr hab. Izabela Warwas

Zatrudniona w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Autorka i redaktorka ponad 100 publikacji. Pracowała w ponad 40 projektach Unii Europejskiej i projektach badawczych jako koordynatorka, ekspert, wykonawca badań oraz audytor. W latach 2010–2013 pełniła funkcję kierownika ds. koordynacji działań UE w projekcie systemowym „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”.

Pracuje jako wykładowca na studiach dziennych, zaocznych, MBA, zdalnych oraz realizowanych dla studentów programu Erasmus+. Koordynatorka kilku edycji studiów podyplomowych Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Od 2002 r. jest audytorką ogólnopolskiego konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Ma kontakt z praktyką gospodarczą jako doradca, trenerka szkoleń i warsztatów biznesowych. W roku 2014 otrzymała Medal Komisji Edukacji Narodowej. Jako stypendystka Adam Smith Business School University of Glasgow – Dekaban – Liddle Senior Fellowships, w roku akademickim 2014–2015 zrealizowała projekt badawczy pt. *Institutional support for age management in the UK*. Od lipca 2015 r. jest członkiem Management Committee COST Action IS1409 – Gender and health impacts of policies extending working life in western countries, programu Horyzont 2020.