ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI W DOJRZAŁYM WIEKU

WYZWANIA I PROBLEMY

Izabela Kołodziejczyk-Olczak

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI W DOJRZAŁYM WIEKU

WYZWANIA I PROBLEMY

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI W DOJRZAŁYM WIEKU

WYZWANIA I PROBLEMY

Izabela Kołodziejczyk-Olczak

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2014

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

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

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

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.

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".

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.

- 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).

- 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.

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:

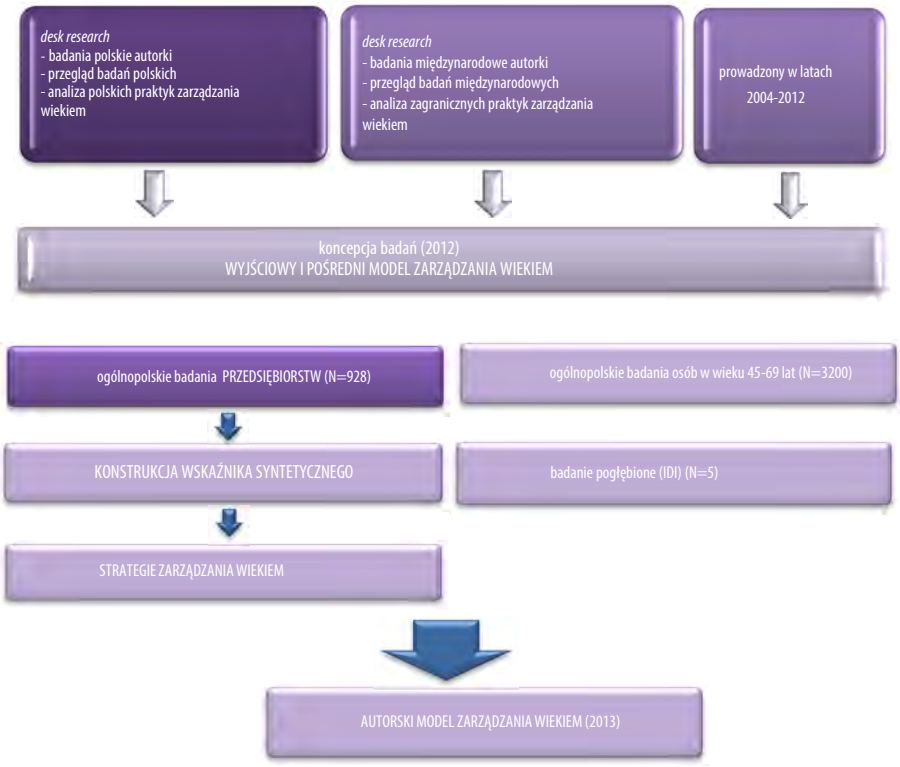
1) zaprezentowanie kluczowych praktyk zarządzania wiekiem;
2) scharakteryzowanie i ocena praktyk zarządzania wiekiem korzystnych z punktu widzenia pracodawców;
3) opracowanie narzędzi diagnostycznych zarządzania wiekiem, możliwych do wykorzystania przez organizacje i decydentów;
4) sporządzenie opisów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



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-

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

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.

ROZDZIAŁ I

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

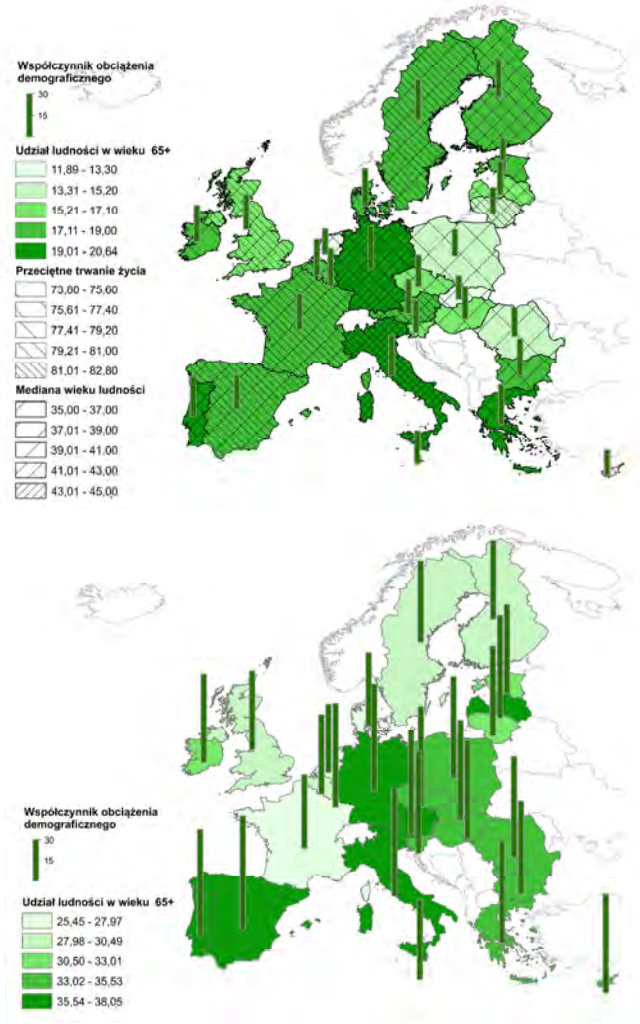
1. Starzenie się społeczeństw

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.

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



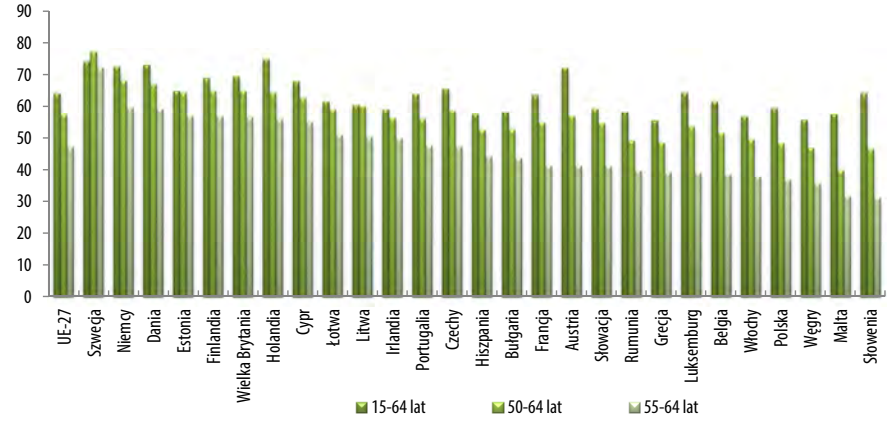
Uwaga: większa gęstość linii wyrażających poziom mediany wieku i współczynnika obciążenia demograficznego osobami starszymi odpowiada krajom o wysokich wartościach tych wskaźników, a więc o trudniejszej sytuacji demograficznej.
Współczynnik obciążenia ekonomicznego osobami w wieku poprodukcyjnym definiowany 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.

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.

zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata (w porównaniu z osobami w wieku produkcyjnym), zauważa się podobne co do kierunku różnice – w Szwecji i Finlandii jest wyższy niż dla całej grupy w wieku 20–64 lata, zaś największe różnice *in minus* obserwuje się na Węgrzech, w Polsce i Słowenii (ponad 35 pkt proc.), a także we Włoszech i Grecji (33–34 pkt proc.).

Starzenie się ludności jawi się zatem jako główny problem społeczno-gospodarczy. Pierwszoplanowym wyzwaniem stojącym przed polską gospodarką jest wypełnienie luki, jaką pozostawią za sobą wycofujące się stopniowo z rynku pracy liczne roczniki urodzone w latach 50. i pierwszej połowie lat 60. XX w.[5] Już teraz pracodawcy spotykają się z problemami w zarządzaniu wiekiem i szerzej różnymi generacjami pracowników, które to problemy z pewnością nasilą się w sytuacji niedoboru rąk do pracy. Zagadnienie będzie omówione bardziej obszernie w rozdziale III, natomiast teraz uwaga skierowana zostanie na kolejny trend występujący w otoczeniu – globalizację.

2. Globalizacja gospodarki i jej konsekwencje

We współczesnym świecie zachodzą uzasadnione i racjonalne procesy globalizacji. Generalnie można powiedzieć, że globalizacja to umiędzynarodowienie rynków krajowych i integracja w jeden współzależny rynek światowy[6]. Fakt prowadzenia działalności gospodarczej w różnych krajach i na różnych kontynentach niesie z sobą możliwości osiągania korzyści komparatywnych. Globalizacja wykorzystuje różnice w produktywności gospodarek i przedsiębiorstw dzięki sięganiu „niewidzialnej ręki rynku globalnego" po proponowane przez nie tańsze produkty i usługi, dotychczas chronione przez rynki lokalne[7]. Globalizacja definiowana jest najczęściej w kontekście procesów współzależności i liberalizacji działalności organizacyjnej na różnych rynkach. Im większy stopień globalizacji przedsiębiorstwa, tym działania wykonywane oraz zachodzące w nim procesy są bardziej skomplikowane. Globalizacja uruchamia procesy samoregulacji wymuszające wzrost produktywności i większą otwartość oraz umożliwiające szybszy rozwój, ale jednocześnie „zjawisko globalizacji w obecnym kształcie określane jest jako kontrowersyjne. Wskazuje się zarówno korzyści z procesów globalizacyjnych, jak i negatywne ich efekty. Bilans całościowy zależy od tego, kto i z jakiej pozycji dokonuje tej oceny"[8]. Zestawienie pozytywnych i negatywnych zmian zachodzących w wyniku globalizacji przedstawia tabela 1.

W wyniku globalizacji pracownicy zatrudnieni w firmach globalnych mogą zyskiwać nowoczesną wiedzę, pracując w wyższych standardach, korzystając z lepszej jakości produktów. Różnice w poziomie wynagrodzeń między firmą macierzystą a miejscową sprawić mogą jednocześnie, że nie mają oni wystarczająco wysokich zarobków, aby

[5] M. Bukowski (red.), *Zatrudnienie w Polsce 2008. Praca w cyklu życia*, CRZL, Warszawa 2010.

[6] G.W. Kołodko, *Polska z globalizacją w tle. Instytucjonalne i polityczne aspekty rozwoju gospodarczego*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 10.

[7] S.T. Surdykowska, *Wpływ globalizacji na układ sił politycznych i gospodarczych na świecie*, [w:] E. Okoń-Horodyńska (red.), *Człowiek i społeczeństwo w obliczu globalizacji*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007, s. 11.

[8] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami lud*zkimi. *Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 146.

Tabela 1. Skutki globalizacji

Dziedzina	Zmiany pozytywne	Zmiany negatywne
Miejsca pracy, ograniczenie bezrobocia	W krajach, w których działają firmy globalne, tworzone są nowe miejsca pracy	Wiele miejscowych firm w krajach, w których działają firmy globalne, nie wytrzymuje konkurencji i upada, co może oznaczać utratę miejsc pracy. Nowe miejsca pracy dla miejscowej ludności rzadko dotyczą prac i stanowisk elitarnych, takich jak menedżerowie wyższych szczebli zarządzania, projektanci, badacze itp.
Poprawa jakości (standardów) życia, wzrost dobrobytu	Dobrej jakości firmowe produkty firm globalnych wpływają korzystnie na jakość życia; dochody z pracy w tych firmach zasilają budżety rodzin pracowników	Produkty firm globalnych często są niedostępne dla pracowników i miejscowej ludności, a dochody z pracy bywają niskie
Transfer nowej wiedzy i nowych technologii	W wielu wypadkach korzyść jest ewidentna, chociaż know-how z reguły pozostaje wyłączną własnością firmy globalnej (jednostki macierzystej) i nie może być szerzej stosowany w danym kraju	Czasami rola oddziałów krajowych sprowadza się do konfekcjonowania gotowych produktów, prostego montażu, dystrybucji itd., nie ma wówczas tego rodzaju transferu
Wzmacnianie narodowych gospodarek i budżetów państw	Udane inwestycje zagraniczne, w tym także firm globalnych, przynoszą korzyści narodowym gospodarkom	Firmy globalne z reguły dyktują warunki swojej obecności w danym kraju. Spełnienie ich dyktatu znacznie pomniejsza zyski . Nieudane inwestycje stają się niekiedy źródłem ogromnych strat
Wyższe standardy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i etyki	W niektórych firmach takie wyższe standardy rzeczywiście obowiązują	Czasem firma globalna przejmuje miejscowe wzorce i chcąc osiągnąć wyższy zysk, rezygnuje ze stosowania własnych, wyższych standardów
Lansowanie wyższej kultury organizacji	Zazwyczaj firmy globalne przynoszą ze sobą własną, specyficzną kulturę, która ma zalety – dzięki nim organizacja ta odniosła sukces	Bezpośrednie i pełne przenoszenie własnej kultury do innych środowisk nie jest ani możliwe, ani celowe. Postawy geocentryczne jeszcze nie dominują w firmach globalnych

Źródło: H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 147.

konsumować towary lub usługi wyższej jakości. Także próby przenoszenia kultury organizacyjnej między środowiskami mogą zakończyć się fiaskiem, choć zarazem promowanie dobrych praktyk może sprzyjać rozwojowi kraju lub regionu. W. Morawski pisze ponadto o Janusowych obliczach globalizacji, która charakteryzuje się dezintegracją obok integracji, globalnymi współzależnościami, jak również fragmentaryzacją, homogenizacją i różnorodnością, relatywizmem, ale obok niego także fundamentalizmem. Jest ona dowodem na wzrost racjonalności, ale także irracjonalności[9].

Obecnie uważa się, że dzięki globalizowaniu swojej działalności firmy stają się bardziej konkurencyjne i osiągają lepsze wyniki finansowe, a pracownicy i menedżerowie są jednym z determinantów strategii globalnej[10]. Rywalizacja toczy się więc o rynki zbytu, rynki surowców, kompetencje pracowników, wdrażanie wynalazków czy innowacji. W tym świetle, według M.E. Portera, strategia nie jest już tylko szero-

[9] W. Morawski, *Fale globalizacji i globalne rządzenie*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 22.

[10] G.S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004, s. 27.

ką wizją, ale konkretną konfiguracją działań, jakie firma podejmuje w stosunku do swoich rywali. Poszukiwania przewagi konkurencyjnej i zrównoważonej przewagi konkurencyjnej stały się powszechne, a elementy systemów *Human Resource* (HR), takie jak wynagrodzenia, szkolenia i talenty, mogą być ich źródłem[11]. Wydaje się, że z konfiguracji zarządzania wiekiem też można uczynić źródło przewagi konkurencyjnej. Firmy w dążeniu do „bezpiecznej" pozycji na konkurencyjnym rynku mają do wypełnienia niezwykle trudne zadanie, polegając niekiedy tylko na małych zmianach metod i trybów działania[12].

W świetle tych rozważań, przedsiębiorstwo dążące do rozwoju musi zadbać o swoją przyszłość. Dążąc do postępu technologicznego, podejmując działania wspierające długoterminowy wzrost oraz podnosząc innowacyjność, musi korzystać z narzędzi zapewniających funkcjonowanie w długim okresie. Metodyką, która oferuje możliwość przewidzenia przyszłych tendencji, jest *foresight*[13]. Przy tym stara się uwzględnić czynniki społeczne, technologiczne, ekonomiczne, ekologiczne i polityczne[14]. *Foresight* jest więc narzędziem, które umożliwia nie tylko wyczucie zbliżających się trendów, ale również osiągnięcie znaczącej przewagi konkurencyjnej. Dzięki kreatywnemu podejściu oraz innowacyjnemu myśleniu instrument ten pozwala organizacjom usprawnić procesy i dążyć do wyprzedzenia nadchodzących tendencji. *Foresight* można również definiować jako podjęcie próby „badania w długiej perspektywie przyszłości nauki, technologii, gospodarki oraz społeczeństwa"[15]. Jego zadaniem jest w dużej mierze także oddziaływanie na obecny stan przedsiębiorstwa, budowanie wizji rozwoju w średnio- i długookresowej perspektywie. Dostrzeżenie niekorzystnego zjawiska, jakim jest starzenie się ludności, może ułatwić zweryfikowanie możliwości rozwojowych i wdrożenie właściwych praktyk zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie.

W odniesieniu do tego zauważalne jest występowanie w gospodarce światowej różnorodności źródeł konkurencyjności międzynarodowej pojedynczych państw bądź ich grup. Część krajów swoją pozycję konkurencyjną zawdzięcza bogactwu surowców naturalnych (kraje OPEC, Bliski Wschód, Afryka Północna). Jednocześnie rośnie liczba krajów czerpiących przewagę z postępu technologicznego i innowacyjności (kraje OECD, niektóre kraje nowo uprzemysłowione). Jest też grupa krajów, których konkurencyjność wynika z potencjału eksportowego i modelu wzrostu napędzanego przez eksport (Chiny, Japonia), oraz takich, dla których ważny jest dostęp do zintegrowanego rynku (UE, Wspólny Rynek Ameryki Południowej – Mercosur)[16]. Na początku XXI w.

---

[11] M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1998, s. xviii.

[12] Chich-Jen Shieh, I-Ming Wang, *A study of the relationships between corporate core competence, management innovation and corporate culture*, „The International Journal of Organizational Innovation", Winter 2010, vol. 2, Issue 3, s. 408.

[13] W języku polskim nie ma dobrego odpowiednika tego terminu, dlatego też w literaturze powszechnie funkcjonuje termin angielski. Można tłumaczyć go jako aktywne budowanie obrazu przyszłości, czyli: monitorowanie i przygotowanie oraz oddziaływanie na rzeczywistość.

[14] N. Brown, B. Rappert, A. Webster (red.), *Foresight jako narzędzie zarządzania wiedzą i innowacją*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 6.

[15] B. Martin, *Foresight in science and technology*, „Technology Analysis and Strategic Management" 1995, vol. 7, no 2, s. 348.

[16] A. Zielińska-Głębocka, *Współczesna gospodarka światowa. Przemiany, innowacje, kryzysy, rozwiązania regionalne,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 218.

znaczące miejsce w gospodarce światowej zajęły państwa zwane BRIC[17], które należą do najbardziej rozwijających się gospodarek światowych, chociaż każdy z tych krajów opiera swoją pozycję na innych zasobach: gospodarka chińska na eksporcie towarów o niskim oraz średnim stopniu przetworzenia i napływie kapitału zagranicznego, Rosja na surowcach strategicznych typu ropa naftowa i gaz ziemny, gospodarka indyjska na wiedzochłonnych usługach nowego typu, a gospodarka brazylijska na rolnictwie, usługach, przemyśle i ostatnio odkrytych pokładach ropy naftowej[18].

Z jednej strony poszczególne kraje opierają swoją pozycję na innych zasobach, z drugiej zaś K. Obłój stwierdził, że w zarządzaniu strategicznym powstanie „nowa szkoła myślenia o strategii", koncentrująca się na budowaniu „inteligentnych, produktywnych społeczności", w której najważniejszy będzie transfer wiedzy i doświadczeń w ramach firmy w celu wspierania przewagi konkurencyjnej i budowania „pokładów" kompetencji[19]. Kilka kluczowych obszarów kompetencji menedżerskich zasługuje na wyróżnienie w tym miejscu:

- wiedza (zdolność do przyciągania wiedzy);
- umiejętność kreowania wartości z ludzkiej kreatywności, innowacyjności;
- sieć (zdolność do tworzenia sieci biznesowych, *networking*);
- globalność (zdolność do myślenia globalnego);
- wielokulturowość – komunikowanie się w wielokulturowych organizacjach;
- technologia informatyczna – zdolność do udanego implementowania IT;
- człowiek – umiejętność nadawania otoczeniu ludzkiego wymiaru („*human touch environment*")[20].

Zatem starzejące się społeczeństwo i globalizacja potęgująca konkurencję wyrasta obok informatyzacji na niezwykle ważny trend społeczno-gospodarczy. Podstawą dynamicznego rozwoju gospodarki jest trwająca rewolucja informatyczna[21], dlatego zagadnienia dotyczące gospodarki napędzanej wiedzą oraz informatyzacji opisane będą poniżej.

3. Gospodarka napędzana wiedzą i informatyzacja

Pojęcie gospodarki opartej na wiedzy (GOW)[22] pojawiło się w latach 90. XX w. Jest to gospodarka, w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez osoby fizyczne, przedsiębiorstwa i społeczności, sprzyjając

[17] BRIC (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny) bywa rozszerzane na BRICSAM – Republika Południowej Afryki, ASEAN (Indonezja, Tajlandia, Filipiny, Malezja, Wietnam), i Meksyk, za: Z. W. Puślecki, M. Walkowski, T. R. Szymczyński, *Unia Europejska wobec wzrostu konkurencyjności Brazylii, Rosji, Indii i Chin (BRIC)*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2011, s. 9 i 60.

[18] *Ibidem*, s. 35.

[19] K. Obłój, *Ewolucja myślenia o strategii organizacyjnej*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytyczna teoria organizacji*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 323.

[20] M. Krupa, *Zarządzanie w cywilizacji informatycznej*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo*…, s. 370–371.

[21] D. Begg, S. Fisher, R. Dornbrusch, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2007, s. 430.

[22] Zastosowanie znajduje wiele nazw: *knowledge-based economy, new economy, knowledge-driven economy, digital economy, network economy*, nowa gospodarka, nowy paradygmat, e-gospodarka, gospodarka sieciowa, gospodarka cyfrowa czy gospodarka pchana przez wiedzę.

szybszemu rozwojowi gospodarczemu i społecznemu[23]. Zasoby materialne tracą coraz bardziej na znaczeniu, przez co najistotniejszymi składnikami gospodarki będą zasoby niematerialne, a kluczową rolę odgrywać będą innowacje.

Od dawna prognozowano nadejście czasów społeczeństwa informacyjnego i wyparcie gospodarki tradycyjnej przez taką, której istotą są posiadane zasoby wiedzy. Wizja ta staje się powoli rzeczywistością. Bardzo często w tym stadium rozwoju gospodarczego wartość posiadanego kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa kilkakrotnie przewyższa wartość jego aktywów materialnych[24]. Współczesny świat podlega przemianom następującym w niespotykanym dotąd tempie, a jednocześnie kształtuje się zapoczątkowana pod koniec ubiegłego stulecia epoka cywilizacji informacyjnej, w której podstawową wartością, towarem i zasobem jest informacja. Tworzy się nowe społeczeństwo, nastawione na szybką i tanią wymianę informacji oraz komunikację z wykorzystaniem sieci teleinformatycznych, a w szczególności sieci Internet. Rodzące się społeczeństwo medialne staje się zbiorem „jednostek indywidualnie przeżywających masowo produkowane i dostarczane bodźce"[25]. Infrastruktura medialna jest podstawą sieci i obiegów informacyjnych w skali od lokalnej do globalnej. Powstaje oparta na *high-tech* wirtualna rzeczywistość, świat obrazów, symulacji komputerowych oderwanych od czasu i przestrzeni.

Polskie społeczeństwo zbliża się do struktur globalnego społeczeństwa informacyjnego. Świadczą o tym tendencje wzrostowe wskaźników: komputeryzacji, dostępu do inter- i intranetu, sprzedaży produktów multimedialnych, w tym komputerów i oprogramowania. Zmienia się też zapotrzebowanie na kwalifikacje, a ich brak może rodzić wykluczenie i dystanse społeczne[26].

Już ok. 10 lat temu B. Wawrzyniak wskazał, że w Polsce konieczny jest istotny postęp w newralgicznych systemach GOW[27], tj. w:

- systemach innowacyjnych, które uznawane są za najsłabszy punkt GOW;
- edukacji odstającej od standardów międzynarodowych;
- infrastrukturze informacyjnej, a szczególnie *e-governance*;
- regulacjach prawnych sprzyjających budowaniu GOW;
- strategii natychmiastowej oraz średnio- i długoterminowej[28].

Programy i działania wdrażane przez przedsiębiorstwa budujące swoją strategię na koncepcji zarządzania wiedzą są opracowywane przez komórki zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi bądź przy ich udziale. A zatem komórki te zaczęły pojawiać się w nowych rolach: ściślej współdziałają z kierownictwem różnych szczebli

---

[23] M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą*, [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 375.

[24] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

[25] R. Szwed (red.), *Społeczeństwo wirtualne. Społeczeństwo informacyjne*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003, s. 9–22.

[26] L.H. Haber, M. Niezgoda (red.), *Społeczeństwo informacyjne. Aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006, s. 25–26.

[27] I. Kołodziejczyk-Olczak, *Wspieranie innowacyjności pracowników poprzez wynagrodzenia – wynagradzanie pracowników w świetle badań*, [w:] L. Lewandowska (red.), *Innowatorzy, innowacje a konkurencyjność regionu łódzkiego,* PTE, Łódź 2011, s. 313–314.

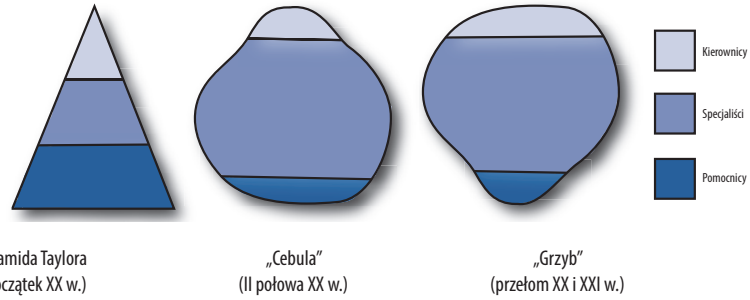
[28] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie,* Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003, s. 38.

zarządzania, pełnią funkcję inspiratora, projektanta różnego rodzaju rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (zzl), występują w roli konsultantów i doradców dla wszystkich pracowników[29]. Ma to swoje uzasadnienie w specyfice współczesnych organizacji, które charakteryzują: partycypacyjny sposób zarządzania, otwartość na zmiany, skłonność do ryzyka, decentralizacja, elastyczność ról i struktur, antycypacja zdarzeń, przyzwolenie na twórczy sceptycyzm, atmosfera intelektualnej niepewności, tworzenie atmosfery wspierania się, sprzyjanie dzieleniu się wiedzą, oduczanie się starych procedur i nawyków, a jednocześnie szacunek dla wiedzy ukrytej pracowników, działanie w warunkach permanentnej niepewności i rozwijanie przedsiębiorczości wewnętrznej organizacji[30].

Z uwagi na fakt, że w najbliższych latach kolejne sektory będą stawały się przemysłami wiedzy, dużym wyzwaniem dla firm jest budowanie opartych na wiedzy strategii, w których fundamentem jest grupa kluczowych pracowników, zdolnych do przechowywania, rozwoju i mnożenia wiedzy[31]. Z pewnością starsi pracownicy mogą być taką grupą.

Ważne jest także założenie, że zmianom gospodarczym towarzyszy zmiana struktury społecznej. Ewolucja będzie przebiegać w dwóch kierunkach: część społeczności będzie się wtapiać w istniejącą strukturę europejską, inna będzie się autonomizować. Ta zmiana struktury stanowi wyzwanie dla Polski. Jej obywatele tworzą własną przestrzeń socjalną, powiązaną z europejską, poprzez podejmowanie pracy zagranicą, edukację w innych krajach, spędzanie wolnego czasu, leczenie się czy związki z obcokrajowcami. Europejska przestrzeń socjalna oznacza zmiany w strukturach społecznych, poszerzenie wolności jednostki, podniesienie jakości życia[32].

Zmiana dotyczyć będzie w coraz większym stopniu także struktury zatrudnieniowej (rysunek 3).



Rysunek 3. Ewolucja struktury kwalifikacyjnej zatrudnienia

Źródło: A. Szałkowski (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 11.

---

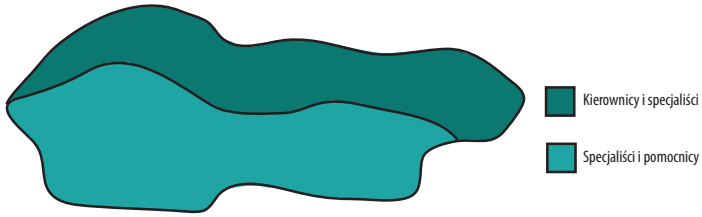
[29] S. Borkowska, *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski a rozwój zasobów ludzkich*, [w:] A. Ludwiczyński (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Materiały na konferencję*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002, s. 26.

[30] A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005, s. 22.

[31] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2012, s. 16.

[32] J. Auleytner, *Kreowanie struktury społecznej – refleksje w perspektywie 2020*, [w:] U. Płowiec (red.), *Innowacyjna Polska w Europie 2020. Szanse i zagrożenia trwałego rozwoju*, PWE, Warszawa 2010, s. 317–319.

Podążając za A. Szałkowskim – przy próbie nakreślenia prawdopodobnych struktur zatrudnienia w najbliższej przyszłości można założyć, że będzie to struktura nieregularna, z wysokim „przenikaniem się" oraz „schodzeniem" specjalizacji. Jednocześnie dominującą kategorią w „górnej" i „dolnej" części pozostanie wiedza, nierozerwalnie związana z pracownikami dojrzałymi, którzy znajdą się w obu częściach chmury (rysunek 4).



Rysunek 4. Dalsza ewolucja struktury kwalifikacyjnej zatrudnienia („chmura")
Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem B. Nogalskiego i A. Szpitter oczywisty jest postulat, żeby skutecznie konkurująca firma coraz większą uwagę skupiała na pozyskiwaniu i rozwijaniu pokładów posiadanej wiedzy[33]. Sytuacja w otoczeniu oraz w organizacjach uczyniła więc z wiedzy kolejny, obok kapitału ludzkiego, istotny zasób, jakim dysponuje przedsiębiorstwo. Najważniejsze zmiany w zzl zostaną opisane poniżej.

4. Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Pierwsza dekada XXI w. przyniosła szereg zmian otoczenia, z których najbardziej istotne to globalizacja, rozwój gospodarki opartej na wiedzy i starzenie się ludności. Doprowadziły one do modyfikacji praktyk zarządzania oraz pojawienia się nowych teorii i koncepcji. Jednocześnie dokonująca się dalsza transformacja gospodarki prawdopodobnie zmieni istotę firmy i sposób tworzenia przez nią wartości:

- wartość jest oparta na wyjątkowych, spersonalizowanych doświadczeniach konsumentów, dlatego firmy muszą nauczyć się koncentrowania wysiłków na pojedynczym kliencie. Uwaga będzie się skupiała na centralnej pozycji jednostki;
- żadna firma nie jest tak wielka pod względem zasięgu i rozmiarów, aby zadowolić każdego pojedynczego konsumenta w danym czasie. Uwaga firm powinna być zogniskowana na dostępie do zasobów, a nie na ich własności (dostęp do ekosystemu)[34].

Obecnie bardzo duże znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem ma opanowanie podstaw biznesu: strategii, działania, kultury, struktury, a ponadto biegłość w dwóch dowolnych praktykach z grupy: talent, innowacja, przywództwo, fuzje i spółki – formuła 4 + 2. Czyli: da się znaleźć dość prostą formułę dla biznesu prowadzone-

[33] B. Nogalski, A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą – wyzwania i realia badawcze*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 292.

[34] C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 15.

go z sukcesem[35]. Konstatacja ta płynie z badań, w trakcie których oceniono ok. 200 różnych praktyk biznesowych. Na tej podstawie stwierdzono, iż osiem podstawowych strategii znacząco wyróżnia zwycięzców biznesowych. Cztery z nich są pierwotne, co oznacza, że każda z nich jest realizowana w wygrywającej firmie, a ponadto firmy wygrywające stosują co najmniej dwie z czterech strategii wtórnych. Badanie potwierdziło zatem potrzebę stosowania podejścia 4 + 2[36].

Warto podkreślić także zastosowanie w zarządzaniu strategii zrównoważonego rozwoju opartej na trzech grupach czynników: ekonomicznych, wpływu na środowisko i wpływu na otoczenie społeczne (*people, planet, profit*) – *The Tripple Bottom Line.* Koncepcja podkreśla fakt odpowiedzialności firm za wielu interesariuszy, ale również za całą planetę. Biorąc pod uwagę obecne tendencje demograficzne, będzie rosła presja na zrównoważony rozwój, a to wpłynie na zmiany wzorców zachowań korporacyjnych[37] i nastąpi skierowanie się ku społecznej odpowiedzialności biznesu. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w trzech aspektach: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym, jest raportowane i – jak podkreśla P. Wachowiak – może być wymogiem dostępu do kapitału czy akceptacji firmy wśród klientów, w realiach budowania i utrzymania dialogu z otoczeniem[38].

Ponadto „w zarządzaniu przedsiębiorstwem zorientowanym na rozwój kluczowe znaczenie ma kwestia racjonalności […]. Wykorzystuje się psychologiczne i społeczne uwarunkowania gospodarowania w celu pobudzenia zaangażowania i intelektu pracowników. Praktyka pokazuje, że potencjał rozwojowy zależy od wewnętrznej kultury przedsiębiorstwa i sekwencji strategicznych wartości […]: otwartość na otoczenie, ra-

[35] Do czterech podstawowych strategii można zaliczyć: stworzenie klarownej i precyzyjnej strategii (jasna propozycja wartości dla klienta, komunikowanie strategii na zewnątrz, uwzględnienie opinii i zachowań klientów, partnerów i inwestorów, dostrojenie do zmian na rynku, koncentrowanie się na kluczowych kompetencjach), bezbłędna realizacja (dostarczanie produktów i usług, które konsekwentnie spełniają oczekiwania klientów, dążenie do poprawy wydajności i wyeliminowanie odpadów), zbudowanie kultury opartej na osiągnięciach (inspirowanie do doskonalenia, nagradzanie osiągnięć, stworzenie satysfakcjonującego, dającego wyzwania i przyjemnego środowiska pracy, ustanowienie wartości firmy), zbudowanie organizacji szybkiej i płaskiej (wyeliminowanie zbędnych warstw, uproszczenie struktur, promowanie współpracy i wymiany informacji w firmie, ulokowanie najlepszych ludzi najbliżej działania i rynku). Do czterech wtórnych strategii można zaliczyć: kreowanie i wyszukiwanie talentów (rekrutowanie talentów z wewnątrz, szkolenia i programy edukacyjne, intrygujące i stanowiące wyzwanie zadania dla najlepszych, zaangażowanie w wygranie wojny o talenty), kreowanie liderów zaangażowanych biznesowo (inspirowanie zarządzających do wzmacniania relacji z ludźmi na wszystkich poziomach firmy, wychwytywanie możliwości i problemów, powołanie zarządu, który ma znaczny finansowy udział w sukcesie firmy, powiązanie płac kadry zarządzającej z wynikami firmy), tworzenie innowacji zmieniających branże (wprowadzanie przełomowych technologii i modeli biznesowych, rezygnacja z niektórych istniejących produktów), rozwijanie biznesu na podstawie fuzji, przejęć, partnerstw (pozyskanie nowych firm, z wykorzystaniem ich relacji z klientami, wprowadzenie nowych, komplementarnych firm, partnerstwa w celu wykorzystania talentów, monitorowanie nowych możliwości budowania partnerstw).

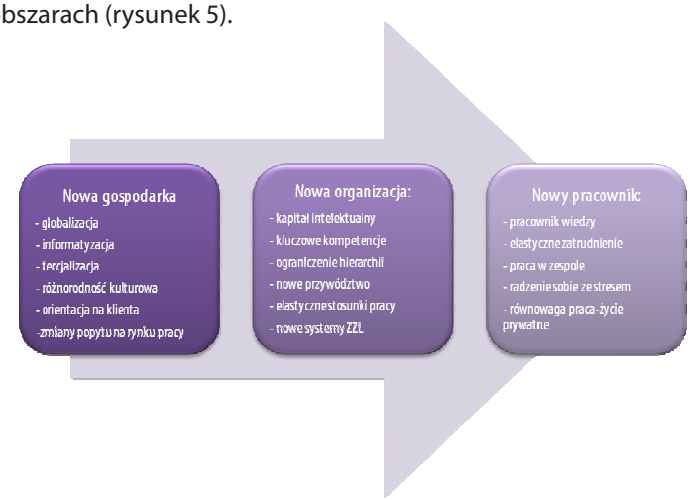
[36] N. Nohria, W. Joyce, B. Robertson, *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, New York 2004.

[37] J. Elkington, *Enter the Triple Bottom Line*, Chapter 1, s. 13, http://kmhassociates.ca (listopad 2012).

[38] P. Wachowiak, *Raportowanie społeczne przedsiębiorstwa jako przejaw jego odpowiedzialności społecznej*, [w:] B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 260.

cjonalność wyborów, przedsiębiorczość, innowacyjność, orientacja na rozwój"[39]. Niezależnie od preferowanych wartości, w nowych organizacjach jednym z najważniejszych, jeśli nie najważniejszym, zasobem są pracownicy. Zasoby ludzkie urastają do rangi zasobu kluczowego ze względu na swoją niepowtarzalność[40]. Zarządzanie tym ważnym zasobem określane bywa jako „strategiczne, zintegrowane i spójne podejście do zatrudniania, rozwoju i dobrostanu ludzi zatrudnionych w organizacji"[41]. Trafne wydaje się przy tym spostrzeżenie A. Pocztowskiego, iż „ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobami, czyli właśnie wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami, wartościami, motywacjami, zdrowiem i postawami, które to pozwalają im na pełnienie różnych ról w organizacji"[42]. Uważa się ponadto, iż zzl ma ułatwić organizacji będącej systemem otwartym, stale pozostającym w interakcji z otoczeniem[43], osiągnięcie sukcesu z pomocą zatrudnionych w niej osób.

Aby sprostać wyzwaniom, trzeba wykorzystać takie czynniki, jak: tempo działania, elastyczność, zdolność szybkiego uczenia się, wysokie kompetencje pracowników, jak sugeruje A. Pocztowski. Zarazem grupuje on wyzwania stojące przed firmami w trzech obszarach (rysunek 5).



Rysunek 5. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 39.

W obszarze „nowej gospodarki" wspomnianemu powyżej indywidualnemu podejściu do klienta, wymuszonemu przez globalizację i informatyzację, towarzyszy wzrost zatrud-

[39] J. Komorowski, *Podmiotowość a potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa*, [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych, społecznych, gospodarczych i politycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 588–589.

[40] M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010, s. 74.

[41] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 26.

[42] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 23.

[43] Z. Antczak, T. Listwan, *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, [w:] T. Listwan, (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 15.

nienia w usługach. Swobodny przepływ ludzi między krajami i kontynentami intensyfikuje migracje, a konkurowanie firm na rynkach globalnych prowadzi do różnorodności kulturowej wielu organizacji. Te opierają się głównie na intelekcie i wiedzy pracowników, a więc coraz częściej w zarządzaniu stosują kompleksowe – oparte na kompetencjach – podejście. W walce konkurencyjnej podnoszą efektywność gospodarowania, uelastyczniając stosunki pracy, opierając się na przywództwie transformacyjnym i płaskich strukturach organizacyjnych. Takie uwarunkowania generują konieczność opracowywania i wdrażania nowych systemów zzl. Mogą być one wsparciem albo ograniczeniem dla „nowych" pracowników, którzy zdani są na niepewność zatrudnienia, permanentny stres, nowy model kariery opartej na wiedzy i kompetencjach, coraz częściej związanych z pracą zespołową. W tych zmieniających się, wymagających zaangażowania i ciągłego uczenia się realiach pracownikom trudno zbudować równowagę między pracą a życiem prywatnym.

Akcentuje się fakt, że zzl ulega istotnym zmianom nie tylko pod wpływem wspomnianej globalizacji oraz eksplozji zainteresowania ICT, ale także „trendów demograficznych i zmian w zbiorowych stosunkach pracy"[44]. S. Borkowska podkreśla także, że w erze gospodarki napędzanej wiedzą treść pracy ludzkiej oraz miejsce, czas, metody i narzędzia jej realizacji ulegają bardzo szybkim zmianom. Zarazem można dostrzec, że w okresie minionego stulecia nastąpiła wielka ewolucja:

- od dominacji pracy fizycznej do dominacji pracy opartej na wiedzy (dominacji pojmowanej w kontekście wpływu na wartość organizacji i jej zdolność uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na globalnych rynkach);
- od pracy prostej, rutynowej, do pracy kreatywnej, zmiennej i zdywersyfikowanej (w ślad za tym nastąpił rozwój kultury uczenia się, otwartości na zmiany, kreatywności, a także kultury akceptacji niepewności, ryzyka i wielokulturowości);
- od przedmiotowego do podmiotowego traktowania pracownika (upełnomocnienia, wzrostu samodzielności i odpowiedzialności);
- od pracy indywidualnej i opartej na rywalizacji do pracy grupowej, opartej na otwartej komunikacji;
- od pracy nie objętej żadną ochroną prawną do pracy opartej na kontrakcie psychologicznym[45].

Czynniki otoczenia organizacyjnego wpływają na strategię, strukturę i kulturę organizacji, jak i dynamikę pracy (rysunek 6).

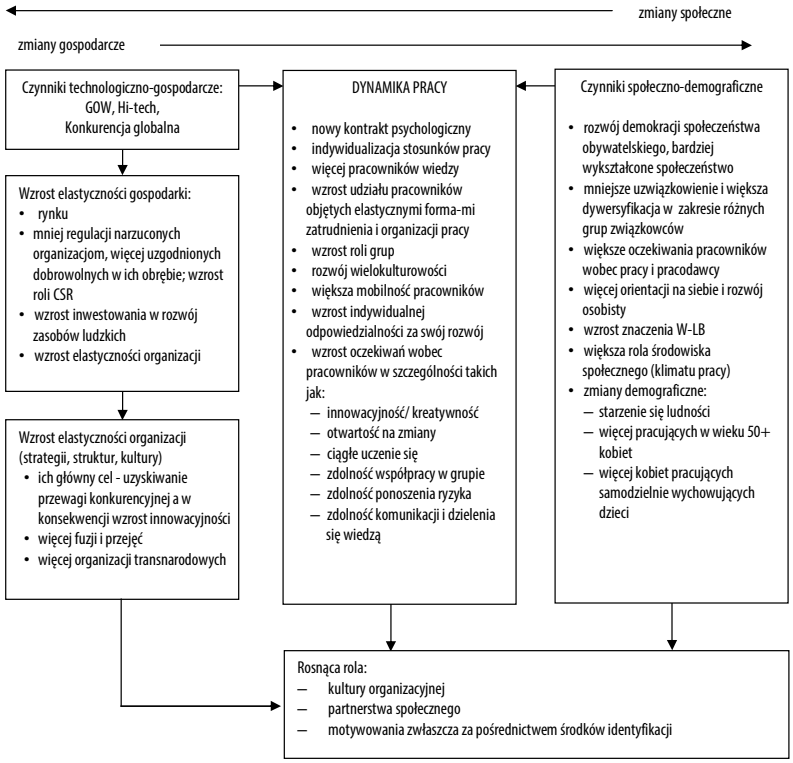
Pomiędzy zmianami dotyczącymi organizacji i pracy, a także samego pracownika zachodzi sprzężenie[46]. Dynamika treści i charakteru pracy wiąże się ze zmianami w strukturze zatrudnienia. Przekształcenia struktur gospodarczych prowadzą do wzrostu zatrudnienia w sektorze usług, a szczególnie dynamicznego wzrostu zatrudnienia w sektorze nowych technologii. Rośnie zakres pracy rozproszonej i kurczy się udział zatrudnienia stałego w organizacjach.

---

[44] S. Borkowska, *HRM a zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 47.

[45] S. Borkowska, *W sprawie tożsamości zzl*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 239–240.

[46] Poniżej opisane zostały tylko zmiany wcześniej nie akcentowane jako wyzwania przez A. Pocztowskiego.



Rysunek 6. Dwa kluczowe źródła dynamiki pracy: technologiczno-gospodarcze i społeczno-demograficzne

Źródło: S. Borkowska, *W sprawie tożsamości zzl*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 238.

„Na zmiany w strukturze zatrudnienia rzutują też czynniki demograficzne. Mianowicie rośnie udział zatrudnienia kobiet, a wskutek postępujących procesów starzenia się ludności rośnie stopniowo udział zatrudnienia osób w wieku 50+"[47]. Z kolei czynniki społeczne, w szczególności wzrost wykształcenia, wpływają na zmiany jakości zasobów pracy. Zwiększa się udział osób o wysokich kwalifikacjach, pracowników wiedzy, bardziej kreatywnych i elastycznych, skłonnych do ponoszenia ryzyka, otwartych na zmiany, ale też o większych oczekiwaniach względem pracy i pracodawców. Rosną więc wymagania pracodawców wobec pracowników i pracowników wobec pracodawców – ewoluuje kontrakt psychologiczny.

Na tym tle warto podkreślić współwystępowanie różnych form i metod realizacji funkcji personalnych i ich ewolucji. Dotyczy to głównie doboru kandydatów do zatrudnienia, utrzymywania pracowników w organizacji poprzez ich motywowanie, z odpowiednim uwzględnieniem cech rynku pracy, a także rozwoju pracowników m.in. przez kształtowanie kompetencji przydatnych, według subiektywnych preferencji jej kie-

[47] S. Borkowska, *W sprawie tożsamości*…, s. 240.

rownictwa, do realizacji misji, strategii, celów i zadań organizacji. Niezależnie jednak od kontekstu determinującego praktyki ukierunkowane na racjonalne wykorzystanie człowieka w organizacji ich istotą było, jest i prawdopodobnie będzie panowanie nad zdolnością pracowników do realizacji celów i zadań organizacji[48].

W kontekście strategicznym, tworzenia wartości dla interesariuszy poprzez transformację funkcji HR, A. Pocztowski za D. Ulrichem i W. Brockbankiem prezentuje pięciofazowy model. W modelu tym określono 14 kryteriów efektywnej transformacji funkcji HR rozlokowanych w poszczególnych fazach[49]. W pierwszej fazie, określanej jako „znajomość zewnętrznych uwarunkowań biznesowych", zdefiniowane jest pierwsze kryterium – posiadanie profesjonalistów do spraw zzl, znających otoczenie przedsiębiorstwa i odpowiednio adaptujących praktyczne rozwiązania w procesie zarządzania ludźmi. Faza druga, nazwana „dostarczaniem usług zewnętrznym i wewnętrznym interesariuszom", określa cztery kolejne kryteria efektywności funkcji personalnej, a mianowicie: „tworzenie wartości dla inwestorów poprzez wzrost aktywów niematerialnych; zwiększanie udziału w rynku poprzez relacje z klientami; wspieranie menedżerów liniowych w realizacji strategii; dostarczanie wartości pracownikom i rozwijanie ich zdolności"[50]. W ramach trzeciej fazy – „doskonalenie praktyk HR" – zdefiniowano kolejne cztery kryteria efektywności funkcji personalnej, mające związek z zarządzaniem procesami personalnymi, efektywnością pracy, informacjami, projektowaniem procesów pracy w sposób tworzący wartość. Czwarta faza odnosi się do tworzenia strategii i struktury HR jako narzędzi kreowania wartości poprzez dopasowanie formy organizacyjnej funkcji personalnej do strategii przedsiębiorstwa oraz praktykowanie planowania strategicznego w celu dostosowania inwestycji w zasoby ludzkie do celów przedsiębiorstwa. Faza piąta, nosząca nazwę: „zapewnienie profesjonalizmu funkcji personalnej", obejmuje trzy kryteria efektywności, odnoszące się do ról, kompetencji i rozwoju osób zajmujących się zzl. Autor podkreśla, że w praktyce istnieją nieograniczone możliwości konfigurowania elementów systemu zzl w kierunku tworzenia wartości. Zbudowanie takiej konfiguracji, przy uwzględnieniu uwarunkowań strategicznych, kulturowych i organizacyjnych, jest ważnym wyzwaniem i jednocześnie zadaniem dla zzl. Zarządzanie wiekiem wpisuje się w takie modelowe ujęcie, począwszy od dokładnej znajomości szans i zagrożeń związanych ze starzeniem się, aż po wysoki profesjonalizm osób zajmujących się zarządzaniem wiekiem.

Stosowanie narzędzi informatycznych stało się powszechną praktyką, dlatego wykorzystanie komputerów tworzy warunek konieczny efektywnego zzl w warunkach zmieniającej się gospodarki. Systemy informatyczne wspierają komunikację wewnętrzną w firmie, postępuje wirtualizacja funkcji personalnej. Klasyczna organizacja skupiona w jednym miejscu przestanie być koniecznością, a praca będzie miała w coraz większym stopniu charakter pracy rozproszonej[51], o czym już wcześniej wspominano.

---

[48] J. Szambelańczyk, *Kontrowersje wokół naukowej tożsamości zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami*…, s. 261.

[49] D. Ulrich, W. Brockbank, 2006, s. 12–15, za: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami*…, s. 82, oraz idem, *Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami*…, s. 295.

[50] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami*…, s. 82.

[51] A. Pocztowski, *Wokół strategicznych problemów*…, s. 301–302.

Wobec opisanych zmian potrzebne są nowe kierunki doskonalenia zzl, które nakreśla J. Strużyna[52] (tabela 2).

Tabela 2. Wyzwania i nowe kierunki zzl

Wybrane propozycje o charakterze ogólnym. Wskazane jest:	Wybrane propozycje dotyczące określonych obszarów. Wskazane jest:
Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jak z dnia na dzień realizowana strategia zzl wpływa na działania menedżerów?	Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, jak wynagradzać dostarczanie i dzielenie się wiedzą w krótkich okresach i w relacjach z pojedynczymi osobami?
Prowadzenie analizy porównawczej w badaniach długookresowych	Poszukiwanie skutków gwałtownego rozproszenia specjalistów i działań
Odnalezienie prawidłowości przejścia z firm dobrych do znaczących	Nieuczenie ludzi, ale sprawianie, aby ludzie chcieli się uczyć
Opuszczenie tradycyjnego modelu zzl, który łączył niedostosowanie, subiektywizm, nieustrukturyzowanie, z pojęciem patologii lub wadliwego funkcjonowania	Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak „ma wyglądać" struktura zarządzania zasobami ludzkimi?
Zbadanie przyczyn i stanu odchyleń od akademickich rozwiązań w praktyce	Odnalezienie sposobów rekombinowania zasobów
Identyfikowanie wyłaniających się ról i procesów zzl	Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak zespolić przedsiębiorczy archetyp organizacji z zzl?
	Tworzenie wzorów edukacji na potrzeby organizacji i globalnego rynku
	Odnalezienie prawidłowości kariery realizowanej pomiędzy organizacjami
	Identyfikowanie prawidłowości zzl w zespołach
	Nowe spojrzenie na zarządzanie różnorodnością
	Uogólnienie i rozwinięcie doświadczeń z zakresu zmniejszania zatrudnienia

Źródło: Burke, Cooper, 2005, za: J. Strużyna, *Tendencje w niszy zzl*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer busiess, Kraków 2007, s. 317.

Zdaniem autora zestawienie zawarte w tabeli 2 „odwzorowuje pewną charakterystyczną tendencję rozwoju teorii zzl – ilość modyfikacji ogólnych jest mniejsza od ilości modyfikacji dotyczących niewielkiej skali. Mutacje i innowacje wymagają scharakteryzowania niszy ekologicznej, w której powstały, populacji, którą tworzą, i przyczyn ich istnienia"[53]. Spośród wymienionych wyzwań z punktu widzenia niniejszej pracy zdają się być istotne trzy obszary szczegółowe: sprawianie, aby ludzie chcieli się uczyć; poszukiwanie sposobów rekombinowania zasobów oraz nowe spojrzenie na zarządzanie różnorodnością.

Ponadto najważniejsze wyzwanie, wobec którego stoi obecnie zzl, polegające „na uznaniu i ochronie osiągnięć dzisiejszych pracowników przy jednoczesnej próbie antycypowania i wykorzystania globalnych zjawisk", rodzi trzy kierunki działań przy podejmowaniu decyzji dotyczących zatrudnienia:

- praktyczna potrzeba dostępu globalnych firm do talentów na całym świecie, analiza międzynarodowych karier, poszukiwanie ekspertów oraz „skonfigurowanie globalnego personelu";
- praca w międzynarodowych i globalnych zespołach, częstokroć wirtualnych, pracujących asynchronicznie – dlatego zasadniczą rolą HR jest wsparcie globalnej komunikacji;

[52] J. Strużyna, *Tendencje w niszy zzl*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*…, s. 317–318.

[53] *Ibidem*, s. 318.

- lepsze przygotowanie studentów i obecnych pracowników do wyzwań – programy szkoleń powinny być wzbogacone o „aspekt globalności" (e-kurs powinien stać się g-kursem z uwzględnieniem globalności)[54].

Wykorzystanie potencjału „nowych" pracowników może powodować określone problemy. Będące odpowiedzią na wyzwania społeczeństw cechy charakterystyczne „nowych" pracowników powodują, że pracodawcy liczą na uzyskanie wartości dodanej z ich pozyskania. Te same cechy mogą być problemem, uniemożliwiając odpowiednio długie i efektywne zatrudnienie, ponieważ pracownicy ci są niezwykle mobilni. „Remedium (choć nie panaceum) może stanowić zarządzanie karierą pracowników ukierunkowane między innymi na stabilizację kadr"[55].

Wprawdzie można tworzyć grupy biernych pracowników, których trzeba zachęcać do pracy zamiast wyzwalać ich naturalną zdolność do współpracy, ale skuteczne zarządzanie jest jednocześnie angażujące i zaangażowane, włączające innych do współpracy i samo do niej włączone, wspierające i wspierane. Organizacje mogą być dynamicznymi wspólnotami, w których każdy szanuje innych i sam jest szanowany[56]. Procesy te nawiązują do strategii rozwoju Polska 2030, do której proponuje odnieść się Z. Janowska. Wśród kluczowych wyzwań przyszłości znajdują się: rozwój zasobów ludzkich (ustawiczne kształcenie, pełne wykorzystane kwalifikacji) oraz solidarność pokoleń, która umożliwi sprostanie starzeniu się społeczeństwa[57].

Akcentuje się rosnące znaczenie zarządzania kapitałem ludzkim. Jako obszar zzl umieszcza je M. Armstrong (rysunek 7). Nadrzędne miejsce w zzl zajmują filozofie HR, określane mianem wartości i zasad przyjętych przez osoby zarządzające w procesie kształtowania strategii pojmowanej jako kierunek zarządzania. Dzięki obraniu właściwego kierunku organizacje mogą sprawnie i skutecznie zarządzać pracownikami, w tym: pozyskiwać zasoby ludzkie, wynagradzać, szkolić i stwarzać warunki rozwoju, zapewniać odpowiednie stosunki pracy. Z kolei budowanie kapitału ludzkiego dojrzałych pracowników powinno obejmować ich pozyskiwanie do dłuższego pozostania w organizacji, planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem planów emerytalnych, rekrutację prowadzoną bez dyskryminacji, postrzeganie starszych pracowników jako talenty, zapewnienie celowo dobranych świadczeń socjalnych i warunków bhp, a także właściwie skomponowanych usług wspierających zzl.

Na kapitał ludzki składają się trzy główne elementy[58]:

- kapitał intelektualny – mówi się o nim jako o wiedzy zgromadzonej i przepływającej przez organizację;
- kapitał społeczny – wiedza, której źródłem jest sieć relacji wewnątrz organizacji i poza nią oraz cechy życia społecznego umożliwiające uczestnikom wspólne, skuteczniejsze działanie prowadzące do osiągnięcia celów;

---

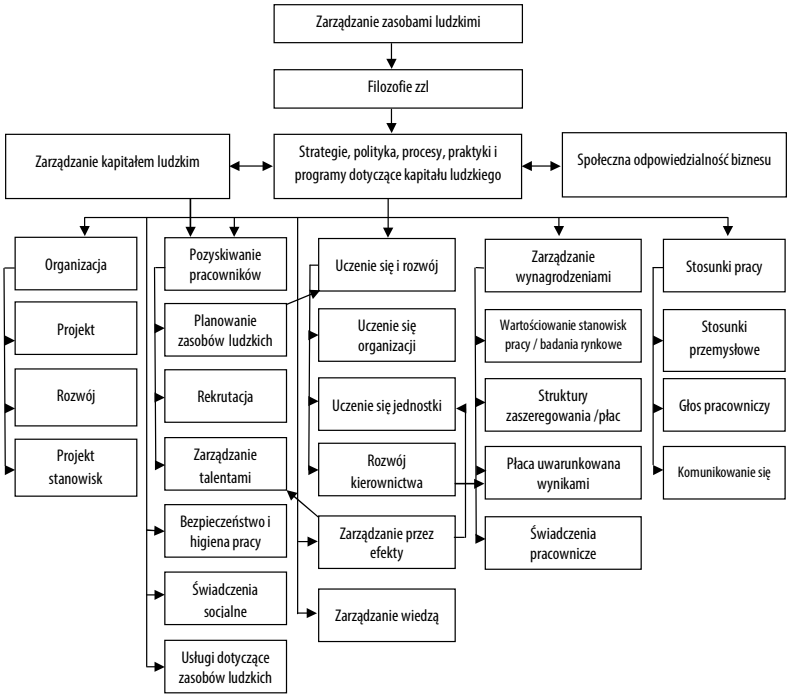
[54] I.H. Buchen, *Partnerski HR. Nowe normy efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia dzisiejszej kadry pracowniczej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 200–201.

[55] B. Jamka, *Zarządzanie karierą w polskich przedsiębiorstwach a charakterystyka „nowego" pracownika – wyniki badań*, [w:] Z. Wiśniewski, A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 347.

[56] H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 270.

[57] Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010, s. 263.

[58] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami*…, s. 76–77.



Rysunek 7. Działania związane z zzl

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 33.

- kapitał organizacyjny – zinstytucjonalizowana wiedza zgromadzona przez przedsiębiorstwo w bazach danych, książkach itp.

Powstały różnorodne modele prezentujące składniki kapitału ludzkiego, np. model Jakin[59]. Można zauważyć, że specyfika kapitału ludzkiego polega na tym, iż poszczególne jego elementy są unikatowe i trudne do naśladowania przez konkurencję[60].

[59] Jakin jest nazwą międzynarodowego projektu. Autorka pracy była koordynatorem merytorycznym, nadzorowała badania w zakresie zarządzania wiedzą w polskich organizacjach, prezentowała wyniki badań na krajowych i zagranicznych warsztatach i konferencjach. Jakin to w języku Basków wiedza, a nazwa wywodzi się stąd, że projekt koordynowała instytucja hiszpańska (baskijska) z Bilbao. W projekcie wypracowane zostało narzędzie ICT do ewaluacji szkoleń i ich wpływu na generowanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach oraz model pozwalający na ewaluację 75 wskaźników w trzech komponentach składowych kapitału: kapitał ludzki, kapitał względny, kapitał relacyjny. Kapitał ludzki zawiera czynniki związane z kwalifikacjami pracowników: komunikatywność, praca w grupie, poziom satysfakcji pracowników, struktura organizacyjna, środowisko pracy, zachowanie pracowników i ich umiejętności, zarządzanie i kierowanie, modele zarządzania. Kapitał względny obejmuje z jednej strony relacje między firmą a klientem, a z drugiej strony uwzględnia podejmowane wysiłki związane z większą efektywnością tych relacji: strategia firmy, wiedza o rynku, poziom satysfakcji klienta, zorientowanie na klienta i polityka marketingowa, współpraca zewnętrzna i struktura grupy klientów. Kapitał strukturalny obejmuje infrastrukturę przedsiębiorstwa, która promuje kapitał ludzki i w tym samym czasie bierze pod uwagę kapitał względny, czyli inwestycje technologiczne i własność przemysłową (patenty i znaki handlowe). Wszystkie komponenty kapitału są wzajemnie ze sobą powiązane.

[60] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami*…, s. 41.

Procesy te w ujęciu modelowym (tabela 3) wpisują się w proces ogólnego zarządzania, będącego zestawem funkcji począwszy od planowania, poprzez organizowanie i motywowanie, na kontrolowaniu kończąc (lewa strona tabeli). Widoczne są podobieństwa i różnice, które zostały pokazane schematycznie, z akcentem na założenia co do natury pracowników oraz traktowania ich na równi z innymi zasobami lub też w kategorii aktywów i pojawiające się w sferze zzl krótkotrwałe i długotrwałe skutki.

Tabela 3. Umiejscowienie modeli zzl w procesie zarządzania

	Modele zarządzania zasobami ludzkimi						
	Michigan	Harwardzki	Japoński	Sita	Kapitału ludzkiego	Mieszany	
planowanie	„Twarde podejście do zzl" – pracownik jako zasób taki sam jak pozostałe zasoby organizacji, ma przynosić oczekiwane efekty. Podejście ilościowe i ekonomiczne	„Miękkie" nastawienie na komunikację, motywowanie i zaangażowanie pracowników oraz ich samorealizację. Cele organizacji pokrywają się z celami pracowników. Pracownicy jako aktywa	Pracownicy strategicznym czynnikiem rozwoju organizacji		Lojalność, zaangażowanie, współpraca, długofalowe zatrudnienie partycypacja, relacja, szkolenia, potencjał pracowniczy	Uwzględnia różne kombinacje modelu sita (nabór) i kapitału ludzkiego (pracownicy stanowią trzon załogi)	
organizowanie	Dobór pracowników (wybór)		Długoterminowe zatrudnienie oparte na kulturze organizacyjnej	Na wejściu do organizacji znajdują się „sita", najlepsi kandydaci, konkurencja, praca indywidualna, rywalizacja		Model sita	Model kapitału ludzkiego
motywowanie		Skutki w obszarze zasobów ludzkich: partycypacja, ruchliwość, systemy wynagradzania, systemy pracy					
kontrolowanie			Fachowość, perfekcjonizm, duma z własnego przedsiębiorstwa, praca zespołowa, kooperacja, kreatywność			Model kapitału ludzkiego	Model sita
	Ocena efektów Wynagradzanie i rozwój	Skutki długotrwałe: zadowolenie jednostki, efektywność organizacyjna, dobrobyt społeczny					

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2006, s. 30; E. Jędrych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 123; J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 137–138; T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 48; H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 60–64; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 34–35.

Umiejscowienie modeli zzl[61] w procesie zarządzania uwzględnia składające się na nie subfuncje. Z funkcją planowania skojarzony jest dobór pracowników, funkcji organizowania i motywowania przyporządkowano systemy organizacyjne, kluczowe wartości i podejście do pracowników, spośród których na sicie selekcyjnym zostają najlepsi albo postrzeganie ich w kategoriach kapitału. Pracownicy, w których firma inwestuje odwzajemniają się lojalnością, współpracą budującą długofalowe i trwałe relacje oraz zaangażowaniem. Funkcja kontroli spojona jest z oceną efektów i pojawieniem się skutków długotrwałych.

Jak wykazano w rozdziale I, w otoczeniu organizacji zachodzi szereg ważkich i rozległych, coraz bardziej dynamicznych zjawisk społeczno-gospodarczych. Organizacje działające w globalnym, zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu postawione są wobec konieczności przewidywania niekorzystnych trendów i przeciwdziałania im, zmuszone do niwelowania pojawiających się zagrożeń, a przede wszystkim do wykorzystywania szans. Mogą to uczynić stosując *foresight*. Zarazem współczesny paradygmat rozwoju gospodarczego, oparty na triadzie: globalizacja, konkurencyjność, innowacja, promuje wiedzę. Dlatego rozdział ten miał za zadanie pokazać szeroki kontekst zarządzania osobami starszymi. Kontekst ten powinien być znany osobom dojrzałym i pracodawcom. Kreując model biznesowy, dobierając praktyki i poczynania, firmy mogą wykorzystać ogromny potencjał tkwiący w starszych pracownikach. Dojrzali fachowcy w globalnym świecie posługują się językami obcymi i nierzadko pracują w międzynarodowych środowiskach. Postępująca informatyzacja wymusza dobrą znajomość obsługi komputera, pracę zdalną. Konkurencyjność organizacyjna może rodzić konkurencję między pracownikami, zaś zwiększające się tempo zmian wymaga większej elastyczności, współpracy, kreatywności i otwartości na to, co nowe. Na tym tle możliwe są konflikty międzygeneracyjne. Starzenie się może ponadto rodzić potencjalne problemy z obniżającą się produktywnością, brakiem aktualnie wymaganych umiejętności, trudnościami w radzeniu sobie z technologią, a także sprostaniem pracy na stanowiskach wymagających sprawności fizycznej. Pogarszające się zdrowie może prowadzić do zwiększonej absencji pracowników. Zmiany społeczno-ekonomiczne implikują właściwe zarządzanie osobami dojrzałymi, opisane w następnym rozdziale.

[61] Określenie zzl, mimo pewnych różnic, stosowane bywa zamiennie z terminem „zarządzanie kapitałem ludzkim", „zarządzanie personelem", „zarządzanie ludźmi".

ROZDZIAŁ II

Złożoność zarządzania wiekiem

1. Miejsce zarządzania wiekiem w zarządzaniu

Postępujące starzenie się społeczeństwa oraz zmniejszanie liczby urodzeń prowadzą do spadku na rynku pracy populacji osób w wieku produkcyjnym, określanym jako wiek zdolności do pracy, o czym była mowa na początku rozdziału I. W praktyce oznacza to zbyt dużą liczbę osób w wieku emerytalnym w stosunku do osób pracujących. Może pojawić się niedobór osób na rynku pracy, szczególnie w sytuacji wzrostu gospodarczego. By zapobiec tym negatywnym zjawiskom, należy wprowadzić odpowiednie mechanizmy, które na dłużej zatrzymywałyby osoby starsze na rynku pracy. Działania w skali makroekonomicznej służące zaktywizowaniu osób starszych, mimo iż stanowią niezwykle ważny obszar, nie są przedmiotem niniejszej pracy. Autorka koncentruje się jedynie na perspektywie organizacji.

Wieloaspektowa analiza obszernej literatury przedmiotu pozwoliła na konstatację, że termin „zarządzanie wiekiem" pojawił się stosunkowo niedawno na świecie i w Polsce. Zarządzanie wiekiem w wymiarze teoretycznym i praktycznym rozwija się od kilkunastu lat przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej, takich jak Finlandia, Szwecja czy Wielka Brytania. W naszym kraju zaczęło się o nim mówić dopiero kilka lat temu[1]. Najczęściej ten obszar zarządzania przyporządkowywany jest do zzl, ale czasem łączony także z zarządzaniem strategicznym czy zarządzaniem różnorodnością: „zarządzanie wiekiem to nowy obszar zarządzania zasobami ludzkimi dla wielu firm"[2], „to „element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach"[3]. Niektóre ujęcia proponują stosowanie w związku z tym określenia „zarządzanie różnorodnością wiekową" jako bardziej adekwatnego[4]. Również jako obszar zzl zarządzanie wiekiem ujmują R. Jaros, P. Krajewski, M. Mackie-

---

[1] T. Schimanek, K. Trzos, M. Zatorska, *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2011, s. 2.

[2] A. Kwiatkiewicz, *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa 2010, s. 3.

[3] J. Liwiński, U. Sztanderska*, Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 3.

[4] S. Kulicka, *Praktyczny poradnik zarządzania różnorodnością wiekową* , Caritas Polska, Warszawa 2012, s. 13.

wicz[5], B. Urbaniak i I. Wieczorek[6], J. Liwiński i U. Sztanderska[7] oraz T. Schimanek[8]. Termin „zarządzanie wiekiem" może odnosić się do różnych wymiarów zzl w ramach organizacji, z wyraźnym naciskiem na starzenie się[9], ale może również nawiązywać do polityki lub rokowań zbiorowych[10].

Generalnie, instrumenty zarządzania wiekiem zwalczają bariery wiekowe i/lub promują różnorodność wiekową, pomagają stworzyć środowisko, w którym poszczególni pracownicy są w stanie wykorzystać swój potencjał, nie będąc w gorszej sytuacji ze względu na wiek[11].

Zarządzanie wiekiem, jak wspomniano, może być postrzegane również jako obszar zarządzania strategicznego, wypełniając w organizacji lukę między jej posiadanymi a pożądanymi zasobami (rysunek 8).

Rysunek 8. Luka strategiczna zasobów ludzkich

Źródło: opracowanie własne.

Kompleksowo zagadnienie zarządzania wiekiem ujmuje J. Ilmarinen, współpracujący z Fińskim Instytutem Zdrowia w Pracy Zawodowej. Instytut ten w skali europejskiej, a może i światowej, ma największy wkład w rozwój badań nad zarządzaniem wiekiem w kontekście starzenia się społeczeństwa[12]. Autor prezentuje zarządzanie wiekiem jako element zarządzania strategicznego będący w ścisłym związku ze strategią firmy (rysunek 9).

---

[5] R. Jaros, P. Krajewski, M. Mackiewicz (red.), *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny*, Fundacja CBOS, Warszawa 2010, s. 50.

[6] B. Urbaniak, I. Wieczorek, *Zarządzanie wiekiem*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Warszawa 2007, s. 11.

[7] J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.

[8] T. Schimanek, *Co to jest zarządzanie wiekiem?*, [w:] *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010, s. 48.

[9] A. Walker, *Combating Age Barriers in Employment – A European Research Report*, European Foundation, Dublin 1997.

[10] A. Walker, *The emergence of age management in Europe*, „International Journal of Organisational Behaviour" 2005, vol. 10(1), s. 685.

[11] G. Naegele, A. Walker, *A Guide to Good Practice in Age Management*, Office for Official Publications of the European Communities, 2006, s. 3.

[12] B. Urbaniak, *Zarządzanie starzejącymi się zasobami w organizacji – w poszukiwaniu rozwiązań*, [w:] M. Gableta, M. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 402.

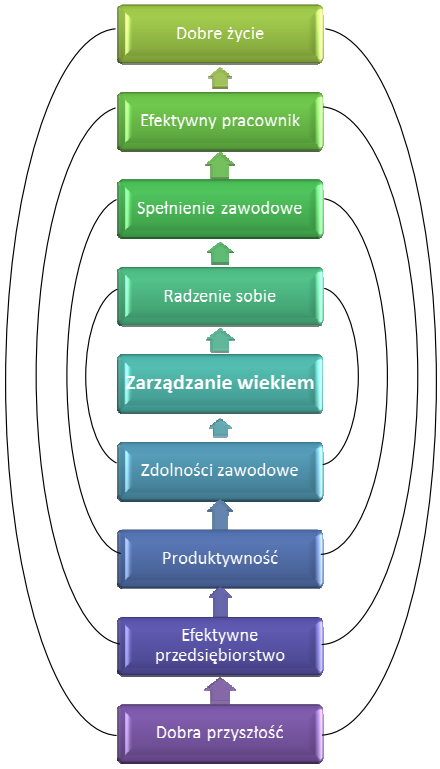
Rysunek 9. Efektywne zarządzanie wiekiem jako rezultat

Źródło: opracowanie na podstawie J. Ilmarinen, *Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki 2005, s. 235.

U podstaw efektywnego procesu zarządzania wiekiem leży świadomość wyzwań z nim związanych. Ta z kolei kształtuje strategię i strategię personalną oraz poszczególne narzędzia zarządzania wiekiem, jednak kluczowa jest wizja takiegoż zarządzania, zgodnie z którą wszystkie zaplanowane i zrealizowane działania mają kreować jego efektywność. Zarządzanie wiekiem to również działania, których celem jest walka z dyskryminacją wiekową, czyli ageizmem[13], opierającym się na stereotypach i uprzedzeniach odwołujących się do biologicznego zróżnicowania ludzi związanego z procesem starzenia się.

[13] Uznaje się, że twórcą terminu jest R.N. Butler, który wprowadził go do literatury w latach 60. ubiegłego wieku (R.N. Butler, *Ageism: Looking back over my shoulder*, „Generations" 2005, vol. 27, s. 84–86; idem, *Psychiatry and the elderly: An overview*, „The American Journal of Psychiatry" 1975, vol. 132(9), s. 893–900).

Zarządzanie wiekiem jest więc ujmowane najczęściej jako utylitarny, kompleksowy zbiór działań przynoszący korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Efekty zastosowania koncepcji zarządzania wiekiem w praktyce prezentuje rysunek 10.



Rysunek 10. Efekty zastosowania koncepcji zarządzania wiekiem

Źródło: opracowanie na podstawie J. Ilmarinen, *Towards a Longer Worklife*…, s. 234.

Efekty zaprezentowane przez Ilmarinena odsłaniają korzystne zmiany na dwóch biegunach. Jeden z nich to przedsiębiorstwo, które dzięki uzyskiwaniu wyższej produktywności staje się bardziej efektywne, kreując swoją pomyślną przyszłość. Na przeciwległym biegunie znajduje się kompetentny i zmotywowany, a dzięki temu efektywny pracownik. Równocześnie ów pracownik, uzyskując dobre rezultaty w pracy, także zapewnia sobie udaną przyszłość.

Powyższe rozważania odwołują się do strategicznego zarządzania wiekiem. Strategia i praktyki zarządzania wiekiem są elementem strategii personalnej, wpisując się w strategię biznesową firmy i filozofię zarządzania ludźmi. 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 w stanie osiągnąć założone cele. Rysują się tu przynajmniej trzy możliwości. Pierwsza z nich to wprowadzanie działań kreują-

cych zarządzanie wiekiem kompleksowo, we wszystkich obszarach działalności firmy. Druga możliwość to celowe wdrożenie kilku obszarów zarządzania wiekiem, np. nie dyskryminującej 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 przypadkowych i nie zakorzenionych w organizacji praktyk, nie mających charakteru systemowego.

Zarządzanie wiekiem można rozpatrywać na trzech poziomach: jednostki, przedsiębiorstwa i społeczeństwa (tabela 4). Na każdym z poziomów rodzą się możliwości, pojawiają się rozmaite problemy oraz sposoby ich rozwiązywania. W rezultacie zarządzania wiekiem tworzą się wiązki korzystnych efektów.

Tabela 4. Poziomy zarządzania wiekiem

Poziom	Problemy/ możliwości	Sposoby/ rozwiązania	Efekty/ cele
Jednostka	• Wydolność funkcjonalna • Zdrowie • Kompetencje • Motywacja do pracy • Zdolność do pracy • Zmęczenie pracą • Bezrobocie	• **Zarządzanie wiekiem** • Promocja fizycznych, mentalnych i społecznych zasobów • Polepszanie stanu zdrowia • Rozwój kompetencji • Radzenie sobie ze zmianami • Współuczestnictwo	• Lepsza wydajność pracy • Poprawa zdrowia • Poprawa kompetencji • Większa zdolność do pracy • Mniejsze zmęczenie pracą • Mniejsze ryzyko bezrobocia • Wyższa jakość życia
Przedsiębiorstwo	• Produktywność • Konkurencyjność • Nieobecność z powodu choroby • Pozytywne nastawienie wobec zmian • Organizacja pracy • Środowisko pracy • Rekrutacja	• **Zarządzanie wiekiem** • Indywidualne rozwiązania • Współpraca między grupami wieku • Ergonomia wieku • Harmonogram przerw w pracy • Elastyczne godziny pracy • Praca w niepełnym wymiarze • Zindywidualizowane szkolenia kompetencyjne	• Wyższa całkowita produktywność • Wyższa konkurencyjność • Mniej nieobecności z powodu choroby • Lepsze zarządzanie • Kompetentne zasoby ludzkie • Lepszy wizerunek • Obniżenie kosztów związanych z niezdolnością do pracy
Społeczeństwo	• Postawy wobec pracy i emerytury • Dyskryminacja ze względu na wiek • Wczesne przejście na emeryturę • Koszty związane z niezdolnością do pracy • Koszty związane z emeryturami • Koszty opieki zdrowotnej • Współczynnik obciążenia demograficznego	• **Zarządzanie wiekiem** • Zmiana postaw • Przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek • Doskonalenie polityki pracy ukierunkowanej na wiek pracowników • Zmiana polityki wychodzenia z rynku pracy ze względu na wiek pracowników	• Mniejsza dyskryminacja ze względu na wiek • Późniejsze przejście na emeryturę • Mniejsze koszty bezrobocia • Mniejsze koszty opieki zdrowotnej • Wzmocnienie gospodarki narodowej • Lepsza opieka społeczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Ilmarinen, *Sustainable employability and workability*, ESF-Age Network, 18–19.10.2010, Maastricht.

Zdrowi i kompetentni pracownicy osiągają lepsze wyniki w pracy i mogą podnosić swoją jakość życia, zdrowie czy kompetencje. Organizacja, dzięki ich wyższej wydajności, może poszczycić się lepszą produktywnością i wizerunkiem w otoczeniu, które poprawiają jej konkurencyjność. Na zarządzaniu wiekiem zyskuje też społeczeństwo. Późniejsze odchodzenie pracowników na emeryturę wzmacnia gospodarkę i ogranicza koszty.

J. Ilmarinen ujmuje chronologicznie etapy rozwoju koncepcji zarządzania wiekiem jako, po pierwsze, czas badań, konceptualizacji i szkoleń w latach 1990–1999 oraz

– po drugie – jako trwającą w latach 2000–2009 fazę tworzenia studiów przypadków, poszukiwania dobrych praktyk oraz typologizacji[14]. W ostatnich latach można mówić o kontynuacji badań, ze znacznym ich nasileniem w roku 2012, będącym Europejskim Rokiem Aktywnego Starzenia się i Solidarności Międzypokoleniowej.

Zarządzanie wiekiem jest elementem czy też odmianą szerszego zjawiska zwanego zarządzaniem różnorodnością, oznaczającego zarządzanie zespołami ludzkim zróżnicowanymi pod względem wieku, płci, rasy, wyznania itp. Jest elementem polityki personalnej firmy nastawionej na osiąganie lepszych wyników finansowych dzięki zatrudnianiu pracowników w różnym wieku. W podejściu tym zakłada się, że kluczowe dla firmy są kompetencje, możliwości i potrzeby pracowników, a nie ich ocena przez pryzmat wieku[15], a więc różnorodność założona jest *a priori*. Wspieranie zdolności do pracy w pracownikach i dobre praktyki zarządzania wiekiem są kluczowymi koncepcjami i narzędziami współczesnego życia w pracy[16] i świadomego doskonalenia przyjaznego dla osób starszych (*age-friendly*) środowiska pracy[17].

Organizacje ze zróżnicowania starają się uczynić atut i wykorzystać je dla dobra pracowników i przedsiębiorstwa[18]. Zarządzanie różnorodnością jest dobrowolnym programem skierowanym na zwiększenie stopnia włączania wszystkich zatrudnionych zarówno w formalnych programach istniejących w ramach organizacji, jak i nieformalnej sieci powiązań organizacyjnych. Celem takiego programu jest zwiększenie „integracji pomiędzy pracownikami różnych ras, płci, wyznania czy pochodzenia kulturowego oraz stworzenie z różnorodności atutu organizacji, źródła jej kreatywności, kompleksowości i większej efektywności"[19].

Zarządzanie różnorodnością przejawia się w dostrzeganiu przez menedżerów różnic między ludźmi w organizacji i oznacza „świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji"[20]. Owo zarządzanie opiera się na aktywnej polityce i wykazuje zrozumienie dla odmienności. Wiodące wyróżniki różnorodności we współczesnej organizacji mogą być przewidywalne: niepełnosprawność, wiek, stan rodzinny, płeć,

---

[14] J. Ilmarinen, *Sustainable Employability and Workability*, ESF-Age Network, 18–19.10.2010 Maastricht.

[15] S. Kulicka, *Praktyczny poradnik*…, s. 14.

[16] N. Clas-Hågan, M. Savinainen, K. Tapio, K. Lumme-Sandt (eds), *Age Management during the Life Course*, The Finnish Work Environment Fund, Tampere 2011, s. 12.

[17] *Ibidem*, s. 21.

[18] Podobnie zagadnienie ujmuje Forum Odpowiedzialnego Biznesu, rozwijające od 2012 r. inicjatywę społeczną pod nazwą Polska Karta Różnorodności. Sygnatariuszem karty może być każda organizacji, która dobrowolnie podejmie decyzję, zgłosi akces oraz „obliguje się do wprowadzenia zakazu dyskryminacji w miejscu pracy i decyduje się działać na rzecz tworzenia i promocji różnorodności oraz wyraża gotowość firmy do zaangażowania wszystkich osób zatrudnionych oraz partnerów biznesowych i społecznych w te działania. Organizacje decydujące się na implementację tego narzędzia działają na rzecz spójności i równości społecznej". Podobne karty podpisało wiele państw europejskich, m.in.: Niemcy, Francja, Finlandia, Szwecja, Hiszpania, Włochy. www.kartaroznorodnosci.pl (styczeń 2013).

[19] D. Lewicka, A. Wziątek-Staśko, *Zarządzanie różnorodnością w Polsce – wyniki badań empirycznych*, [w:] B. Kożusznik, *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, Wydawnictwo UŚ, Katowice 2010, s. 51.

[20] A. Wziątek-Staśko, *Diversity Management. Narzędzie do skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 26.

rasa, wiedza, narodowość, język, miejsce zamieszkania, albo nieprzewidywalne. Do nieprzewidywalnych[21] czynników zalicza się: orientację seksualną, religię, osobowość, zaangażowanie, temperament, ambicje, pasje, marzenia, wartości, zainteresowania, doświadczenia[22]. Do wyróżników różnorodności można dodać ponadto: obraz ciała człowieka (np. waga ciała, rozmiar), kulturę, wykształcenie, wyrazistość osoby, obszar geograficzny, z którego osoba pochodzi, styl uczenia się, zdolności, kolor skóry, status kombatanta.

Zarządzanie różnorodnością wyklucza dyskryminację. Nacisk na prawny zakaz dyskryminacji wiekowej w zatrudnieniu pochodzi od świadomych pracodawców i profesjonalistów zzl, którzy rozpoznają w swoich organizacjach zalety zróżnicowania wiekowego. Równowaga „młodości" i „dojrzałości" zasobów ludzkich jest uważana za najlepszy sposób reagowania na szybko zmieniające się okoliczności związane z globalizacją. Ograniczając nabór do rekrutowania pracowników w tak zwanym „najlepszym wieku" (*prime age*), wiele organizacji nie pozwala sobie na maksymalizację potencjału ludzkiego[23].

Wprawdzie zarządzanie wiekiem bywa utożsamiane z zarządzaniem różnorodnością czy z zarządzaniem pracownikami w różnym wieku, ale wówczas jest to zarządzanie międzygeneracyjne. W niniejszej pracy zarządzanie wiekiem oznacza stosowanie w firmie rozwiązań przyjaznych dojrzałym pracownikom, najczęściej oznacza to osoby powyżej 50. roku życia. Są one ważnymi interesariuszami procesu, na których uwaga zostanie skoncentrowana w następnym punkcie.

2. Interesariusze zarządzania wiekiem w organizacji

Każda organizacja ma grono wewnętrznych i zewnętrznych kibiców strategicznych[24]. Będąc systemem otwartym, pobiera z otoczenia nakłady, które w postaci wyników może oddać z powrotem. Między interesariuszami[25] a organizacją występują w związku z tym następujące zależności:

- interesariusz wysuwa żądania uwzględniające interes organizacji,
- organizacja jest zależna od interesariusza,
- interesariusz ma władzę nad organizacją,
- jest zależny od organizacji,
- organizacja ma władzę nad interesariuszem,
- organizacja i interesariusz są wzajemnie uzależnieni,
- organizacja i interesariusz pozostają w związku kontraktowym,
- interesariusz może wysuwać żądania natury moralnej wobec organizacji,

---

[21] Można podjąć dyskusję z pomysłem zaliczania doświadczenia, zainteresowań i pasji do elementów nieprzewidywalnych. Wydaje się, że przynajmniej na poziomie deklaratywnym można je poznać.

[22] A. Wziątek-Staśko, *Diversity Management*…, s. 25.

[23] G. Naegele, A. Walker, *A Guide to Good Practice in Age Management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006, www.eurofound.eu.int, s. 2.

[24] A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak, *Leksykon zarządzania*, WSHE, Łódź 2005, s.109.

[25] Interesariusze określani mogą być jako: kibice strategiczni, *stakeholders*, grupy interesu.

- interesariusz jest zagrożony ryzykiem,
- interesariusz jest zainteresowany działalnością organizacji[26].

Interesariusze funkcjonują w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji (rysunek 11).

Rysunek 11. Otoczenie wewnętrzne systemu zarządzania wiekiem

Źródło: modyfikacja na podstawie: S. Borkowska, *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwers business, Warszawa 2012, s. 33.

Zarządzanie wiekiem jest zależne przynajmniej od trzech obszarów:

1) struktury organizacji, będącej jej „wewnętrzną 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;
2) 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 osiąganie i zarazem będąc jej uzasadnieniem;
3) 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.

Organizacja, działając w otoczeniu, powoduje określone skutki tego działania odczuwane przez pracowników, związki zawodowe, klientów, konkurentów, dostawców czy sojuszników strategicznych. Przedsiębiorstwo winno poczuwać się do odpowiedzialności za skutki swojego działania wobec tych różnorodnych grup. Grupy osób bezpośrednio zainteresowanych działaniem przedsiębiorstwa można podzielić

[26] U. Bukowska, *Interesariusze a kreowanie wiedzy organizacji*, [w:] A. Szałkowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008, s. 22.

na wewnętrzne i zewnętrzne, a wiele osób należeć może jednocześnie do kilku grup interesariuszy[27]. Jednocześnie, odróżniając wartość dla społeczeństwa i wartość dla interesariuszy, zarządzający przedsiębiorstwem mają przed sobą zadanie utrzymywania równowagi między różnymi grupami interesów w celu tworzenia wartości ekonomicznej, pożądanej społecznie i o charakterze proekologicznym[28]. Szczególnym interesariuszem jest środowisko naturalne, a działalność produkcyjna wymagająca nadmiernej ingerencji w środowisko prowadzi do jego degradacji. Przedsiębiorstwa ponoszą współodpowiedzialność za zachowanie środowiska naturalnego dla przyszłych pokoleń[29].

Zadanie budowania dobrych relacji z interesariuszami komplikuje fakt, iż nie jest możliwe stworzenie zamkniętego katalogu interesariuszy; pewni kibice strategiczni mogą znikać z otoczenia firmy, a inni mogą się w nim pojawiać. Niemożności wyliczenia wszystkich interesariuszy towarzyszy ponadto ich różnorodność, ponieważ mają inne cele, dążenia i tym samym inne oczekiwana w stosunku do firmy (tabela 5)[30].

Tabela 5. Prawdopodobne oczekiwania podstawowych grup interesariuszy w stosunku do przedsiębiorstwa

Interesariusze	Wartości i oczekiwania
Właściciele i akcjonariusze	Zwrot kapitałów, wzrost zaangażowanych kapitałów, bezpieczeństwo inwestycji, permanentne podnoszenie wartości firmy, tworzenie innowacji, budowanie wartości przedsiębiorstwa
Rząd	Stosowanie się do wymogów prawa, wzrost zatrudnienia, wzrost konkurencyjności
Kadra kierownicza	Zatrudnienie, odpowiedni poziom wynagrodzeń, partycypacja, satysfakcja z pracy
Pracownicy	Zatrudnienie; odpowiednia płaca, dobre warunki pracy, zadowolenie z pracy, realizacja różnego rodzaju świadczeń, tworzenie miejsc pracy, możliwość szkolenia i rozwoju
Klienci	Odpowiedni produkt lub usługa, satysfakcjonujące ceny, usługi posprzedażowe, tworzenie innowacji, podnoszenie dobrobytu społeczeństwa
Dostawcy	Zapłata za dostarczone produkty lub usługi, długoterminowe umowy, współpraca, partnerstwo, lojalność
Społeczność lokalna	Nieszkodzenie interesom lokalnym; wkład na rzecz społeczności lokalnej, tworzenie miejsc pracy, podnoszenie dobrobytu społeczeństwa i likwidacja dysproporcji społecznych, ochrona środowiska naturalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 37; A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 77–78.

Jak zaprezentowano w tabeli 5, istnieje wielu interesariuszy o rozległych oczekiwaniach względem przedsiębiorstwa. Dla organizacji stosującej zarządzanie wiekiem można określić następujących interesariuszy:

- Konkurenci firmy to różnorodne organizacje, konkurujące z nią o zasoby. Organizacje prywatne lub publiczne mogą występować na konkretnym rynku, walcząc

[27] J.K. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw: teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 46.

[28] A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 76–77.

[29] M. Rybak, *Etyka menedżera: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 46.

[30] U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 36–37.

o klientów czy przejmując kluczowych pracowników. Wizerunek firmy przyjaznej starszym pracownikom może ułatwiać proces konkurowania. Może on być przydatny w procesie aplikacji o środki na dofinansowanie działalności czy w przetargach publicznych, nawet jeśli nie opiera się na klauzulach społecznych.

- Klienci zaopatrują się w wyroby firmy lub korzystają z dostarczanych przez nią usług, jej serwisu czy usług komplementarnych. Starsi pracownicy mogą wspierać projektowanie produktów czy tworzenie usług z uwzględnieniem wieku odbiorców. Mogą też służyć swoją wiedzą, doświadczeniem czy odkrywaniem preferencji konsumenckich. Starsi pracownicy kontaktujący się z klientami mogą być magnesem i zwiększać wiarygodność oferty.
- Dostawcy to organizacje dostarczające niezbędne zasoby. Mogą się wśród nich znaleźć dostawcy oprzyrządowania dobranego specjalnie dla pracowników dojrzałych, producenci rozwiązań ergonomicznych, dostawcy usług rekreacyjnych i rozwiązań prozdrowotnych. Dostawcy mogą być zainteresowani dostarczaniem bardziej różnorodnych zasobów, co przyczynia się do poszerzenia ich oferty.
- Regulatorzy to jednostki, które mogą kontrolować i regulować politykę i praktyki organizacji lub oddziaływać na nią w inny sposób. Wśród nich znajduje się administracja centralna, która wprowadzając zmiany w ustawodawstwie, kreuje polityki i inicjatywy wspierające dłuższą aktywność osób dojrzałych. Instytucje lokalne dbają o projektowanie i wdrażanie rozwiązań lokalnych, poprzez programowanie ich w dokumentach strategicznych. Regulatorzy, prowadząc wieloaspektowe diagnozy społeczne z uwzględnieniem wieku, dysponują danymi do tworzenia strategii ogólnopolskich i lokalnych.
- Grupy i organizacje utworzone w celu zabiegania o wpływ na działalność gospodarczą, np. zapewniające personel agencje zatrudnienia otwarte na dojrzałych kandydatów czy oferujące różnorodne formy rozwoju zawodowego i osobistego instytucje szkoleniowe uwzględniające perspektywę gerontologiczną w usługach oraz doborze metod i trenerów. Wpływ na działalność gospodarczą mają także urzędy pracy, jednostki organizacyjne pomocy społecznej, czy fundacje i stowarzyszenia. Duża jest rola organizacji trzeciego sektora, uświadamiających różne grupy społeczne, mogących objąć wsparciem osoby starsze jako beneficjentów projektów, zabierających głos w debacie publicznej. Pełnią one ważną rolę wspomagającą aktywizację zawodową i społeczną osób w dojrzałym wieku.
- Pracownicy danej organizacji są zainteresowani jej bieżącą działalnością, ale też długofalowym rozwojem. Mogą być zrzeszeni w związkach zawodowych, reprezentujących interes pracobiorców, także tych w starszym wieku. Są oni odbiorcami, ale i kreatorami praktyk zarządzania wiekiem, zwłaszcza w sytuacji, kiedy dialog społeczny prowadzony jest na poziomie zakładu pracy. Jeśli dialog prowadzi się na szczeblu ogólnokrajowym, lokalnym czy branżowym, pracownicy mogą występować jako reprezentanci firmy.
- Właściciele, mając własność lub udział we własności, są zainteresowani podnoszeniem wartości i rentownością kapitału. Wespół z kadrą kierowniczą kreują wizję, zapewniają komunikowanie filozofii zarządzania wiekiem i sprawne działanie instrumentów zarządzania w tym zakresie. Dbają o korelację między wynagro-

dzeniami a efektami organizacji, transfer wiedzy, zapewnienie sukcesji w długofalowym budowaniu przewagi konkurencyjnej dzięki zatrudnionym pracownikom w różnym wieku.

- Sojusznicy strategiczni to organizacje współpracujące ze sobą w ramach wspólnych przedsięwzięć, także na gruncie społecznej odpowiedzialności biznesu, działalności charytatywnej czy wolontariackiej. Mogą być zainteresowani kooperacją w tworzeniu wizerunku pracodawcy przyjaznego różnorodności wiekowej.
- Media mogą podejmować ważne tematy, prezentując zagadnienie postępującego starzenia się i konsekwencje tego procesu widoczne z różnych perspektyw, w skali makroekonomicznej – konsekwencje dla społeczeństwa i kraju, w skali mikroekonomicznej – dla pracodawców i pracowników w różnym wieku. Media mogą zadbać ponadto o dostrzeżenie tematu w środowiskach lokalnych wspierając akcje popularyzujące, a promocja dobrych praktyk ułatwia zastosowanie zarządzania wiekiem w organizacjach.
- Uczelnie, tworząc specjalności, proponując wykłady do wyboru czy studia podyplomowe, mogą omawiać tematykę zarządzania wiekiem i wskazywać korzyści z jego zastosowania reprezentantom różnorodnych organizacji i działów.

Akcentuje się fakt, że interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni ulegli w ostatnich latach licznym zmianom[31]. Analiza postępowania, obserwacja zachowań, ale przede wszystkim aktywny dialog z zainteresowanymi powinny przybierać kształt permanentnego tworzenia produktywnych relacji, wymiany wiedzy o oczekiwaniach i priorytetach interesariuszy. Na teorii *stakeholders* opiera się społeczna odpowiedzialność biznesu[32]. Może ona obejmować: zzl, zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo oraz odpowiedzialne zachowanie w odniesieniu do działań poza wewnętrzną strukturą przedsiębiorstwa i może dotyczyć wpływu organizacji na społeczności lokalne, stosunków z partnerami biznesowymi, a także przestrzegania praw człowieka i troski o środowisko naturalne[33]. Istotny wpływ na rodzaj społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw ma rodzaj i charakter systemu społecznego, obowiązujące prawo, kultura polityczna w danym kraju oraz poziom moralny całego społeczeństwa[34]. Na model ten wpływają też silnie interesariusze, którzy mogą różnie interpretować odpowiedzialność społeczną – m.in. jako: odpowiedzialność prawną; społeczne zachowanie w rozumieniu etycznym; społeczne zachowanie w rozumieniu potocznym; działanie charytatywne; legitymizację społeczną, a także wymogi wyższych standardów, jakim podlegają menedżerowie przedsiębiorstw[35].

Zastosowanie społecznej odpowiedzialności wymaga wyboru między modelem *after profit obligation* i *before profit obligation.* Pierwszy z nich opiera się na czterech stopniach odpowiedzialności: ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej. W po-

---

[31] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 80.

[32] Społeczna odpowiedzialność biznesu, czyli *Corporate Social Responsibility* (*CSR*).

[33] J. Korpus, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Placet, Warszawa 2006, s. 53–54.

[34] J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, s. 37.

[35] A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna*…, s. 65–66.

dejściu tym podstawą społecznej odpowiedzialności jest zyskowność przedsiębiorstwa i dopiero osiągnięcie określonej rentowności prowadzonej działalności otwiera drogę do działań dobroczynnych. Odpowiedzialność filantropijna może być prowadzona np. jako sponsoring, mecenat, programy wsparcia społeczności lokalnej[36]. Drugim z podstawowych rodzajów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest model *before profit obligation*. Model ten można przedstawić jako odwróconą i częściowo zmodyfikowaną piramidę stworzoną dla poprzedniego modelu. Zgodnie z nim każda firma musi przestrzegać norm moralnych w prowadzeniu swojej działalności, a zysk, który osiągnie nie przestrzegając ich, nie jest moralnie usprawiedliwiony. Jedynie przedsiębiorstwa, które stosują się do norm etycznych, mają prawo funkcjonować na rynku bezterminowo[37].

Niektórzy autorzy zauważają, że współcześnie organizacje postrzegają kwestie etyki i korporacyjnej odpowiedzialności jako akt dobrej woli, ale też jako potencjalne źródło osiągania przewagi konkurencyjnej i – w długim okresie – jako możliwość ograniczenia ryzyka związanego z niepewnością, odpowiedzialny i etyczny bowiem biznes może powodować wzrost zainteresowania inwestorów, ich zaufanie i *goodwill.* Zagadnienia te widzieć należy w kontekście kulturowym. Pewne zasady etyczne wydają się mieć zastosowanie uniwersalne, inne natomiast mają podłoże uwarunkowane kulturowo[38]. Etyka działalności gospodarczej jest ponadto ciągłym procesem „definiowania celów i zasad działania firmy", koncentrującym się na relacjach między celami firmy, praktycznym działaniem a dobrem społecznym[39]. Silne poczucie i świadomość wartości są źródłem trwania i rozwoju organizacji, a przekazywane z pokolenia na pokolenie stanowią swoiste dziedzictwo kulturowe[40]. Można też stwierdzić, że to, co jest możliwe w teorii, niekoniecznie jest łatwe w praktyce[41]. Dodatkowym wyzwaniem dla menedżerów jest budowanie otoczenia przyjaznego dla reprezentantów różnych kultur, niezbędne wobec zmieniającej się dominacji poszczególnych krajów w gospodarce światowej, podążania za międzynarodowym talentem, zarządzania w zróżnicowanym kulturowo otoczeniu[42].

W kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i jego etycznego postępowania mówi się o filantropii strategicznej, wykorzystującej środki finansowe na cele dobroczynne, angażującej wrażliwość i wiedzę pracowników w działalność filantropijną firmy. Pracownicy mobilizują się do współpracy z organizacjami pozarządowymi w zakresie rozwiązywania problemów społecznych. Filantropia bywa

---

[36] J.K. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność*…, s. 30–31.

[37] M. Rybak, *Etyka menedżera*…, s. 31–33.

[38] M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 121–123.

[39] D. Walczak-Duraj, *Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2002, s. 302.

[40] A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości*, One press, Gliwice 2007, s. 13–14.

[41] K. Mellahi, K. Morrell, G. Wood, *The Ethical Business, Challenges and Controversies*, Palgrave Macmillan, London 2010, s. 7.

[42] D.L. Ferrin, N. Gillespie, *Trust differences across national-societal cultures: much to do, or much ado about nothing?*, [w:] M.N.K. Sauders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, R.J. Lewicki (eds), *Organizational Trust. A Culture Perspective*, Cambridge, 2010, s. 43.

włączana do ogólnej strategii firmy, a ponieważ jest synergetyczna, wzajemnie korzystne jest użycie przez organizację oraz głównych udziałowców podstawowych kompetencji oraz zasobów organizacji, w celu przyniesienia korzyści organizacyjnych i społecznych[43]. Społeczna dobroczynność stanowi grunt dla wolontariatu[44], którego dojrzali pracownicy mogą być zarówno odbiorcami, jak i dawcami. Wolontariat może być definiowany jako „działalność, która nie jest zdeterminowana biologicznie, ekonomicznie, politycznie i społecznie. Jest to działalność motywowana głównie poprzez oczekiwane korzyści psychiczne, których wartość jest wyższa niż wynagrodzenie za tę działalność"[45]. Organizacje mogą wspierać inne instytucje poprzez zaoferowanie pomocy w postaci wiedzy, doświadczenia, czy też zdolności i kompetencji swoich pracowników. Wolontariusze, prowadząc zbiórki dla potrzebujących czy organizując wydarzenia, mogą odnieść szereg korzyści. W wolontariat pracowniczy mogą angażować się starsi pracownicy. Wyposażeni są oni w rozległe kompetencje społeczne, bardziej niż młodzi dyspozycyjni, a w sytuacji przechodzenia na emeryturę mają więcej czasu. Uczestnicząc w wolontariacie, mogą stopniowo obniżać swoją aktywność.

Wszystko to wskazuje na możliwość „przygotowania" organizacji do wprowadzenia praktyk zarządzania wiekiem poprzez wcześniejsze lub równoległe wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, wolontariat i zarządzanie etyczne.

3. Podejścia do starzenia się. Zarządzanie wiekiem w kontekście *silver economy*

Jak już wskazywano, proces starzenia się ludności jest obecnie jednym z największych problemów demograficznych niemal całego świata. W najbliższych latach także Polska będzie go mocno doświadczać. Konsekwencje tego zjawiska pojawiły się w wielu sferach życia, począwszy od sytuacji ekonomicznej, poprzez opiekę zdrowotną, system emerytalny, politykę personalną przedsiębiorstw, aż po środowiska lokalne i rodzinę. W sferze ekonomicznej szczególne znaczenie ma wzrost obciążenia ludzi w wieku produkcyjnym oraz wzrost wydatków publicznych na świadczenia dla tej grupy. Mogą wystąpić negatywne zjawiska, jak:

- obwinianie osób starszych za złą sytuację ekonomiczną,
- postrzeganie wydłużania się życia jako problemu społecznego,
- generowanie konfliktów międzypokoleniowych.

Przedstawione w tabeli 6 założenia teoretyczne pozwalają na lepsze zrozumienie kulturowo-społecznego tła procesu dezaktywizacji zawodowej, obecnego w gerontologii społecznej, opisującego zmiany zachowań jednostek wraz przechodzeniem do coraz starszych grup wieku.

---

[43] O.C. Ferrell, J. Fraedrich, L. Ferrell, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Cengage Learning 2010, s. 118.

[44] W ramach wolontariatu osoby dobrowolnie i bez wynagrodzenia wykonują świadczenia na rzecz różnorodnych organizacji. Można wyodrębnić wolontariat: studencki, odbywany w szkole czy w ośrodkach pomocy społecznej, wolontariat biznesowy, w tym oparty na pracownikach, oraz sportowy.

[45] D. Buttler, *Pozycja wolontariuszy na rynku pracy*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011, s. 13.

Tabela 6. Proces dezaktywizacji zawodowej osób starszych w gerontologii – ujęcie teoretyczne

Teoria	Charakterystyka i założenia teorii
Teoria wycofania się	Wraz z osiąganiem coraz wyższego wieku seniorzy powoli, lecz ustawicznie wycofują się z konfiguracji dotychczas pełnionych ról społecznych, charakterystycznych dla średniego wieku. Zwalniają w ten sposób miejsce jednostkom z kolejnej generacji, jednocześnie przygotowując się na całkowite wycofanie – śmierć. W tym ujęciu ważna jest rola instytucji społecznych w kształtowaniu powszechnie aprobowanych nawyków myślenia o tej kwestii. Rozpowszechnione przekonanie, iż starszy wiek łączyć się powinien z przejściem na zasłużoną emeryturę, uniemożliwia nawet zdrowym i chętnym do kontynuacji kariery zawodowej osobom zdecydowanie się na spełnienie oczekiwań społecznych. Przekonanie często determinuje działanie
Teoria aktywności	Konstytutywne twierdzenie tej teorii mówi o większej satysfakcji z życia seniorów bardziej zaangażowanych w różne sieci społeczne, zauważających trudności ze znalezieniem substytucji dla utraconych, wskutek np. przejścia na emeryturę czy owdowienia, ról społecznych. Jednocześnie koncepcja dostrzega różnorodność potrzeb osób starszych, nie mających częstokroć ochoty na podejmowanie nowych form aktywności, skazujących się przy tym niekiedy na samotność i osamotnienie. W tym przypadku nacisk kładziony jest na rolę szeroko pojętego środowiska społecznego jako czynnika zmuszającego do ograniczania zaangażowania zawodowego
Teoria wymiany	Wraz z osiąganiem coraz wyższego wieku zmniejsza się jednocześnie wartość posiadanych zasobów (zdrowie, dochód, oszczędności, kapitał ludzki). Tym samym zmniejszają się możliwości dokonywania wymiany z innymi jednostkami, co owocuje spadkiem uczestnictwa osób starszych w życiu społecznym i powolnym wycofywaniem się z interakcji z innymi. Seniorzy odczuwają lęk przed nieekwiwalentną wymianą, zależnością, korzystaniem z czyjejś „łaski". Obawa ta może się rozwijać na tle zależności materialnej lub funkcjonalnej (konieczność uzyskiwania pomocy przy wykonywaniu pracy zawodowej). Zarazem procesowi temu mogą zapobiegać posiadane niematerialne zasoby – szacunek otoczenia, jego aprobata, mądrość życiowa, czy czas do dyspozycji. Tym samym wycofywanie się z rynku pracy oceniane być powinno jako naturalna konsekwencja samouświadamiania sobie dochodzenia do wieku niskiej produktywności
Teoria modernizacji	Wskutek przemian cywilizacyjnych uruchomionych przez rozwój technologii ochrony zdrowia, postępu gospodarczego, urbanizacji i masowej edukacji, następuje obniżanie się statusu osób starszych. W tej koncepcji, uznającej pozycję seniorów w „dobrych, starych czasach" za zdecydowanie korzystniejszą niż obecnie, zmniejszanie się poziomu aktywności zawodowej seniorów związane jest przede wszystkim z utratą przez nich – w szybko współcześnie się zmieniających warunkach funkcjonowania gospodarki – kwalifikacji zawodowych i społecznych wymaganych w pracy. Postęp technologiczny i szybkie wdrażanie zaawansowanych nowinek technicznych automatycznie zmniejszają konkurencyjność starszych wiekiem pracowników, którzy z reguły są mniej skłonni do podejmowania szkoleń i podnoszenia swych kwalifikacji profesjonalnych
Teoria społecznej kompetencji i wyłamywania się	Niekorzystne z punktu widzenia jakości życia i satysfakcji życiowej zachowania seniorów mogą być opisane za pomocą modelu sprzężenia zwrotnego pomiędzy kompetencjami społecznymi osób starszych a kryzysami wieku zaawansowanego. Kluczowym zagadnieniem jest samoocena seniora, a zwłaszcza wrażliwość osoby starszej na uprzedzenia wobec niej i przypisywane etykiety. Przy silnym wpływie otoczenia na samoocenę osoby starszej określenie jej jako niesamodzielnej prowadzić może do zaniku jej zdolności do podtrzymywania kontaktów z innymi wskutek autodefiniowania siebie jako niezdolnej – w rezultacie wmówionej niesamodzielności – do bycia interesującym dla innych partnerem. Takie pogarszanie się kompetencji społecznych prowadzi najczęściej do dalszego etykietowania seniora jako osoby jeszcze bardziej niesamodzielnej i ruch po spirali wmówionej niesamodzielności jest dalej podtrzymany. Tym samym ageistowskie podejście i sformułowania obecne w miejscu pracy samoczynnie przekładają się na mniejszą skłonność osoby starszej do kontynuowania pracy zawodowej, z uwagi na wiarę w prawdziwość opinii otoczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Pasupathi, C.E. Loeckenhoff, 2002, *Ageist behavior*, [w:] T.D. Nelson (ed.), *Ageism. Stereotyping and Prejudice against Older Persons*, The MIT Press, Cambridge, Mass., s. 201–246, za: P. Szukalski (red.), *To idzie starość – polityka społeczna a przygotowanie do starzenia się ludności Polski*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2008, s. 129–131.

Należy zgodzić się z autorem cytowanego opracowania i uznać, że przedstawione ramy teoretyczne wskazują na możliwości stosowania różnorodnego podejścia do analizy procesu wycofywania osób starszych z aktywności. Taka jednoczesna prezentacja kilku konstruktów intelektualnych umożliwia pełniejszy wgląd w przyczyny dezaktywizacji zawodowej osób dojrzałych. Tylko teoria modernizacji widzi w występującym obecnie

wczesnym i ostatecznym wychodzeniu osób starszych z rynku pracy efekt długookresowych zmian ekonomicznych i społecznych warunków życia – pozostałe omówione podejścia skupiają się na podkreślaniu efektu wieku[46]. Jednocześnie wnioski płynące ze wszystkich omówionych powyżej teorii znajdują swoje zastosowanie w projektowaniu oraz wdrażaniu zarządzania wiekiem w organizacjach i w nurcie rozwoju *silver economy*. Zarządzanie wiekiem wpisuje się w kompleksowy proces zarządzania organizacją, uwzględniający aspekty marketingowe, technologiczne, kulturowe. Pierwsza aproksymacja pokazuje, że osoby starsze mogą wyrażać konkretne postulaty i sygnalizować potrzeby jako aktywni użytkownicy. Drugie przybliżenie pokazuje, że starsi użytkownicy mogą posiadać jeszcze nie ujawnione i nie uaktywnione potrzeby wspierania rozwiązania problemów, natomiast trzecia aproksymacja akcentuje, że osoby starsze jako użytkownicy produktów lub usług posiadają utajone potrzeby, pochodzące z ich doświadczeń gromadzonych przez całe życie, ale też z potrzeb bieżących, wynikających z codziennej rutyny[47]. Obecnie ludzie starsi są coraz częściej zainteresowani nowoczesnymi technologiami. Ponieważ nie uwzględnia się pewnych ubytków związanych z wiekiem, obecne nowoczesne technologie mogą okazać się niewystarczająco dostosowane do oczekiwań i potrzeb osób starszych. Do rozwiązania problemu zbyt małego wykorzystywania technologii przez osoby dojrzałe przydatna okazać się może gerontechnologia (*gerontechnology*)[48].

Silver economy ukierunkowuje różnorodnych interesariuszy na wykorzystywanie potencjału osób starszych na rynku pracy. W wyniku tej aktywizacji może mieć miejsce znalezienie „nowych" ról w społeczeństwie i na rynku pracy albo przywrócenie ról „starych". Jest to tym bardziej trudne, że grupa ta jest szczególnie zróżnicowana zarówno pod względem aktywności fizycznej, stanu zdrowia, kompetencji, jak i chęci do zmiany oraz motywacji[49]. W literaturze pojawiło się nawet pojęcie zawiłości wiekowej, cechującej się pewnym spowolnieniem związanym z wiekiem (ang. *age complexity*)[50].

Aktywność ekonomiczną osób dojrzałych rozpatrywać należy nie tylko na poziomie pracy zawodowej, ale także pracy nie przynoszącej bezpośrednich ekonomicznych skutków, np. roli, jaką odgrywają w rodzinie czy środowisku lokalnym. Osoby dojrzałe, sprawując funkcje opiekuńcze wobec wnuków, odciążają swoje dzieci, przejmując część obowiązków domowych, co jednocześnie nie pozwala im skupić się na własnej karierze zawodowej[51]. Wpływ na aktywność zawodową ma wiele czynników, wśród których wymienić można panującą w miejscu pracy atmosferę oraz relacje międzyludzkie, wpływające na satysfakcję z pracy. Motywująco oddziaływać mogą

---

[46] P. Szukalski (red.), *To idzie starość – polityka społeczna a przygotowanie do starzenia się ludności Polski*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2008, s. 131.

[47] B. Ostlund, *Silver age innovators: A new approach to old users*, [w:] F. Kohlbacher, C. Herstatt (eds), *The Silver Market Phenomenon. Marketing and Innovation in the Aging Society*, Springer, Berlin–Heidelberg 2011, s. 15.

[48] R. Fukuda, *Gerontechnology for a Super-Aged Society*, [w:] F. Kohlbacher, C. Herstatt (eds), *The Silver Market Phenomenon*..., s. 88.

[49] Wyraźnie pokazały to ogólnopolskie, reprezentatywne badania wykonane w ramach projektu *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*.

[50] A. Baron, *Measurement scales and the age-complexity hypothesis*, „Experimental Aging Research: An International Journal Devoted to the Scientific Study of the Aging Process" 1985, vol. 11.

[51] P. Szukalski, *Starzenie się ludności – Wyzwanie XXI wieku*, [w:] P. Szukalski (red.), *To idzie starość*…, s. 23.

przeszłe doświadczenia osób dojrzałych z bezrobociem, demotywująco zaś – 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.

Rozwój „srebrnej gospodarki" wpisuje się w postulat wydłużania aktywności zawodowej. Jej celem jest przygotowanie osób starszych na różne sytuacje życiowe, które mogą wystąpić w przyszłości. Przygotowanie ma na celu przede wszystkim uodpornienie się na różne przeciwności losu oraz zadbanie o to, by były one łagodne w skutkach. Środki zaradcze mogą się koncentrować na zapobieganiu negatywnym zjawiskom czy ich odraczaniu oraz na minimalizacji szkód powstałych przy ich wystąpieniu[52]. 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[53].

Koncepcja *silver economy* ma na celu podniesienie aktywności osób dojrzałych na wielu polach, w tym aktywności zawodowej i zapobieganie skutkom starzenia się. Jej wdrażanie sprzyja eliminowaniu konfliktów wieku, polegających na tworzeniu się opozycji: młodzi przeciwko starszym, starsi przeciwko młodym[54]. Rozwój tej dziedziny gwarantowany jest przez rozmiar i specyfikę popytu na „srebrnym rynku", oferując ogromne możliwości dla firm[55] oraz respektowanie prawa zakazującego dyskryminacji ludzi ze względu na wiek.

Na zakończenie tego fragmentu 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 stanowisk;

---

[52] *Ibidem*, s. 25.

[53] P. Szukalski, *Przygotowanie do starości jako zadanie dla jednostek i zbiorowości*, [w:] P. Szukalski (red.), *To idzie starość*…, s. 33–43.

[54] J. Macnicol, *Age Discrimination. An Historical and Contemporary Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge 2006, s. 26.

[55] P. Reinmoeller, *Service Innovation: Towards Designing New Business Models for Aging Societies*, [w:] F. Kohlbacher, C. Herstatt (eds), *The Silver Market Phenomenon*…, s. 134,

- 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[56].

Należy przypuszczać, że wraz z nasilającymi się zmianami demograficznymi przedsiębiorstwa zaczną coraz częściej sięgać po starszych pracowników, a wdrażanie zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach dopiero się zaczyna[57]. Stąd wynika potrzeba przeglądu badań w zakresie rozumienia i stosowania zarządzania wiekiem w różnych częściach świata oraz różnic i podobieństw w tej sferze pomiędzy państwami w Europie, a w tym w Polsce.

4. Przegląd badań światowych, europejskich i polskich

Badania naukowe w regionie afrykańskim przybierają formułę małych lub średniej wielkości badań głównie jakościowych[58]. W połączeniu z badaniami narodowymi tworzy się tam podejście globalne i może to pomóc w lepszym zrozumieniu starzenia we własnym społeczeństwie[59]. W regionie Azji i Pacyfiku podkreśla się konieczność wymiany wiedzy i współpracy w zakresie ochrony socjalnej, opieki zdrowotnej, szkolenia. Szczególnie kraje takie jak Singapur, Australia i Hong-Kong zaczynają bardziej rozwijać programy oparte na kompetencjach, niż oparte na wiedzy programy akademickie[60]. Z kolei w wielu krajach latynoamerykańskich zrealizowano międzynarodowe programy współpracy i prowadzenia badań empirycznych, a było to ukierunkowane na projektowanie polityk i innowacyjny rozwój instytucjonalny w celu adaptacji do przemian demograficznych w regionie[61]. Europa zaś prezentuje się jako kontynent z dużymi różnicami społeczno-ekonomicznymi i polityczno-kulturowymi, jeśli chodzi o indywidualny cykl życia. Niektóre kraje są w badaniach europejskich niedoreprezentowane – Estonia, Słowenia, Bułgaria czy Rumunia, prawdopodobnie za sprawą wpływów pokomunistycznej ideologii[62].

Różnorodność wiekowa wydaje się związana z pojawieniem się klimatu dyskryminacji wiekowej w przedsiębiorstwach[63], co negatywnie wpływa na ogólną wydajność

---

[56] Z. Wiśniewski, *Zarządzenie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 18.

[57] P. Woszczyk (red.), *Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka*, HRP, Łódź 2011, s. 158.

[58] I. Aboderin, M. Ferreira, *African Region*, [w:] E.B. Palmore, F. Whittington, S. Kunkel (eds), *The International Handbook on Ageing. Current Research and Development*, Praeger, Santa Barbara 2009, s. 6.

[59] *Ibidem*, s. 19.

[60] S. Cheng, D. Philips, A. Chan, *Asia-Pacific Region*, [w:] E.B. Palmore, F. Whittington, S. Kunkel (eds), *The International Handbook* ..., s. 49.

[61] N. Redondo, *Latin American Region*, [w:] E.B. Palmore, F. Whittington, S. Kunkel (eds), *The International Handbook*…, s. 73.

[62] M. Aartsen, *European Region*, [w:] E.B. Palmore, F. Whittington, S. Kunkel (eds), *The International Handbook*…, s. 65.

[63] 128 firm z zatrudnieniem 8651 pracowników, w Szwajcarii.

za sprawą afektywnego zaangażowania[64]. Z badań wynikają dwie ważne implikacje dla menedżerów firm. Po pierwsze, muszą oni być świadomi, że wraz ze wzrostem różnorodności wiekowej pracowników mogą wystąpić wyższe poziomy postrzeganej dyskryminacji wiekowej. Po drugie, może nawet ważniejsze, wyniki wskazują, że postrzegany klimat dyskryminacji wiekowej jest potencjalnie związany z wydajnością. Gdy pracownicy czują się traktowani dyskryminacyjnie, mogą obniżyć się wyniki ich pracy, co ustalili badacze firm ze Szwajcarii. Powinno się więc unikać dyskryminacji nie tylko z normatywnego i etycznego punktu widzenia, ale również z powodu konsekwencji biznesowych.

Przegląd ten stał się podstawą wyodrębnienia kilku nurtów badawczych, z których na początek można zreferować obszerny nurt badań longitudinalnych, cyklicznie opisujących sytuację kobiet i mężczyzn w starszym wieku. Istnieje bogactwo badań dotyczących procesu starzenia się, prowadzonych na wszystkich kontynentach, na bardzo licznych populacjach, w założonych kohortach wieku. Przykładowo można wymienić badania europejskie:

- SHARE (*Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe)*, którego główne obszary problemowe dotyczące osób w wieku 50+, mieszkańców Unii Europejskiej, to: stan zdrowia, sytuacja rodzinna, rynek pracy, status ekonomiczny. Badania trzeciej fali SHARE – SHARELIFE dotyczą zdrowia, dochodów i sieci społecznych osób 50+, w kontekście czynników środowiskowych: polityki edukacyjnej, dostępu do opieki zdrowotnej, rodzajów zabezpieczenia społecznego, łagodzenia ubóstwa, dotacji mieszkaniowych i wsparcia macierzyństwa. Badanie bazuje na 28 000 biografii z 13 krajów Europy – od Skandynawii, poprzez kraje Europy Środkowej i Wschodniej, aż do Morza Śródziemnego, konfrontując je z działaniami państwa opiekuńczego[65].
- Europejskie Badanie Warunków Pracy (*European Working Condition Survey*), cykliczne, realizowane przez Eurofound. Dotyczy elementów ważnych dla warunków pracy w różnych fazach życia zawodowego osób pracujących w Europie: zapewniania rozwoju zawodowego i bezpieczeństwa zatrudnienia, utrzymywania i promowania dobrego stanu zdrowia i samopoczucia pracowników, rozwijania umiejętności i kwalifikacji, godzenia życia zawodowego z prywatnym.
- ELSA (*English Longitudinal Study of Ageing*), którego celem jest zbadanie stanu zdrowia, modeli zachowań i funkcjonowania, jakości życia, pozycji społecznej i statusu ekonomicznego osób w wieku ponad 50 lat w Wielkiej Brytanii. W szczególności badania obejmują tematykę: zdrowia, niepełnosprawności, związków między statusem ekonomicznym a stanem zdrowia, determinant statusu ekonomicznego w starszym wieku, procesu podejmowania decyzji o przejściu na emeryturę, relacji społecznych, warunków domowych, struktury rodziny, transferów środków, udzielanego i otrzymywanego wsparcia[66].

---

[64] F. Kunze, S.A. Boehm, H. Bruch, *Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study*, „Journal of Organizational Behavior" 2011, vol. 32, s. 282.

[65] A. Börsch-Supan, M. Brandt, K. Hank, M. Schröder (eds), *The Individual and the Welfare State. Life Histories in Europe*, Heilderberg, Springer 2011.

[66] Inne postępowania badawcze to: CLESA (*Comparisons of Longitudinal European Studies on Ageing*), NZHRS (*New Zealand Health, Work and Retirement*), TILDA (*The Irish Longitudinal Study on Ageing*).

Spośród badań pozaeuropejskich na szczególną uwagę zasługuje HRS (*Health and Retirement Study*), realizowane w Stanach Zjednoczonych, ukierunkowane na zbadanie okresu przedemerytalnego i skutków przejścia na emeryturę, relacji między stanem zdrowia a dochodami i statusem materialnym, zależności między konsumpcją a gromadzeniem bogactwa, a także na zdiagnozowanie uwarunkowań niezdolności do pracy oraz uwarunkowań i zależności między parametrami dotyczącymi ubytków stanu zdrowia, stanu zamożności, rodziny, stanu instytucjonalnego. Stanowi ono częstokroć punkt odniesienia w projektowaniu pozostałych badań. Inne, siostrzane badania to: realizowane w Meksyku MHAS (*Mexican Health and Aging Study*); KLoSA (*Korean Longitudinal Study of Aging*), wykonywane w Korei Południowej; chińskie CHARLS (*Chinese Health and Retirement Survey*); indyjskie LASI (*Longitudinal Aging Study in India*); japońskie JHRS/JSTAR (*Japanese Study of Aging and Retirement*); SAGE (*Study on Global Ageing and Adult Health*), początkowo koncentrujące się na krajach takich, jak: Chiny, Ghana, Indie, Meksyk, Rosja i Republika Południowej Afryki (w kolejnych rundach badawczych dołączono również Indonezję, Bangladesz, Kenię, Tanzanię i Wietnam); ALSWH (*Australian Longitudinal Study on Women's Health*); CLSA (*Canadian Longitudinal Study on Aging*).

Największym walorem tego typu badań wydaje się być porównywalność wyników w poszczególnych państwach oraz longitudinalna możliwość obserwacji dynamiki zjawisk. W kontekście zarządzania wiekiem ich wadą jest niemal wyłączna koncentracja na osobach dojrzałych, zaledwie jednym z interesariuszy tego procesu.

Drugi nurt badań zagranicznych wykorzystuje podejście kazuistyczne, które można wręcz nazwać „karuzelą opisów przypadków". Z kolei to podejście dotyczy drugiego z kluczowych interesariuszy, czyli pracodawców. Literatura światowa dysponuje setkami, jeśli nie tysiącami opisów przypadków dotyczących szeroko rozumianego zarządzania wiekiem. Mają one rozmaity charakter, rozmiar, stopień szczegółowości, cel, dla którego zostały przygotowane. Raporty zawierają różnorodne przykłady, m.in.:

- studia przypadków dotykające wybranych obszarów zarządzania wiekiem w rumuńskich przedsiębiorstwach: rekrutacji, przeszeregowań stanowiskowych, szkoleń i rozwoju, zwalniania pracowników, rozwiązań o różnej skali, wdrożonych w firmach reprezentujących różne branże[67];
- dotyczące poszczególnych krajów, np. Belgii[68], Włoch[69], Finlandii[70];
- wykaz dobrych praktyk w Irlandii – w sferze promocji zdrowia, programów „równowaga praca–życie", promocji zatrudnienia i zatrzymania starszych pracowników[71];

---

[67] *Employment and Labour Market Policies for an Ageing Workforce and Initiatives at the Workplace. National Overview Report: Romania*, Chamber of Commerce and Industry of Romania, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007.

[68] H. Martens, J. Manshoven, F. Lambrechts, F. Lambrechts, *Silver Processes and Instruments. Towards an Age-friendly HR Management*, Diepenbeek 2005.

[69] C. Sadowska-Snarska (red.), *Aktywizacja zawodowa osób po 50. roku życia. Dobre praktyki z Włoch*, t. III, Białystok 2012.

[70] *Managing the Ageing Workforce: TAEN – The Age and Employment Network an introductory guide to age management for HR professionals*, UK 2007.

[71] *Supporting Older Workers In The Workplace*, The Interfair Network, Equal 2007.

- studia przypadków prezentujące rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem wdrożone w przedsiębiorstwach funkcjonujących na Słowacji[72].

Kompendia praktyk zawierają przykłady projektów wywodzące się z wielu państw[73], dotyczące polityki krajowej, działań regionalnych albo konkretnych firm[74], przyporządkowane określonej tematyce. Są to:

- studia przypadków opisane przez organizację *Welcoming Budapest*, której celem jest walka z dyskryminacją na rynku pracy[75];
- raporty odnoszące się do dobrych praktyk realizowanych na różnych szczeblach[76];
- zjawiska zachodzące w różnorodnych organizacjach wdrażających programy nauczania[77];
- raporty dobrych praktyk zarządzania wiekiem w wybranych krajach europejskich[78].

Dobre praktyki w zatrudnieniu starszych pracowników obejmują bezpośrednie lub pośrednie zwalczanie barier wiekowych, promują różnorodność wiekową i stworzenie środowiska, w którym każdy jest w stanie zrealizować swój potencjał. Wiek jest różnorodnością, a różnorodność wiekowa staje się imperatywem biznesu[79]. W trakcie przeglądu dostrzeżono pojedyncze opisy z Austrii, Polski, Wielkiej Brytanii, Niemiec, najczęściej przyporządkowane określonym obszarom, jak: zarządzanie wiedzą, szkolenia dojrzałych pracowników, *jobcoaching*[80]. Przeglądy opisów przypadków mogą zostać przyporządkowane subprocesom zarządzania[81], np. emerytury, rekrutacja, selekcja, adaptacja, wynagrodzenia – czyli występują w ujęciu funkcjonalnym.

Kompleksową kompozycją opisów jest zestaw 90 opisów przypadków z 8 uczestniczących w projekcie krajów: Holandii, Szwecji, Danii, Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec, Włoch i Polski. Praktyki dotyczące zarządzania wiekiem[82] realizowały tam dwa cele, którymi były utrzymanie zatrudnienia starszych pracowników i poprawa możliwości zatrudnienia. W kolejnym opracowaniu zaprezentowano przykłady dobrych praktyk zarządzania wiekiem w organizacjach z konkretnych branż. W katalogu dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem opisano przypadki z Niemiec, Szwajcarii, Norwegii, Czech, Francji i Hiszpanii z branży elektrycznej[83] albo dotyczące przemysłu metalowe-

---

[72] J. Poledna, *Employment and Labour Market Policies for an Ageing Workforce and Initiatives at the Workplace. National Overview Report: Slovakia,* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2007.

[73] *Europejski Fundusz Społeczny i starsi pracownicy*, Unia Europejska, 2010.

[74] *Panorama. Innovative learning measures for older workers*, Cedefop, Luxembourg 2008.

[75] *Supporting Older Workers in the Workplace, A Booklet from the Equal Inter Fair Transnational Partnership 2005–2007*, June 2007, www.pestesely.hu (kwiecień 2012).

[76] *Good Practice Guide. Analiza dobrych praktyk w krajach Unii Europejskiej w ramach projektu PI Indywidualny koszyk świadczeń osób 50+ – model trójsektorowej współpracy w zakresie rynku pracy*, BD Center, Lublin 2012.

[77] *Innovative Learning Measures for Older Workers*, Cedefop Panorama Series, 159, Luxembourg, Office for official publications of the European Communities, 2008.

[78] F. Frerichs, R. Lindley, P. Aleksandrowicz, B. Baldauf, S. Galloway, *Integrated Final Report on Organisational Case Studies and Good Practices in Age-management*, ASPA, September 2011, www.aspa-eu.com (kwiecień 2012).

[79] A. Walker, *The Emergence of Age*…, s. 692.

[80] *Age Management,* AGE ALLIANCE, maszynopis powielony, Equal 2007.

[81] *Managing Age. A Guide To Good Employment Practice*, CIPD TUC, October 2006.

[82] F. Frerichs, R. Lindley, P. Aleksandrowicz, B. Baldauf, S. Galloway, *Integrated Final Report*…

[83] *Demographic Change in the Electricity Industry in Europe. Toolkit on Promoting Age Diversity and Age Management Strategies, European Social Dialogue Committee in Electricity Eurelectric*, Epsu and Emcef, Dr. Jane Pillinger, Dublin 2008.

go[84]. Niektóre z opracowań posiadają swoistą metodologię wyboru dobrych praktyk[85] lub też podporządkowane są określonej tematyce, np. dyskryminacji i promowaniu różnorodności[86]. Dobre praktyki prezentowane mogą być ponadto z uwzględnieniem możliwości transferu do firm reprezentujących sektor małych i średnich organizacji[87]. Funkcjonują także raporty dotyczące pojedynczych firm[88]. Można zauważyć, że wiele z opisywanych firm to firmy globalne, funkcjonujące na międzynarodowych rynkach, opisywane wielokrotnie. Z pewnością *know-how* dotyczące zarządzania wiekiem jest transferowane z firmy „matki". W bardziej świadomych i elastycznych organizacjach konkretne praktyki są najprawdopodobniej modyfikowane, dostrajane i w pełni adaptowane do kultury narodowej i organizacyjnej firmy „córki".

Jest to, jak nadmieniono, istna „karuzela" opisów przypadków, o różnej wartości implementacyjnej i poznawczej. Próbę syntezy podjęli Naegele i Walker, stwierdzając, że z doświadczeń pracodawców europejskich można wyprowadzić kilka następujących uogólnień:

- rekrutacja starszych pracowników pozwala na pozyskanie dla firmy dodatkowych kompetencji,
- korzyści dla organizacji przynosi monitorowanie kosztów inwestycji ponoszonych na rzecz rozwoju i promocji zdrowia wśród starszych pracowników,
- zatrzymanie w firmie starszych pracowników pozwala na uniknięcie nagłej utraty istotnych kompetencji i może tym samym wpływać na efektywność przedsiębiorstwa,
- do wzmocnienia solidarności międzypokoleniowej i wzrostu motywacji do pracy może przyczynić się wdrożenie zarządzania różnorodnością w firmie.
- firmy zwykle sięgają po rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem z następujących powodów: pragną utrzymać swoje obecne zasoby kompetencyjne, chcą ograniczyć koszty pracy związane z wiekiem pracowników (np. poprzez opracowanie kompleksowych programów na rzecz promocji zdrowia), reagują na zmiany na rynku pracy (m.in. starzenie się społeczeństwa), dążą do rozwiązania problemów wynikających z ograniczeń rynku pracy (np. związanych z występującymi na nim brakami kompetencyjnymi), z konieczności wynikającej z braku młodszych pracowników o poszukiwanych umiejętnościach[89].

Najbardziej wszechstronnym badaniem objęto europejską bazę najlepszych praktyk zarządzania wiekiem stworzonych przez Eurofound. W sumie przeanalizowano 136 przypadków na 200 dostępnych w bazie. Były to opisy małych, średnich

---

[84] I. Abdesslem, P. Morvannou (eds), *IndustriALL. Transferring Know-How in order to safeguard production capacities in the European metalworking industries,* Syndex, United Kingdom, November 2012.

[85] *ESF Age Network*. Draft, June 2012; E. Kryńska, P. Szukalski (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach UE. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.

[86] N. Bergmann, I. Matt, C. Sorger, U. Kociper, *Good Practice Examples in Promoting Diversity and Implementing Antidiscrimination Measures in the Labour Market*, Zagreb 2009.

[87] A. Frevel, C. Newiger-Bogumil, *Creative Age Management Strategies for SMEs in the Baltic Sea Region. Executive Summary*, October 2012 oraz M. Maksim, P. Pawlak, G. Czapiewska, *Zarządzanie wiekiem w MŚP. Podręcznik wdrożeniowy do szkolenia*, Toruń 2012.

[88] H. Muukka, *An Age Management Challenge: A Study On Company Knowledge Transfer From Senior Employees' To The Company's Utilization*, Turku, May 2012.

[89] G. Naegele, A. Walker, *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006.

i dużych organizacji zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym[90]. Wnioski mówią, że największy wpływ na zarządzanie wiekiem ma stanowisko zajmowane wobec starzenia się i poziom gotowości pracodawców do działania (od reaktywnego, charakteryzującego się posiadaniem jednej inicjatywy, nastawionego na szybkie rozwiązywanie problemu, aż po proaktywne – inicjatywa kompleksowa, nastawiona na rozwiązywanie problemów w przyszłości). Aby zbadać sposoby zarządzania wiekiem względem dwóch trajektorii: poziomu przygotowania organizacji i roli wieku w polityce HR, wyodrębniono pięć typów strategii: „rozwiązywanie problemu skąpych zasobów", „obniżanie wymogów pracy", „wzmacnianie zasobów osobistych", „nauka międzypokoleniowa", oraz „podejście cyklu życia". Koncepcja Wallin i Hussiego będzie szerzej opisana w dalszej części pracy.

Jednocześnie warto dodać, iż mnogość zgromadzonych dobrych praktyk zarządzania wiekiem[91] niemalże we wszystkich krajach europejskich potwierdza wysoką rangę zjawiska.

Warte wspomnienia są europejskie badania porównawcze, pozwalające na wymianę doświadczeń, wiedzy i informacji między instytucjami oraz zespołami badaczy w duchu tworzenia wspólnej przestrzeni badawczej. Szczególne miejsce zajmują kompleksowe badania o doniosłej tematyce, realizowane w ramach projektów ramowych UE. Ważnym projektem była ASPA (*Activating Senior Potential in Ageing Europe)*, realizowana jako projekt 7. programu ramowego. Projekt ten, dotykający zarządzania wiekiem, prezentował wgląd w aktywność zawodową i działalność osób od 50. do 70. roku życia oraz opinie pracodawców i stan wdrożeń zarządzania wiekiem w organizacjach. Wyniki badań wskazują, że na ogół pracodawcy postrzegają starzenie się społeczeństwa jako jedno z głównych wyzwań rynku pracy w nadchodzącym dziesięcioleciu. W niemal wszystkich krajach od 70 do 85% pracodawców spodziewa się problemów z powodu starzenia się ludności. 43% pracodawców przewiduje wzrost udziału starszych pracowników w zatrudnieniu w swoich krajach[92]. Na uwagę zasługuje projekt realizowany w 6. programie ramowym: RECWOWE *(Reconciling Work and Welfare in Europe)*, którego celem było stworzenie zintegrowanej europejskiej sieci badawczej, skupiającej różnorodne dyscypliny badawcze i zapobiegającej rozdrobnieniu istniejących badań w sferze pracy i dobrobytu w Europie. *Flexicurity*, równowaga między pracą a życiem, jakość pracy i systemy socjalne diagnozowane były aż w 17 krajach europejskich[93]. Projektem o szerokim wydźwięku i złożoności badań jest zrealizowany w ramach 6. programu ramowego SPReW *(Generational approach to the social patterns of relation to work)*, który obejmował badania relacji między generacjami, w tym konfliktów w miejscu pracy, motywacji, komunikacji, transferu wiedzy[94].

---

[90] M. Wallin, T. Hussi, *Best Practices in Age Management– evaluation of organisation cases*, Finnish Work Environment Fund, Helsinki 2011.

[91] *Ibidem*.

[92] www.aspa-eu.com (kwiecień 2012).

[93] http://www.recwowe.eu (kwiecień 2012).

[94] P. Vendramin, *Genarations at Work: Areas of Solidarity and Tensions*, Brussels 2008; B. Delay, D. Méda, *Changer in the Relation to Work*, Brussels 2008; http://www.ftu-namur.org (marzec 2013).

Przegląd powyższych badań porównawczych dotyczących zarządzania wiekiem w szerszym kontekście starzenia się społeczeństw dostarczył spostrzeżenia, że istnieją kraje zdecydowanie wyróżniające się aktywnością na polu uczestnictwa w projektach i badaniach, takie jak: Niemcy, Hiszpania, Włochy, Niderlandy, Grecja[95]. Niekwestionowanym liderem jest jednak Wielka Brytania, z pewnością mogąca podzielić się doświadczeniami, dokonaniami i osiągnięciami na poziomie makro, regionalnym, lokalnym i na szczeblu przedsiębiorstw. Dokonany *desk research* dał sposobność do podjęcia próby podsumowania, zawartej w tabeli 7. Autorka zaproponowała nazewnictwo dla poszczególnych grup krajów. Podstawę porównań krajów europejskich stanowiło siedem kryteriów, a mianowicie:

- Długość stosowania rozwiązań wpływająca na nagromadzenie doświadczeń i możliwość ewolucyjnego dostosowywania przyszłych działań.
- Powszechność stosowania i zakorzenienie w praktyce gospodarowania rozwiązań dotyczących zarządzania wiekiem, zastosowanie ich w organizacjach różnej wielkości, publicznych i prywatnych.
- Praktyki i polityki zarządzania wiekiem pozostające w związku z ingerencją sektora publicznego i w bardzo silnym związku z zaangażowaniem w ich kreowanie i stymulowanie zainteresowania nimi ze strony podmiotów dialogu w obszarze stosunków przemysłowych.
- Działania instytucji, które powinny przekładać się na otwartość i permanentne uspójnianie systemu, w imię „nadrzędnych" racji i ogólnonarodowego interesu.
- Bogactwo instrumentów w wachlarzu pozostającym do dyspozycji różnorodnych organizacji, które jest pochodną rozwiązań dostępnych w otoczeniu, ale bywa także uwarunkowane kulturowo.
- Priorytetowe traktowanie uczenia przez całe życie. Założenie bowiem, że głównymi interesariuszami procesu zarządzania wiekiem są starsi pracownicy i pracodawcy, upoważnia do traktowania nauki przez całe życie jako absolutnego priorytetu. Daje ona możliwość aktualizacji wiedzy i podnoszenia kwalifikacji pracownikom bez względu na wiek, a pracodawcom wysoce kompetentnych pracowników.
- Obecność projektów badawczych w zakresie danej tematyki świadczy pośrednio o znaczeniu zagadnienia w danym kraju i wdrożonych mechanizmach dystrybucji środków finansowych na badania (tabela 7).

Kraje europejskie prezentują zróżnicowane zaawansowanie w zakresie szeroko rozumianego zarządzania wiekiem[96]. Chociaż przegląd literatury i badań prowadzonych w Europie ma charakter zaledwie jakościowy, to jednak wskazał on, że zdecydowanie nie jest to kontynent jednorodny. Ogromna ilość materiału empirycznego, specyfika poszczególnych państw i regionów, powoduje, że generalizacja nie jest łatwa. Można jednak pokusić się o sformułowanie kilku ogólnych spostrzeżeń, które zostały zasygnalizowane już we wstępie.

---

[95] Ponadto w wymienionych projektach uczestniczyły: Dania, Francja, Szwajcaria, Polska, Republika Czeska, Belgia, Rumunia, Bułgaria, Niemcy, Finlandia, Austria, Szwecja, Węgry.

[96] 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, s. 86.

Tabela 7. Zaawansowanie krajów europejskich w zakresie zarządzania wiekiem

Grupy krajów europejskich	(1) Długość stosowania	(2) Powszechność stosowania i zakorzenienie w praktyce gospodarowania	(3) Ingerencja sektora publicznego w inicjowanie idei	(4) Zaangażowanie partnerów społecznych, np. Związki zawodowe, związki pracodawców	(5) Wachlarz stosowanych instrumentów	(6) Uznanie Ilp jako priorytetu	(7) Obecność projektów badawczych
Kraje skandynawskie Dania, Finlandia, Szwecja (Skandynawska opieka)	+++++	+++++	+++++	++++	++++	++++	++++
Kraje Europy kontynentalnej: Belgia, Francja, Luksemburg, Austria, Niemcy, Holandia, Irlandia, Wielka Brytania (Zachodnioeuropejska rozmaitość)	++++	+++	++++	+++	+++	+++	+++
Kraje Europy Południowej: Grecja, Włochy, Portugalia, Hiszpania, Cypr i Malta (Śródziemnomorska droga)	+++	++	+++	+	+	+	++
Kraje Europy Środkowowschodniej: Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Słowenia, Słowacja, Węgry, Bułgaria, Rumunia (Środkowoeuropejska młoda demokracja)	++	+	+	+	+	+	+

Skala od + – bardzo rzadko ma miejsce, do +++++ – bardzo często ma miejsce.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Wpływ recesji na politykę zarządzania wiekiem*, Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Dublin 2012; Th. Bredgaard, F. Larsen, P. Kongshoj Madsen, *The Flexible Danish Labour Market – A Review*, CARMA Aalborg University, April 2011; G. Sjogren Lindquist, E. Wadensjo, *The Labour Market for Older Workers in Sweden: Changes and Prospects*, 10 October 2011, Paper 13/2011, www.arbetsformedlingen.se; *Europejski Fundusz Społeczny i starsi pracownicy*, Unia Europejska 2010; *Zarządzanie zasobami ludzkimi ze względu na wiek w Belgii,* s. 9, Pénibilité du travail et gestion des âges, http://www.agetravail.fr/web/index.php; A. Dupays, *Changement de cap pour l'emploi des seniors*, http://www.agetravail.fr/web/?/actualites/276-Changement-De-Cap-Pour-Lemploi-Des-Seniors (marzec 2013); *Favoriser la gestion des* âges *tout au long de la vie*, http://travail-emploi.gouv.fr/espaces,770/travail,771/dossiers,156/gestion-des-ressources-humaines,474/gestion-des-ages,460/actes-des-seminaires-documents-sur,461/seminaire-sur-la-gestion-des-ages,2792.html; M. Krenn, P. Oehlke, *Integrtion of the Ageing Workforce*, The European Work Organisation Network, EWON, November 2001; K. Leduc, *Luxembourg and the Ageing of Its Economically Active Population: From Public Policies To Firms' Policies*, www. Uclouvain.be/cps/ucl/doc/demo/documents.pdf; K. Henkens, C. Remery, J. Schippers, H.P. Dalen, *Shortages in an Ageing Labour Market: An Analysis of Employers' Behaviour*, „International Journal of Human Resources Management", 2008, vol. 19(7), www.nidi.knaw.nl__http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl007.htm (luty 2012); J. Brandt, W. Schröder, *Good Practice Guide. Age Management*, Age Alliance Group, Schwerin 2012; C. Eitner, G. Naegele, *Age Management Measures and the Impact on Workability, Motivation and Pictures of Ageing – Findings from a German Survey*, materiał powielony, Melbourne 2011; K. Tullius, *Constraining and enabling factors for establishing age-oriented corporate working and learning environments: Empirical evidence from the German metalworking and electrical industry, from the chemical and pharmaceutical industry and from retailing*, [w:] *Working and Ageing. The Benefits of Investing in an Ageing Workforce*, European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP), Luxembourg 2012; T. Zwick, *Training effectiveness – differences between younger and older employees*, [w:] *ibidem*; *Employment Policies to Promote Active Ageing*, European Employment Observatory Review; Greece, February 2012; *Employment and Labour Market Policies for an Ageing Workforce and Initiatives at the Workplace* – National overview report; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Age Management Strategy. Transnational Exchange for Active Aging*, January 2007; *Comparative studies to analyse the*

results of coordinated policies in the primary, secondary and tertiary sectors by EU member states that have developed good practices, IOBE (With the participation of INE/GSEE, EKE Network), *Awise – ageing workforce in small enterprises,* Juridical Survey; Legal Framework of the labour relations and the social security – pensions system in Greece; S. Machado, M. Portela, *Hours of work and retirement behavior, Nucleo de Investigacao em Politicas Economicas Universidade do Minho*, Working Papers Series nr NIPE WP 02/ 2011; H. Perista, J. Cabrita, *Company practices regarding older workers*, badania projektu *Older workers: Public policies and compy practices in Portuguese*, 2003 r. Ministerstwo Zabezpieczenia Socjalnego i Pracy Portugalii, http://www.eurofound.europa.eu; A.R. Cardoso, P. Guimarães, J. Varejão, *Are Older Workers Worthy of Their Pay? An Empirical Investigation of Age-Productivity and Age-Wage Nexuses*, Institute for the Study of Labor, Discussion Paper no 5121, August, Bonn 2010; *Impact of the Recession on Age Management Policies: Spain,* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2012; *Age management strategy*; January 2007; Transnational Exchange for Active Ageing; L.N. Christofides, *European Employment Observatory Review* – Employment policies to promote active ageing, Department of Economics, University of Cyprus; February 2012; *Increasing Employment of Older Workers through Lifelong Learning* – Statements and Comments by G. Christodoulides University of Nicosia – Cyprus; *Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace* – National overview report: Cyprus; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2007; *Active ageing in Lithuania: the experience in Klaipeda Region*; I. Jankauskienė, T. Medaiskis, *Annual national report 2012: pensions, health care and long-term care*, Lithuania, February 2012; F. Ryhänen, *Act! – Preparing The Baltic Sea Region Cluster for Active Ageing,* Culminatum Innovation Oy Ltd, 2010; *Special Eurobarometer. Active Ageing.* January 2012; *Staranje delovne sile – priloœnost za podjetja,* www.zds.si/si/izobrazevanje/publikacije; J. Ţnidaršič, V. Dimovski, *Retaining Older Workers: Fields Of Action – Constituting A Comprehensive Age Management Model*, „The Journal of Applied Business Research", July, August 2009, vol. 25, s. 3; Comment paper *Czech Republic Peer Review on age friendly goods and services*, Poland 2012; *Impact of the recession on age management policies: Czech Republic*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2012; L. Rabušic, *Retirement of the eldery form the labour market, Older workers, adult education and employment in the Czech Republic* Statements and Comments, 2012; M. Luuk, *Retirement of the elderly from the labour market*, *Statistics Estonia*; EESTI Statistica Kvartalikiri 1/09, Quarterly bulletin of statistics Estonia; http://www.stat.ee/dokumendid/33346; *Increasing employment of Older Workers through Lifelong Learning.* Statements and Comments for Estonia, R. Leetmaa, PRAXIS Center for Policy Studies, http://www.mutual-learning-employment.net/uploads/ModuleXtender/PeerReviews/32/Estonia_IS07.pdf; *The employment of older workers. A comparative study of practices and perceptions in 24 European enterprises,* www.adam-europe.eu; Z. Szeman, C. Kucsera, *Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace, National overview report: Hungary*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007; S. Gabriele, M. Raitano, *La trasmissione intergenerazionale dei titoli di studio nell'Unione europea,* http://www.ediesseonline.it/riviste/rps/il-merito-talento-impegno-caso/la-trasmissione-intergenerazionale-de; F. Carillo, *La trasmissione intergenerazionale nelle aziende agricole*, http://agrimarcheuropa.univpm.it/content/la-trasmissione-intergenerazionale-nelle-aziende-agricole; *Wpływ recesji na politykę zarządzania wiekiem*, Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, 2012; A. Sofică, *The social network of actors influencing age discrimination in the human resources recruiting process*, „Eastern Journal of European Studies", June 2012, vol. 3, Issue 1; L. Vagac, *EEO Review: Employment policies to promote active ageing, 2012. Slovakia,* European Employment Observatory, 2012, www.eu-employment-observatory.net; *Overcoming the Barriers and Seizing the Opportunities for Active Ageing Policies in Europe*, ActivAge DG Research, European Commission, Luxembourg, December 2005, s. 47–50; www.recwowe.eu; www.aspa-eu.com; A. Aassve, B. Arpino, A. Goisis, *Grandparenting and mothers' labour force participation: A comparative analysis using the generations and gender survey*, „Demographic Research", July 2012, vol. 27, www.demographic-research.org; www.aspa-eu.com; A. Walker, *The Emergence of Age Management In Europe*, „International Journal of Organisational Behaviour" 2005, vol. 10(1), http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1175.htm, s. 37; P.H. Jensen, R. Mřberg, *Age Management in Danish Companies: What, How, and How Much?*, „Nordic Journal of Working Life Studies" 2012, vol. 2, no 3; *Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace*; National overview report: Denmark, s. 4; B. Skoglund, C. Skoglund, *Can age management promote work ability among older workers?*, Boden 2005, s. 393–394; R. Kadefors; J.J. Hanse, *Employers' Attitudes Toward Older Workers and Obstacles and Opportunities for the Older Unemployed to Reenter Working Life*; „Nordic Journal of Working Life Studies", August 2012; *Active Learning and Ageing at Work: New visions and opportunities for older workers in the Nordic countries – An overall workplace well-being and age-management*, Finland; N. Clas-Hågan, S. Minna, T. Kirsi, L. Kirsi (eds), *Age Management during the Life Course,* The Finnish Work Environment Fund, Tampere, 2011; *EEO Review: Employment policies to improve active ageing*, 2012; European Employment Observatory, Finland, February 2012; *Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace; National overview report: Finland;* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Po pierwsze, zarysowuje się tendencja wzrostu zainteresowania zarządzaniem wiekiem, niekiedy przy niewielkiej, zdaniem respondentów, pilności[97] we wdrażaniu tego typu rozwiązań. Zdecydowanie częściej podkreśla się, że zarządzanie wiekiem, jako jeden z elementów różnorodności, staje się imperatywem biznesu[98], chociaż jest prowadzone różnorodnymi metodami[99]. Niestety, w wielu krajach widoczna jest stosunkowo mała świadomość albo występuje całkowity brak świadomości[100] wyzwań dla zarządzania, w tym zarządzania wiekiem[101].

Na tle badań zagranicznych zostaną zaprezentowane wyniki projektów badawczych realizowanych w Polsce. Pierwsze projekty poświęcone omawianej problematyce pojawiały się w 2003 r., jednak znacząca intensyfikacja prac badawczych nastąpiła po roku 2010[102]. Łącznie zidentyfikowano i poddano analizie blisko osiemdziesiąt różnorodnych opracowań empirycznych dotyczących zagadnień związanych z sytuacją starszych pracobiorców[103] na polskim rynku pracy. Podejście pracodawców do zatrudniania osób w wieku 50+ to kluczowy obszar badań, niemal co trzeci projekt dotykał tej materii. Badano postrzeganie przez pracodawców starszych pracobiorców, ich kompetencji i motywacji, barier w zatrudnieniu, w tym stosowania zarządzania wiekiem[104] w praktyce gospodarowania. W trakcie badań prowadzonych w Polsce diagnozowano postawy pracodawców wobec pracowników w starszym wieku, strategię i kulturę organizacyjną firm. W nurcie badań pracodawców zarysowała się odrębność postępowań prezentujących koncepcję[105] i praktykę zarządzania wiekiem[106] oraz temat dobrych praktyk jako opisów przypadków[107]. Niektóre postępowania uwzględniały

---

[97] W. Conen, H. van Dalen, K. Henkens, J. Schippers, *Activating Senior Potential in Ageing Europe: an Employers' Perspective,* Haga, Maj 2011, s. 59.

[98] A. Walker, *The Emergence*…

[99] *Adults mentoring Comparative Analysis Bulgaria, Poland, Slovenia and the UK,* 2008, http://www.adults-mentoring.eu; I. Kołodziejczyk-Olczak, *Career Plan 50+. Survey Report* w ramach projektu *Career Plan 50+*, SWSPiZ, Łódź, marzec 2010; eadem, *ADEC – Adult Educator in Company*, SWSPiZ, Łódź, czerwiec 2005; *Adults… 2013.*

[100] P. Szukalski, *Raport na temat aktywnego starzenia się w Bułgarii*, opracowanie wewnętrzne w ramach zadania 2. projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", 2012; wizyta studyjna autorki w Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy w Dublinie (lipiec 2013).

[101] J. Ţnidaršič, V. Dimovski, *Age Management: A New Paradigm in HRM Within Slovenian Enterprises*, „The Journal of Applied Business Research" 2009, vol. 25, no 3/111.

[102] Blisko połowa zdiagnozowanych projektów odbyła się w latach 2010–2012 – niemal tyle samo co w ciągu siedmiu lat (2003–2009).

[103] Były wśród nich projekty adresowane do osób w wieku 40+, 44+, 45+, 50+.

[104] 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.

[105] C. Schmidt (red.), *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+. Raport końcowy*, Akademia Leona Koźmińskiego, Millward Brown SMG/KRC, Warszawa 2012; *Dojrzałość to ich atut. Promocja zatrudnienia osób 50+*, Grudziądz–Warszawa 2011; Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie wiekiem wobec procesów starzenia się ludności*, Toruń 2008, oraz idem (red.), *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Dom Organizatora, Toruń 2009.

[106] M. Bąk (red.), *Standard „Zatrudnienie Fair Play". Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007; P. Krajewski (red.), *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny. Rekomendacje opracowane w ramach projektu*, Fundacja CBOS, Warszawa 2010; P. Woszczyk (red.), *Zarządzanie pracownikam*...

[107] *Prezentujemy 35 sprawdzonych pomysłów na twórczą i aktywną starość* oraz www.atlas.ngo.pl.

osoby bezpośrednio odpowiedzialne za politykę zarządzania wiekiem[108] i niejednokrotnie będące jej propagatorami czy kreatorami, byli to więc specjaliści zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi. W przeglądzie znalazły się projekty badające ich opinie na temat zarządzania wiekiem. Nietypowym podejściem był przegląd ofert pracy pod kątem dyskryminowania pracowników w wieku dojrzałym[109] w procesie rekrutacji. W trakcie postępowań badawczych wyznaczano kierunki przyszłych działań służące popularyzowaniu idei zarządzania wiekiem czy kreowania firm przyjaznych pracownikom w wieku dojrzałym[110]. Niektóre projekty koncentrowały się na małych i średnich firmach[111], w sferze badań lub dostarczanych przez projekt rezultatów, w sytuacji, w której badania były jednym z komponentów projektu[112]. Widoczne jest rosnące z wolna zainteresowanie badaniami ukierunkowanymi na zarządzanie pracownikami w wieku 50+, a nawet o pięć lat młodszymi, które można zauważyć w opracowaniach teoretyczno-empirycznych[113] analizujących stan organizacyjnych wdrożeń zarządzania wiekiem i zarysowujących specyfikę składających się na nie praktyk.

Złożonym i ważkim, a zarazem rozległym zagadnieniem związanym z zarządzaniem jest zarządzanie wiedzą. Transfer wiedzy między pokoleniami[114], zatrzymywanie wiedzy cichej w organizacjach, szkolenia, sukcesja kierownicza czy awans oparty na kompetencjach, stanowią integralny element zarządzania wiedzą w kontekście zatrudniania osób w wieku 50+. Szeroki nurt badań miał za zadanie ustalić poziom różnorodnych kompetencji osób w starszym wieku[115] oraz przesłanki podejmowania przez nie dodatkowej aktywności, np. wolontariackiej. Zwracano uwagę na autoocenę sytuacji społecznej czy zawodowej, która często determinowana jest przez poczucie dyskryminacji[116] na rynku pracy.

---

[108] P. Woszczyk (red.), *Zarządzanie pracownikami*….

[109] M. Kocór, A. Strzebońska, *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?*, PARP, Warszawa 2011.

[110] P. Krajewski (red.), *Osoby po 45. roku życia*….

[111] J. Wiktorowicz, I. Kołodziejczyk-Olczak, I. Wieczorek, *Pracownicy 45+ na rynku pracy województwa łódzkiego*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź 2010.

[112] J. Olszewska-Urban, B. Pawłowicz, I. Pacholska, A. Rabiej, B. Abramska, K. Tęczar, J. Dubajka, S. Siczek, *Wspieranie zakładów restrukturyzowanych i ich pracowników*, cz. I, OFMCAP, Kraków 2006; A. Wojciechowska, L. Kruszyńska, *Wspieranie zakładów restrukturyzowanych i ich pracowników cz. II*, OFMCAP, Kraków 2007.

[113] J. Liwiński, *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010; J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach,* Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa 2010; eidem, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010; A. Kwiatkiewicz, *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010; M. Czernecka, P. Woszczyk (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach,* HRP, Łódź 2011; *Dzień aktywizacji 50+. Katalog dobrych praktyk*, 2011; T. Schimanek, K. Trzos, M. Zatorska, *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2011.

[114] J. Misztal (red.), *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne Intermentoringu. Dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy,* Żorska Izba Gospodarcza, Żory, grudzień 2006 (w ramach projektu *Dynamizm i doświadczenie – wspólne sterowanie zmian*)*;* J. Perek-Białas, K. Turek, H. Strzałkowska, M. Kononowicz, J. Michałowska, M. Drozd-Garbacewicz, M. Jagiełło, *Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+. Zbiorczy raport z badań*, PBS DGA, Sopot 2011.

[115] M. Grabowska, J. Durlik (red.), *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu*, Fundacja CBOS, Warszawa 2010 .

[116] P. Szukalski (red.), *To idzie starość*….

Oddzielny, dość wąski obszar badań, to postępowania zajmujące się sytuacją zdrowotną osób w wieku 50+[117], która częstokroć jest powiązana z ich aktywnością na rynku pracy[118]. Badano stan zdrowia osób dojrzałych, ich sytuację rodzinną, obecną i wcześniejszą aktywność zawodową, zaspokojenie potrzeb w zakresie opieki medycznej i pielęgnacji, korzystanie ze świadczeń pomocy społecznej, aktywność fizyczną. Sposoby spędzania wolnego czasu monitorowane były na tle stanu zdrowia Polaków[119], ale też stanowiły komponent postępowania kreującego portret polskiego obywatela w starszym wieku[120]. Diagnoza sytuacji pracowników w wieku dojrzałym na rynku pracy niekiedy akcentowała bariery podejmowania przez nich większej aktywności[121]. Szczególną kategorią w ramach tej grupy byli bezrobotni[122], w tym długotrwale bezrobotni[123], kobiety[124] oraz osoby niepełnosprawne w wieku 45+[125]. Czasami inicjatorzy projektów podchodzili do wdrożeń związanych z zarządzaniem wiekiem sytuacyjnie, sektorowo (np. przemysł okrętowy czy lekki), proponując „szyte na miarę" wsparcie oferowane starszym pracownikom[126].

Biorąc pod uwagę kryterium finansowania prowadzonych w Polsce badań nad szeroko ujmowanym zjawiskiem starzenia się można stwierdzić, że niemal wyłącznym ich sponsorem była Unia Europejska, w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Pojedyncze projekty finansowały fundacje czy instytucje publiczne, np. Fundacja

---

[117] J. Bugajska, *Pracownicy starsi – możliwości i uwarunkowania fizyczne*, CIOP-PIB, Warszawa 2007.

[118] M. Bukowski (red.), *Zatrudnienie w Polsce 2008. Praca w cyklu życia*, CRZL, Warszawa 2010; E. Korzeniowska, *Sposoby myślenia i postępowania w sferze zdrowia starszych pracowników średnich i dużych firm*, „Medycyna Pracy" 2004, nr 55(2).

[119] M. Mossakowska, A. Więcek, P. Błędowski, *PolSenior. Aspekty medyczne, psychologiczne, socjologiczne i ekonomiczne starzenia się ludzi w Polsce*, Termedia Wydawnictwa Medyczne, Poznań 2012; B. Synak (red.), *Polska starość*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2002.

[120] CBOS, *Obraz typowego Polaka w starszym wieku, komunikat z badań*, Warszawa, styczeń 2010; CBOS, *Sytuacja ludzi starszych w społeczeństwie – plany a rzeczywistość*, komunikat z badań, Warszawa, grudzień 2009; CBOS, *Jak się nam żyje? Część I i II,* Opinie i diagnozy nr 9, Warszawa 2008; J. Hryniewicz, B. Jałowiecki, A. Tucholska, *Jak się żyje w przyszłych metropoliach?* Opinie i diagnozy nr 10, CBOS, Warszawa 2008.

[121] E. Dubas, J. Pyżalski, M. Muszyński, J.R. Pavel, *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+. Doświadczenie projektu Adults Mentoring*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2008.

[122] B. Szatur-Jaworska, B. Rysz-Kowalczyk (red.), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, 2007*;* E. Niemczal, *Generacja 50 plus przez pryzmat doradztwa zawodowego*, [w:] Z. Olejniczak (red.), *Aktywność zawodowa i społeczna osób z grupy wiekowej 50 plus*, WSZM, Leszno 2006.

[123] *Determinanty dezaktywizacji zawodowej osób po 45. roku życia. Raport z badań*, ERKON, Elbląg 2010.

[124] CBOS, *Partnerstwo na rzecz rozwoju kompetencji informatycznych w Polsce. Raport z badań jakościowych wśród pracodawców i pracowników (40+) sektora małych i średnich przedsiębiorstw z terenu województw: mazowieckiego, łódzkiego, dolnośląskiego, śląskiego i małopolskiego zrealizowanych na zlecenie Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych*, Warszawa 2006.

[125] 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.

[126] A. Suwarzyński (red.), *Model aktywnego wsparcia pracowników firm 50+. Zarządzanie,* Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007 (w ramach projektu *Mayday – model aktywnego wsparcia pracowników i firm wobec zmian strukturalnych w gospodarce* lub *Sojusz dla Pracy).*

Erste[127], Fundacja Volkswagena[128], Zakład Ubezpieczeń Społecznych[129], lub były one wynikiem postępowań przy samodzielnie pokrywanych kosztach[130]. Zleceniodawcy projektów badawczych to przede wszystkim ministerstwa, wojewódzkie urzędy pracy, służby społeczne. Często partnerami w projektach były uczelnie wyższe oraz firmy badawcze czy konsultingowe, a także organizacje pozarządowe.

Uwzględniając z kolei kryterium terytorialne, czyli miejsce realizacji badań, warto odnotować, że jedna trzecia z nich miała charakter ogólnopolski – opierały się najczęściej na reprezentatywnych próbach badawczych. Badania regionalne wykonywano na terenie całego kraju, z pewną kumulacją terytorialną: województwo łódzkie (11 postępowań badawczych), pomorskie (6 projektów), mazowieckie, małopolskie, kujawsko-pomorskie, śląskie, dolnośląskie, badania prowadzone w Lublinie, Elblągu, Wielkopolsce (po 2–3 projekty). Biorąc natomiast pod rozwagę kryterium charakteru badań można dostrzec, że dominowały projekty oparte na metodach badań społecznych. Jeśli chodzi o opracowania, autorzy pojedynczych projektów korzystali z metodologii właściwej dla obszaru psychologii[131] czy prawa[132], a co ósmy projekt był opracowaniem bazującym tylko na statystykach i wskaźnikach demograficznych.

Do pozostałych nurtów badawczych, w ramach których prowadzone były krajowe projekty badawcze, można zaliczyć opracowania zmierzające do szerokiej diagnozy sytuacji osób w starszym wieku[133]. Badano postrzeganie trudności tej grupy osób na współczesnym rynku pracy[134], powody, dla których brały one udział w projektach jako ich beneficjenci, rezultaty podejmowanych aktywności[135].

Informacje na temat osób powyżej 50. roku życia pozyskiwane były także przez trenerów współpracujących z nimi w trakcie szkoleń realizowanych w projekcie[136]. Dotyczyło to w szczególności specyfiki pracy z dorosłymi, wymagań stawianych procesowi szkoleniowemu w sferze metod i technik szkoleniowych, doboru trenera, tempa realizacji zadań czy wymogu różnorodności aktywności uczestników szkolenia. Z powyższym łączy się konstatacja, iż podnoszenie kompetencji osób w wieku 45/50+ jest procesem skutecznym w przypadku programowania działań w oparciu o gruntowną diagnozę luk kompetencyjnych[137], na co zwracano uwagę w pracach badawczych i wnioskowaniu.

---

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

[128] J. Stypińska, J. Perek-Białas, *Carers@Work. Carers between Work and Care. Conflict or Chance? Results of Interviews with Working Carers*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011.

[129] P. Szukalski (red.), *To idzie starość*….

[130] Dotyczyło to prac naukowych związanych z procedurami awansu naukowego na stopień doktora czy doktora habilitowanego.

[131] Badania w ramach projektu *Dojrzałość wykorzystuje wiedzę.*

[132] G. Uścińska, *Diagnoza sytuacji osób w wieku 45+ na rynku pracy w Polsce i w wybranych krajach UE na podstawie danych zastanych. Aspekt prawny*, IPiSS, Warszawa 2011.

[133] E. Kryńska, J. Krzyszkowski, B. Urbaniak, J. Wiktorowicz (red.), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn w Polsce. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.

[134] E. Rzechowska (red.), *Dojrzały pracownik na rynku pracy: Perspektywa rozwojowa i perspektywa pracowników służb społecznych (raport z badań)*, Wydawnictwo Lubelskiej Szkoły Biznesu, Lublin 2010.

[135] *Pracownik 50+. Przełamywanie barier na rynku pracy*, Wrocław 2011.

[136] B. Urbaniak, I. Kołodziejczyk-Olczak, *Raport z badań prowadzonych metodą wywiadu telefonicznego z trenerami szkoleń dla kandydatów na jobcoachów,* raport wewnętrzny w ramach projektu *Sojusz dla pracy*, Łódź 2008.

[137] *Podręcznik rezultatu IT transfer*, Warkały 2007.

Jeśli chodzi o badania o zasięgu ogólnopolskim, warto wspomnieć o cyklicznym postępowaniu realizowanym w dwuletnich odstępach[138], które zajmuje miejsce szczególne na mapie polskich badań społecznych. W ramach projektu *Diagnoza społeczna. Warunki i jakość życia Polaków* znajduje się co prawda tylko jeden komponent dotyczący osób starszych, ale w prowadzeniu analiz porównawczych jest on niezwykle użyteczny. Podobny charakter ma realizowany równolegle, bardzo ważny blok dotyczący sytuacji wykluczenia, także dotykającego osób starszych, pt. *Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków*[139]. Istotne znaczenie należy przypisać również krajowemu komponentowi międzynarodowego badania SHARE, o którym wzmiankowano wcześniej.

Rozbudowany nurt badań dotykał kwestii zwiększenia aktywności[140], ale w kontekście konieczności sprawowania przez osoby starsze opieki[141] nad zależnymi członkami rodzin, czy konieczności wzmożonej aktywizacji zawodowej[142]. Niezwykle ważnym zagadnieniem podejmowanym w procedurze badawczej w Polsce była analiza dostępnej oferty wsparcia kobiet i mężczyzn w starszym wieku ze strony różnorodnych instytucji: pośrednictwa pracy[143], organizacji pozarządowych, służb społecznych[144] i innych podmiotów rynku pracy[145]. Efektywne wsparcie osób z omawianej grupy wieku wymaga nie tylko adekwatnych instrumentów, lecz także orientacji w zakresie sposobów i źródeł jego pozyskiwania, a także w zakresie barier, które utrudniają dotarcie do potrzebujących. Wątek ten stał się przedmiotem zainteresowania w *Diagnozie obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy w Polsce* projektu *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*, prawdopodobnie po raz pierwszy tak kompleksowo ujmującej zagadnienie. Skuteczność działań wobec potrzebujących wsparcia osób dojrzałych możliwa jest do

---

138 J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2005. Warunki i jakość życia Polaków,* Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2005; eidem (red.), *Diagnoza społeczna 2007. Warunki i jakość życia Polaków,* Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2007; eidem (red.), *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków,* Rada Monitoringu Społecznego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2009; eidem (red.), *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków,* Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2012 (w ramach projektu *Diagnoza Społeczna 2009–2013*).

139 I.E. Kotowska (red.), *Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków – Diagnoza społeczna 2009*, raport tematyczny, Warszawa 2009; eadem (red.), *Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków – Diagnoza społeczna 2011*, raport tematyczny, Warszawa 2012.

140 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 (w ramach projektu *Analiza wybranych aspektów obecnej i przyszłej sytuacji na rynku pracy – Kobiety w wieku okołoemerytalnym*).

141 I.E. Kotowska, I. Wóycicka (red.), *Sprawowanie opieki oraz inne uwarunkowania podnoszenia aktywności zawodowej osób w starszym wieku produkcyjnym*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Warszawa 2008.

142 P. Błędowski, A. Szuwarzyński, *Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia*, PBS DGA, Sopot 2009; M. Kononowicz, J. Michałowska, A. Majewska, *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy, Wyniki badań przeprowadzonych w latach 2009 i 2010*, PBS DGA, Sopot 2009.

143 J. Perek-Białas, K. Turek, H. Strzałkowska, M. Kononowicz, J. Michałowska, M. Drozd-Garbacewicz, M. Jagiełło, *Pracuję*…

144 E. Rzechowska (red.), *Dojrzały pracownik*….

145 B. Urbaniak, *Zatrudnienie*…; *Polskie flexicurity – propozycje założeń do zmian prawnych*, PKPP Lewiatan, Instytut Badań Strukturalnych, Lewiatan, Warszawa 2011, http://www.polskieflexicurity.pl, http://www.pkpplewiatan.pl; B. Szatur-Jaworska, B. Rysz-Kowalczyk (red.), *Rynek pracy*…

uzyskania przy zastosowaniu indywidualizacji podejść, ale zarazem przy rozległej, systemowej współpracy i szybkiej wymianie informacji między interesariuszami rynku pracy.

Badano również postawy społeczności lokalnych wobec osób starszych[146] w kontekście zmian zachodzących na rynku pracy. Sytuacja aktywnych i biernych zawodowo na rynku pracy uzależniona jest od posiadanych kompetencji i potencjału, jakim dysponują. Jednocześnie badano możliwości zwiększania kapitału ludzkiego poprzez szkolenia[147], czy też kwestie pobudzania kreatywności i podwyższania innowacyjności[148]. Są one kluczowe dla procesu kreowania przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości senioralnej. W szerszym kontekście zagadnienia te są ponadto newralgiczne dla stanowienia rozwoju terytorialnego.

Poza wskazaniem opisanych powyżej nurtów badań wgląd w realizowane ostatnio w Polsce projekty dotyczące sytuacji osób starszych ujawnił także, że tylko niektóre postępowania badawcze były szeroko zakrojone, a podmiotami badanymi w czasie spotkań eksperckich lub warsztatów byli zaproszeni interdyscyplinarni eksperci[149].

Mało popularne, lecz obecne w badaniach podejście reprezentują badania dotyczące specyfiki i charakteru projektów adresowanych do starszych osób[150] lub osądów (oczekiwań) beneficjentów przyszłych projektów[151]. Celem utylitarnym tego typu badań jest opracowanie wytycznych dla instytucji pośredniczących, zajmujących się inicjowaniem i zarządzaniem projektami. Benchmarkingowa analiza może być także przydatna dla potencjalnych wnioskodawców.

Analiza wyników badań przeprowadzonych w Polsce wyraźnie wskazuje, że wiedza na temat zarządzania wiekiem i, szerzej, procesów starzenia się w naszym kraju jest niezwykle rozproszona. Bardzo trudno pozyskuje się informację systematyczną, a niekiedy niezwykle ciekawe i użyteczne rezultaty projektów bezpowrotnie znikają po ich zakończeniu. Z drugiej strony generuje to sytuację powtarzania badań terenowych, a szczególnie powielanie *desk research* przez beneficjentów projektów. W związku z tym silnie zarysowała się potrzeba stworzenia platformy gromadzącej, przechowującej i grupującej tematycznie wyniki badań oraz inne rezultaty projektów[152]. Platforma byłaby użyteczna dla wszystkich interesariuszy.

---

[146] *Problemy rynku pracy, edukacji i przedsiębiorczości w opinii przedstawicieli społeczności lokalnych Małopolski*, Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji, Kraków 2011.

[147] *Wyniki badania potrzeb szkoleniowych osób posiadających co najmniej 45 lat* przeprowadzonego w ramach projektu „Wdrożenie strategii szkoleniowej", współfinansowanego z EFS, Działanie 5.1 „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej", Kancelaria Prezesa Rady Ministrów Departament Służby Cywilnej, Warszawa 2010.

[148] R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostk*i, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

[149] C. Schmidt (red.), *Kompleksowy program*… oraz panel ekspertów projektu *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*.

[150] B. Urbaniak, J. Wiktorowicz (red.), *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004–2009*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011.

[151] *Analiza sytuacji społecznej w województwie śląskim w kontekście priorytetu VII programu operacyjnego kapitał ludzki 2007–2013, raport końcowy*, PAG Uniconsult, 2008.

[152] Częściowo postulat ten realizuje baza projektów badawczych współfinansowanych ze środków EFS, udostępniana przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, http://www.efs.gov.pl/analizyraportypodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/Strony/baza_projektow_badawczych_POKL_070910.aspx, albo jeszcze szerzej traktująca kwestię mapa 170 tys. przedsięwzięć, które otrzymały wsparcie z Funduszy Europejskich, umieszczona na stronie www.mapadotacji.gov.pl, dzięki której można zapoznać się ze wszystkimi inwestycjami w jednym miejscu.

W Europie wiodącą rolę w gromadzeniu materiałów i popularyzowaniu kwestii zarządzania wiekiem pełni kilka instytucji[153], z których opracowań korzystano. Jednocześnie brakuje jednego podmiotu powołanego wyłącznie do zajmowania się tym zagadnieniem.

Przegląd literatury i badań wykazał rozmaitość stosowanych rozwiązań zarządzania wiekiem, wynikającą z przebiegu historii poszczególnych krajów, różnej sytuacji na rynku pracy, odmiennego podejścia do zasobów ludzkich, uwarunkowań społecznych i gospodarczych. W każdym kraju inna jest też polityka wspierania osób dojrzałych i pracodawców.

5. Wsparcie instytucjonalne dla idei zarządzania wiekiem

Na politykę zarządzania wiekiem na poziomie przedsiębiorstwa wpływa kształt i zakres ogólnej polityki w danym kraju oraz jej zakorzenienie, długość i powszechność stosowania. Rozmaitość stosowanych w krajach europejskich rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem wynika z ich historii, różnej sytuacji na rynku pracy i odmiennej jego dojrzałości, a także podejścia do zzl. Proces ten podlega i z pewnością będzie dalej podlegał upodabnianiu, będąc pod pośrednim i bezpośrednim wpływem UE. Zasady na poziomie przedsiębiorstwa z kolei pozostają zwykle pod wpływem jego kultury organizacyjnej i założonej strategii, ale także konieczności dostosowania się organizacji do zmian koniunktury, wynikających z recesji gospodarki[154].

Prekursorem działań w zakresie aktywnego starzenia się były Narody Zjednoczone, podejmujące różnorodne inicjatywy jeszcze w latach 80. Szerokie spektrum aktywności wpisuje się w cele milenijne ONZ, dotyczące rozwoju gospodarczego i społecznego oraz eliminacji ubóstwa. Odmienna świadomość zmian demograficznych i przewidywanie ich konsekwencji z pewnością wpłynęło na rozpoczęcie działań światowych, europejskich i polskich (schemat 1 i 2).

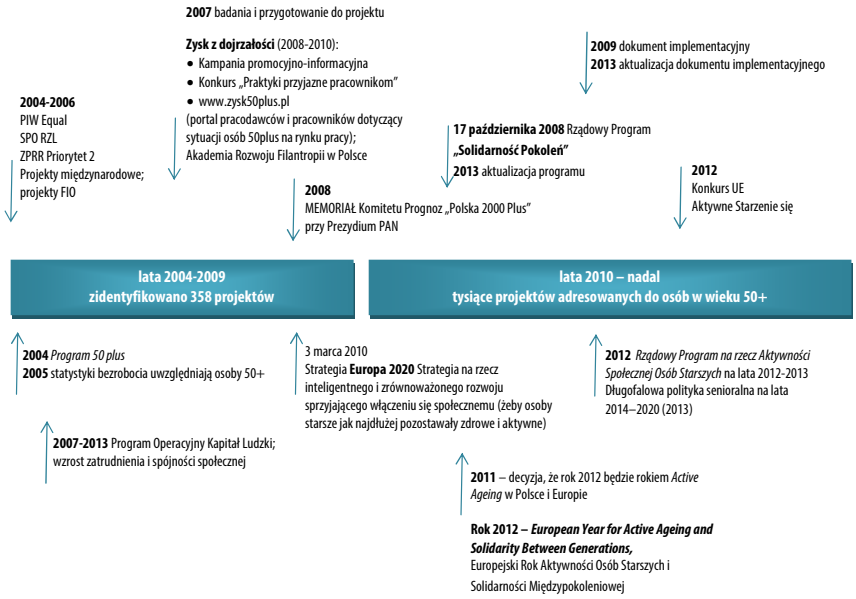
Jeśli chodzi o UE, omawiana materia była akcentowana w Strategii Lizbońskiej, a potem w strategii Europa 2020 stanowiącej strategię wzrostu UE w kolejnych latach. Zakłada ona potrzebę stworzenia inteligentnej i zrównoważonej gospodarki, sprzyjającej włączeniu społecznemu. Do sytuacji osób starszych w szczególności odnosi się uwzględniony w tym dokumencie priorytet *Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu* oraz inicjatywa flagowa *Przeciwdziałanie ubóstwu i wykluczeniu społecznemu*, w ramach których podejmowane są zarówno działania zmierzające do zapobiegania dezintegracji społecznej, jak i do promowania idei aktywnego starzenia się.

Kwestie te są następnie ujmowane w narodowych planach działania krajów członkowskich – *NAPs* (*National Action Plans*), mających za zadanie walkę z ubóstwem i wykluczeniem społecznym przy uwzględnieniu ryzyk związanych z utrzymaniem na rynku pracy starszych pracowników, także w epoce społeczeństwa informacyjnego i gospodarki napędzanej wiedzą, wpisujących się w nurt aktywnego starzenia się.

---

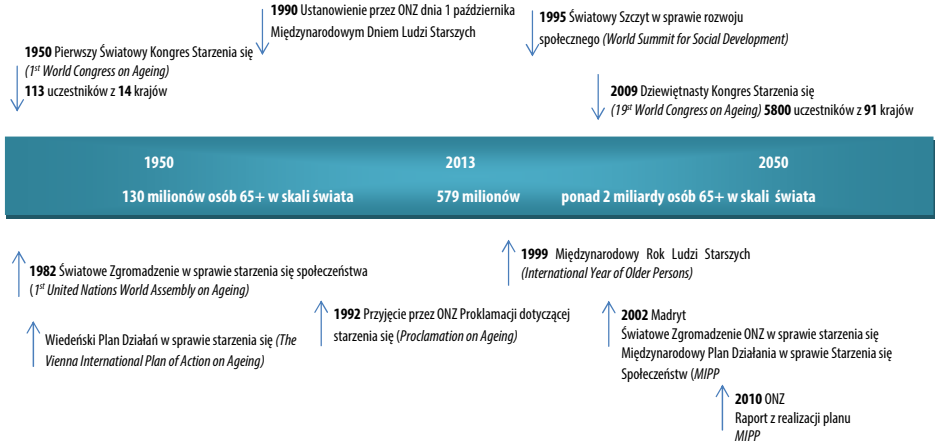
[153] *European Employment Observatory (EEO), AGE Platform,* dublińska *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop).*

[154] Ch. van Stolk, *Impact of the recession on age management policies*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2013.



Schemat 1. Harmonogram kluczowych działań w zakresie starzenia się w Polsce

Źródło: opracowanie własne.



Schemat 2. Harmonogram kluczowych działań w zakresie starzenia się w świecie: polityki i wydarzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.R. Wacker, K.A. Robert, *Aging Social Policies: An International Perspective,* Sage Publications, London 2011, s. 37; B. Mikołajczyk, *Międzynarodowa ochrona praw osób starszych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 24; L.A. Morgan, S.R. Kunkel, *Ageing… s.* 266; www.who.int/ageing/en; *Census Bureau Reports World's Older Population Projected to Triple by 2050*, http://www.census.gov.

Można zauważyć, że inicjatywy centralne mają kluczowe znaczenie dla pobudzania aktywności, czego przykładem jest dofinansowanie działań w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). W latach 2000–2006 państwa członkowskie UE nie zo-

stały zobowiązane do monitorowania liczby starszych wiekiem beneficjentów działań. W latach 2007–2013 więcej uwagi poświęcono osobom starszym. To nowe podejście znalazło odbicie w rozporządzeniu w sprawie EFS, w którym starsi pracownicy zostali jednoznacznie określeni jako osobna grupa docelowa. Skutkiem było podejmowanie licznych działań mających na celu zwiększanie zdolności przystosowawczych starszych pracowników, ułatwianie im dostępu do zatrudnienia, promowanie aktywnego starzenia się oraz wdrażanie elastycznych form organizacji pracy. Dodatkowo osoby starsze mogły korzystać z inicjatyw na rzecz uczenia się przez całe życie lub uczestnictwa społecznego adresowanych do osób niepełnosprawnych[155].

W Polsce został opracowany i zaimplementowany rządowy program „Solidarność pokoleń", przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 17 października 2008 r. Celem „Solidarności pokoleń" jest osiągnięcie w perspektywie do 2020 r. wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata na poziomie 50%[156]. Program „Solidarność pokoleń" obejmuje szerokie spektrum inicjatyw, których celem jest lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich w wieku 50 i więcej lat[157]. Program ten zakłada z jednej strony działania, które zwiększają zachęty do zatrudnienia osób w wieku 50+ dla przedsiębiorców, a z drugiej strony działania sprzyjające poprawie kwalifikacji, umiejętności i efektywności pracy tych osób. Zwiększenie wskaźnika zatrudnienia wśród osób po 50. roku życia jest niezbędne dla utrzymania wysokiego wzrostu gospodarczego w Polsce w perspektywie kolejnych kilkunastu lat. Część rozwiązań proponowanych w programie jest adresowana także do osób młodszych, po 45. roku życia[158]. W sferze polityki rynku pracy sformułowano sześć następujących celów:

- Cel 1: Poprawa warunków pracy, promocja zatrudnienia pracowników po 50. roku życia i zarządzanie wiekiem.
- Cel 2: Poprawa kompetencji i kwalifikacji pracowników po 50. roku życia.
- Cel 3: Zmniejszenie kosztów pracy związanych z zatrudnianiem pracowników po 50. roku życia.
- Cel 4: Aktywizacja osób bezrobotnych lub zagrożonych utratą pracy po 50. roku życia.
- Cel 5: Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych.
- Cel 6: Zwiększenie możliwości zatrudnienia kobiet przez rozwój usług pozwalających na godzenie pracy i życia rodzinnego.

Jako działania ograniczające dezaktywizację pracowników w ramach systemu świadczeń społecznych wskazano: cel 1 – wydłużanie efektywnego wieku emerytalnego[159] i cel 2 – stopniowe wyrównywanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn.

---

[155] *Europejski Fundusz Społeczny i starsi pracownicy*, Unia Europejska, 2010.

[156] *Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Warszawa 2008, s. 5.

[157] *Ibidem*, s. 7.

[158] *Ibidem*, s. 4.

[159] W dokumencie implementacyjnym podaje się tylko 7 celów (Cel 1: Poprawa warunków pracy, promocja zatrudnienia pracowników po 50. roku życia i zarządzanie wiekiem, Cel 2: Poprawa kompetencji i kwalifikacji pracowników po 50. roku życia, Cel 3: Zmniejszenie kosztów pracy związanych z zatrudnianiem pracowników po 50. roku życia, Cel 4: Aktywizacja osób bezrobotnych lub zagrożonych utratą pracy po 50. roku życia, Cel 5: Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych, Cel 6: Zwiększenie możliwości zatrudnienia kobiet przez rozwój usług pozwalających na godzenie pracy i życia rodzinnego, Cel 7: Wydłużanie efektywnego wieku emerytalnego), [w:] *Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Dokument implementacyjny (AKTUALIZACJA)*, Warszawa 2012, s. 3–4.

Jak widać, cele programu są wyjątkowo ważne społecznie i ekonomicznie wobec postępującego procesu starzenia się społeczeństwa. W programie „Solidarność pokoleń" stwierdza się, że w Polsce zaangażowanie pracodawców w zarządzanie procesem aktywnego starzenia się pracowników jest niskie, i zwraca się uwagę na występowanie negatywnych stereotypów dotyczących starszych pracowników, co ogranicza ich zatrudnianie. Zmiana stereotypów myślenia o dojrzałych pracownikach wymaga przeprowadzenia szeregu akcji propagujących możliwości zatrudniania osób w wieku 50+ i wskazywania korzyści płynących z tego zatrudnienia. Ważne jest także stworzenie systemu wsparcia pracodawców przy opracowywaniu strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, tak by wprowadzane zmiany dostosowane były do specyfiki danego przedsiębiorstwa i lokalnego rynku pracy[160]. Program jest monitorowany, a jego monitoring zakłada obserwację 13 wskaźników[161].

Program „Solidarność pokoleń" został zrewitalizowany i z końcem 2013 r. przyjęty jako pakiet działań rządowych zmierzających do zwiększenia zatrudnienia osób powyżej 50. roku życia. Utrzymano cel osiągnięcia w perspektywie do 2020 r. wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata na poziomie 50%[162]. Podnosi się, że głównym beneficjentem i adresatem Programu są osoby powyżej 50. roku życia. Działania kierowane będą jednak również do szerszego grona osób w różnym wieku, zarówno do osób w wieku 60+, jak i do osób, które dopiero za kilkanaście lub kilkadziesiąt lat wchodzić będą w wiek przedemerytalny, szczególnie do grupy 45+. Adresatami Programu są również: przedsiębiorcy, związki zawodowe, organizacje pozarządowe, podmioty ekonomii społecznej, publiczne i niepubliczne instytucje rynku pracy, samorządy terytorialne i instytucje administracji rządowej.

Następstwem wdrożenia w Polsce programu rządowego są projekty systemowe. Na szczególną uwagę zasługują dwa z nich. Projektem wcześniej rozpoczętym, przeznaczonym do realizacji w latach 2009–2013, mającym duży dorobek teoretyczny i utylitarny, był projekt *Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw.* Realizował go Ośrodek Badań Rynku Pracy Uniwersytetu Warszawskiego w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Jest on dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Celem projektu było zwiększenie wśród właścicieli i kadry zarządzającej przedsiębiorstw świadomości i wiedzy w zakresie korzyści płynących z utrzymywania w zatrudnieniu osób 45/50+ oraz wdrożenie modelowych systemów zarządzania wiekiem w firmach uczestniczących w projekcie[163].

Drugim ważnym projektem z omawianej dziedziny jest *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*[164], który wpisuje się w dążenie do osięgnięcia Celu 1.„Poprawa

---

[160] *Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Warszawa 2008, s. 62.

[161] *Sprawozdanie z realizacji Programu Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+,* MPiPS, Warszawa 2011, s. 30. W styczniu 2011 r. na 13 stanowiących bazę wskaźników 8 uległo poprawie, jeden pozostał na niezmienionym poziomie (klin podatkowy), 4 uległy pogorszeniu.

[162] *Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Warszawa 2014, s. 6.

[163] www.45naplus.pl (wrzesień 2012).

[164] Autorka pracy pełniła funkcję kierownika ds. koordynacji działań UŁ w tym projekcie w okresie od lutego 2010 do grudnia 2013 r. Projekt realizowany przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich w partnerstwie z Uniwersytetem Łódzkim.

warunków pracy, promocja zatrudnienia pracowników po 50. roku życia i zarządzanie wiekiem" programu „Solidarność Pokoleń". Celem głównym projektu *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+* jest promocja aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn w wieku 50+ oraz promocja działań na rzecz wydłużenia aktywności zawodowej osób w tym wieku. Założone cele realizowane były przez kompleksowe działania prowadzone w latach 2010–2013, m.in.:

- szeroko zakrojone prace badawcze i upowszechnianie ich wyników;
- ogólnopolską kampanię informacyjno-promocyjną dotyczącą aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn w wieku 50+, przewidującą stworzenie wielofunkcyjnego portalu z wydzielonym modułem edukacyjnym; medialną kampanię informacyjno-promocyjną; organizację 18 konferencji promujących aktywność zawodową kobiet i mężczyzn w wieku 50+;
- przeprowadzenie metodą *blended learning* szkoleń dla 630 pracowników instytucji rynku pracy i pomocy społecznej;
- opracowanie podręcznika i Katalogu Rekomendacji[165].

Na uwagę i wyróżnienie zasługuje ponadto wcześniejszy projekt, realizowany od 2008 r. przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce, który można określić jako pionierski. Jak można przeczytać na stronie inicjatywy: „Projekt oraz serwis www.zysk50plus.pl jest inicjatywą skierowaną do pracodawców, specjalistów HR oraz instytucji rynku pracy, zarówno publicznych, jak i prywatnych. Naszym celem jest promocja i zapewnienie informacji na temat rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, służących dłuższej i pełniejszej aktywności zawodowej osób powyżej 50 roku życia". Oprócz kampanii medialnych i prowadzenia strony internetowej www.zysk50plus.pl organizowane są także szkolenia, seminaria, konsultacje, konkurs, i podejmowane różnorodne inicjatywy, np. pomoc osobom starszym w podnoszeniu kwalifikacji (*Akademia e-Seniora UPC*), przeciwdziałanie dyskryminacji osób starszych (*STOP dyskryminacji ze względu na wiek*), budzenie w nich potrzeby społecznego zaangażowania (*Same plusy. Wolontariat 50+*), czy budowanie więzi z młodym pokoleniem (*Łączymy pokolenia!*). Portal gromadzi dobre praktyki polskie i zagraniczne, udziela porad oraz wsparcia pracownikom w starszym wieku i organizacjom pragnącym wyliczyć „zysk z dojrzałości". Inne portale tego typu będą opisane w dalszej części pracy.

W konsekwencji uwarunkowań społeczno-demograficznych powstał *Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012–2013*, który uwzględniał wewnętrzne zróżnicowanie populacji osób starszych i promował działania mające na celu podtrzymanie aktywności osób starszych i zapewnienie ich udziału w życiu społecznym[166]. Celem głównym programu była poprawa jakości i poziomu życia osób starszych dla godnego starzenia się poprzez aktywność społeczną. *Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012–2013* wpisuje się w szereg działań zawartych w dokumentach strategicznych takich jak: Strategia Rozwoju Kraju 2007–2015, Strategia Polityki Społecznej na lata 2007–2013, Strategia Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego na lata 2009–2015, Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włącze-

[165] www.50plus.gov.pl (grudzień 2013).

[166] *Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012–2013*, Warszawa, sierpień 2012, s. 19.

niu społecznemu, Rezolucja Rady UE w sprawie odnowionej europejskiej agendy na rzecz uczenia się dorosłych[167]. Założenia programu podtrzymane są w kolejnej jego wersji[168]. Opierają się na przesłaniu, że aktywizacja społeczna osób starszych poprzez ich włączenie w różnorodne formy edukacji i współpracy międzypokoleniowej często skupia się wokół inicjatyw lokalnych. Ponieważ problem stanowi finansowanie tych działań, konieczne jest wsparcie organizacji, instytucji działających na rzecz osób starszych. Współpraca międzysektorowa na poziomie lokalnym może istotnie zwiększyć efektywność podejmowanych działań na rzecz aktywności społecznej osób starszych.

Z kolei w rankingu *Active Ageing Index 2012*[169], opublikowanym w grudniu 2012 r., wśród 27 krajów UE Polska zajęła 25. miejsce. W rankingu brano pod uwagę podstawowe wymiary aktywnego starzenia się, m.in. aktywność zawodową, społeczną, opiekuńczą, polityczną, edukacyjną, fizyczną, bezpieczeństwo finansowe, dostęp do usług medycznych, kondycję fizyczną i zdrowotną, czy też wykorzystywanie nowoczesnych technologii. Tak niska pozycja Polski w rankingu aktywnego starzenia wskazuje, że problem aktywizowania osób starszych będzie w nadchodzących latach jednym z najważniejszych zadań stojących przed władzami naszego kraju.

Przynajmniej kilka z założeń omawianych działań wpisuje się w filozofię zarządzania wiekiem, będącą zarazem składową polityki społecznej. W Polsce nie ma wyodrębnionego systemu działań na rzecz osób starszych. Korzystają one z rozwiązań prawnych na ogólnych zasadach, mają uprawnienia do korzystania ze świadczeń takie same jak inne grupy społeczne. W polityce społecznej przyjęte jest założenie, że osoba starsza, wraz z całym bagażem swoich doświadczeń i potrzeb oraz z całą sferą emocjonalną, duchową i fizyczną, to pełnoprawny i pełnowartościowy członek społeczeństwa. Ustawodawstwo polskie nie traktuje starości jako dysfunkcji, zauważając, że współcześnie starość w Polsce charakteryzuje się m.in.:

- „odmłodzeniem" starości dzięki wzrastającej gotowości osób osiągających i posiadających uprawnienia emerytalne do przejmowania nowych wzorców,
- wzrastającym zróżnicowaniem kategorii wiekowych osób starszych,
- wzrostem poczucia podmiotowości osób starszych,
- rosnącą samoświadomością praw u osób starszych[170].

Podobnego zdania, że osoby starsze korzystają z rozwiązań prawnych na zasadach ogólnych, są M. Włodarczyk i M. Paluszkiewicz, stawiający jednocześnie pytanie, czy rozległość i różnorodność regulacji dotyczących osób dojrzałych nie przemawia za stworzeniem dla tej kategorii podmiotów kompleksowego unormowania, scalającego te uprawnienia (na wzór regulacji, z której korzystają osoby niepełnosprawne). Takie rozwiązanie pozwoliłoby dokładniej określić funkcję, jaką pełnią i powinny pełnić różne urządzenia prawne[171]. E. Karpowicz podkreśla, że dezaktywizacja zawodowa osób star-

---

[167] *Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012–2013*, Warszawa 2012, Załącznik do uchwały nr 137 Rady Ministrów z dnia 24 sierpnia 2012 r., s. 21–24.

[168] *Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2020*, Warszawa, styczeń 2014.

[169] http://www.esfage.eu/sites/esfage/files/ attachments/Active%20Ageing%20Index%202012.pdf.

[170] *Informacja na temat podejmowanych w Polsce działań na rzecz osób starszych – realizacja madryckiego planu działania na rzecz osób starszych*, ekspertyza Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, www.mpips.pl, s. 1.

[171] M. Włodarczyk, M. Paluszkiewicz, *Analiza uwarunkowań prawnych realizacji polityki zatrudnienia sprzyjającej aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+/45+*, raport cząstkowy projektu, Łódź, listopad 2010.

szych jest skutkiem oddziaływania wielu czynników. Są one ulokowane: 1) na poziomie ogólnokrajowym: w polityce państwa, rozwiązaniach prawnych, rozwiązaniach administracyjnych, 2) na poziomie lokalnym: w prawie lokalnym i decyzjach administracyjnych, 3) na poziomie przedsiębiorstwa, 4) na poziomie jednostki (osoby starszej)[172]. Nie sposób nie zgodzić się z tym podejściem, zauważając równocześnie, że przynajmniej dwa ostatnie czynniki są obszarami zarządzania wiekiem w organizacjach, którego korzyści zostały omówione powyżej. K. Turek podkreśla z kolei, że od 2009 r. można zaobserwować w Polsce zmianę w dyskursie politycznym dotyczącym kwestii osób starszych. Przemiany demograficzne nie dają się już marginalizować, a fasadowa polityka powoli ustępuje miejsca rzeczywistym zmianom[173]. Przejawem tego jest rewitalizacja programu „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+"[174], opracowana przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie jak można efektywnie zarządzać starszymi pracownikami wymagało pokazania złożoności zarządzania wiekiem. Dokonana operacjonalizacja zarządzania pracownikami dojrzałymi, charakterystyka interesariuszy zarządzania wiekiem oraz podejścia do starzenia się stanowią punkt wyjścia do dalszych rozważań. Holistyczność, złożoność i wielorakie efekty stosowania zarządzania wiekiem przesądzają o jego obecnym znaczeniu i dalszym rozwoju, także w ramach srebrnej gospodarki. Badania polskie i zagraniczne mają walor poznawczy dla decydentów i wraz z prezentacją wsparcia instytucjonalnego dla idei zarządzania wiekiem przesądzają o wieloaspektowych korzyściach, a co za tym idzie uzasadniają konieczność wzrostu zainteresowania zarządzaniem wiekiem w polskich organizacjach. Prawdopodobne jest skierowanie większej uwagi pracodawców na kluczowych interesariuszy procesu, jakimi są osoby dojrzałe. Będą one obiektem zainteresowania następnego rozdziału.

---

[172] Rozważania na temat przyczyn opuszczania rynku pracy przez ludzi starszych zawarte są m.in. w artykule G. Burtless, J.F. Quinn, *Retirements Trends and Policies to Encourage Work Among Older Americans*, Conference of the National Academy of Social Insurance, Washington, DC, January 2000, za: E. Karpowicz, *Zarządzanie pracownikami w wieku 50+ – perspektywa pracodawcy*, Warszawa 2010, s. 4.

[173] K. Turek, *Starzenie …* s. 81.

[174] Autorka niniejszej publikacji brała udział w konsultacjach programu w ramach prac Społecznej Rady 50+.

ROZDZIAŁ III

Kompetencje osób dojrzałych – przegląd dotychczasowej wiedzy oraz wyniki badań

1. Zarządzanie kompetencjami

Wobec narastających licznych wyzwań w samych organizacjach i w otoczeniu wszystkie obszary zarządzania zasobami ludzkimi powinny być spójne ze strategią, kulturą organizacyjną i strukturą firmy. Taką pożądaną spójność można uzyskać poprzez odpowiednie zaprojektowanie i wdrożenie systemu zarządzania kompetencjami. Kompetencje stanowią swoisty „klej" wszystkich elementów zarządzania ludźmi – począwszy od tworzenia profili kompetencyjnych użytecznych przy planowaniu zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji pracowników, poprzez ocenianie i wynagradzanie kompetencji, aż po ich permanentny rozwój[1].

Listy kompetencji organizacyjnych, np. nastawienie na klienta, orientacja na jakość, współpraca, analiza, innowacyjność, komunikacja, przedsiębiorczość, identyfikacja z firmą, nastawienie do zmian, satysfakcja klienta, opierają się bezpośrednio na strategii biznesowej i personalnej firmy. Często wyrastają także z katalogu wartości wykreowanych w obrębie kultury organizacyjnej. G. Gierszewska jest zdania, że kompetencje organizacyjne „są wynikiem organizacyjnego uczenia się, przedsiębiorczości, innowacyjności, gromadzenia i dzielenia się wiedzą przez ludzi w przedsiębiorstwie. Ich cechą jest to, że pomnażają się i mogą przyjmować różnorodną postać"[2]. Kompetencje są ponadto uznawane za czynnik konkurencyjności organizacji. T. Czapla podkreśla, że zarządzanie strategiczne stało się głównym narzędziem kształtowania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Powołując się na trzy niezmienne zasady biznesu K. Obłója, przywołuje trzecią z nich: „należy wykorzystywać potencjał swoich pracowników"[3]. W takim ujęciu starsi pracownicy poprzez swój potencjał przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności organizacji.

Zaczerpnięte z modelu kompetencji organizacyjnych[4] są kompetencje indywidualne, związane z pełnioną rolą organizacyjną albo ze stanowiskiem pracy. Terminu

---

[1] I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie kompetencjami pracowników w różnym wieku – teoria i praktyka,* [w:] J. Penc (red.), *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku*, Katedra Systemów Zarządzania PŁ, Łódź 2007, s. 165–178.

[2] G. Gierszewska, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] E. Masłyk-Musiał (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji, badania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej WSW, Warszawa 2005, s. 29.

[3] T.P. Czapla, *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji,* Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011, s. 22–28.

[4] Wychodząc od list kompetencji uniwersalnych (np. lista G.C. Thorntona, W.C. Byhama), tworzy się „szyte na miarę" matryce kompetencyjne firm, odzwierciedlające strategię, stanowiące „kamienie milowe" na drodze osiągania celów organizacji.

„kompetencja" najczęściej używa się dla oznaczenia zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, wiedzy, umiejętności służących wykonaniu przez pracownika założonej misji firmy. W szerokim kontekście kompetencje można rozumieć trojako:

1) wzory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, zdolności, motywów postępowania, sposobów rozumowania, predyspozycji. Wszystkie wymienione cechy charakterystyczne są dla określonej jednostki, które może ona zastosować w praktyce, bez konieczności uczenia się na nowo. Kompetencje zapewniają zatem pracownikowi możliwość działania, a tym samym aktywnego wpływu na otoczenie organizacyjne;
2) fachowość;
3) formalne uprawnienia, uprawomocnienia do podejmowania decyzji, występowania w czyimś imieniu[5].

Pojęcie kompetencji, mimo nieprecyzyjnego charakteru, pojawiło się literaturze już kilkanaście lat temu[6], co podkreśla H. Król. Autor zaznacza, że rozróżnia się dwa podstawowe elementy wspólne dla rozmaitych definicji kompetencji:

1) przedstawienie kompetencji w formie opisu zadań lub oczekiwanych rezultatów na stanowisku pracy,
2) przedstawienie kompetencji w formie opisu behawioralnego.

T. Czapla zauważa, że to z „potrzeby precyzyjnego definiowania oczekiwanych zachowań uczestników organizacji" zrodziło się określenie „kompetencje". „Większość autorów przyjmuje, że umiejętności są niezbędną składową kompetencji"[7]. M. Sidor-Rządkowska oraz M. Kossowska i I. Sołtysińska podobnie odnoszą się do kompetencji[8].

„Kompetencja […] w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje"[9]. Kompetencje są więc pojęciem szerszym niż kwalifikacje, których posiadanie sprzyja byciu kompetentnym, ale go nie warunkuje[10]. Kompetencje w sensie możliwości posiadanych przez ludzi można rozpatrywać jako źródło krytycznego wkładu do korporacyjnej konkurencyjności, gdy zastosowane są do tworzenia produktów i usług[11]. Kreowaniu kompetencji sprzyjają takie czynniki, jak: wiedza, umiejętności, osobowość. Dzięki nim do-

---

[5] A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak, *Leksykon zarządzania*, WSHE, Łódź 2005, s. 145.

[6] H. Król, *Podstawy koncepcji zarządzania zasob ami ludzkimi,* [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 81.

[7] T. P. Czapla, *Modelowanie* … s. 13.

[8] M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami zzl,* Wolters Kluwer Polska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 21; M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

[9] S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 41.

[10] R. Walkowiak, *Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji,* [w:] S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 30.

[11] W.B. Edgar, A.C. Lockwood, *Understanding, finding, and applying Core Competencies: a framework, guide, and description for corporate managers and research professionals,* „Academy of Strategic Management Journal" 2011, vol. 10, no 2, s. 1.

świadczenia zawodowe każdego pracownika stają się niezmiernie istotne i przydatne dla organizacji. Stanowią one wynik pewnych sytuacji, zdarzeń zachodzących w pracy i codziennym życiu. W praktyce zasadniczą rolę odgrywają zmiany pełnionych funkcji i stanowisk, praca o znacznej odpowiedzialności, wszelkie problemy i niepowodzenia w kontaktach z podwładnymi czy współpracownikami, jak też trudności zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym[12]. Z rozważań tych wynika, że kompetencje rozumieć można wielorako. Warto jednocześnie podkreślić, że starsze zasoby ludzkie w organizacji należy generalnie uznać za wysoce kompetentne. Kompetencje oznaczają, że ludzie mają wiedzę, umiejętności i wartości potrzebne do wykonywania pracy teraz i w przyszłości, jednak gdy brakuje, zaangażowania, znikają korzyści z kompetencji[13]. Ujęcie holistyczne kompetencji pokazuje ich użyteczność dla wielu podsystemów organizacji, w szczególności dla zarządzania zasobami ludzkimi[14]. Kompetencje z jednej strony umożliwiają rozwój jednostki, z drugiej zaś wymagają od niej ciągłego doskonalenia się i przeobrażania[15]. Można dostrzec różnego rodzaju sposoby rozwijania kompetencji, przy czym dla starszych pracowników istotne są:

1) rozwój dzięki szkoleniu i doskonaleniu się w trakcie życia zawodowego;
2) rozwój dzięki karierze, uczenie się przez doświadczenie i działanie (*learning by doing, learning by action*);
3) rozwój kompetencji wynikający z doświadczeń życiowych, emocjonalnych, rodzinnych.

W tak zorganizowany system wpisuje się cały wachlarz metod i technik zarządzania bazujących na kompetencjach, coraz chętniej stosowanych w organizacjach. Jedną z nich jest metoda sprzężenia zwrotnego 360^0 (*feedback*). Istotą tej metody jest systematyczne zbieranie i przekazywanie informacji zwrotnych o rezultatach indywidualnego pracownika lub zespołu[16]. Informacje pozyskiwane są za pomocą kwestionariuszy lub wywiadów, „od wszystkich wokół", czyli różnorodnych grup interesów: przełożonych, przełożonych wyższych szczebli zarządzania, członków zespołu, pracowników na równorzędnych stanowiskach, podwładnych, klientów, uczestników procesu – zatem w wyniku sporządzenia samooceny. *Feedback* 360 jest narzędziem pomiaru o wielu zastosowaniach, mogąc służyć jako: wielowskaźnikowy system oceny i skonsolidowanej informacji zwrotnej[17]; cenne narzędzie do monitorowania wydajności i wyjaśniania zachowań przyczyniających się do określonego poziomu wydajności organizacyjnej[18]; ważny czynnik motywujący – dzięki otrzymywaniu informacji zwrot-

[12] C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych,* Poltext, Warszawa 1997, s. 107.

[13] D. Ulrich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman, *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 91.

[14] I. Kołodziejczyk-Olczak, *Kompetencje jobcoachów w ocenie własnej oraz beneficjentów projektu „Sojusz dla pracy",* [w:] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy po 45 roku życia wobec barier na rynku pracy*, Elipsa, Warszawa 2007, s. 66.

[15] I. Kołodziejczyk-Olczak, B. Urbaniak, *Raport z badań trenerów szkoleń kandydatów na jobcoachów*, [materiał niepublikowany], Łódź 2008, s. 3.

[16] P. Ward, *Ocena pracownicza 360 stopni*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.19.

[17] R. Rao, T.V. Rao, *The Power of 360 degree feedback. Maximizing Managerial and Leadership Effectiveness,* Sage Publications, New Delhi, 2005, s. 92.

[18] R. Lespinger, A.D. Lucia, *The Art and Science of 360 Feedback*, John Wiley and Sons, San Francisco 2009, s. 7.

nej – i prowadzący do zwiększenia satysfakcji[19]; proces, w którym włączenie samoewaluacji umożliwia dokładną, bardziej satysfakcjonującą i konstruktywną informację zwrotną przy jednoczesnej redukcji postawy obronnej[20]. Modele kompetencyjne mają krytyczne zastosowanie w budowaniu przywództwa[21] – prowadzą liderów. Rutynowo zaczyna się od oceny 360^0 na podstawie kompetencji, potem rewidowane są opisy stanowisk, scenariusze prowadzenia rozmów z pracownikami, szkolenia i coaching zorientowany na kompetencje. Systemowo wkomponowuje się długoterminowe wynagradzanie, planowanie sukcesji, zarządzanie efektywnością. Wszystkie te działania pomagają zaszczepić wspólny język lidera i model kompetencji „wpleść do tkaniny, jaką jest firma"[22].

Aby system ocen 360^0 funkcjonował sprawnie, powinien być wdrażany w organizacjach, w których:

- uczenie się i zmiany postrzegane są jako droga do sukcesu,
- działa otwarty system komunikacji,
- menedżerowie firmy są otwarci na zmiany,
- menedżerowie komunikują się ze swoimi pracownikami, także w zakresie zagadnień biznesowych[23].

Zatem decyzja o wdrożeniu metody 360^0 powinna być poparta wcześniejszym rozpoznaniem kultury organizacyjnej firmy. Wskazane jest bezwzględne przestrzeganie celu procesu, dotrzymywanie obietnic poufności i anonimowości wobec jego uczestników[24]. W zależności od celów oceny oraz kulturowej gotowości organizacji do wdrożenia metody możliwe są różnorodne warianty narzędzia – 180^0 lub 270^0. Wówczas zmniejsza się liczba podmiotów uczestniczących w procesie.

J. Szaban opisuje okno JOHARI – metodę użyteczną do sprawdzenia, jak pracownika lub menedżera postrzegają inni. Okno JOHARI to czteropolowa macierz zawierająca cztery okienka. „Otwarte" obrazuje wszystko to, co sami wiemy o sobie i co wiedzą o nas inni. Okno „ślepe" to ocena nas przez osoby postronne, której nie jesteśmy świadomi. Okno „ukryte" reprezentuje to, co sami o sobie wiemy, a czego nie wiedzą inni, czyli sprawy prywatne. Okienko „nieznane" to wiedza o nas niedostępna ani nam, ani otoczeniu. Te zachowania, cechy, uczucia mogą się pojawić w sytuacjach nietypowych. Okno JOHARI jest poniekąd sposobem komunikowania się[25].

---

[19] J.W. Fleenor, S. Taylor, C. Chappelow, *Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback,* Center for Creative Leadership, San Francisco 2009, s. 1.

[20] D.L. Nelson, J. Campbell Quick, *Organizational Behavior: Science, the Real World, and You*, Cengage Learning, Mason 2011, s. 200.

[21] Badacze: E.W. Burns, L. Smith, D. Ulrich diagnozowali firmy i ich przywódców według koncepcji Kodu Przywództwa (*The Leadership Code*), w którym przywódca w kształtowaniu swojej osobistej biegłości spełnia role strategiczne: *stratega* wyznaczającego stawkę na przyszłość oraz *rozwijającego kapitał ludzki* – tworzącego mapę zasobów, wspierającego indywidualne kariery, poszukującego i rozwijającego następców w oparciu o talenty, popierającego relacje i kontakty. Przywódca spełnia również role w krótszym okresie: m*enedżera talentów* i *egzekutora*. E.W. Burns, L. Smith, D. Ulrich, *Competency models with impact. Research findings from the top companies for leaders,* „People & Strategy" 2012, vol. 35, Issue 3, s. 18.

[22] *Ibidem*, s. 20–21.

[23] M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy*…, s. 73.

[24] P. Ward, *Ocena pracownicza*…, s. 245.

[25] J.M. Szaban, *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 236–239.

Kolejnymi z metod opartych na kompetencjach są ośrodki oceny. *Assessment Center* (AC) lub *Development Center* (DC) to procedury wykorzystywane przez specjalistów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi do oceny przydatnych organizacji atrybutów i umiejętności pracowników. Ocenę zintegrowaną formułuje się po przeprowadzeniu warsztatów, podczas których uczestnicy wykonują szereg ćwiczeń i symulacji, ujawniając swe kompetencje[26]. Mimo iż procedury mają podobne cechy, mogą być adaptowane do osiągania różnorodnych celów[27]. Można je wykorzystywać przy rekrutacji i selekcji, czy diagnozowaniu potrzeb szkoleniowych lub rozwoju umiejętności. W pierwszym przypadku zapraszani są do udziału pracownicy wysokiego potencjału, a w pozostałych – wszyscy chętni[28]. Istnieje z pewnością znacznie większa paleta metod i obszarów, w których stosuje się modele kompetencyjne, są to m.in.: analiza wymagań na stanowisku pracy, ocena pracowników, planowanie karier, wynagradzanie za kompetencje, zwalnianie[29].

Jak można zauważyć, kompetencje zajmują szczególne miejsce w zarządzaniu organizacją, a zarządzanie nimi jest niezwykle złożone. Model kompetencyjny wpisuje się w tworzenie kultury organizacyjnej czy polityki równych szans, zastosowanie podejścia opartego na kompetencjach umożliwia bowiem rekrutację „kompetencji", a nie „wieku". W trakcie naboru, a więc tworzenia ogłoszeń nie zawierających treści dyskryminacyjnych, rozmów rekrutacyjnych skoncentrowanych na umiejętnościach i wiedzy, wprowadza się podejście kompetencyjne. Włączenie pracowników dojrzałych do firm odbywa się też przy wykorzystaniu publicznych programów pomocowych, dzięki zatrudnieniu subsydiowanemu. Ważną rolę odgrywa wkomponowanie samooceny do oceny okresowej i opłacanie kompetencji przy udziale właściwie zbudowanych systemów wynagrodzeń. Portfel kompetencji można też poszerzać, czy uzupełniać, poprzez szkolenia, omawiane szerzej w rozdziale czwartym. Kompetencje mogą być rozwijane w ramach programów zarządzania wiedzą i uzupełniane w trakcie wolontariatu pracowniczego. Przy stosowaniu metod opartych na kompetencjach wobec starszych pracowników należy zachować ostrożność w doborze ćwiczeń wymagających kondycji fizycznej, zadbać o integrację i atmosferę poufności w trakcie wywiadów pogłębionych. Kompetencje trzeba też rozpatrywać przez pryzmat generacji, z której dana osoba się wywodzi.

2. Generacje pracowników na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy

Na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy obecne są różne pokolenia. Generacje[30] tworzą zbiorowości ludzi, których postawy i światopogląd kształtują wspólne do-

[26] P. Jurek, *Reliability and validity of transferable competencies measurement performed with a use of selected tools and methods,* [w:] S. Konarski, D. Turek (eds), *Transferable competencies. Diagnosis. Formation. Management,* SGH, Warsaw 2011, s. 117.

[27] G.C. Thornton III, D.E. Rupp, *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis and Development*, Lawrence Elbraum Associates, New Jersey 2006, s. 1.

[28] *Ibidem*, s. 49.

[29] D. Lewicka, *Zarządzanie* …, s. 81.

[30] Grupa ludzi o podobnych poglądach i stylach zachowań żyjąca w tym samym czasie to generacja. Generacje zwane są wspólnotami doświadczeń życiowych, społecznych, kulturowych, duchowych.

świadczenia życiowe, związane z ważkimi wydarzeniami społecznymi, historycznymi czy religijnymi. Obecnie w organizacjach można zetknąć się z tradycjonalistami („weteranami"), pokoleniem *baby boomers*, generacjami X, Y i C. W tabeli 8 przedstawiono pięć pokoleń uczestniczących obecnie w globalnym rynku pracy.

Tabela 8. Generacje uczestniczące obecnie w globalnym rynku zatrudnienia

Nazwa generacji	Lata urodzin	Wiek w 2013 r.	Wiek w 2023 r.
Tradycjonaliści	1922–1945	68+	78+
Baby boomers	1946–1964	49–67	59–77
Generacja X	1965–1979	34–48	44–58
Generacja Y	1980–1989	24–33	34–43
Generacja C	1990–	Poniżej 23 lat	Poniżej 33 lat

Źródło: opracowanie własne.

Symulacja wieku obecnych generacji rynku pracy w 2023 r. prezentuje „kroczenie" pokoleń i uwidacznia, że nieodległy, dziesięcioletni proces spowoduje przynajmniej częściowe przemieszczenie się poszczególnych pokoleń. Tradycjonalistów pozostanie prawdopodobnie niewielu, a najmłodsza generacja Y i jej następcy opanuje rynek pracy.

Obecnie tradycjonaliści podejmują aktywność zawodową niezwykle rzadko. Mający powyżej 68 lat weterani wyznają motto: „pracuję, bo to mój obowiązek". Główne wartości tego pokolenia to: szacunek dla autorytetu, obowiązkowość, cierpliwość, umiłowanie porządku i prawa, silnie zakorzeniona etyka działania, poświęcenie i oddanie. Są oni określani również jako strażnicy tradycji i wiedzy. Cenią spokój, są niezawodni, reprezentują wysoki poziom etyczny[31]. Preferują formalny styl pracy i postępowanie według przyjętych reguł. Nie są zainteresowani kwestionowaniem czyichś uprawnień, chętnie angażują się w rolę przewodników młodszej kadry. Utożsamiają się z organizacją i są wobec niej lojalni[32].

Nieco bardziej liczne na rynku pracy jest pokolenie *baby boomers* (BB), reprezentowane przez pięćdziesięcio- i szcześćdziesięciokilkulatków. Pokolenie wyżu demograficznego charakteryzuje motto: „pracuję, aby przetrwać". Dla osób z tej generacji ważne są: niezależność, zaangażowanie, optymizm, myślenie w kategoriach globalnych. Są asertywnymi graczami zespołowymi[33]. Pokolenie to można nazwać „generacją ruchów społecznych", jej przedstawiciele chętnie bowiem organizowali się wokół

[31] H. Schroder, M. Flynn, M. Muller-Carmen, *Rationale for implementation of age-neutral HRM in divergent institutional contexts-examples from Britain and Germany*, [w:] S. Kunisch, S. Boehm, M. Boppel (eds), *From Grey to Silver. Managing the demographic Change Successfully*, Springer, Berlin 2011, s. 95.

[32] Do opisów generacji wykorzystano materiały projektu *Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne narzędzie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+*. Projekt realizowany jest w województwie łódzkim przez „HRP Group" Spółka z o.o, a Autorka opracowania pełniła funkcję ewaluatora oraz trenera konsultantów zarządzania wiekiem.

[33] H. Schroder, M. Flynn, M. Muller-Carmen, *Rationale for implementation...*, s. 95.

idei, problemów, kwestii, które były ważne dla jednostek i całych społeczeństw. Za czasów ich młodości rodziła się świadomość ekologiczna, polityczna, budziły się idee pacyfistyczne, czy też walki o powszechne prawa człowieka i równość. BB charakteryzuje duży szacunek wobec statusu i tytułu, są zdyscyplinowani i lojalni wobec przedsiębiorstwa. Inne atuty reprezentantów tego pokolenia to: cierpliwość, odpowiedzialność, komunikatywność, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach.

Pokolenie X wychowywało się w cieniu pokolenia powojennego wyżu demograficznego, czego efektem była niepewność, trudności ze stałym zatrudnieniem i brak punktów oparcia. Dochodowe miejsca pracy i profitowe ścieżki kariery były już zarezerwowane. Przemiany ustrojowe, transformacja społeczno-ekonomicza wraz z pojawieniem się bezrobocia, rozwój gospodarki wolnorynkowej, zmiany demograficzne sprawiły, że pokolenie X zostało wciągnięte w tzw. wyścig szczurów, czyli pęd ku karierze i szybkiemu awansowi, walkę konkurencyjną o przywileje. Generacja X wyraża zasadę „żyję, aby pracować". Dla niej ważne są rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość, samodzielność. Przedstawiciele pokolenia X są przekonani, że sukces zapewni ciężka praca. X podporządkowuje pracy pozostałe aspekty swojego życia. Jest pełen inicjatywy, pracowity, niezależny. Instrumentalnie postrzega edukację – jako środek do zdobycia lepszej pozycji przetargowej na rynku pracy. Potrafi poświęcać się dla dobra firmy, poważnie podchodzi do swoich obowiązków. W generacji X dostrzec można kryzys autorytetów, w tym również wartości wyznawanych przez rodziców.

Licznie reprezentowane jest na rynku pracy pokolenie Y, ludzi urodzonych po 1980 r., nazywane także „e-generacją", „Video-Kids", Millenium-Kids, „Net Generation"[34], „pokoleniem millenium", „następną generacją", „pokoleniem klapek i i-podów", pokoleniem SMS, „echo boom". Pokolenie Y to dorastające lub dorosłe dzieci wcześniejszego pokolenia X, czyli ludzi urodzonych w latach 1965–1979. Pokolenie Y to pierwsza w Polsce generacja wychowana w pokoju i w warunkach gospodarki kapitalistycznej. Głównymi czynnikami odróżniającymi ją od starszego pokolenia są większy indywidualizm i elastyczność oraz bardzo dobra znajomość nowych technologii[35] (tabela 9).

Akcentuje się mocne, ale i słabe strony pracowników tego pokolenia. Wynikają one z faktu, iż jest to zarazem pierwsze pokolenie, które wyrastało z komputerem w domu, korzystające z Internetu, ściągające pliki, wykorzystujące komunikatory, jak i telefony komórkowe. Reprezentanci pokolenia Y, jako świadkowie finansowej niepewności i bezrobocia nękającego pokolenie rodziców, są lepiej przygotowani do świadomego zarządzania finansami. Kultywują równowagę między pracą a życiem. Nastawieni są na zmiany, nie preferują długokresowego zatrudnienia w jednej instytucji i pokonywania w niej kolejnych szczebli kariery. Pokolenie Y traktuje autorytety w sposób bardziej przypominający stosunki panujące w społecznościach pierwotnych, w których za osobę godną naśladowania uważa się tę, którą powszechnie uznaje się za kompetentną

[34] T. Goban-Klas, *Pokolenie SMS-u w rozwiniętym społeczeństwie informacyjnym*, [w:] R. Szwed (red.), *Społeczeństwo wirtualne. Społeczeństwo informacyjne*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003, s. 103.

[35] E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Człowiek w firmie: Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa 2009, s. 241–245.

Tabela 9. Mocne i słabe strony pokolenia Y

Mocne strony	Słabe strony
Znają nowe technologie ICT	Brak umiejętności podejmowania samodzielnych decyzji
Potrafią znaleźć każdą informację w Internecie	Nierealistyczne oczekiwania
Nie mają oporów przed wchodzeniem w nowe sytuacje, poszukują zmian	Narcystyczne podejście do świata
Przygotowani są do wymogów gospodarki globalnej	Roszczeniowość: „co ja z tego będę miał?"
Potrafią współpracować w warunkach różnorodności kulturowej	Chcą natychmiastowego wynagrodzenia wysiłków
Nie mają kompleksów	Niecierpliwość
Zadaniowe podejście do pracy	Brak autorytetów i wyczucia hierarchii
Niezależność i ambicja	Trudności w kontaktach bezpośrednich
Są bezpośredni i przebojowi – jasno określają swoje oczekiwania	Brak odpowiedzialności i skłonność do ryzyka
Potrafią pokazywać emocje	Brak umiejętności komunikowania się z innymi generacjami
Wykazują się podzielnością uwagi (potrafią robić kilka rzeczy jednocześnie)	Brak umiejętności komunikacji w sytuacjach biznesowych
Chętnie pracują w zespołach i tworzą społeczności	Brak pokory
Często się ze sobą komunikują	Potrzeba stałej informacji zwrotnej, jednocześnie problemy z przyjmowaniem krytyki
Chętnie oceniają się na tle rówieśników	Szybkie znudzenie sytuacją przy braku nowych bodźców
Dbałość o równowagę praca – życie	Niechęć do regulacji i procedur
Przywiązanie wagi do rozwoju osobistego i sukcesu finansowego	Prostota w myśleniu i osiąganiu celów
Zaangażowanie w pracę, która interesuje i daje satysfakcję	Brak refleksji i uwzględniania szerszego kontekstu
Duże znaczenie prestiżu firmy i atmosfery pracy	Brak lojalności
	Własny komfort i wygoda zamiast spełniania oczekiwań pracodawcy

Źródło: E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Człowiek w firmie: Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa 2009, s. 241–245.

w konkretnej kwestii. W zakresie edukacji pokolenie Y nie utożsamia się ze swoją szkołą, a z szanowanymi i lubianymi ludźmi[36]. Przedstawiciele tej generacji zatracili w cyberprzestrzeni wrażliwość na otaczający świat, a w natłoku informacji uodpornili się na docierające do nich sygnały. Przyzwyczaili się do natychmiastowego otrzymywania informacji zwrotnej. W ramach charakterystyki całej generacji można wyróżnić kilka cech wspólnych:

- niezbędność stałego dostępu do nowych informacji;
- ciągłą potrzebę odbierania nowych impulsów;
- dążenie do życia w szybkim tempie;
- postrzeganie zmiany jako czegoś normalnego i pożądanego;
- konsumpcyjny styl życia;
- brak zaufania do dorosłych;
- otwartość, akceptację odmienności, niezależność i sceptycyzm w sposobie myślenia i działania;

[36] Z. Scherer, *Pokolenie Y – nowe wyzwanie dla liderów edukacji*, „Edukacja i Dialog" 2009, nr 3(206), s. 13–15.

- możliwość wykreowania wirtualnej tożsamości, bez względu na wygląd, wiek, płeć;
- komunikację pomiędzy ludźmi determinowaną cyfrową rzeczywistością.

Do cech charakterystycznych przedstawicieli pokoleń najczęściej reprezentowanych na rynku pracy dopasowuje się metody i sposoby postępowania z nimi w organizacjach (tabela 10).

Tabela 10. Działania z zakresu zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi dostosowane do pokolenia BB, X i Y

Obszary zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi	Charakterystyka działań nakierowanych na osoby z pokolenia		
	BB	X	Y
1	2	3	4
Przywództwo transformacyjne	• Ciężka praca jest drogą dojścia do pozycji zawodowej • Przywództwo oparte na doświadczeniu • Długotrwała przynależność do organizacji jako wartość • Stabilizacja jako wartość	• Przywództwo oparte na wiedzy i akcentowanie statusu drogą do budowania zaangażowania reprezentantów tego pokolenia • Przynależność do organizacji jako wartość • Praca ma wartość autoteliczną	• Wyzwolenie potencjału pracowników oparte na tolerancji • Partycypacja informacyjna • Oparcie przywództwa na autorytetach (w niektórych dziedzinach to pokolenie sieci przejmie rolę nauczycieli) • Przywództwo drogą do budowania zaangażowania i lojalności
Komunikacja	• Stosowanie tradycyjnych form komunikacji • Preferowanie komunikacji formalnej • Wspomaganie wyrażania własnych opinii i propozycji zmian dotychczasowych standardów • Programy sugestii • Forum pracownicze omawiające wątki związane z planami i strategią • Wykorzystanie plakatów i gazetek„korytarzowych" • Stosowanie wyważonej krytyki	• Rozbudowana informacja zwrotna • Stosowanie form tradycyjnych komunikacji obok komunikacji elektronicznej • Możliwość wyrażania swoich opinii i propozycji zmian dotychczasowych standardów • Konsultacje jako punkt wyjścia do modyfikacji rozwiązań i rozwiązywania problemów • Programy sugestii • Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru	• Stosowanie krótkich i konkretnych komunikatów • Urozmaicona forma prezentacji i szkoleń • Możliwość wyrażania własnych opinii i propozycji zmian dotychczasowych standardów • Chwalenie inicjatywy i informowanie, czy i w jakim zakresie zaproponowane zmiany mogą zostać zrealizowane • Wykorzystywanie do komunikacji z młodymi pracownikami mediów elektronicznych (jak na przykład komunikatory internetowe czy sms-y) • Wykształcenie kultury komunikacji, szczególnie z klientami (komunikacja formalna, zgodna z wizerunkiem pracodawcy) • Szybka odpowiedź zwrotna
Rekrutacja	• Informacje o wakatach powinny znaleźć się w prasie drukowanej • W ogłoszeniu o naborze kandydatów warto odwołać się ćdo kluczowych kompetencji pokolenia bb • Praktyczne próbki pracy, symulacje • Dokumenty aplikacyjne mogą być nieumiejętnie opracowane • „marketing szeptany" jako informowanie o prowadzonym naborze • Nieeliminowanie ofert kandydatów z uwagi na brak zdjęcia, którego nie zamieszczają z obawy przed krytyką wyglądu	• Informacje o wakatach czy branży powinny znaleźć się w różnorodnych mediach, oprócz internetu również w prasie fachowej • W ogłoszeniu o naborze kandydatów warto odwołać się do kluczowych kompetencji pokolenia X • Duże doświadczenie kandydatów w odbywaniu rozmów rekrutacyjnych • Zastosowanie nieszablonowych metod i technik • Inicjowanie rekrutacji w profesjonalnych mediach społecznościowych	• Informacje o wakatach czy branży powinny znaleźć się w internecie • W ogłoszeniu o naborze kandydatów warto odwołać się do kluczowych wartości: możliwości rozwoju • kandydaci nie są przygotowani do rozmowy rekrutacyjnej, niezdecydowani co do wyboru oferty • Korzystanie z wzorców cv i listu motywacyjnego zaczerpniętych z internetu, preselekcja przez telefon jest dopuszczalna • Warto w trakcie rekrutacji wymagać listu motywacyjnego, napisanego odręcznie • Inicjowanie rekrutacji w wiarygodnych sieciach społecznych

Tabela 10 cd.

1	2	3	4
Ocena wyników	• BB jako mentor • BB jako pełniący role w organizacyjnym zarządzaniu wiedzą • Włączenie do oceny okresowej elementów przekazywania jawnej i cichej wiedzy • Ocena wyników powiązana z rozmowami na temat przechodzenia do schyłkowego etapu kariery zawodowej	• X jako mentor, coach i trener • X pełniący aktywne role w organizacyjnym zarządzaniu wiedzą • Włączenie do oceny okresowej elementów przekazywania jawnej i cichej wiedzy	• Y potrzebuje regularnej informacji zwrotnej o wynikach swojej pracy, dlatego bazowanie na ocenie rocznej lub dwuletniej nie wystarczy; należy na bieżąco przekazywać uwagi i stymulować do rozwoju; • Można rozważyć przydzielenie igrekowi mentora, wspierającego go w rozwijaniu kompetencji • Y potrzebuje stałej stymulacji i nowości, wprowadzenie do oceny „nowego" obszaru wydaje się przydatne
Szkolenie permanentne, doskonalenie i rozwój	• Dobór technik i metod szkoleniowych do wieku BB, do zmieniających się możliwości fizycznych, kondycji i przyzwyczajeń • Planowanie rozwoju z uwzględnieniem długości kariery zawodowej • Wprowadzenie modelu kształcenia przez całe życie	• Wprowadzenie modelu kształcenia przez całe życie • Dobór technik i metod szkoleniowych do wieku X, planowanie rozwoju z uwzględnieniem długości kariery zawodowej • Działania aktywizujące	• Rozwój Y powinien bazować na rozpoznanych indywidualnych celach życiowych i oczekiwaniach zawodowych • Ważny jest długoterminowy plan rozwoju • Powiększanie posiadanych umiejętności, doskonalenie miękkich kompetencji, urozmaicanie zadań, poszerzanie odpowiedzialności
Motywacja i motywowanie	• Respektowanie hierarchii • Wynagradzanie za kompetencje i za lojalność • Bazowanie na utrwalonych postawach, zgodnych z kulturą organizacyjną • Badanie opinii pracowników z wykorzystaniem narzędzi tradycyjnych (kwestionariusze drukowane odpowiednich rozmiarów czcionką) • Zapewnienie atmosfery poufności w trakcie badań i sondaży pracowniczych • Akcentowanie wynagrodzenia finansowego • Spotkania bezpośrednie załogi, na których omawia się możliwości modyfikacji systemów motywacyjnych i wynagrodzeń	• Wynagradzanie za kompetencje i za rezultaty • Budowanie zaangażowania trwania i normatywnego • Bazowanie na utrwalonych postawach, zgodnych z kulturą organizacyjną • Badanie opinii pracowników z wykorzystaniem narzędzi tradycyjnych (kwestionariusze drukowane odpowiednich rozmiarów czcionką) • Akcentowanie wynagrodzenia finansowego • Możliwość pozostania po godzinach oraz wzięcia na siebie dodatkowych obciążeń	• Koncentruje się na wynikach, należy więc ściśle powiązać nagradzanie jego pracy z konkretnymi osiągnięciami • Przypominanie o celach • Ustalanie celów ambitnych, ale realistycznych • Nieustanne stymulowanie do pracy • Aktywności w miejscu pracy • Lojalność dotyczy innych pracowników, a nie samej firmy; zbudowanie postaw lojalności na podstawie szans rozwoju, skoncentrowanie się na wynikach pracy i ocenianie na podstawie wyników • Większa swoboda w miejscu pracy (na przykład pozwolenie na wykonywanie prywatnych rozmów telefonicznych i korzystanie z internetu w celach prywatnych) • Pokolenie Y pracuje inaczej niż starsze pokolenia, a oceniać powinno się je po wynikach; wynagrodzenie finansowe nie jest najważniejszym instrumentem motywacyjnym
WLB	• Opieka lekarska specjalistyczna, dentystyczna • Profilaktyka zdrowia • Instrumenty związane z zachowaniem zdrowia i dobrej sylwetki, czas wolny na pasje niemożliwe dotychczas do zrealizowania	• Opieka dietetyka • Narzędzia związane z opieką medyczną i profilaktyką zdrowia • Instrumenty związane z zachowaniem szczupłej sylwetki, relaksacyjne, związane z poprawą koncentracji i radzeniem sobie ze stresem • Czas wolny na pasje niemożliwe dotychczas do zrealizowania	• Zapewnienie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym • Elastyczny czas pracy • Czas wolny (pasje, hobby) jest bardzo ważny dla tego pokolenia

Źródło: opracowanie własne. W części poświęconej Y korzystano z: D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość: Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 311–312; http://employerbrandingclub.com/generacja-y-na-rynku-pracy-przeglad-narzedzi-ich-wynagradzania.html.

Różnice występujące w zbiorach wartości uznawanych przez różne grupy wiekowe określa się jako lukę pokoleniową, a kierownicy mając do czynienia z różnymi pokoleniami stają wobec „bezprecedensowych wyzwań"[37]. Dzieje się tak zwłaszcza w trakcie kształtowania praktyk adresowanych do wielopokoleniowych zespołów. Różnic w podejściu do pracy jest wiele, ale te najwyraźniej zarysowane związane są z komunikowaniem się, sposobem wykonywania zadań, organizacją pracy i podejściem do hierarchii. Współpraca między pokoleniami jest nie tylko możliwa, ale i bardzo pożądana.

Na rynku pracy już się pojawia, a niebawem będzie na nim silniej reprezentowane, pokolenie C[38], którego nazwa wywodzi się od kilku określeń je charakteryzujących: podłączony, skomunikowany, skomputeryzowany, klikający[39]. Są to osoby urodzone po 1990 r., a więc obecni nastolatkowi – generacja wychowana wśród telefonów komórkowych, laptopów, Internetu, gier komputerowych i innych zdobyczy techniki. W ciągu najbliższych 10 lat wkroczy ona na rynek pracy. Do roku 2020 reprezentanci tego pokolenia będą stanowili 40% populacji w USA, Europie i krajach BRIC, a 10% w pozostałej części świata; powstanie zarazem największa na świecie grupa konsumentów. Ich zachowania konsumenckie zmienią większość branż i stworzą znaczne możliwości, ale i zagrożenia dla wszystkich zainteresowanych, ze względu na zmiany technologiczne, społeczne i kulturowe. Przeciętny człowiek w 2020 r. będzie generował w sieci od 200 do 300 kontaktów, przygotowywanych codziennie poprzez różne kanały[40]. Zmiany idą w kierunku stałego podłączenia jednostek – są one w sieci 24/7 (dwadzieścia cztery godziny na dobę, siedem dni w tygodniu). Pojawi się gospodarka sensoryczna (*Sensor Economy*). Szansą, ale i wyzwaniem jest podjęcie próby zacierania różnic pomiędzy generacjami w zakresie posługiwania się nowoczesnymi technologiami. Obecnie przeciętny w skali światowej 65-latek spędza w Internecie ok. 2–3 godziny tygodniowo, za 10 lat może być to nawet 8 godzin[41].

Harmonogram prawdopodobnych wydarzeń związanych z generacją C przedstawia tabela 11. Trwająca już „era pracujących Nomadów" oraz era wszechobecnej i bezproblemowej łączności wpływają na charakterystykę pokolenia C, które opisuje:

- budowanie i wykorzystywania sieci znajomości do celów zawodowych i prywatnych (*networking*),
- otwartość i asertywność w komunikacji własnych oczekiwań,
- umiejętność znalezienia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym,
- umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii[42].

---

[37] J.A.S. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (red.), *Kierowanie,* PWE, Warszawa 2011, s. 447–448.

[38] *Stands for connect, communicate, change, connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking.*

[39] R. Friedrich, M. Le Merle, M. Peterson, A. Koster, *The Rise of Generation C Implications for the World of 2020,* Booz & Company Inc. 2010, s. 2.

[40] *Ibidem*, s. 7.

[41] *Ibidem*, s. 8.

[42] Na podstawie materiałów projektu *Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne narzędzie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+*.

Tabela 11. Harmonogram prawdopodobnych wydarzeń związanych z generacją C

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		Era pracujących Nomadów – elastyczne godziny pracy, telepraca, elastyczne relacje zatrudnienia								
			Era komunikacji na żywo („on" Life) – funkcjonowanie we wszechobecnej i bezproblemowej łączności, bez dodatkowych kosztów i wysiłku							
				Era inteligentnej chmury – zdalne przechowywanie danych, oprogramowanie jako usługa, rozproszone przetwarzanie						
					Era ekonomii sensorycznej – urządzenia rozpoznające usługi w zasięgu komunikacji (urządzenie świadome otoczenia i lokalizacji)					
						Era internetu urządzeń/rzeczy – poliferacja, rozprzestrzenianie się interfejsów i interakcji M2M				
									Era sieci semantycznych	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Friedrich, M. Le Merle, M. Peterson, A. Koster, *The Rise of Generation C Implications for the World of 2020*, Booz & Company Inc. 2010, s. 16.

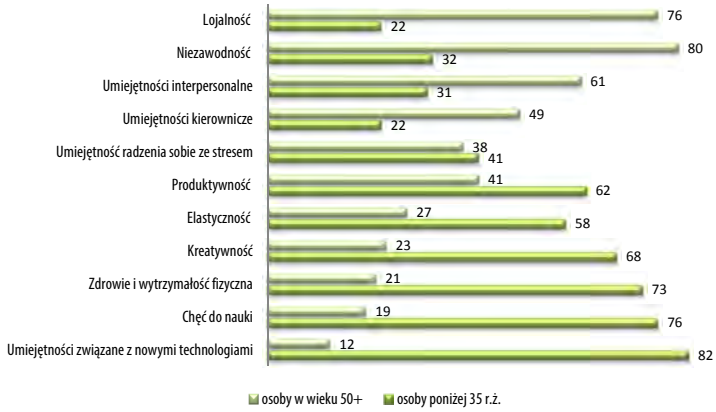
Reasumując, ponieważ zarówno pokolenie BB, X, Y, jak i C różnią się od siebie postawami i zachowaniami w pracy, niezbędny jest wybór odrębnej ścieżki dotarcia do tych grup. Właściwe zarządzanie poszczególnymi generacjami daje możliwości motywacyjnej realizacji pracowniczych celów własnych, przy osiąganiu założonych przez firmę strategii. Istnieją również odmienne postawy i stereotypy dotyczące starszych i młodszych pracowników. Ta wielopokoleniowość może być atutem, jednak wymaga pogłębionego rozpoznania potrzeb, a następnie dostosowania praktyk organizacyjnych (m.in. rekrutacji, motywowania, szkoleń pracowniczych). Owe praktyki winny uwzględniać wartości ogólne i wartości związane z pracą[43].

Kwestiom współbycia na rynku pracy pracowników młodszych i starszych poświęcony był wspomniany wcześniej projekt ASPA. Pracodawcom zadano pytania dotyczące oceny cech pracowników w wieku 50 lat i więcej oraz pracowników w wieku 35 lat i młodszych. Zagregowane wyniki „młodszej" i „starszej" kategorii wiekowej prezentuje wykres 2.

Starsi pracownicy są uważani za bardziej lojalnych, bardziej niezawodnych i mających lepsze umiejętności społeczne. Natomiast najbardziej negatywnie są oceniani pod względem zdolności do radzenia sobie z nowymi technologiami i chęci do nauki. Na podstawie przeprowadzonych badań w tabeli 12 przedstawiono różnice w ocenie osób starszych i młodszych w poszczególnych krajach. Dodatnie wyniki w tabeli wskazują, że starsi pracownicy są oceniani lepiej niż młodsi, natomiast wyniki ujemne – że młodzi pracownicy są uważani za lepszych niż starsi. Wyniki dla poszczególnych krajów dają w pewnym stopniu podobny obraz.

Polscy pracodawcy jawią się jako dość krytyczni obserwatorzy zachowań i postaw zarówno młodszych, jak i starszych pracowników.

[43] A. Miś, *Generational identity in organisations. Challenges for Human Resources Management*, [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (eds), *Human and Work in a Changing Organisation. Management Oriented on the Employee Interests*, Research Papers of Wrocław University of Economics, Wrocław 2011, s. 85–87.



Wykres 2. Ocena cech osób starszych (50 lat i starsi) i młodych pracowników (poniżej 35 lat) według pracodawców (w %)

Źródło: opracowanie na podstawie sondażu pracodawców, projekt ASPA, W. Conen, H. van Dalen, K. Henkens, J. Schippers, *Activating Senior Potential in Ageing Europe: an Employers' Perspective,* Hague, May 2011, s. 50.

Tabela 12. Różnice w ocenie przez pracodawców cech osób starszych (50+) i młodych pracowników (35–) według kraju

Wyszczególnienie	Dania	Francja	Niemcy	Włochy	Holandia	Polska	Szwecja	Wielka Brytania	W sumie
Lojalność	73	39	76	33	51	40	56	*	54
Niezawodność	63	40	53	37	51	35	49	*	48
Umiejętności interpersonalne	39	30	58	18	38	0	27	*	30
Umiejętności kierownicze	24	47	48	18	16	16	32	*	27
Umiejętność radzenia sobie ze stresem	12	27	-28	-2	-1	-9	-9	*	-3
Produktywność	–13	–3	–20	–15	–27	–35	–27	*	–21
Elastyczność	2	–4	–44	–31	–30	–52	–44	*	–31
Kreatywność	–50	–25	–44	–45	–38	–53	–47	*	–45
Zdrowie i wytrzymałość fizyczna	–47	–21	–58	–51	–67	–60	–46	*	–52
Chęć do nauki	–65	–26	–55	–49	–59	–60	–68	*	–57
Umiejętności związane z nowymi technologiami	–73	–65	–69	–68	–70	–67	–72	*	–70

* Dane niedostępne.

Uwaga: na podstawie odpowiedzi na dwa pytania: „W jakim stopniu sądzisz, że następujące cechy tyczą się pracowników w wieku 50 lat i starszych/poniżej 35 roku życia? (kategorie odpowiedzi: 1 „w żadnym/niskim stopniu", 2 „w pewnym stopniu", 3 „w wysokim stopniu", 4 „w bardzo dużym stopniu". Procenty w tabeli wskazują różnicę między odsetkiem „w wysokim stopniu" i „w bardzo dużym stopniu" dla pracowników poniżej 35. roku życia i pracowników w wieku powyżej 50 lat. Wartości dodatnie oznaczają, że starsi pracownicy są lepiej oceniani niż młodsi. Wartości ujemne wskazują, że młodsi pracownicy są lepiej oceniani niż starsi.

Źródło: sondaż pracodawców ASPA, W. Conen, H. van Dalen, K. Henkens, J. Schippers, *Activating Senior Potential in Ageing Europe: an Employers' Perspective,* Hague, May 2011, s. 46–50.

Obecności na rynku pracy opisanych generacji towarzyszy zjawisko *downshiftingu*[44]. *Downshifting* to pojęcie najbliższe pokoleniu Y i zapewne będzie powiązane z pokoleniem C, dlatego iż obu grupom społecznym nie zależy tylko na dobrach materialnych, ale cenią sobie także czas wolny od pracy oraz możliwość rozwoju osobistego. *Downshifting,* trend, który zrodził się w państwach rozwiniętych, to sposób na życie charakteryzujący się uproszczeniem dotychczasowego życia i zwolnieniem jego tempa. W założeniu *downshifting* odnosił się tylko do pracy zawodowej. Zgodnie z nim człowiek miał zrezygnować ze stresujących obowiązków i odpowiedzialnej pracy. W praktyce trend ten przeniósł się również na inne dziedziny życia i stał się sposobem istnienia. *Downshifitng* to rezygnacja z aktywności na rzecz spokojnej egzystencji, zwiększenie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym. Jest ujmowany jako „zdolność jednostki do praktykowania stylu życia, który daje maksymalną kontrolę nad osobistą strefą życia, życiem codziennym oraz minimalizuje eksploatację oraz używanie życia"[45]. *Downshifting* często nazywa się antykarierą, ponieważ w wielu przypadkach zjawisko to dotyczy ludzi, którzy rezygnują z wysokich stanowisk i dużych dochodów, aby podróżować, czy też przenieść się do małej miejscowości. W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi oznacza to rezygnację z dobrze płatnej i zarazem stresującej pracy na rzecz zajęcia gorzej opłacanego, ale mniej stresującego[46], porzucenie dotychczasowej posady i wybór prostszego stylu życia. Ludzie decydują się na to z różnych powodów: wyznawane wartości, rozwój własnej osoby, duchowość, zdrowie, więcej lepszej jakości czasu dla rodziny i przyjaciół, redukcja stresu. Osoby, które zwalniają tempo, ograniczają liczbę godzin pracy lub zmieniają ją na mniej odpowiedzialną[47]. Zjawisko to może być dla organizacji niebezpieczne ze względu na utratę inwestycji w kompetencje pracowników w momencie ich odchodzenia i wpisuje się w tematykę zarządzania międzygeneracyjnego. W opisanej w drugim rozdziale wizji zarządzania wiekiem Ilmarinen nawiązuje do zagadnienia zarządzania wieloma generacjami, pytając, czy i jak kierownictwo firmy uwzględnia różnice pokoleń w organizacji. We właściwym doborze praktyk zarządzania oraz ich adekwatnej implementacji pomocna może okazać się samoocena kompetencji pracowników dojrzałych, będąca tematem następnej części pracy.

3. Samoocena kompetencji osób dojrzałych

O kompetencjach w ujęciu teoretycznym traktował punkt pierwszy niniejszego rozdziału. Kompetencje osób dojrzałych, w tym starszych pracowników, mogą być ujmowane jako wiedza, różnorodne umiejętności, formalne kwalifikacje, np. związane

[44] Nie ma polskiego odpowiednika tego terminu, ale tłumacząc z języka angielskiego, można go definiować jako „przesunięcie w dół". *Downshifting* potocznie nazywany jest również redukcją biegów.

[45] C. Hamilton, *Downshifting in Britain. A Sea-Change in the Pursuit of Happiness*, The Australia Institute 2003, s. 17.

[46] I. Kołodziejczyk-Olczak, *Budowanie tabel płac oraz podwyższanie płac,* [w:] S. Borkowska (red.), *Wynagrodzenia – praktyczne sposoby rozwiązywania problemów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 171–172; A. Winnicka-Wejs, *Przełącz na niższy bieg*, „Personel i Zarządzanie" 2010, nr 2, s. 65.

[47] A. Winnicka-Wejs, *Przełącz*…, s. 65.

z posiadaniem prawa jazdy i prowadzeniem samochodu, postawy, zaangażowanie, czy nawet zadowolenie z życia, mocno powiązane z motywacjami. Najpierw uwaga skoncentrowana będzie na ocenie umiejętności ogólnych i formalnych komponentach kompetencji. Będą one analizowane z punktu widzenia najważniejszych zmian zachodzących w otoczeniu i dlatego do nich zostały zaliczone: obsługa komputera, posługiwanie się językiem obcym, posiadanie prawa jazdy oraz wybrane kompetencje społeczne. W uproszczeniu kompetencje te zwane są obecnymi.

Następnie analizie zostaną poddane postawy i poglądy dotyczące pracy zawodowej, aktywności i kariery oraz nastawienie do zmiany. Są to kompetencje mogące przyczynić się do przyszłego wydłużenia aktywności zawodowej osób starszych i dlatego określone są jako proaktywne (rysunek 12).

Rysunek 12. Kompetencje osób dojrzałych w świetle badań

Źródło: opracowanie własne.

Źródło danych na temat kompetencji osób dojrzałych stanowią wyniki *Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*[48], zrealizowanej w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+"[49]. *Diagnoza…* to szeroko zakrojone badanie obejmujące dwa komponenty ilościowe: (1) badanie osób w wieku 45–69 lat, oraz (2) pracodawców, a także badania jakościowe (*desk research*), pogłębione wywiady indywidualne (obejmujące: pracodawców, instytucje rynku pracy, jednostki organizacyjne pomocy społecznej, organizacje trzeciego sektora), oraz panel ekspertów. Ocena kompetencji osób w dojrzałym wieku wymaga uprzedniej prezentacji metodyki badania osób w dojrzałym wieku w ramach *Diagnozy…* Badanie przeprowadzono na reprezentatywnej próbie 3200 mieszkańców Polski w wieku 45–69 lat, z uwzględnieniem warstwowania próby według płci i grup wieku (45–49 lat,

[48] Wyniki przeprowadzonych prac badawczych zaprezentowane zostały w: E. Kryńska, B. Urbaniak, J. Krzyszkowski, J. Wiktorowicz, *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.

[49] Autorka pracy pełniła funkcję kierownika ds. koordynacji działań UŁ oraz uczestniczyła we wszystkich etapach prac badawczych.

50–59/64 lata, 60/65–69 lat)[50], wynikającego z innej granicy ustawowego wieku emerytalnego dla kobiet i dla mężczyzn. Błąd szacunku dla całej populacji sięgał 1,77%, natomiast w obrębie warstw nie przekraczał 5%[51]. Przyjęta metodyka badania umożliwia zatem uogólnienia na całą populację osób w wieku 45–69 lat, ale też na podpopulacje wyróżnione według wymienionych kryteriów.

Badanie przeprowadzone zostało metodą CAPI, tj. wywiadu kwestionariuszowego wspomaganego komputerowo[52]. Kwestionariusz składał się z metryczki oraz 5 bloków pytań, które charakteryzowały gospodarstwo domowe respondenta, jego sytuację zawodową i pozazawodową, aktywność społeczną, dostarczały informacji na temat: przekonań, zapatrywań, otwartości na zmiany badanych, a także opinii o działaniach na rynku pracy na rzecz osób w wieku dojrzałym. Jako jeden z elementów oceny sytuacji osób starszych w kwestionariuszu uwzględniono blok pytań pozwalających na ocenę kompetencji, zgodnie ze schematem zaprezentowanym na rysunku 12.

3.1. Samoocena umiejętności ogólnych

Kluczowym obszarem kompetencji jest wiedza, będąca pochodną formalnego wykształcenia. Zbiorowość osób starszych niestety nie jest dobrze wykształcona – prawie 15% populacji ma ukończoną wyłącznie szkołę podstawową, przy czym poziom wykształcenia zmienia się istotnie w zależności od płci i grupy wieku[53] ($p < 0{,}001$ dla każdego z przekrojów analiz). Szczególnie niski poziom wykształcenia charakteryzuje najstarsze kobiety, które przekroczyły 60. rok życia. Wśród mężczyzn dominuje wykształcenie zasadnicze zawodowe – dotyczy to blisko połowy populacji, natomiast wśród kobiet – wykształcenie średnie, niezależnie od wieku[54]. Spadek poziomu wykształcenia w starszych grupach wiekowych potwierdzają też inne badania[55].

---

[50] Schemat doboru próby uwzględniał również kontrolę struktury ze względu na zróżnicowanie geograficzne, tj. województwo (16 województw) oraz 4 klasy wielkości miejscowości: wieś, małe miasto (do 50 tys. mieszkańców), średnie miasto (50–200 tys. mieszkańców), duże miasto (powyżej 200 tys. mieszkańców).

[51] A. Krzewińska, J. Wiktorowicz, *Aneks metodologiczny Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2012.

[52] Metoda CAPI (*computer assisted personal interview)* to technika zbliżona do wywiadów realizowanych z wykorzystaniem papierowego kwestionariusza, ale w przypadku CAPI ankieter odczytuje pytania z monitora laptopa i zapisuje w jego pamięci odpowiedzi respondenta. Następnie, po zgromadzeniu pewnej liczby wywiadów, przekierowuje je do ośrodka badawczego w celu dalszych analiz. Przyjęta metoda pozwala na uzyskanie wieloczynnikowych charakterystyk statystycznych umożliwiających wyjaśnienie określonych problemów i ich analizy statystyczne. Metoda CAPI jest adekwatna zarówno ze względu na preferowany przez osoby dojrzałe styl komunikacji i kontaktu, jak i na długi czas trwania wywiadu.

[53] Z uwagi na jakościowy charakter zmiennych, dokonana w tym rozdziale ocena zależności między zmiennymi przeprowadzona została z wykorzystaniem testu niezależności chi-kwadrat. Test ten pozwala na zweryfikowanie hipotezy zerowej H_0: zmienne są niezależne, wobec hipotezy alternatywnej H_1: zmienne nie są niezależne. Hipotezę zerową odrzucamy (a tym samym zależność uznajemy za istotną statystycznie), gdy prawdopodobieństwo testowe p jest niższe od przyjętego poziomu istotności ($a = 0{,}05$). Test ten wymaga, aby wszystkie liczebności oczekiwane w tabeli krzyżowej, prezentującej dwuwymiarowy rozkład zmiennych, były większe od 5. Jeżeli to założenie nie było spełnione, stosowano alternatywnie dokładny test Fishera. Wszystkich obliczeń (w tym rozdziale, ale i rozdziale VI) dokonano z wykorzystaniem pakietu statystycznego SPSS.20.

[54] E. Kryńska, B. Urbaniak, J. Krzyszkowski, J. Wiktorowicz, *Diagnoza kobiet*….

[55] K. Turek, *Starzenie się...,* s. 88.

Wykształcenie wpływa na ogólną ocenę umiejętności, na którą składa się wiele komponentów[56]. Niezwykle istotne dla współczesnych pracodawców są kwalifikacje oceniane z punktu widzenia zachodzących w otoczeniu zmian, związanych z globalizacją i umiędzynarodowieniem (znajomość języków obcych), informatyzacją (obsługa komputera), współpracą i pracą zespołową czy odgrywaniem ról mentorskich lub związanych z nadzorem pracy innych pracowników. Generalnie ocena umiejętności kobiet i mężczyzn w dojrzałym wieku wygląda raczej optymistycznie (wykres 3). Osoby te bardzo wysoko oceniają swoje kompetencje w zakresie organizacji pracy własnej (w sumie 88% „raczej wysoko" i „bardzo wysoko"). Wyjaśnia to pośrednio rodzaj stanowisk, na których są zatrudnieni pracujący respondenci – dominują specjaliści, samodzielni ze względu na naturę stanowiska, oraz kierownicy, zarządzający w pewnym sensie także własną pracą.

Wykres 3. Samoocena umiejętności (N = 3200), w %

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CAPI osób w wieku 45–69, w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Osoby starsze legitymują się bogatym doświadczeniem zawodowym, nabytym prawdopodobnie w różnych miejscach zatrudnienia, co z pewnością przyczyniło się do rozwoju ich ogólnych kompetencji zawodowych, w tym szczególnie kompetencji miękkich, takich jak wymieniana powyżej umiejętność organizowania pracy własnej, umiejętność komunikowania się w zespole, czy też umiejętność rozwiązywania konfliktów. Kompetencje te, przynależne i konieczne w pracy zarówno na stanowiskach kierowniczych, jak i specjalistycznych, były oceniane „bardzo wysoko" lub „wysoko" w samoocenie przez ponad 70% pytanych (72–84% wskazań). Natomiast umiejętność organizowania pracy innych osób oceniło „wysoko" lub „bardzo wysoko" 63% badanych.

[56] W tym fragmencie opracowanie zostało oparte na trzech raportach cząstkowych: I. Kołodziejczyk-Olczak, *Kompetencje osób w wieku 45+ (na podstawie wyników badania ilościowego osób w wieku 45+ Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce)*, Łódź 2012; eadem, *Postawy osób w wieku 45+ wobec własnej aktywności zawodowej (na podstawie wyników badania ilościowego osób w wieku 45+ Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce)*, Łódź 2012; eadem, *Samoocena pozycji zawodowej pracujących (na podstawie wyników badania ilościowego osób w wieku 45+ Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce)*, Łódź 2012.

Różnice ze względu na płeć respondentów są w tym przypadku bardzo małe[57], przy czym kobiety na trzecim miejscu wymieniły umiejętność rozwiązywania konfliktów (21% oceniło bardzo wysoko, 52% raczej wysoko). Wskazywana powyżej postawa afiliacyjna i koncyliacyjna znajduje też odzwierciedlenie w samoocenie. Kobiety, nawiązując trwałe relacje z otoczeniem, prawdopodobnie lepiej się komunikują, są bardziej asertywne, wspierające, łatwiej odczytują emocje, a te zachowania są filarami ocenianego rozwiązywania konfliktów. Kafeteria pytania uwzględniała metakompetencję – umiejętność komunikowania się. Jest ona uznawana za niezwykle ważną w obecnych realiach gospodarowania, bada się ją także za pośrednictwem i z aktywnym wykorzystaniem technik ICT[58]. Trzeba podkreślić, iż jest ona niemalże tak samo oceniana przez kobiety i mężczyzn.

Podobnie wysoką autoocenę kompetencji, a szczególnie słuchania ze zrozumieniem, rozumienia innych, inicjatywy w kontaktach z innymi, udzielania pochwały innym ludziom, wyrazili uczestnicy projektu Sojusz dla Pracy[59]. Wysoko oceniło swoją przydatność w miejscu pracy blisko trzy czwarte uczestników.

Natomiast analiza ofert pracy pod kątem kompetencji poszukiwanych przez pracodawców pokazała, że w ogłoszeniach o pracę podkreślali oni przede wszystkim ważność kompetencji samoorganizacyjnych (związanych z podejmowaniem inicjatyw oraz terminowością wykonywania powierzonych zadań) – odniesienie do tych kompetencji można było znaleźć w 31% ofert pracy (do interpersonalnych – w 27%, do komputerowych – w 15%)[60].

Autodiagnoza posługiwania się przynajmniej jednym językiem obcym wypada bardziej optymistycznie w przypadku mężczyzn, chociaż u obu płci ta znajomość nie jest wysoka. Z pewnością dla części dojrzałych osób stanowi to barierę w znalezieniu zatrudnienia na bardziej wymagających rynkach pracy. Co prawda dla firm zagranicznych, globalnych, silnie kooperujących z zagranicznymi dostawcami lub odbiorcami znajomość języków obcych jest umiejętnością elementarną, ale istnieje cała rzesza pracodawców, u których mniej biegłe posługiwanie się językami obcymi nie dyskredytuje kandydata. Wiele stanowisk pracy takiej umiejętności nie wymaga. Co więcej, powyższa ocena kompetencji przy uwzględnieniu całej populacji osób w wieku 45–69 lat bierze również pod uwagę osoby już nieaktywne zawodowo. Wśród kompetencji społeczno-zawodowych najlepiej wypada obsługa komputera u pracujących na własny rachunek (20%).

---

[57] Umiejętność obsługi komputera nie różnicuje kobiet i mężczyzn ($p = 0{,}149$), podobnie jak posługiwanie się językiem obcym ($p = 0{,}823$); dotyczy to także innych aspektów pracy, z wyjątkiem organizowania pracy innych osób ($p = 0{,}008$) – w jej przypadku mężczyźni oceniają swoje umiejętności wyżej.

[58] Istotne różnice występują między poszczególnymi kategoriami wiekowymi obu płci ($p < 0{,}001$). Im starsze osoby, tym zdecydowanie mniejsze mają umiejętności (np. brak umiejętności obsługi komputera u mężczyzn w wieku 45–49 lat: 20,4%, 50–64 lat: 38,7%, 65–69 lat: 57,1%; u kobiet w wieku 45–49 lat: 15,0,4%, 50–59 lat: 30,4%, 60–69 lat: 58,7%). W bardzo zbliżony sposób przebiegają rozkłady w przypadku posługiwania się językiem obcym, również z wysokimi zależnościami dla kobiet ($p < 0{,}001$) i dla mężczyzn ($p = 0{,}001$).

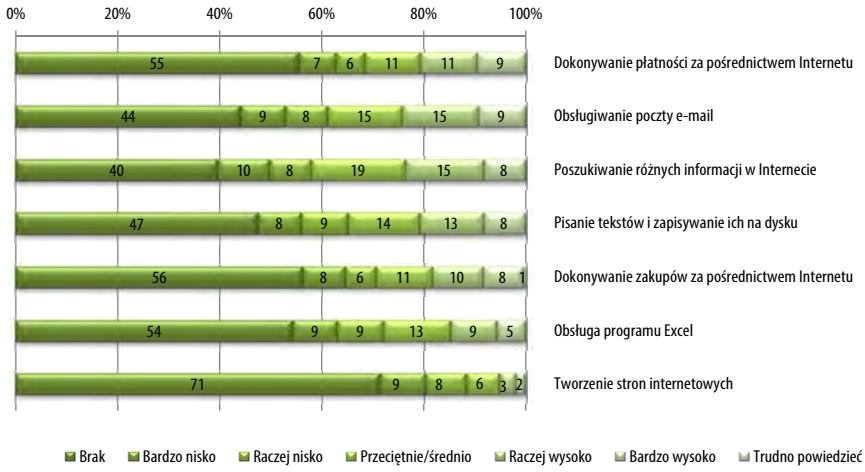
[59] B. Urbaniak, I. Kołodziejczyk-Olczak, *Raport z badań ankietowych uczestników szkolenia dla kandydatów na jobcoachów (I edycja)*, *w ramach projektu Sojusz dla pracy*, Łódź, kwiecień 2006; eidem, *Raport z badań ankietowych uczestników szkolenia dla kandydatów na jobcoachów (II edycja)*, *w ramach projektu Sojusz dla pracy*, Łódź, październik 2006; eidem, *Raport z badań ankietowych uczestników szkolenia dla kandydatów na jobcoachów (III edycja)*, *w ramach projektu Sojusz dla pracy*, Łódź, kwiecień 2007.

[60] M. Kocór, A. Strzebońska, *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?,* PARP, Warszawa 2011.

Osoby w starszym wieku deklarują wśród kompetencji, które posiadają: posługiwanie się językiem obcym (8,7%), rozwiązywanie konfliktów (41%), komunikację i współpracę w zespole (40%). Te kompetencje szczególnie wysoko oceniły też osoby zatrudnione na umowę cywilnoprawną (35%). Widać, że grupy mogące poszczycić się wysoką autonomią i odpowiedzialnością deklaratywnie radzą sobie najlepiej wśród poszczególnych grup badanych. Podobny do badanych poziom znajomości obsługi komputera wykazali respondenci województwa śląskiego w 2005 r., których niewiele ponad jedna trzecia (35%) deklarowała pełną jego obsługę[61].

Wśród różnorodnych umiejętności potrzebnych w pracy posługiwanie się językiem obcym, jak i obsługa komputera, ocenione zostały zdecydowanie niżej niż pozostałe. Potwierdza to również odpowiedź na pytanie doprecyzowujące, dotyczące poziomu umiejętności własnych osób dojrzałych w zakresie obsługi komputera (wykres 4).

Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia wykluczenia cyfrowego. Wykluczenie cyfrowe odnosi się do występowania różnic pomiędzy osobami, które mają regularny dostęp do technologii cyfrowych oraz informacyjnych i potrafią z nich korzystać, a osobami nie posiadającymi tego dostępu i tych umiejętności. Różnice te są związane zarówno z fizycznym dostępem do technologii, jak również, szerszej, z umiejętnościami i zasobami potrzebnymi do ich użycia. Najwyżej ocenianą generalną umiejętnością z zakresu obsługi komputera jest operowanie w internecie: dokonywanie płatności za jego pośrednictwem, komunikowanie się za pomocą poczty e-mail, poszukiwanie niezbędnych informacji. To nie potwierdza znacznego, ani tym bardziej całkowitego wykluczenia cyfrowego osób w wieku 45–69 lat.



Wykres 4. Samoocena umiejętności w zakresie obsługi komputera (N = 3200), w %

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CAPI osób w wieku 45–69 lat, w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

[61] J. Misztal (red.), *Uwarunkowania*....

Z kolei nie jest zaskoczeniem, że najbardziej zaawansowana umiejętność, polegająca na tworzeniu stron internetowych, wypadła w tej autoocenie najsłabiej – 2% respondentów ocenia ją wysoko, a 3% raczej wysoko. Zarazem znaczna większość – 71% ankietowanych, deklaruje całkowity brak tej umiejętności. Jak już wspomniano, dobrze oceniane są umiejętności komputerowe związane z codziennym życiem (płatności przez Internet i wyszukiwanie informacji oraz obsługa poczty elektronicznej: 39% „bardzo wysoko", „wysoko" i „przeciętnie"). Nieco gorzej jest z dokonywaniem zakupów za pośrednictwem internetu – ponad połowa (56%) respondentów w ogóle tego nie potrafi. Równocześnie obsługa komputera związana z pracą zawodową[62]: sporządzanie dokumentów w Wordzie i opracowywanie zestawień w Excelu, jest u połowy respondentów nie opanowana w ogóle lub w stopniu bardzo słabym. Z pewnością nie przyczynia się to do podtrzymania czy znalezienia nowej pracy w dzisiejszych realiach biznesowych. Umiejętności obsługi komputera nie różnicują kobiet i mężczyzn w żadnym wariancie. Z kolei w zakresie każdego wariantu[63] obsługi komputera istotna jest różnica dla poszczególnych grup wiekowych – im młodsze osoby, tym lepiej oceniają umiejętności jego obsługi.

Mężczyźni częściej dokonują płatności za pośrednictwem internetu, obsługują pocztę, ale też są w stanie częściej niż kobiety dokonywać zakupów tą drogą[64]. Taka specyfika obsługi komputera częściej dotyczy mężczyzn zamieszkałych na obszarach słabiej zurbanizowanych, gdzie może być ograniczony dostęp do wysokiej jakości łączy internetowych albo internetu w ogóle. Rynek pracy na tych terenach nie wymusza też prawdopodobnie na osobach je zamieszkujących podnoszenia poziomu umiejętności komputerowych i aktualizacji wiedzy.

Wnioski z badań dotyczące możliwości wykorzystania Internetu[65] przez osoby starsze można ująć w co najmniej 7 punktach:

1) przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu (*digital divide*); osoby starsze mają utrudniony dostęp do technologii informatycznych, coraz bardziej popularnych w życiu codziennym i pracy;
2) umożliwienie komunikacji z rodziną i znajomymi (poczta elektroniczna, komunikatory tekstowe i wideofoniczne);
3) zapewnienie telemonitoringu, zdalnej opieki domowej i telerehabilitacji (*e*-zdrowie). Zjawiskiem medycznym w grupie ludzi starszych jest wielochorobowość, czyli występowanie wielu chorób równocześnie, wymagające kompleksowego podejścia do leczenia. W Polsce jest zbyt mała liczba geriatrów i ośrodków mających doświadczenie w leczeniu ludzi starszych;
4) kształcenie na odległość (*e-learning*); ze względu na typowe dla okresu starości ograniczenia osoby w starszym wieku są predestynowane do tego typu nauczania;
5) ćwiczenie sprawności komputerowej poprzez gry komputerowe (stymulowanie aktywności umysłowej;

[62] Istotne statystycznie różnice występują dla poszczególnych grup stanowisk; im wyższe stanowisko, tym większe umiejętności obsługi komputera.

[63] $p < 0{,}001$ i tylko dla tworzenia stron internetowych, $p = 0{,}001$ dla mężczyzn.

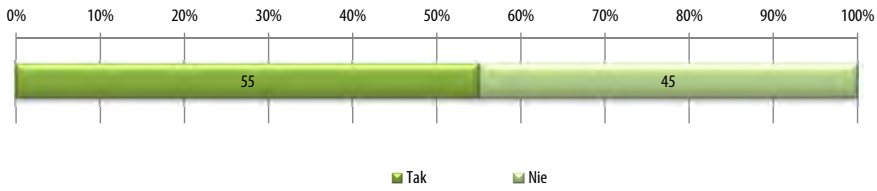
[64] Nie wystąpiło zróżnicowanie istotne.

[65] W badaniach związanych z posługiwaniem się Internetem i korzystaniem z *e-commerce*, w różnorodnych przekrojach, wyspecjalizowała się firma Gemius (Badania Megapanel PBI/Gemius), www.gemius.pl. (czerwiec 2012).

6) usługi przez Internet, np. zakupy czy operacje bankowe (z sieci ogólnodostępnych lub adresowanych do seniorów);
7) telepraca (ważne ułatwienie w zatrudnianiu osób starszych, korzyści dla pracodawcy i osoby zatrudnianej)[66].

Dbałość o kompetencje informatyczne dojrzałych pracowników rysuje się jako szczególnie istotna w świetle ustaleń, że czynnikiem pobudzającym kreatywność i innowacyjność jednostek stają się nowe media i technologie (np. technologia Web 2.0, która w zasadniczy sposób zmienia tradycyjne relacje między nadawcami a odbiorcami określonych treści, aktywizując tych ostatnich, czyniąc ich współtwórcami i współautorami). Digitalizacja i multimedialność wymuszają na jednostkach nabywanie nowych umiejętności i kompetencji[67].

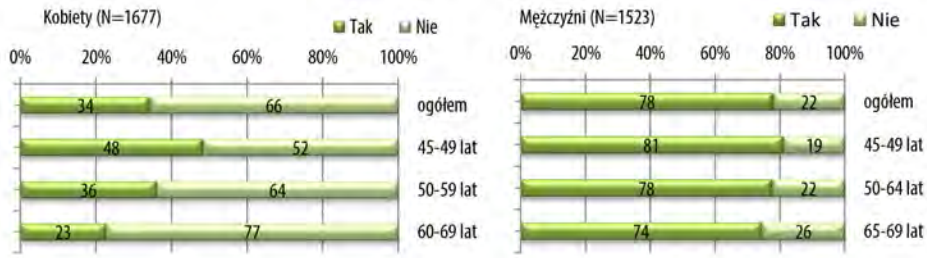
Komponentem kompetencji są formalne uprawnienia do kierowania pojazdami. Posiadanie prawa jazdy umożliwia każdej osobie w wieku 50+ przemieszczanie się, a pracownikowi bądź potencjalnemu pracownikowi – zdecydowanie wyższą mobilność na stanowisku pracy. Ponad połowa osób w wieku powyżej 50 lat posiada prawo jazdy (55%).



Wykres 5. Posiadanie prawa jazdy (N = 3200), w %

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CAPI osób w wieku 45–69 lat, w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Nieco zaskakuje fakt, że aż 45% osób w badanej kategorii wiekowej nie posiada prawa jazdy (wykres 5).



Wykres 6. Posiadanie prawa jazdy według płci i wieku, w %

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CAPI osób w wieku 45–69 lat, w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

[66] R. Rudowski, *Internet a populacja osób starszych*, [w:] A. Karpiński, A. Rajkiewicz (red.), *Polska w obliczu starzenia się społeczeństwa*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2008, s. 139–148.

[67] R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw...*

Jest to również kompetencja silnie różnicująca kobiety i mężczyzn ($p < 0,001$): prawa jazdy nie posiada jedynie 22% mężczyzn i aż 66% kobiet (patrz wykres 6). Jak widać, prawo jazdy zdecydowanie jest domeną mężczyzn. Grupa mężczyzn w poszczególnych grupach wiekowych jest pod względem posiadania prawa jazdy jednorodna. Inaczej jest w przypadku kobiet, które posiadają prawo jazdy: 45–49 lat – 48,1%, 50–59 lat – 36%, 60–69 lat – 22,5%. Wyjaśnieniem powyższej obserwacji może być przypuszczenie, że mężczyźni w dużej mierze nabyli prawo prowadzenia pojazdów w związku z różnorodnymi obowiązkami zawodowymi[68] lub odbyciem służby wojskowej.

Analiza przytoczonych danych dotyczących kompetencji wskazuje, że generalnie najwyższe kompetencje posiada grupa wiekowa 45–49 lat. Jest to pokolenie wchodzące do wieku niemobilnego jako pierwsza generacja polskiej transformacji, tzw. pokolenie X. Niepewne czasy, konieczność drapieżnej walki o pozycję w pracy zawodowej i zmieniającym się społeczeństwie przyczyniły się prawdopodobnie do zauważenia potrzeby poruszania się pojazdem i posiadania prawa jazdy, zdobywania wykształcenia, nauki języków obcych i obsługi komputera. Podsumowując te rozważania warto sformułować kilka rekomendacji.

1. Rekomenduje się troskę o doskonalenie obsługi komputera i posługiwania się językiem obcym w projektowanych działaniach systemowych, ale też pozytywne opiniowanie tych kompetencji jako kryteriów wygrywających w różnorodnych projektach adresowanych do starszych pracowników.
2. Kompetencje interpersonalne mogą być promowane jako fundament mocnych stron pracowników w wieku powyżej 50 lat. W swoich organizacjach zatrudnieni już pracownicy mający 45–69 lat mogą z powodzeniem pełnić funkcje mentorów, coachów i moderatorów rozwoju pracowników w różnym wieku. Dzięki kompetencjom tego rodzaju mogą być trenerami wewnętrznymi i doskonałymi emisariuszami procesu transferu wiedzy.
3. Wyposażone w kompetencje społeczne osoby 50+ można aktywizować jako liderów i animatorów społecznych, zgodnie z wytycznymi strategii rozwoju kapitału społecznego[69].
4. Rekomenduje się tworzenie pakietów szkoleń komputerowych, złożonych z poszczególnych, specjalistycznych modułów. Beneficjenci mogliby wybierać moduły, a inne, ich zdaniem nieprzydatne, całkowicie pomijać. Wówczas szkolenia byłyby „szyte na miarę", co znacznie podniosłoby efektywność finansową i motywacyjną interwencji szkoleniowych[70].
5. Wsparciem mogłoby być upowszechnianie dobrych praktyk krajowych i zagranicznych z tego obszaru.

---

[68] Ta zmienna różnicuje istotnie grupę ($p < 0,001$) ze względu na stanowisko; 53,6% robotników niewykwalifikowanych posiada prawo jazdy – wobec 15,5% kierowników.

[69] *Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego.* Projekt po rozpatrzeniu przez Komitet do Spraw Cyfryzacji, Warszawa, 1 czerwca 2012 r.: Kierunek działań w aspekcie podniesienia poziomu kompetencji sprzyjających rozwojowi kapitału społecznego; 1.2.4. Rozwijanie kompetencji społecznych liderów i animatorów, s. 5.

[70] Założenia te legły u podstaw innowacyjnego projektu Fifty:Fifty realizowanego w województwie łódzkim. Dla osób w wieku powyżej 50. roku życia przygotowany został specjalny program szkoleń komputerowych. Trenerzy IT to osoby także w wieku 50+, metody zostały specjalnie dobrane. W pierwszym etapie zostały opracowane materiały dla trenerów pracujących z osobami 50+. Autorka przygotowała rozdział publikacji pt. *Metoda Fifty:Fifty. Train the trainers*: *50+* (I. Kołodziejczyk-Olczak, *Specyfika pracy z osobami 50+*, Łódź 2013, maszynopis powielony).

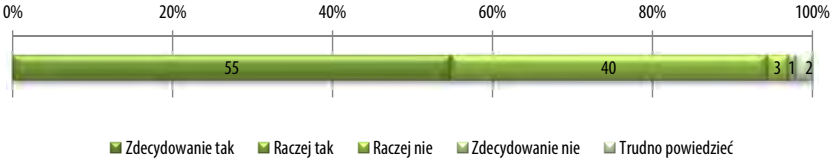
6. Jeśli chodzi o działania długofalowe, warto docierać do innowatorów i służb badawczo-rozwojowych zajmujących się projektowaniem sprzętu komputerowego i osprzętu towarzyszącego użytkowaniu komputerów z przesłaniem większego uwzględniania potrzeb i oczekiwań klientów w starszym wieku.
7. Popularyzacja *silver economy* wśród przedsiębiorców i kadry kierowniczej firm mogłaby dać impuls do projektowania i wdrażania zmian.

Kompetencje obecne osób dojrzałych zostały odróżnione od kompetencji związanych z projektowaną dalszą aktywnością zawodową i karierą. Autorka zastosowała podział w celach badawczych, mając świadomość, że kompetencje obecne są również ważne w budowaniu przyszłości zawodowej i wydłużaniu aktywności zawodowej.

3.2. Samoocena kompetencji związanych z aktywnością zawodową i karierą

Warunkiem pełniejszego wdrożenia zarządzania wiekiem w organizacjach jest zaangażowanie przynajmniej dwóch interesariuszy: pracodawcy i pracownika. W tym podrozdziale zostanie zaprezentowana samoocena kompetencji indywidualnych związanych z pełnioną rolą organizacyjną lub życiową, czy też ze stanowiskiem pracy, dokonana przez starszych pracowników. Samoocena ta jest punktem wyjścia do rozważań o przedłużaniu kariery zawodowej.

Pracujący respondenci z grupy wiekowej 45–69 lat[71] oceniali swoją wiedzę, kwalifikacje i umiejętności w kontekście obecnej pracy zawodowej (wykres 7).



Wykres 7. Poczucie przydatności w obecnej pracy ogółem (N = 1164), w %

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CAPI osób w wieku 45–69 lat, w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Pracujące osoby dojrzałe zdają się być cenione nie tylko przez swoich pracodawców, o czym można dowiedzieć się z badania pracodawców realizowanego w projekcie, ale również przez siebie samych. W ramach samooceny niemalże wszyscy ankietowani – w 95 przypadków na 100 – stwierdzili, że w obecnej pracy „zdecydowanie" lub „raczej" czują się w pełni przydatni. Marginalna jest grupa osób z poczuciem niskiego poziomu kwalifikacji i wiedzy w kontekście wykonywanej obecnie pracy oraz takich, którym trudno się jednoznacznie zdeklarować (2%). Ten dobry wynik może świadczyć o silnym poczuciu własnej wartości aktywnych zawodowo starszych pracowników.

Mężczyźni czują się w obecnej pracy nieco bardziej przydatni niż kobiety, przy czym różnice te nie są istotne statystycznie (p = 0,567). Podobnie nie różnicuje bada-

[71] Populacja badana to reprezentatywna grupa Polaków N = 3200, jednak w niektórych pytaniach, np. dotyczących osób zatrudnionych, liczba respondentów była niższa.

nych pracujących osób ani typ rynku pracy, na którym są zatrudnieni, ani dysponowanie przez nich prawem jazdy[72]. Z punktu widzenia wieku istotne statystycznie różnice (p = 0,035) wystąpiły w przypadku mężczyzn – ci w wieku 45–49 lat wyraźnie czują się bardziej przydatni niż pozostali (zdecydowanie przydatni – 64% wskazań, raczej przydatni – 35%, co daje w sumie 99% (!) zbiorowości).

Istotnie częściej ogólne poczucie wysokich kompetencji występowało:

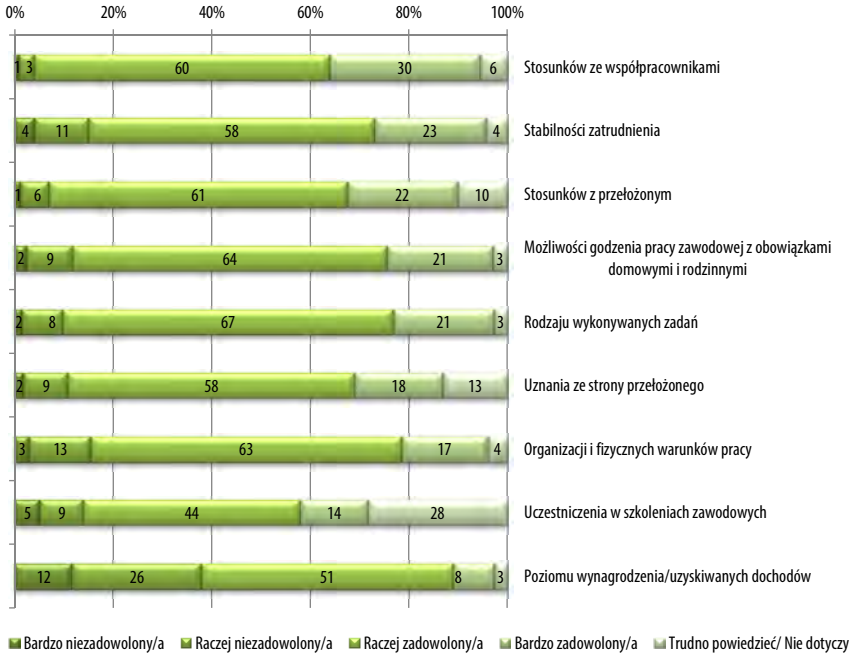
- u osób biegle obsługujących komputer (p < 0,001) – bardzo wysoko oceniający swoje umiejętności *ICT* w 78,3% czują się zdecydowanie przydatni, w przeciwieństwie do 50,7% w ogóle go nie obsługujących[73];
- u osób biegle posługujących się językiem obcym (p = 0,001) – 65% czuje się zdecydowanie przydatnych, w przeciwieństwie do 48,5% w ogóle go nie znających;
- u osób deklarujących posiadanie umiejętności komunikowania się i pracy w zespole (p < 0,001);
- u osób deklarujących posiadanie kompetencji: „organizowanie pracy własnej" (p = 0,001);
- u osób deklarujących posiadanie kompetencji „organizowanie pracy innych" (p = 0,001);
- u kobiet zatrudnionych na stanowiskach: kierowniczych (75%), w tym pomocniczych kierowniczych (59,4%) oraz specjalistycznych (65,9%); analogicznej oceny dokonało po ok. 40% robotników niewykwalifikowanych i wykwalifikowanych (p < 0,001);
- u mężczyzn zatrudnionych na stanowiskach: kierowniczych (80,6%), pomocniczej kadry kierowniczej (48,4%), specjalistycznych (58,6%), robotniczych wykwalifikowanych (52,3%), robotniczych niewykwalifikowanych (37,1%); (p < 0,001).

Na charakterystykę aktualnej pracy badanych pracowników składa się kilka elementów: warunki pracy, treść pracy, relacje w miejscu zatrudnienia. Ocena aktualnie wykonywanej przez respondentów pracy wypada bardzo pozytywnie (wykres 8). Analizując bardziej szczegółowo tę ocenę, można zauważyć pewne prawidłowości. Wysoka jest ocena zadowolenia z atmosfery w pracy i to w kontekście zarówno stosunków ze współpracownikami (w sumie 90% bardzo i raczej zadowolonych), jak i relacji z przełożonymi (22% bardzo i 61% raczej zadowolonych). Respondenci ocenili dobrze także stabilność zatrudnienia[74], dającą poczucie bezpieczeństwa ponad osiemdziesięciu procentom starszych pracowników. Pracownicy w wieku 45–69 lat najsłabiej ocenili poziom wynagrodzeń i możliwości udziału w szkoleniach (przy czym 28% ma trudności z oceną lub w ogóle w szkoleniach nie uczestniczy). W ocenie wynagrodzeń istotnie od mężczyzn różnią się kobiety, wskazujące na niedopłacenie (kilkuprocentowe różnice w przypadku niezadowolenia) oraz rzadsze zadowolenie (54,2%) w porównaniu do 67,1% mężczyzn.

[72] Prawdopodobieństwo testowe p na poziomie 0,375.

[73] Silne, a przy tym istotne w sensie statystycznym zależności występują w przypadku wszystkich składowych obsługi komputera (pisanie dokumentów w Wordzie, obsługa Excela, dokonywanie płatności, a nawet tworzenie stron internetowych).

[74] Nie wystąpiły istotne różnice ze względu na płeć (p = 0,365).



Wykres 8. Ocena zadowolenia z poszczególnych wymiarów pracy zawodowej (N = 1164), w %

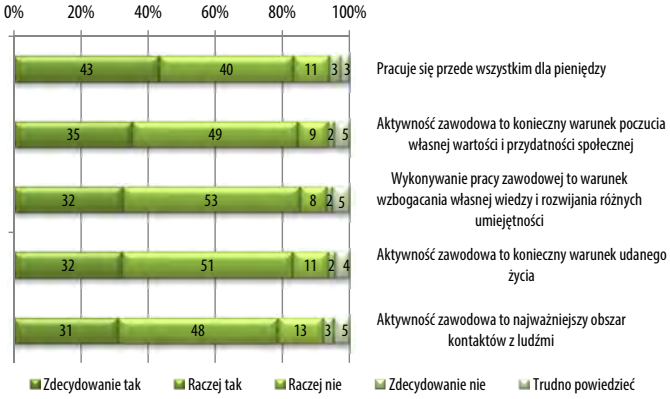
Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CAPI osób w wieku 45–69 lat, w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Dość wysoko w hierarchii obszarów zadowolenia znalazła się możliwość godzenia pracy zawodowej z obowiązkami domowymi i rodzinnymi[75]. Wydaje się, że jest to obiecujące dla perspektywy wydłużenia aktywności na rynku pracy tej grupy pracowników. U kobiet ten motywator uplasował się znacznie wyżej niż u mężczyzn. Jednocześnie można zauważyć, że kategoria odpowiedzi „raczej zadowolony/a" jest dominująca we wszystkich aspektach samooceny i mieści się w przedziale od 44% (udział w szkoleniach) do 67% (rodzaj wykonywanych prac).

Respondenci mieli także za zadanie odnieść się do ważkich kwestii związanych z aktywnością zawodową – było to pytanie projekcyjne, które przyniosło bardzo interesujące rezultaty (wykres 9). Dominującym wskazaniem osób w wieku 45–69 lat jest stwierdzenie, że „pracuje się przede wszystkim dla pieniędzy". Na ten motywator wskazało 83% respondentów, a tylko 3% zdecydowanie zaprzeczyło, że do pracy motywuje przede wszystkim wynagrodzenie finansowe. Istotnie rzadziej ($p < 0{,}001$) ten argument wskazywały osoby z wykształceniem wyższym. Częste wśród wariantów charakteryzujących podejście osób w wieku 45+ do aktywności zawodowej było wskazanie, że praca stanowi warunek konieczny poczucia własnej wartości i przydatności spo-

[75] Wystąpiły istotne różnice ze względu na płeć ($p = 0{,}020$). Bardziej zadowolone są kobiety, mężczyźni są częściej niezadowoleni (11,8% wobec 7% kobiet).

łecznej (wykres 9). Praca utożsamiana z aktywnością zawodową występuje w tym przypadku jako wartość autoteliczna aż dla 84% osób w wieku 45–69 lat. Istotnie częściej poczucie wartości (p = 0,005) odnotowały osoby posiadające wyższe wykształcenie. Jeśli założyć prawdziwość teorii (piramidy) potrzeb Maslowa można postawić tezę, że osoby po 50. roku życia z wykształceniem wyższym znajdują się na wyższych poziomach tej piramidy. Mówiąc z kolei językiem teorii Herzberga: ankietowanych motywują głównie czynniki higieny, które z założenia powinny stanowić fundament, a nie istotę systemu motywacyjnego.



Wykres 9. Ocena stwierdzeń dotyczących roli aktywności zawodowej (N = 3200), w %

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CAPI osób w wieku 45–69 lat, w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Podobny rozkład odpowiedzi wystąpił w przypadku stwierdzenia, że wykonywanie pracy zawodowej wiąże się z poszerzaniem wiedzy i rozwijaniem umiejętności (85% twierdzi, że „zdecydowanie tak" i „raczej tak"); podobnie często utożsamiano aktywność zawodową z ogólnie udanym życiem (83%). Dla respondentów z wyższym wykształceniem ten parametr jest istotnie ważniejszy[76]. W badaniu wystąpiła też niewielka grupa osób (po kilka procent) całkiem odżegnujących się od poglądu, że aktywność zawodowa jest potrzebna i daje podwaliny udanego życia, rozwoju osobistego i zawodowego, a także umożliwia owocne kontakty z innymi ludźmi. Kobiety i mężczyźni w dojrzałym wieku generalnie nie traktują aktywności zawodowej jako pola do nawiązywania i utrzymywania kontaktów społecznych.

Kobiety nieco bardziej podkreślają afiliacyjny charakter aktywności zawodowej, mężczyźni łączą sukces zawodowy z udanym pożyciem rodzinnym. Są oni bardziej zorientowani na zarabianie pieniędzy[77], co może się wiązać z tradycyjnym postrzeganiem ról w rodzinie. Mężczyzna odpowiada za własny byt finansowy i położenie materialne swojej rodziny, toteż mężczyzni podkreślają wyraźnie dochodową funkcję płac.

Mężczyźni i kobiety różnią się istotnie w następujących stwierdzeniach:

- pracuje się przede wszystkim dla pieniędzy – częściej mężczyźni niż kobiety (p = 0,048),

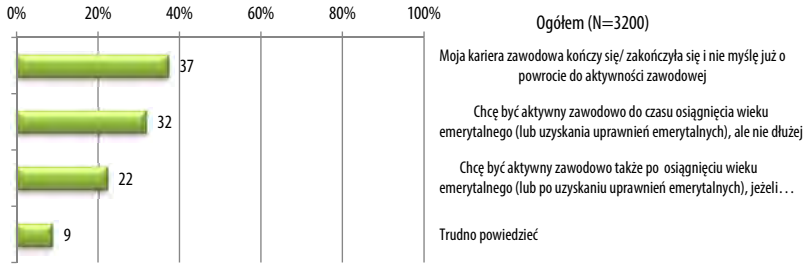
[76] p = 0,001.

[77] Są to różnice istotne statystycznie, p = 0,048.

- aktywność zawodowa to konieczny warunek udanego życia – częściej nie potwierdzają kobiety (p = 0,019),
- praca to zdecydowanie najważniejszy obszar kontaktów z ludźmi – istotnie częściej dla kobiet (p = 0,020), 34,9% wobec 29,9% dla mężczyzn.

Także w innym ogólnopolskim reprezentatywnym badaniu wynagrodzenie dominowało jako element motywujący w pracy zawodowej. Pracujące kobiety w wieku 60 lat i więcej najczęściej wskazywały w odpowiedzi na pytanie dotyczące tego, co je motywuje na odpowiednią płacę (52,3%), brak napięć i stresów (50,7%), stabilność zatrudnienia (39,9%), dużą samodzielność (38,5%) oraz pracę zgodną z umiejętnościami (30,2%). Dla mężczyzn w wieku 60–79 lat były najważniejsze te same czynniki, choć niektóre w mniejszym stopniu, inne zaś w większym. Najważniejszym aspektem pracy zawodowej była dla nich odpowiednia płaca – wskazało ją prawie 57% respondentów. Na drugim miejscu znalazła się stabilność zatrudnienia i ta odpowiedź była wybierana częściej niż w przypadku kobiet (44,9%). Następnie wymieniano (nieco rzadziej mężczyźni) brak napięć i stresów (48,5%). Mężczyźni częściej niż kobiety wskazywali pracę zgodną z umiejętnościami (37,3% wobec wspomnianych 30,2%)[78].

W procesie diagnozy sytuacji osób starszych w kontekście konieczności wydłużenia wieku emerytalnego bardzo ważne jest przede wszystkim rozpoznanie ich zapatrywania na własną przyszłość zawodową. Więcej niż co trzeci ankietowany (37%) uważa swoją karierę zawodową za zakończoną lub zbliżającą się do końca (wykres 10).



Wykres 10. Zapatrywanie się na własną przyszłość zawodową, w %

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CAPI osób w wieku 45–69 lat, w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Swoją karierę definitywnie uznają za zakończoną zarówno kobiety, jak i mężczyźni, przy czym kobiety istotnie częściej (45,5%, wobec 35,6%)[79]. Nie jest zaskoczeniem, że istotnie rzadziej uważają swoją karierę za zakończoną najlepiej wykształcone osoby w wieku 45–69 lat:

- osoby posiadające wykształcenie co najwyżej gimnazjalne – 66,7%,
- osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym – 40,6%,
- kobiety i mężczyźni mający średnie wykształcenie – 35,3%,
- osoby z wykształceniem wyższym – 24,4%.

[78] I. Kotowska (red.), *Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków – Diagnoza społeczna 2011*, raport tematyczny, Warszawa 2012.

[79] $p < 0{,}001$.

Oznacza to, że różnica między najlepiej a najsłabiej wykształconymi, jeśli chodzi o wychodzenie z rynku pracy, sięga aż 42,3% (!). Zarazem osoby posiadające wyższe wykształcenie deklarują chęć kontynuacji kariery zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego niemalże w połowie przypadków (43%), podczas gdy osoby z najniższym formalnym wykształceniem – zaledwie w 14,3%[80]. Blisko jedna trzecia (32%) ankietowanych potwierdza chęć aktywności zawodowej do czasu osiągnięcia wieku emerytalnego, a 22% chce podtrzymywać aktywność w pracy także w chwili nabycia uprawnień emerytalnych, pod warunkiem, że będą cieszyć się dobrym zdrowiem. Jest to dość duża grupa (prawie co czwarty respondent). Biorąc pod uwagę aktualnie obowiązujący wydłużony wiek emerytalny w Polsce oraz tendencje europejskie i światowe w tym zakresie, rekomenduje się zintensyfikowanie działań kierowanych do tej grupy w celu podtrzymania ich deklaracji.

Niezwykle ważnym docelowym odbiorcą akcji promujących wydłużenie aktywności zawodowej jest stosunkowo duża grupa osób (9%) nie mających sprecyzowanego poglądu na tę sprawę. W kampaniach akcentować można profity z dłuższego zatrudnienia dla wszystkich interesariuszy: osobiste korzyści dla starszego pracownika, zyski dla polskich przedsiębiorstw oraz całej gospodarki.

Bardziej szczegółowa analiza kluczowego dla zarządzania wiekiem samopostrzegania przyszłości zawodowej dojrzałych pracowników pozwala zauważyć, że:

- ocena zakończenia kariery i braku możliwości zaktywizowania się zdecydowanie dotyczy kobiet najstarszych: 11% – 45–49 lat, 29% – 50–59 lat i aż 81% kobiet w wieku powyżej 60 lat (60–69 lat czyli najstarsza z podgrup wiekowych wyodrębnionych w badaniu);
- mężczyźni w wieku 65–69 lat w 81% przypadków odpowiadali, że ich kariera zawodowa się skończyła i nie myślą już o powrocie do aktywności zawodowej. To nieco mniej niż w grupie kobiet;
- osoby młodsze zdecydowanie częściej deklarowały, że chcą być aktywne aż do osiągnięcia wieku emerytalnego (33% mężczyzn, wobec 30% kobiet);
- niektóre osoby, zwłaszcza mężczyźni, deklarują, że chcą być aktywnymi również po osiągnięciu wieku emerytalnego[81].

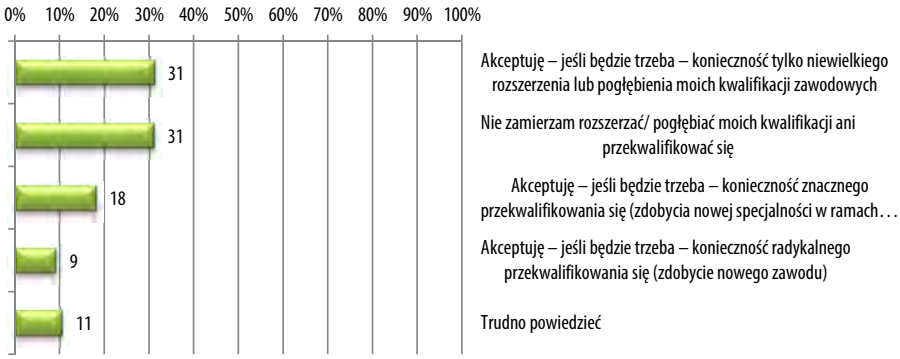
Analiza zapatrywania się na własną przyszłość zawodową[82] pokazała dwie dominujące w jednakowym stopniu wypowiedzi ankietowanych: akceptująca konieczność niewielkiego rozszerzenia lub pogłębienia kompetencji oraz bezwzględna odmowa jakiegokolwiek przekwalifikowania się – po 31%. Ocena wydaje się naturalnie wypływać z cyklu życia badanych osób (wykres 11).

W przypadku otwartości na konieczność inwestycji we własne kompetencje, podobnie jak przy prognozowaniu własnej kariery zawodowej, zbiorowość różnicuje się pod względem wykształcenia; osoby z wyższym wykształceniem są świadome tego,

[80] Grupa kobiet ($p < 0,00$) i mężczyzn ($p < 0,00$) różnicuje się odrębnie również w poszczególnych kategoriach wykształcenia.

[81] Podobnie wyższą aktywność zawodową mężczyzn zanotowano w badaniu realizowanym w Wielkopolsce*: Aktywni 50+ RAPORT,* Obserwatorium Integracji Społecznej w Poznaniu, Poznań 2011, w ramach projektu: *Koordynacja na rzecz aktywnej integracji.*

[82] Na pytanie dotyczące przyszłości zawodowej odpowiadali wyłącznie zatrudnieni.



Wykres 11. Sposób myślenia o własnej przyszłości zawodowej, w %

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CAPI osób w wieku 45–69 lat, w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

że muszą podwyższyć swoje kompetencje lub też przekwalifikować się[83]. W poszczególnych grupach kształtuje się to następująco:

- osoby w wieku 45–69 lat posiadające wykształcenie co najwyżej gimnazjalne – 9,5%,
- osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym – 19,9%,
- kobiety i mężczyźni mający średnie wykształcenie – 21,4%,
- osoby z wyższym wykształceniem – 24,2%.

Zatem osoby z wyższym wykształceniem wyrażają gotowość uczenia się zdecydowanie częściej – podobnie kobiety i mężczyźni ($p = 0{,}122$). Analogicznie w jednym z postępowań badawczych okazało się, iż choć badane osoby deklarują otwartość i elastyczność w kwestii przekwalifikowania się, to znaczna część wśród nich wyraża niechęć do zmiany zawodu, motywowaną wysokim wiekiem oraz brakiem gwarancji zdobycia pracy po uzyskaniu nowych umiejętności[84].

Potencjał tkwiący w dojrzałych pracownikach wydaje się niewykorzystany, nie ma przecież przeszkód w podnoszeniu ich kompetencji. Dotyczy to nie tylko uczenia się. Możliwa jest także edukacja do zdrowego stylu życia w rodzinie wielopokoleniowej w zakresie prawidłowej diety, aktywności fizycznej, pożądanych form spędzania czasu wolnego, promowania higieny psychicznej czy „trening pamięci"[85]. Podobnie jest w zakresie zdolności uczenia się, podstawowego mechanizmu indywidualnego rozwoju człowieka i kształtowania jego reakcji oraz zachowań – zdolność tę zachowuje się praktycznie przez całe życie[86].

---

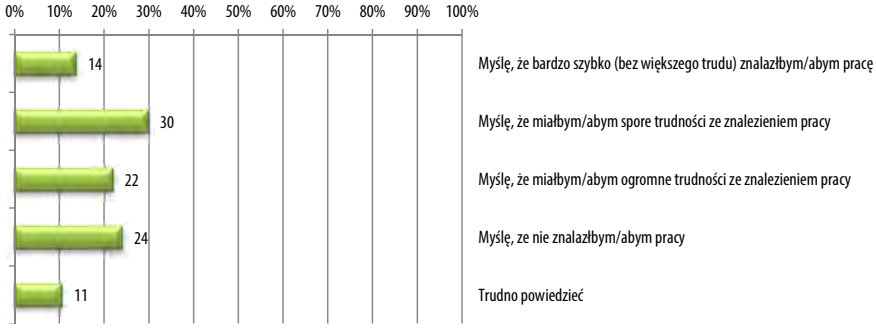
[83] Grupa kobiet ($p = 0{,}000$) i mężczyzn ($p = 0{,}000$) różnicuje się odrębnie również w poszczególnych kategoriach wykształcenia.

[84] P. Błędowski, A. Szuwarzyński, *Aktywizacja...*

[85] J. Twardowska-Rajewska, *Neurofizjologiczne podstawy uczenia się w okresie starości*, [w:] R. Konieczna-Woźniak (red.), *Dorosłość wobec starości. Oczekiwania – radości – dylematy*, Wydawnictwo Naukowe UAM w Poznaniu, Poznań 2008, s. 275.

[86] Z. Korzeniewski, *Jak uczą się osoby w wieku senioralnym?*, http://kutw.kpswjg.pl/witryna5/jak.htm (czerwiec 2012).

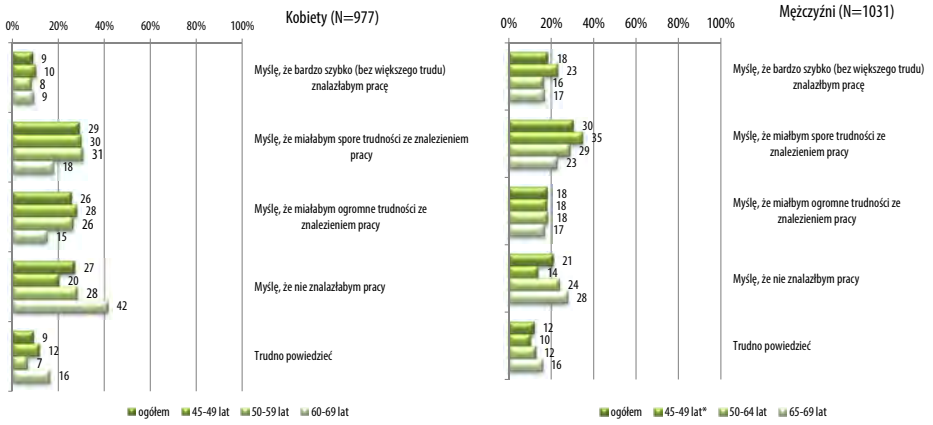
Kolejne pytanie o charakterze projekcyjnym skierowano tylko do osób pracujących, a wyobrażenie o utracie pracy stało się pretekstem do zaprojektowania swojego położenia w tej wyimaginowanej sytuacji (wykres. 12). Najwięcej wskazań odnotowano dla wariantu „spore trudności ze znalezieniem pracy w najbliższej okolicy”[87].



Wykres 12. Ocena szans na znalezienie nowego zatrudnienia w najbliższej okolicy w przypadku bezrobocia, w %

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CAPI osób w wieku 45–69 lat, w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, marzec–maj 2012.

Statystycznie kobiety i mężczyźni różnią się istotnie[88]. Mężczyźni bardzo szybko znaleźliby pracę zgodną z posiadanymi kwalifikacjami (20,9%), dla kobiet jest to trudniejsze (9,6%). Z kolei pesymistycznie ocenia swoje szanse znalezienia nowej jakiejkolwiek pracy co trzecia kobieta (30%) i 23,8% mężczyzn (wykres 13).



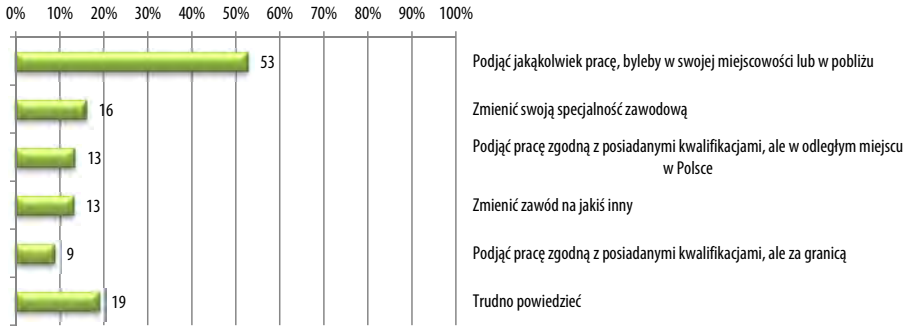
Wykres 13. Ocena szans na znalezienie nowego zatrudnienia w najbliższej okolicy w przypadku bezrobocia według płci, w %

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CAPI osób w wieku 45–69 lat, w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, marzec–maj 2012.

[87] Osoby starsze mają mniejszą mobilność fizyczną, stąd odwołanie się do pracy w najbliższej okolicy, bez konieczności dalekiego przemieszczania się lub zmiany miejsca zamieszkania.

[88] Odnotowano istotnie statystycznie zależność ($p < 0,001$).

Wprawdzie kontynuacja analizy zachowań kobiet i mężczyzn w starszym wieku uzupełniła wiedzę na temat ich postępowania w sytuacji niemożności znalezienia pracy w najbliższej okolicy, jednak nadal dotyczyła ona sytuacji potencjalnych, a respondent snuł projekcję. Przy testowaniu deklarowanych zachowań respondentów „papierkiem lakmusowym" była niemożność znalezienia pracy w najbliższej okolicy. Oczywiście nie zakładano, że ankietowani nie mogliby znaleźć pracy na krajowym czy międzynarodowym rynku pracy. Zamierzone było postawienie ich przed koniecznością innego wyboru niż wygodna oferta pracy z okolicy zamieszkania (wykres 14).



Wykres 14. Potencjalne decyzje dotyczące zatrudnienia w przypadku niemożliwości znalezienia pracy w najbliższej okolicy, w %

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CAPI osób w wieku 45–69 lat, w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Dominujący okazał się wybór zatrudnienia przy zaniżonych oczekiwaniach lub warunkach pracy („jakakolwiek" praca), który zadeklarowała ponad połowa respondentów – 53%. Następnie osoby w dojrzałym wieku zasugerowały zmianę nabytej specjalności zawodowej (16%), a nawet zmianę zawodu (13%). Z pewnością nie jest to proces krótkotrwały, ale popularny na równi z migracją w odległe miejsce w Polsce. Mężczyźni istotnie częściej ($p < 0{,}001$) zdecydowaliby się pokonać znaczne odległości do zakładu zapewniającego im zatrudnienie: 12,8%, wobec 4,5% kobiet. Sugerowaną możliwą pracę za granicą gotowych było podjąć tylko 8,7% mężczyzn i 2,6% kobiet, czyli u kobiet wskaźnik zmalał niemalże o połowę.

Kobiety nie tylko gorzej oceniają swoje szanse na rynku pracy, ale też wykazują mniej determinacji. Inne możliwe warianty w sytuacji braku zatrudnienia to:

- zmienić specjalność ($p = 0{,}001$) – kobiety 8,4%, mężczyźni 11,9%;
- zmienić zawód na inny ($p = 0{,}915$) – tu mężczyźni i kobiety byli niemal zgodni; kobiety 8,2%, mężczyźni 8,3%.

Niemal co piąty respondent (ok. 19%) w hipotetycznej sytuacji utraty pracy wybierał wariant „trudno powiedzieć", co może wskazywać, że zagrożenie to nie jest odbierane jako realne. W przeciwnym razie respondenci byliby bardziej ukierunkowani na podjęcie działań i mieli w zanadrzu zaplanowane kroki postępowania.

Osoby w starszym wieku to grupa niejednorodna, jeśli chodzi o strategię życiową i zawodową. Z jednej strony nieco ponad połowa tej grupy stawia na pierwszym miej-

scu nieodległą od miejsca zamieszkania lokalizację miejsca pracy, z drugiej strony ponad jedna piąta (22%) osób jest gotowych pracować w oddaleniu od miejsca zamieszkania lub nawet za granicą. Obserwuje się, że mężczyźni są nieco bardziej skłonni do ryzyka i częściej niż kobiety byliby gotowi podjąć pracę w odległym miejscu w Polsce. Warto zaznaczyć, że ta skłonność do poszukiwania pracy zgodnej z kwalifikacjami, czy to w Polsce, czy to za granicą, maleje w najstarszej grupie wiekowej.

Potwierdzają to rezultaty innych badań. Praca w pobliżu miejsca zamieszkania, jak podkreśla Cz. Schmidt, jest elementem bezpieczeństwa zatrudnienia, opisywanego przez pracodawców. Wskazywali oni na potrzeby pracowników 50+ związane z bezpieczeństwem. „Pewność zatrudnienia" oraz „możliwość bycia objętym ubezpieczeniem emerytalnym" to dwie główne potrzeby pracowników 50+, wymieniane najczęściej przez pracodawców – odpowiednio: 38 i 14%. Kolejne 7% pracodawców zaznaczyło „pracę blisko obecnego miejsca zamieszkania"[89].

Podobnie w innych badaniach, respondenci w większości przypadków odrzucili możliwość wyjazdu z rodzinnej miejscowości w celu znalezienia pracy, nie byli również skłonni do prowadzenia własnej działalności gospodarczej[90].

Kolejne badania dowiodły, że kluczowym elementem wpływającym na aktywność osób w wieku 50+ jest poczucie bezpieczeństwa[91], określone w różnoraki sposób, inny dla zatrudnionych i bezrobotnych, kobiet i mężczyzn, osób pozostających na wcześniejszej emeryturze.

Poglądy dotyczące zakończenia kariery zawodowej i brak gotowości do przekwalifikowania się być może wynikają z ogólnego systemu wartości. Jak podkreśla J. Szaban, „starzenie się tylko do pewnego stopnia zmienia preferencje życiowe; większość ludzi za najważniejsze, niezależnie od wieku, uważa posiadanie rodziny i przyjaciół[92]. Polscy dojrzali pracownicy są pokoleniem kanapkowym (*sandwich generation*), obarczonym obowiązkami rodzinnymi i opiekuńczymi. Te okoliczności z pewnością tworzą inną perspektywę postrzegania kariery zawodowej.

W badaniu dotyczącym kapitału ludzkiego Polski w wyniku samooceny respondentów wyróżniono trzy grupy kompetencji.

1. Wykazujące wyraźny relatywny wzrost w kolejnych grupach wiekowych, oceniane relatywnie wysoko wśród osób starszych i nisko wśród osób młodszych – m.in. kompetencje techniczne (obsługa, montowanie i naprawa urządzeń), interpersonalne (m.in. kontakty z innymi ludźmi, praca w grupie, komunikatywność), niektóre kompetencje samoorganizacyjne (m.in. samodzielne podejmowanie decyzji, terminowość), kierownicze (koordynowanie i dyscyplinowanie innych pracowników, organizacja pracy), dyspozycyjność i elastyczny czas pracy, logiczne myślenie i analiza faktów.

---

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

[90] P. Błędowski, A. Szuwarzyński, *Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia,* PBS DGA, Sopot 2009; M. Kononowicz, J. Michałowska, A. Majewska, *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy, Wyniki badań przeprowadzonych w latach 2009 i 2010*, PBS DGA, Sopot 2010.

[91] E. Rzechowska (red.), *Dojrzały pracownik na rynku pracy: Perspektywa rozwojowa i perspektywa pracowników służb społecznych (raport z badań)*, Wydawnictwo Lubelskiej Szkoły Biznesu, Lublin 2010.

[92] O. Lelkes, *Happiness Across the Life Cycle: Exploring Age Specific Preference*, „Policy Brief", March 2008, za: J. Szaban, *Osoby*…

2. Niewykazujące wyraźnego i monotonicznego związku z wiekiem, oceniane na tle innych kompetencji podobnie przez różne grupy wiekowe – m.in. przedsiębiorczość, odporność na stres, umiejętność wyszukiwania informacji, kreatywność, umiejętności matematyczne, zdolności artystyczne, organizowanie i prowadzenie prac biurowych, biegłe posługiwanie się językiem polskim.
3. Wykazujące wyraźny relatywny spadek w kolejnych grupach wiekowych, oceniane relatywnie wysoko wśród osób młodszych i nisko wśród osób starszych – m.in. sprawność fizyczna, ciągłe uczenie się nowych rzeczy oraz wszelkie mniej i bardziej zaawansowane umiejętności komputerowe[93].

W nawiązaniu do omawianych wyników badań można stwierdzić, że analiza ogólnych kompetencji (opisanych jako wiedza, kwalifikacje i umiejętności) obecnie zatrudnionych wyraźnie wskazuje na ich wysoką samoocenę. Na poczucie wartości zawodowej mają wpływ zarówno kompetencje „miękkie", jak komunikacja czy organizacja pracy, jak i „twarde" – obsługa komputera, korzystanie z języka obcego w porozumiewaniu się. Deklaracje ogólnej przydatności zawodowej wiążą się z pełnieniem bardziej odpowiedzialnych i samodzielnych ról zawodowych oraz zajmowaniem stanowisk kierowniczych. Badane osoby w wieku 45–69 lat jawią się jako raczej zadowolone z życia, wartościowe i cenne dla pracodawców. Rekomenduje się w związku z tym propagowanie wizerunku specjalistów i kierowników 50+ dobrze radzących sobie w międzynarodowych kontaktach interpersonalnych, wykorzystujących sprzęt komputerowy, pracujących w różnorodnych wiekowo zespołach. Można pojedyncze przypadki prezentować jako dobre praktyki. Możliwe jest stosowanie wielu kanałów informacyjnych: zakrojona na szeroką skalę kampania medialna (radiowa, telewizyjna, prasowa), publikacje tematyczne, fora i portale internetowe. Promocja zadowolonych z siebie, osiągających sukcesy, sprawnie poruszających się w zmiennym otoczeniu „srebrnych" pracowników może przyczynić się do poprawy wizerunku wszystkich pracowników w wieku powyżej 50 lat, co poprawi ich samoocenę, ale też uświadomi pracodawcom ich potencjał i kompetencje.

Dojrzali pracownicy dla obecnych pracodawców nie tylko są skarbnicą wiedzy organizacyjnej, jawnej i cichej, ale też posiadają duży potencjał i kapitał intelektualny. Rekomenduje się stosowanie przez pracodawców systemów wartościowania i oceny pracy opartej na efektach oraz kompetencjach. W dłuższej perspektywie doprowadzi to do regulacji wynagrodzeń, powodując silniejsze utożsamianie się pracowników z organizacją (mającą sprawiedliwy systemem wynagrodzeń), ich lojalność i zaangażowanie. Towarzyszyć temu powinna polityka szkoleń dystrybuująca szkolenia nie ze względu na wiek, ale na realnie ocenione kompetencje i luki kompetencyjne (np. oparta na metodzie SWOT albo portfolio personalnym), wraz z szacowaniem ryzyka personalnego. Pracodawcy powinni też rozważyć powszechne praktyki szkoleniowe adresowane do wszystkich zatrudnionych jako element motywacyjny i integracyjny, a w dłuższym horyzoncie czasowym – sprzyjający transferowi wiedzy i innowacyjności. Takie podejście mogłaby wspierać akcja propagująca równouprawnienie kobiet i mężczyzn w sferze wynagrodzeń.

[93] K. Turek, *Starzenie się ludności*…, s. 94–95.

Zatrudnieni w wieku 45–69 lat w niewielkim stopniu skłonni są rozszerzać lub pogłębiać własne kwalifikacje, a w sytuacji ewentualnej utraty pracy i szukania nowej spora ich część ocenia swoje szanse pozytywnie, zwłaszcza że w dużej mierze są gotowi do poszukiwania pracy w miejscach odległych od miejsca zamieszkania. Istotne tu jest, że chęć rozwijania kompetencji stosunkowo częściej wyrażają kobiety i osoby mieszkające w większych miastach, gdzie nowo nabyte kompetencje będą miały szanse być użyte, a dostęp do edukacji jest łatwiejszy, co może stanowić motywator.

Niechęć do poszerzania kompetencji wynika przypuszczalnie z jednej strony z braku planów zawodowych, z drugiej zaś – w jakiejś mierze – z postrzegania obecnego poziomu własnych kompetencji jako odpowiednich, umożliwiających znalezienie nowej pracy bez większego trudu. Pewność taka cechuje znacznie częściej mieszkańców większych aglomeracji miejskich. Osoby starsze są także zdeterminowane, by poszukiwać jakiejkolwiek pracy, z tym że we własnej miejscowości (lub w pobliżu), jak i by znaleźć pracę zgodną ze swoimi kwalifikacjami lub prezentowaną specjalnością.

Dojrzali pracownicy jawią się jako istotny potencjał pracy. Podobną konstatację, w odniesieniu do regionu kujawsko-pomorskiego, zawarł Z. Wiśniewski w publikacji podsumowującej przeprowadzone badania[94].

Biorąc pod rozwagę wyłaniające się w badaniach mocne strony dojrzałych pracowników, można wskazać prócz dyskryminacji i gorszego traktowania seniorów także pozytywne stereotypy dotyczące wieku, np. *sageism*, prezentujący osoby starsze jako mędrców[95]. Jednak to cechy negatywne odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu wizerunku starszych ludzi, szczególnie w kontekście kulturowego gloryfikowania ideałów: piękne, szczupłe, młode osoby[96]. Przeciwdziałaniu stereotypom i zwiększeniu zatrudnienia osób w starszym wieku mogą służyć wymienione przez M. Kabaja następujące działania:

- zwiększenie dostępności miejsc pracy dla osób starszych (kwestia pogodzenia braku fachowców, zmniejszającego się lub zwiększającego bezrobocia oraz imigracji);
- poprawa kwalifikacji i szans zatrudnienia osób starszych (zmniejszenie bariery braku nowoczesnej wiedzy, braku umiejętności poruszania się w gospodarce opartej na wiedzy i społeczeństwie informacyjnym);
- zwiększenie roli urzędów pracy (zwiększenie puli środków na szkolenia i kształcenie ustawiczne oraz reforma urzędów pracy);
- usunięcie barier prawnych zatrudnienia seniorów (zmniejszenie ochrony przedemerytalnej);
- uelastycznienie granicy wieku emerytalnego – zachęty dla osób starszych (różne formy wcześniejszych lub opóźnionych emerytur, naturalna selekcja pracowników ze względu na stan zdrowia i poziom motywacji);
- zachęty dla przedsiębiorców (zwolnienia od różnego rodzaju opłat czy składek lub refundacja kosztów szkoleń starszych pracowników);

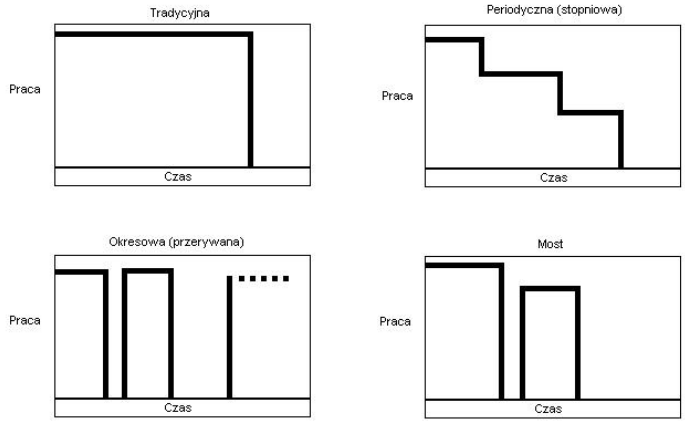
[94] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie wiekiem*...

[95] *Sage* oznacza w języku angielskim mędrca.

[96] T.M. Calasanti, K.F. Slevin (eds), *Age Matters,* Routledge, New York–London 2006, s. 249.

• wprowadzenie i upowszechnienie elastycznych formy zatrudnienia osób starszych (szanse „miękkiego lądowania" – *soft landing*, dzięki pracy na czas określony, pracy w niepełnym wymiarze czy na zlecenie)[97].

Dlatego zalecane jest budowanie elastycznych ścieżek wychodzenia z rynku pracy, przykładowo zaprezentowanych na rysunku 13.



Rysunek 13. Ścieżki wychodzenia z rynku pracy

Źródło: opracowanie na podstawie A.L. Morgan, R.S. Kunkel, *Aging Society and the Life Course,* Springer Publishing Company, New Jork 2011, s. 147 oraz B. Urbaniak, *Praca zawodowa po przejściu na emeryturę. Społeczno-ekonomiczne przesłanki powrotu emerytów do aktywnego życia zawodowego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1998, s. 101–103.

Wychodzenie z rynku pracy może zatem następować nie tylko w sposób tradycyjny, można zastosować most, pozwolić pracownikowi stopniowo lub okresowo wycofywać się z rynku pracy. Ważne wydaje się upowszechnienie zrównoważonych miejsc pracy, które to pojęcie oznacza równoczesną – i częściowo przeciwstawną – ewolucję warunków pracy, z uwzględnieniem demografii populacji aktywnej zawodowo. Opiera się ono nie tylko na badaniu jakości pracy starszych pracowników, ale także wpływu, jaki mają warunki pracy na ludzi ze wszystkich grup wiekowych. Analiza wykonana na bazie piątego Europejskiego Badania Warunków Pracy rozpatruje pięć wymiarów pracy, które okazują się być fundamentalne do zrozumienia koncepcji zrównoważonego miejsca pracy. Są to: warunki pracy, zdrowie fizyczne i psychiczne, wymiar ekspresyjny pracy, równowaga czasu spędzonego w pracy i poza pracą, warunki społeczno-ekonomiczne[98]. Rozkład zatrudnienia według kategorii zawodowych uwypukla kontrasty między mężczyznami i kobietami wśród pracowników etatowych mających 50 lat i więcej. Segregacja według płci wyraźnie pojawia się w zawodach, które wykonują osoby powyżej 50. roku życia. Mężczyźni przeważają na stanowiskach kierowniczych, natomiast kobiety stanowią większość wśród fachowców (łącznie ze wszystkimi zawo-

[97] M. Kabaj, *Aktywność zawodowa i zatrudnienie ludzi starszych*, [w:] A. Karpiński, A. Rajkiewicz (red.), *Polska w obliczu*…, s. 123–131.

[98] *Sustainable work and the ageing workforce. A report based on the fifth European Working Conditions Survey*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, Eurofound, 2012, s. 7.

dami nauczycielskimi) oraz techników, młodszych specjalistów i opiekunów (łącznie z młodszymi specjalistami w służbie zdrowia i służbach opieki społecznej). Pośród pracowników niewykwalifikowanych kobiety przeważają w zawodach związanych z usługami, a mężczyźni – z pracami fizycznymi[99].

Powracającymi czynnikami, które tłumaczą brak zrównoważonego miejsca pracy dla osób starszych, są: bolesne pozycje, niewłaściwy bilans godzin spędzonych w pracy i poza nią oraz nikłe perspektywy zawodowe. Pierwszy czynnik stawia wyzwania w zakresie zasad zdrowia i bezpieczeństwa, ergonomii i dystrybucji zadań. Pozostałe dwa czynniki odnoszą się do zarządzania zasobami ludzkimi, organizacji firmy i elastyczności zarządzania. Potrzebne jest dwojakie podejście do problemu: z jednej strony, zmniejszenie narażenia pracowników na ryzyko poprzez metody zapobiegawcze, z drugiej zaś, dostosowanie organizacji pracy do zmieniającej się demografii. Pozostanie w pracy zależy w danym kraju nie tylko od omówionych czynników dotyczących zrównoważonych miejsc pracy, ale także od rozmaitych uwarunkowań społeczno-politycznych, modeli instytucjonalnych i kulturowych na poziomie krajowym: dystrybucji dochodów, emerytur i systemu podatkowego, a także od standardu życia i społecznej reprezentacji osób starszych[100].

Krajowe polityki poszczególnych państw ustanawiają ramy dla tworzenia strategii i praktyk przedsiębiorstw wspierających aktywne starzenie się. Powinny one promować zdolność do pracy w całym życiu zawodowym. Elastyczne systemy emerytalne mogą oferować płynne przejście z pracy na emeryturę lub z pracy do samozatrudnienia. Unia Europejska może odegrać ważną rolę wspierając krajowe reformy rynków pracy i stwarzając niezbędne ramy polityk wprowadzania skutecznego zarządzania wiekiem dla przedsiębiorstw[101]. Elastyczna praktyka pracy może obejmować geograficzne *flexibility* (gdzie praca jest wykonywana?), czasowe *flexibility* (kiedy praca jest wykonywana?) i funkcjonalne *flexibility* (kto i jak wykonuje pracę?). Wdrażanie takich środków może być szczególnie pomocne w osiągnięciu elastycznego przejścia na emeryturę[102]. Określenie *flexicurity* powstało z połączenia dwóch konkurencyjnych w istocie względem siebie kategorii: *flexibility* (elastyczność) i *security* (bezpieczeństwo). Termin *flexicurity* w wolnej interpretacji można objaśniać jako dochodzenie do równowagi między elastycznością a bezpieczeństwem na rynku pracy[103]. Aktywne i zdrowe starzenie się jest centralnym elementem rynku pracy, co jest wyraźnie widoczne w programach finansowania i projektach, które pochłonęły budżet w wysokości 75 mld EUR w okresie 2007–2013[104]. Wiele działań przedsiębiorców może liczyć na wsparcie, jednak determinantami, które warunkują pozytywne wprowadzenie strategii zarządzania wiekiem są:

[99] *Ibidem*, s. 19.

[100] *Ibidem*, s. 82.

[101] *Employers' practices for Active Ageing. Final synthesis paper of the European Employers' organisations project on age management policies in enterprises in Europe,* December 2012.

[102] http://www.ueapme.com/IMG/pdf/Final_synthesis_report_10_december_2012.pdf; *Employers' practices*…, s. ii.

[103] T. Wilthagen, F. Tros, *The concept of "Flexicurity". A new approach to regulating employment and labour markets*, Tilburg University Flexicurity Paper 2003–2004, s. 4, za: E. Kryńska (red.), *Flexicurity w Polsce diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, MPiPS, Warszawa 2009, s. 7.

[104] *The EU Contribution to Active Ageing and Solidarity between Generations Luxembourg: Publications Office of the European Union*, EFS, 2012, s. 8.

1) znalezienie przez kierownictwo realnych korzyści z wprowadzenia rozwiązań i zaprogramowanie działań na najwyższym szczeblu zarządzania, w dokumentach strategicznych;
2) włączenie do fazy projektowania wszystkich interesariuszy: m.in. pracowników, związki zawodowe, rady pracownicze, kierownictwo różnych szczebli, działy zarządzania zasobami ludzkimi;
3) możliwość skorzystania z dobrych praktyk wypracowanych w innych organizacjach.

Posiadający teoretyczno-empiryczny charakter rozdział III poddawał szczegółowej analizie kompetencje osób dojrzałych. Rozważania dotyczące kompetencji obecnych oraz nastawienia do zmiany kompetencji, miejsca pracy i postrzegania możliwości wydłużenia aktywności zawodowej, ujmowane jako kompetencje proaktywne, poprzedza teoretyczne wprowadzenie dotyczące kompetencji organizacyjnych i indywidualnych. Opis metod opartych na kompetencjach wraz z charakterystyką generacji rynku pracy i sposobów postępowania z pracownikami w ramach zarządzania multigeneracyjnego wprowadza w instrumentarium zarządzania wiekiem. Omówione w końcowej części rozdziału sposoby elastycznego wychodzenia z rynku pracy i tworzenie zrównoważonych miejsc pracy jest istotne z punktu widzenia ochrony kompetencji osób dojrzałych i możliwości korzystania z ich potencjału przez organizacje.

ROZDZIAŁ IV

Kluczowe obszary zarządzania wiekiem

1. Zarządzanie wiedzą pracowników dojrzałych

Obecnie pojęcia, takie jak „wiedza", „zarządzanie wiedzą", „gospodarka oparta na wiedzy" czy „kapitał intelektualny" używane są niezwykle często, stając się „swego rodzaju wytrychami"[1]; zarazem zarządzanie wiedzą jest multidyscypliną, mającą związek z wieloma dyscyplinami naukowymi[2].

Początkowo filozofowie poszukiwali odpowiedzi na pytanie, czym jest wiedza. Z czasem zagadnienia te stały się przedmiotem zainteresowania ekonomistów, przedstawicieli zarządzania, socjologów, psychologów. Pierwszym uczonym, który dostrzegł olbrzymie znaczenie wiedzy w gospodarce, o czym była mowa w rozdziale I, był P. Drucker; wprowadził on do kanonu takie pojęcia, jak „pracownik wiedzy" czy „społeczeństwo wiedzy", i przewidział, że wyzwaniem „będzie produktywność pracy wymagającej wiedzy i wyposażony w wiedzę pracownik[3]. W tych realiach organizacje są coraz bardziej cenione za ich kapitał intelektualny[4], a obszar pracy opartej na wiedzy wciąż rośnie[5]. Dojrzali pracownicy również są pracownikami wiedzy i uczestnikami społeczeństwa wiedzy.

Różnorodne ujęcia wiedzy i zarządzania nią w kontekście korzyści przysparzanych organizacji zostały przedstawione w tabeli 13. Zaprezentowane podejścia wskazują na nader istotną rolę wiedzy w zarządzaniu, jej związek ze strategią i kulturą organizacyjną firmy, procesualny charakter; wymieniają także poszczególne rodzaje wiedzy i interesariuszy procesu zarządzania wiedzą. Istnieje wiele elementów odróżniających wiedzę od informacji i decydujących o jej istocie. Stąd wynika niebagatelna rola osób dojrzałych w procesie zarządzania wiedzą. Dojrzali pracownicy mogą aktywnie partycypować we wszystkich (sub)procesach konwersji wiedzy.

---

[1] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 11.

[2] M. Stankosky, *Creating the Discipline of Knowledge Management. The Latest in University Research*, Elsevier Inc., Burlington–London 2005, s. 4.

[3] P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 13 i n.

[4] I. Becerra-Fernandez, R. Sabherwal, *Knowledge Management. Systems and Processes*, M.E. Sharp, New York 2010, s. 4.

[5] D.J. Pauleen, G.E. Gorman (eds), *Personal Knowledge Management: Individual, Organizational and Social Perspectives*, Gower Publisging, Farnham 2011, s. 13.

Tabela 13. Różnorodne ujęcia wiedzy w kontekście utylitarnym

Autor/autorzy	Definicja wiedzy/zarządzania wiedzą	Jaką „korzyść" dla zarządzania niesie omawiana koncepcja
1	2	3
Nonaka i Tekeuchi	Tworzenie wiedzy organizacyjnej to stała i dynamiczna interakcja pomiędzy wiedzą ukrytą a dostępną, wiedza jest podstawową jednostką analizy firmy	Wiedza ukryta (*tacit*) i dostępna (*explicit*), sposoby konwersji wiedzy: kombinacja, socjalizacja, internalizacja, eksternalizacja
Grudzewski i Hejduk	Zarządzanie wiedzą jest nowoczesną, systemową koncepcją polegającą na efektywnym wykorzystaniu zasobów organizacji. [...] ogół procesów związanych z lokalizowaniem, pozyskiwaniem, tworzeniem, transferem, wykorzystaniem i retencją wiedzy do realizacji celów organizacji. [...] celuje w przekształcanie tej wiedzy w trwałą wartość dla klientów, pracowników organizacji oraz samej organizacji	Wiedza realizująca cele organizacji; interesariusze procesu zarządzania wiedzą
Jashapara	Zarządzanie wiedzą to „efektywny proces uczenia się, związany z poszukiwaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy (jawnej i ukrytej) wykorzystujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost kapitału intelektualnego oraz sprawności organizacji	Powiązanie procesu zarządzania wiedzą z kulturą organizacyjną. Proces zarządzania wiedzą jako dźwignia wartości kapitału ludzkiego
Becerra-Fernandez, Sabherwal	Wiedza to uzasadnione przekonania na temat relacji między pojęciami/koncepcjami w tej konkretnej dziedzinie. Systemy zarządzania wiedzą: systemy aplikacji (wykorzystanie, podsumowanie wiedzy, wsparcie), systemy dzielenia się wiedzą (organizowanie, dystrybuowanie wiedzy, umieszczanie wiedzy), systemy udostępniania (wywoływania, zachowywania), systemy wykrywania (kreowanie wiedzy)	Różnorodne systemy zarządzania wiedzą
Probst, Raub, Romhardt	Wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Obejmuje zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Podstawą wiedzy są informacje i dane, ale w odróżnieniu od nich wiedza jest zawsze związana z konkretną osobą. Jest ona dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych	Wiedza w ujęciu procesowym, czynnościowym. Przynależność personalna wiedzy
Jemielniak, Koźmiński	Wiedza służy zdefiniowaniu problemu, rozwiązaniu go, wdrożeniu rozwiązania przy najniższych możliwych kosztach, a następnie uruchomieniu procesu uczenia się. Wiedza jest nieuchwytnym zasobem firmy. 1. Coraz większa i ważniejsza część wiedzy staje się zasobem wolnym, z ograniczoną możliwością stosowania prawa o własności intelektualnej 2. Wiedza niestosowana nie ma wartości 3. Wiedza wymaga stałej aktualizacji i modyfikacji, a przestarzała ma wartość negatywną, może przeszkadzać w efektywnym działaniu 4. Nie ma granic nakładów na wiedzę; 5. Źródłami ograniczeń kumulacji wiedzy w organizacjach są kultura organizacyjna i kompetencje pracowników 6. Wiedza szybko się starzeje, podlega rozpowszechnianiu i imitacji	Użyteczność wiedzy i zarządzania nią w procesie zarządzania organizacją
Perechuda	Powiązanie informacji z ich zrozumieniem Efekt myślowego przetworzenia informacji i doświadczeń oraz uczenia się Ogół wiadomości człowieka Odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka Potwierdzone przekonanie	Zależność miedzy informacjami a wiedzą
Kaczmarek, Walczak	Wiedza przejawia się w praktycznym wykorzystaniu – interpretacji istotnych dla danego zjawiska informacji	Praktyczny charakter zasobu
Kowalczyk, Nogalski	Informacja i wiedza stały się zasadniczymi elementami tego, co produkujemy, robimy, kupujemy i sprzedajemy	Miejsce wiedzy w kontekście biznesowym

Tabela 13 cd.

1	2	3
Evans	Podział wiedzy na następujące kategorie: 1. Wiedza o (odpowiada na pytania: co? gdzie?). Jest to wiedza operacyjna, dotycząca znajomości aktualnych prawidłowości, łatwa do przekazywania 2. Wiedza jak? Jest to wiedza operacyjna, trudna do przekazywania, zdobywana przez doświadczenie osobiste, dotyczy codziennych praktyk danego zawodu, rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji; rzadko jest kodowana 3. Wiedza dlaczego? Wiedza związana z kulturą organizacyjną i strategią firmy, opierająca się na zrozumieniu motywów jej działania 4. Wiedza kto? Jest to swoiste rozeznanie wewnątrz i na zewnątrz firmy, budowanie sieci formalnych i nieformalnych kontaktów	Kategorie wiedzy wraz z ich charakterystyką

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 34; I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000, s. 14 i 97; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 35; D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 8; D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 13–16; A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 16; K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 13; B. Kaczmarek, W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2009, s. 13; A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa, 2006, s. 28; C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 31–32, I. Becerra-Fernandez, R. Sabherwal, *Knowledge Management. Systems and Processes*, M.E. Sharp, New York 2010, s. 8, 19.

Wraz z odchodzeniem pracowników na emeryturę organizacje mogą utracić znaczne pokłady wiedzy cichej. Dlatego, włączając starszych pracowników w procesy lokalizowania, poszukiwania i upowszechniania wiedzy, w pewnym stopniu przeciw działają jej utracie. Mogą również uświadamiać osobom dojrzałym nieuchronność starzenia się wiedzy, konsekwencje jej rozpowszechniania i imitacji, oraz doradzać stałą aktualizację i modyfikację wiedzy.

Pracownicy dojrzali mogą uczestniczyć w procesie rozwijania wiedzy w organizacji. Cz. Sikorski wyróżnia cztery rodzaje pozyskiwania/procesów rozwoju wiedzy w przedsiębiorstwie:

- od klientów, na skutek utrzymywania przez przedstawicieli sieci stałych kontaktów ze swoimi odbiorcami, poznawania ich potrzeb, oczekiwań i punktów widzenia;
- od przedstawicieli współpracujących ze sobą organizacji, konsultantów, firm doradczych itp., w wyniku odkrywania w toku tej współpracy nowych aspektów wykonywanych zadań i konieczności wzajemnego przystosowania metod pracy;
- od współpracowników, w związku z wielofunkcyjnym charakterem pracy w zespołach zadaniowych;
- w relacjach pionowych między kierownikami a pracownikami będącymi specjalistami w określonych dziedzinach[6].

Starsi pracownicy mogą skutecznie dzielić się „dobrymi praktykami" i z sukcesem stosować benchmarking[7]. Transfer dobrych praktyk, zaangażowanie starszych pracowników, postawy otwartości na podejście kompetencyjne i dzielenie się wiedzą wspierające proces decyzyjny mogą być ich domeną.

[6] Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 278.

[7] A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 46.

Wiedza, mając dynamiczny charakter, staje się najbardziej poszukiwanym towarem i kapitałem we współczesnym świecie[8]. „Miarą wartości personelu nie będzie bowiem jej dotychczasowy wkład na rzecz organizacji czy staż, ale zakumulowana wiedza i umiejętności"[9]. Sprzężenie zwrotne (*feedback*) stanowi kluczowy czynnik powodzenia procesu tworzenia wiedzy organizacyjnej. Pracownicy na bieżąco otrzymują informację, czy ich praca nad pomysłem odpowiada przełożonemu, czy niezbędna jest korekta. Jest to ocena pracy w aspekcie rzeczowym. Pracownik może otrzymywać również informację w aspekcie osobowym – co potrafi oraz jakie są jego mocne i słabe strony[10]. Wiedza rejestrowana jest w dokumentach, przechowywana w bazach i hurtowniach danych, zawarta jest w firmowych procedurach czy dokumentacji. Jednak tym szczególnym, najbardziej wartościowym „miejscem" skupiania się wiedzy organizacyjnej są ludzie[11].

Większość znawców tematu jest zdania, iż zarządzanie wiedzą niesie ze sobą liczne korzyści dla przedsiębiorstwa. Dzięki zarządzaniu wiedzą[12] mogą być tworzone wartości, takie jak:

- zwiększenie skuteczności – popularyzacja w przedsiębiorstwie najlepszych praktyk, koncepcji i doświadczeń;
- zwiększenie lojalności – nawiązywanie i wzmacnianie trwałych więzi z klientami, pracownikami, udziałowcami i dostawcami;
- polepszenie szans na przyszły sukces – innowacje w zakresie produktów, skrócenie czasu realizacji zleceń i unowocześnienie oferty;
- tworzenie kultury opartej na paradygmacie wartości – kształtowanie postaw, umiejętnościi doświadczeń sprzyjających poszerzaniu podstawowych kompetencji i generowaniu wartości;
- zwiększenie skuteczności decyzyjnej – podejmowanie trafnych decyzji dzięki odpowiednim informacjom dostarczonym właściwym osobom w odpowiednim czasie.

W tym kontekście pracownicy mogliby podejmować się ról związanych z tworzeniem wiedzy, jej dyfuzją oraz wykorzystywaniem (tabela 14). Wymienione i scharakteryzowane role wyraźnie sprzyjają efektywnemu zarządzaniu organizacją i aktywizacji osób starszych. Role związane z tworzeniem wiedzy pozwalają sprawdzić się pracownikom na dodatkowych polach, w charakterze konsultantów wewnętrznych, ekspertów czy poszukiwaczy odpowiednich wzorców. Wymaga to jednak dostrzeżenia w osobach starszych „potencjału wiedzy" i okazania im zaufania. Role odgrywane w procesie dyfuzji wiedzy, szczególnie mentora, są najbardziej rozpoznane w literaturze i kojarzone z dojrzałymi pracownikami. Role repozytariusza i sędziego wiążą się z rolami poprzednio wymienionymi. Rola jurora nabiera znaczenia w kontekście zarządzania różnymi pokoleniami w organizacji, bowiem reprezentanci młodszych pokoleń mogą nie mieć właściwego oglądu sytuacji i dystansu do zgłaszanych propozycji rozwiązań.

---

[8] A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak, *Leksykon zarządzania*, WSHE, Łódź 2005, s. 174.

[9] A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, UMCS, Lublin 2004, s. 75.

[10] J. Bendkowski, *Wiedza jednostkowa a proces tworzenia wiedzy organizacyjnej*, [w:] A. Glińska-Neweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 62.

[11] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie,* Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003, s. 113.

[12] A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą*…, s. 45–46.

Tabela 14. Role 50+ z perspektywy procesów wiedzy

Proces	Role 50+	Wyjaśnienie
Tworzenie wiedzy	Konsultant wewnętrzny	W złożonym i zmiennym otoczeniu często mamy do czynienia z nieprzewidzianymi i nietypowymi sytuacjami. Rola doradców jest wówczas nieoceniona. Korzystanie z usług zewnętrznych firm doradczych jest na ogół drogie i niesie z sobą zagrożenie wypływem informacji strategicznych.Osoby posiadające rozległą wiedzę i duże doświadczenie mogą pełnić w organizacji rolę konsultantów wewnętrznych, doradzając innym pracownikom w trudnych sytuacjach. Rozwiązanie to ma wiele zalet natury organizacyjnej, ekonomicznej i psychologicznej
	Profesjonalista/ ekspert	Profesjonalna wiedza i doświadczenie są niezbędne w dobrze funkcjonującej organizacji. Osoby 50+ mogą tworzyć czynnie wiedzę, np. opracowując nowe procedury, doskonaląc rozwiązania. Konieczne jest w takiej sytuacji spełnienie co najmniej dwóch warunków: – przydzielenie obszaru, w którym dana osoba 50+ będzie się specjalizować, aby stać się w tej dziedzinie ekspertem; – dokonanie zmian organizacyjnych polegających na rozwoju sieci wielokierunkowych relacji funkcjonalnych pomiędzy stanowiskami pracy
	Poszukiwacz benchmarków	Skuteczne uczenie się od innych zależy w dużym stopniu od umiejętności znalezienia odpowiednich wzorców (benchmarków), ich analizy, zaadaptowania do warunków danej organizacji i doskonalenia. Realizacja tych zadań wymaga szerokiej wiedzy i bogatych doświadczeń zawodowych oraz dobrej znajomości branży (szczególnie w przypadku tzw. benchmarkingu konkurencyjnego). Osoby z grupy wiekowej 50+ są zatem najlepszymi kandydatami na poszukiwaczy/twórców benchmarków
Dyfuzja wiedzy	Mentor/nauczyciel wewnętrzny	Upowszechnianie wiedzy w organizacji wymaga zaangażowania osób o specyficznych cechach, których zadaniem będzie przekazywanie zdobytej lub wytworzonej wiedzy w zrozumiałej i atrakcyjnej formie. Chodzi nie tylko o ukazanie, co należy robić (know-what), ale również – jak (know-how), czyli o umiejętne przeformułowanie zasobu wiedzy w przejrzyste instrukcje i komentarze. Zadanie to pełnić mogą wewnętrzni nauczyciele i mentorzy. Mentor to szersza rola, bowiem nie tylko przekazuje wiedzę i doskonali wybrane umiejętności ucznia, ale również rozwija jego samoświadomość i kształtuje określone postawy. Szerzej na temat mentoringu napisano w dalszej części opracowania. Role nauczyciela i mentora wymagają dokładnie takiego zestawu cech, jaki posiadają osoby w grupie wiekowej 50+, m.in. rozległa wiedza, bogate doświadczenie zawodowe i życiowe, cierpliwość, spokój, orientacja na współpracę, chęć dzielenia się wiedzą
	Dyfuzor	Pełnienie funkcji osoby dystrybuującej wiedzę w organizacji. Gromadzenie wiedzy i jej systematyzowanie w celu późniejszego jej wykorzystania przez innych członków organizacji. Osoby 50+ są w stanie ocenić, które elementy są istotne z punktu widzenia organizacji, i udostępnić je współpracownikom w skuteczny sposób
Wykorzystanie wiedzy	Repozytariusz	Utworzone repozytorium zawierające know-how w organizacji wymaga osób 50+ będących w stanie skutecznie wskazywać obszary, w których dane zasoby wiedzy mogą być wykorzystane. Jest to rola powiązana z rolą Dyfuzora, z tą różnicą, że Repozytariusz stara się aktywnie wskazywać obszary wykorzystania dostępnej wiedzy, a Dyfuzor zajmuje się tylko jej gromadzeniem i systematyzowaniem, udostępniając wiedzę na życzenie członków organizacji
	Sędzia/juror	W organizacji nie zawsze efektywnie wykorzystuje się dostępną wiedzę. Osoby 50+ mogą pełnić funkcję sędziego/jurora, który będzie w stanie ocenić, czy w danej sytuacji zostały dobrze wykorzystane poprzednie doświadczenia i wiedza organizacji. Rola takiej osoby będzie polegała na wskazaniu obszarów, w których pracownicy w niedostatecznym stopniu bazują na zasobach wiedzy i doświadczenia organizacji

Źródło: J. Lichtarski, M. Wąsowicz, E. Stańczyk-Hugiet, *Raport nt. możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych*, Wrocław 2011, s. 16–17.

Pracownicy wiedzy bywają nazywani również analitykami symboli. Usługi analizy symboli, które mogą być sprzedawane na całym świecie, muszą konkurować globalnie, więc nie pojawiają się jako standardowe produkty. Sprzedawane są działania na symbolach – danych i słowach oraz wzrokowych interpretacjach[13]. Wówczas pracow-

[13] M. Sloman, *Nowe zjawiska w świecie szkoleń,* Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 41–45.

nicy stają się analitykami symboli. Jedną z głównych zmian określających nowe otoczenie konkurencyjne jest pojawienie się metapoznania, wymogu tego, by wiedzieć więcej na temat wiedzy (*knowing about knowing*)[14].

Wzrost znaczenia tej grupy pracowników przewidywany był od dawna[15]. Proces automatyzacji fabryk i gospodarstw rolnych uwolnił robotników od ciężkiej pracy fizycznej, a pojawienie się komputerów, ogromnej ilości informacji, wiązał się z koniecznością gromadzenia, przetworzenia, przechowywania, analizowania danych, podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Davenport podkreśla, że pracownicy wiedzy mają ogromne znaczenie dla gospodarek i przedsiębiorstw, otrzymują najwyższe wynagrodzenie, wytwarzają największą wartość dodaną i decydują w największym stopniu o sukcesie swoich firm[16]. Wśród pracowników wiedzy dużą grupę stanowią pracownicy w wieku dojrzałym.

Metody i narzędzia stosowane w zarządzaniu wiedzą są diametralnie różne od tradycyjnych, co z pewnością przyczynia się do faktu, że przedsiębiorstwa postrzegają proces zarządzania wiedzą jako wielkie wyzwanie, pozwalające przetrwać i zarazem się rozwijać w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu. Podstawowym czynnikiem warunkującym wzrost konkurencyjności danej gospodarki, o czym wspominano w pierwszym rozdziale, jest kapitał ludzki. Dobre gospodarowanie zasobami ludzkimi i efektywne wykorzystanie potencjału może je przekształcić w kapitał ludzki. Strategia przekształcania zasobów w kapitał obejmuje:

- dostosowanie zatrudnienia do zmiennych warunków otoczenia,
- oddziaływanie na otoczenie,
- organizowanie grup eksperckich wokół komórek kadrowych,
- nagradzanie za efektywną pracę,
- kształtowanie wewnętrznego rynku pracy firmy[17].

Organizacje kreują kapitał ludzki zespołów. Powstaje on dzięki kapitałom indywidualnym członków zespołu. Może być równy prostej sumie kapitałów indywidualnych, mniejszy lub większy od niej – efekt synergiczny powstaje w wyniku dobrego kierowania kapitałem ludzkim[18]. Szczególna rola przypada tu zespołom multigeneracyjnym, jako tworom odpowiadającym za efektywny transfer wiedzy. Międzypokoleniowy transfer wiedzy może podnieść motywację młodych pracowników i zwiększyć ich szacunek do starszych kolegów, jednocześnie zapewniając, że kluczowe umiejętności i wiedza zostaną przekazane. Wymiana doświadczeń praktycznych i nieudokumentowanej wiedzy pomiędzy doświadczonymi pracownikami ma celu jej zgromadzenie i zachowanie w organizacji. W ramach międzypokoleniowego transferu wiedzy można sięgnąć po umiejętności i wiedzę pracowników będących

[14] M.A. Thornton, *The New Know: Innovation Powered by Analytics*, John Wiley & Sons, New Jersey 2009, s. 27.

[15] J.W. Cortada, *Where Did Knowledge Workers Come from*, za: T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, OE, Kraków 2007, s. 17.

[16] H.T. Davenport, *Zarządzanie pracownikami*…, s. 17.

[17] A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999, s. 59–62, za: H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 119.

[18] H. Król, *Kapitał ludzki*…, s. 116.

na emeryturze. Jeśli pojawi się określone zadanie wymagające konkretnych umiejętności i wiedzy, a firma ma ustanowioną relację z pracownikiem, może zaprosić go do współpracy. W międzygeneracyjnym transferze wiedzy ważna jest procedura równoległego wykonywania zadań przez seniora i ucznia. Dzięki niej istotna wiedza i umiejętności są przekazywane w trakcie pracy. Dodatkowo tworzenie zespołów i grup pracowników w zróżnicowanym wieku przyczynia się do budowania porozumienia między generacjami.

Zarządzanie wiekiem wydaje się wspierać strategię przekształcania zasobów ludzkich w kapitał ludzki. Jednoznacznie za wspierające proces zarządzania wiedzą i kreowania kapitału ludzkiego można uznać: kulturę dzielenia się wiedzą, uczenia się na błędach, analizę krytyczną tempa generowania kapitału ludzkiego i tworzenia wartości dla akcjonariuszy i interesariuszy, tworzenie „nowej" wiedzy organizacyjnej.

2. Zdobywanie kompetencji dzięki szkoleniom

Szkolenia jako element inwestowania w kapitał ludzki, w połączeniu z racjonalnym jego wykorzystaniem przyczyniają się do wzrostu efektywności organizacji i podnoszenia jej wartości rynkowej. Dla pracowników odbywających szkolenia zauważalne są korzyści w postaci wyższego poziomu zatrudnialności, szerszych możliwości uzyskiwania dochodów oraz wielu perspektyw rozwoju kariery zawodowej. Analizując proces inwestowania w kapitał ludzki z punktu widzenia kraju, w którym docenia się znaczenie kapitału ludzkiego i stymuluje jego rozwój, można spodziewać się szybszego rozwoju społeczno-gospodarczego, ale także umacniania ważnego w warunkach globalnej konkurencji międzynarodowego prestiżu[19].

Umożliwiające zdobywanie kompetencji szkolenia ewoluują. Odchodzi się od modelu przekazywania odgórnych wskazówek, instrukcji w sali lekcyjnej, w stronę modelu „opartego na wsparciu i wyzwaniach, zachęcającego pracownika do samodzielnego rozwiązywania swoich problemów"[20]. Tradycyjne metody w edukacji dorosłych, z występowaniem w procesie nauczania centralnej postaci – nauczyciela, nie są dominujące. A. Andrzejczak[21] prezentuje samokształcenie jako metodę uczenia się dorosłych, podkreślając, że jest to sposób uczenia się, w którym „uczeń sam decyduje o tym, czego chce się nauczyć, w jakim czasie i tempie, oraz sam kontroluje swoje postępy". W procesie kształcenia możliwe jest zastosowanie interaktywnych metod i mechanizmów samokontroli, stymulujących udział w nim osób szkolących się. Podejście takie stwarza możliwość silnego powiązania kształcenia teoretycznego z praktycznym, zapewnia elastyczność i wszechstronny rozwój zasobów ludzkich przy wzroście ich samodzielności[22]. Od momentu intensywnego rozwoju Web 2.0 edukacja przenosi się do świata wirtualnego, w którym nacisk położony jest na

[19] R. Trzciński, M. Szałaj (red.), *Doskonalenie kadr polskich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2009, s. 11.

[20] M. Sloman, *Nowe zjawiska*…, s. 81.

[21] A. Andrzejczak, *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa 2010, s. 69.

[22] I. Kołodziejczyk-Olczak, *Rozwój kadr w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] J. Różański, J. Sokołowski (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź 2010, s. 242.

współtworzenie wiedzy i dzielenie się nią. W web-learningu zastosowanie mają takie złożone metody, jak pigułki wiedzy czy umiejętności, webquesty, webinaria, *e-assessment* oraz *self-coaching*[23].

Prawidłowo prowadzone szkolenia przebiegają według schematu, w którym szkolenie właściwe poprzedza analiza potrzeb szkoleniowych organizacji i rozpoznanie potrzeb pracowników. Na tej podstawie następuje właściwy dobór metod i technik szkoleniowych. Charakterystykę tych metod i technik, z uwzględnieniem możliwości ich zastosowania w przypadku dojrzałych pracowników, prezentuje tabela 15. Metody przedstawione zostały z podziałem na mające wysokie i umiarkowane możliwości zastosowania w odniesieniu do pracowników dojrzałych.

Tabela 15. Charakterystyka metod i technik szkoleniowych w kontekście wykorzystania do szkolenia pracowników dojrzałych

Nazwa metody/ Techniki	Istota metody/techniki szkoleniowej	Zalety metody/Techniki szkoleniowej	Wady metody/techniki szkoleniowej	Zastosowanie metody/ techniki do szkolenia pracowników w starszym wieku
Duże możliwości zastosowania metody/techniki				
1	2	3	4	5
Coaching	Metoda szkolenia i rozwoju polegająca na wykonywaniu czynności i realizowaniu zadań pod okiem trenera (coacha), będącego bezpośrednim przełożonym. Nauka odbywa się w miejscu pracy (on the job training)	• Duża wartość wykonywania prawdziwych zadań • Nauka w miejscu pracy	• Ma zastosowanie przede wszystkim do zadań manualnych, powtarzalnych • Czasochłonna i kosztowna, może wymagać nawet dodatkowego przeszkolenia dydaktycznego coacha	• DUŻE Umożliwia międzypokoleniowy transfer wiedzy, rośnie motywacja uczestników szkoleń; większa zachęta do zdobywania nowej wiedzy
Zarządzanie projektami	Służy poszerzaniu już zdobytych umiejętności i zdobywaniu nowych u doświadczonych pracowników; w ramach projektu kierujący nim nabiera nie tylko szerszych kompetencji merytorycznych, ale także menedżerskich	• Wszechstronne umiejętności rozwiązywania złożonych problemów	• Ryzyko popełnienia błędów i pomyłek w realizacji rzeczywistych przedsięwzięć	• DUŻE Umożliwia międzypokoleniowy transfer wiedzy, rośnie motywacja uczestników szkoleń; skupienie na przechowywaniu wiedzy jawnej
Mentoring	Nauka odbywa się pod kierunkiem mentora (opiekuna) będącego przełożonym, liderem grupy lub cieszącym się zaufaniem współpracownikiem; pomoc mentora nie ogranicza się do bieżących zadań, ale dotyczy też wskazania najlepszych możliwości długofalowego rozwoju	• Dotyczy długookresowego rozwoju pracownika	• Trudności może nastręczać pozyskanie właściwej osoby, z wysokimi kompetencjami zawodowymi i dużą motywacją do pomocy innym	• DUŻE Umożliwia międzypokoleniowy transfer wiedzy, efektywne wykorzystanie kompetencji; odnawianie wiedzy

[23] M. Chrzanowska, *Wirtual w biznesowym realu – nowe media w edukacji pracowników*, „Magazyn Nowoczesna Firma", wrzesień 2011, s. 20; P. Smółka, *Mnożenie korzyści. Zalety programów rozwojowych typu blended*, „Personel i Zarządzanie" 2012, nr 1, s. 72–75.

Tabela 15 cd.

1	2	3	4	5
Testy	Forma sprawdzenia wiedzy uczestnika za pomocą kwestionariusza (testy opisowe, testy z dopasowywaniem odpowiedzi, testy wielokrotnego wyboru, testy binarne)	• Zebrany materiał pozwala na ocenę wiedzy lub jej przyrost (pretest – posttest) • Wiarygodna informacja • Możliwość porównania wyników	• Brak uprawnień i/lub wystarczającej wiedzy trenera dotyczącej interpretacji wyników testu (np. psychologicznego) • Wadliwie skonstruowane testy, z pominięciem zasad metodologicznych	• DUŻE Umożliwia sprawdzian wiedzy, kwantyfikowanie i obiektywizowanie posiadanej wiedzy
Prezentacja (wykład, miniwykład, odczyt, prelekcja)	Służy zapoznaniu uczestników szkolenia z materiałem teoretycznym; metoda szkolenia grupowego, przekazywanie treści	• Doskonale nadaje się do wprowadzenia do zagadnienia, wstępnego przedstawienia materiału • Użyteczny w trakcie powtórek i podsumowywania • Umożliwia korzystanie z technik wizualnych, np. prezentacji PowerPoint, animacji komputerowych	• Pasywne uczestnictwo • Słabe przyswajanie wiedzy	• DUŻE Umożliwia przyswojenie nawet większych partii wiedzy teoretycznej, w przypadku posiadania notatek lub wydruków dopuszczalne jest powtórzenie we własnym tempie pracy
Dyskusja kierowana (dyskusja problemowa, dyskusja grupowa, pogadanka)	Metoda pozwalająca uczestnikom dzielić się poglądami, poznać opinie i dzielić się informacjami. Może być prowadzona ze wszystkimi uczestnikami, w mniejszych grupach lub w parach	• Aktywne uczestnictwo • Aktywizacja wszystkich członków grupy • Motywacyjne dzielenie się własnymi doświadczeniami	• Trudności ze zmieszczeniem się w przewidzianym czasie • Możliwość włączenia się w dyskusję dotyczącą wątków pobocznych • Trudności z prowadzeniem w dużych grupach	• DUŻE Umożliwia dzielenie się wiedzą, transfer wiedzy między pracownikami; rozwiązywanie problemów
Analizy studiów przypadku (*case studies*)	Metoda aktywnego uczenia się poprzez analizowanie sytuacji problemowej jakiegoś podmiotu. Szczegółowe, odpowiednio skonstruowane opisy sytuacji zbliżonych do występujących w firmie pozwalają uczestnikom na rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, ocenę itp.	• możliwość gruntownej i pogłębionej analizy zjawisk • uaktywnienie odbiorców • możliwość wymiany poglądów i dyskusji	• Utrudniona dyskusja i wyciąganie wniosków w przypadku niedostosowania opisu do doświadczenia zawodowego, systemów wartości i przyzwyczajeń uczestników	• DUŻE Umożliwia dzielenie się doświadczeniami, odnawianie wiedzy, praktyczne zastosowanie wiedzy zawodowej i życiowej oraz wykorzystanie wiedzy jawnej
Rotacja	Metoda zakładająca systematyczne przenoszenie pracowników na inne stanowiska; pozwala poszerzyć kwalifikacje, podnosi motywację niwelując monotonię i monotypię, czy awansując poziomo.	• Wzrost elastyczności pracowników • Większa integracja wewnątrz firmy	• Stres związany ze zmianą • Popełnianie błędów na nowym stanowisku • Niedostateczna specjalizacja	• DUŻE Umożliwia dzielenie się wiedzą i doświadczeniami z osobami zatrudnionymi na innych stanowiskach, w związku z pełnieniem innych ról zawodowych
Odgrywanie ról	Uczestnicy szkolenia ogrywają role na podstawie przygotowanego wcześniej scenariusza	• Uzyskanie pozoru realności; • Umożliwienie analizy zachowań uczestników scenek	• Zbyt małe sprecyzowanie roli może spowodować odejście od pierwotnych zamierzeń • Scenariusz może okazać się zbyt trudny dla uczestników	• DUŻE Umożliwia transfer wiedzy; odnawianie wiedzy

Tabela 15 cd.

1	2	3	4	5
Modelowanie humorem, żartem i satyrą	Metoda polega na tworzeniu w trakcie treningu atmosfery zaufania, otwartości, synchronii i współpracy dzięki zastosowaniu żartobliwej komunikacji, dowcipów, humorystycznych scen, żartów rysunkowych	• Nauka staje się pozytywnym doświadczeniem • Wzbudzanie inspiracji, energii grupy • Przyjemniejszy sposób porozumiewania się; • Pobudza się kreatywność grupy	• Możliwość urażenia kogoś, zastosowania niewłaściwie dobranych żartów; • Problemy z utrzymaniem uwagi grupy; • Problemy z przywołaniem grupy do porządku po zakończonej przerwie; • Unikanie tematów „trudnych", kontrowersyjnych: rasa i narodowość, religia, obscenicznośc, partie polityczne	• DUŻE Umożliwia efektywne wykorzystanie kompetencji, zaprezentowanie poczucia humoru i dystansu wobec wielu sfer życia zawodowego i prywatnego
Eksperyment i improwizacja – techniki teatru	Sceny, piosenki, sztuka tworzone są „na miejscu", bez scenariusza ani planowania, na oczach publiczności. Dzięki temu następuje rozwijanie umiejętności szkoleniowców i uczestników szkolenia: komunikacji, zdolności twórczych, generowania pomysłów	• Poprawia się jakość nauczania; • Tworzenie kultury współpracy i pracy zespołowej, zaufania, adaptacji i asertywności; • Autonomiczne uczenie się	• Spontaniczność może przerodzić się w mierny efekt finalny • Odejście od celu szkolenia	• DUŻE Umożliwia efektywne wykorzystanie kompetencji społecznych, które u dojrzałych pracowników są bardzo rozwinięte
Burza mózgów	Umożliwia dojście do niekonwencjonalnego, kreatywnego rozwiązania dzięki generowaniu przez uczestników jak największej liczby pomysłów, bez wartościowania i oceny przedkładanych rozwiązań	• Zakładana „strategia nadmiaru" – ilość rodzi jakość" – może doprowadzić do znalezienia poszukiwanego rozwiązania • Większe zaangażowanie i lojalność własnych pracowników	• Zbyt długie sesje mogą obniżać liczbę generowanych pomysłów • Wysoki koszt metody, gdy uczestniczą eksperci	• DUŻE Umożliwia czerpanie z doświadczenia i konfrontację z poglądami innych osób
Zadanie przedszkoleniowe (*preworks*)	Zadanie przeznaczone do wykonania przed szkoleniem, do którego efektów trener odwołuje się w trakcie szkolenia. Wprowadza uczestników w tematykę zanim przyjadą na szkolenie	• Odpowiednio nastawia pracowników do zajęć • Istnieje możliwość poszerzenia wiedzy z dodatkowych źródeł przed szkoleniem • Następuje zaangażowanie uczestników w tematykę szkolenia	• Niektórzy uczestnicy nie zechcą wykonać pracy • Demotywacja dla pozostałej części grupy • Pogłębienie zróżnicowania poziomu wiedzy	• DUŻE Umożliwia zweryfikowanie wiedzy oraz zweryfikowanie treści i metod szkoleń do posiadanej przez uczestników wiedzy
Shadowing	„Bycie cieniem". Stałe podążanie za wybraną osobą, stałe towarzyszenie jej, obserwowanie, czym się ona zajmuje	• Dostęp do wiedzy jawnej i utajonej; • Naturalne sytuacje związane z pełnieniem roli	• Nieprawidłowy dobór osoby do obserwacji; • Zbyt małe lub zbyt wysokie kompetencje obserwatora	• DUŻE Umożliwia efektywne wykorzystanie kompetencji poprzez obserwację uczestniczącą; bazowanie na wiedzy utajonej

Tabela 15 cd.

1	2	3	4	5
Umiarkowane możliwości zastosowania metody/techniki				
Outdoor (szkolenia w terenie)	Polega na prowadzeniu szkolenia w plenerze, na otwartej przestrzeni, z zastosowaniem niebezpiecznych warunków, uprawiania trudnych sportów	• Duża integracja i zaangażowanie uczestników • Element odmienności, przygody, sprawdzenia się w ekstremalnych warunkach	• Wykorzystanie do ograniczonej tematyki • Zadania nie związane z wykonywaną pracą • Wysoki koszt szkolenia i w przeliczeniu na jednego uczestnika	• UMIARKOWANE • Może pojawić się problem dotyczący zdrowia lub kondycji fizycznej w trakcie wykonywania niektórych zadań
Symulacja	Metoda polegająca na poddawaniu uczestników próbie wykonywania zadań lub prac bardzo zbliżonych do rzeczywistych	• Minimalizowanie kosztów popełnionych błędów i pomyłek • Możliwość analizy bieżących i korekty przyszłych zachowań	• Niedostosowanie zjawisk symulowanych do występujących w „typowych" firmach • Stosunkowo wysoki koszt, związany z koniecznością korzystania ze specjalistycznego sprzętu	• UMIARKOWANE • Może pojawić się problem w trakcie symulacji wymagających bardzo dobrej kondycji fizycznej lub długotrwałych zadań np. w pozycji wymuszonej
Pokaz (demonstracja)	Jedna z najprostszych metod nauczania, bazująca na demonstrowaniu i omawianiu poszczególnych faz wykonywania zadania	• Prowadzona indywidualnie dostosowuje tempo do oczekiwań uczestnika • Stosunkowo szybko osoba szkolona może sama wykonywać pracę	• Doświadczenie pracownika związane z wykonywaniem konkretnych zadań nie musi iść w parze z umiejętnościami dydaktycznymi, komunikacyjnymi itp.	• UMIARKOWANE • Może pojawić się problem w trakcie symulacji wymagających wykonywania zadań wymagających bardzo dobrej kondycji fizycznej
E-learning	Sposób uczenia się, w którym komunikacja między uczącym się a nauczycielem zachodzi dzięki technologii komputerowej. Jest to technika wykorzystująca media elektroniczne (w szczególności: internet, satelitę, telewizję kablową, kasety video, CD-ROM-y, iPady) do przekazywania wiedzy na odległość. Obecnie zaawansowane technologicznie platformy umożliwiają pracę w trybie synchronicznym i asynchronicznym	• Możliwość nauki w wybranym czasie i miejscu, dopasowanie tempa nauki do własnych możliwości • Oszczędność związana z pominięciem określonych wydatków (honorarium, sala, dojazd i akomodacja uczestników) oraz z możliwością wielokrotnego użycia opracowania	• Brak kontaktu z trenerem, wymiany informacji, możliwości zadawania pytań • Bariera mentalna niektórych pracowników • Konieczność wyposażenia pracowników we właściwy sprzęt	• UMIARKOWANE • Może pojawić się problem dotyczący korzystania z systemu w sytuacji braku lub małych umiejętności ICT oraz oporu wobec nowych metod. Systemowe podejście do gromadzenia, przetwarzania i udostępniania wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Kołodziejczyk-Olczak, U. Feliniak, *Blaski i cienie zarządzania szkoleniami. Kryteria wyboru firm szkoleniowych i metod kształcenia oraz oceny efektów* szkoleń, „Personel", 1–15.05.2002; D. Tamblyn, *Śmiej się i ucz. 95 sposobów wykorzystania humoru do zwiększenia efektywności nauczania i szkolenia,* ABC a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 30–222; K. Koppett, *Techniki teatru improwizacji w programach szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 24–110; I. Kołodziejczyk-Olczak, *Coaching as an element of building employee involvement*, [w:] D. Lewicka (red.), *Organisation Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, AGH, Kraków 2010; M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 80–85 i 250; J. Woźniak, *e-Learning w biznesie i edukacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 32–152; P. Fortuna, *Studium przypadku w praktyce szkoleniowej czyli jak uczyć się na doświadczeniach innych,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010, s. 10–13; M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 111.

W tabeli 15 zaprezentowano bogaty wachlarz metod i technik szkoleniowych. Tylko nieliczne z nich w umiarkowanym stopniu mogą być wykorzystane w procesie szkoleń osób dojrzałych – głównie ze względu na potencjalne trudności kondycyjne, konieczność przyjmowania wymuszonej postawy czy zwiększony wysiłek fizyczny (symulacja i demonstracja, a także szkolenie odbywające się w terenie). Z kolei ograniczeniem szkoleń opartych na *e-learningu* mogą być zbyt niskie kompetencje cyfrowe. Implikuje to stwierdzenie, że cały arsenał metod aktywnych i pasywnych, szkoleń realizowanych w miejscu pracy i poza nim, znajduje zastosowanie u osób dojrzałych w wysokim stopniu, oferując korzyści zarówno starszym pracownikom, jak i innym generacjom. Szkolenia z zastosowaniem różnorodnych metod, dopasowanych do możliwości dojrzałych pracowników i przynoszących korzyści inicjującej organizacji, mogą przyjmować rozmaite formuły – od całkowicie otwartej aż do zamkniętej, zaprojektowanej dla konkretnej organizacji. Szkolenia, szczególnie oparte na aktywizujących metodach i technikach rozwoju kompetencji, mogą dotyczyć również inteligencji społecznej.

Oczywiste jest, że w dzisiejszych warunkach gospodarowania, charakteryzujących się wysoką zmiennością, turbulentnymi zmianami, bardzo szybkim postępem technologicznym, powstaje luka kompetencyjna – zdiagnozowana różnica pomiędzy poziomem kompetencji wymaganych do wykonywania określonych zadań i czynności a poziomem kompetencji, którym pracownicy aktualnie dysponują. Pojawia się pytanie, czy opierać się na mocnych stronach pracowników[24], czy eliminować słabe strony? W przypadku starszych pracowników wydaje się być cenne przede wszystkim wnikliwe rozpoznanie i wykorzystanie ich mocnych stron, odkrywanie ich potencjału i inspirowanie do aktywności oraz permanentnego eliminowania braków.

Szkolenia powinny prowadzić do równomiernego rozwoju wszystkich komponentów kompetencji[25] i być realizowane z uwzględnieniem zwrotu z tej inwestycji. Poszerzanie kompetencji pracownika zaspokaja jego indywidualne potrzeby i odpowiada oczekiwaniom, z drugiej zaś strony wpływać ma na podniesienie efektywności organizacji[26]. Do szacowania efektów działań szkoleniowych użyteczna jest metoda oparta na szeroko opisywanym modelu Kirkpatricka. Według niej mogą wystąpić cztery etapy oceny szkolenia:

- Poziom 1 – reakcji – na tym etapie bada się, jak uczestnicy szkolenia zareagowali na nie i jak można dopasować treści szkolenia do ich potrzeb;
- Poziom 2 – uczenia się – jaką wiedzę zdobyli uczestnicy, jakie nabyli lub udoskonalili umiejętności i w jakim zakresie zmieniły się ich postawy;
- Poziom 3 – aplikacji do środowiska pracy (zachowań) – na tym etapie ocenia się, w jakim zakresie zmieniło się zachowanie uczestników po ich powrocie do pracy.
- Poziom 4 – efektów – jest to ostatni etap oceny, który daje podstawy do określenia, jakie są biznesowe rezultaty działań szkoleniowych.

---

[24] S.D. Bernstein, *Positive organizational Scholarship: Meet the Movement, An Interview with Kim Cameron, Jane Dutton and Robert Quinn*, „Journal of Management Inquiry" 2003, s. 6.

[25] M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 57.

[26] I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie kompetencjami pracowników w różnym wieku – teoria i praktyka,* [w:] J. Penc (red.), *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku*, Katedra Systemów Zarządzania PŁ, Łódź 2007, s. 167.

Do czterech poziomów modelu Kirkpatricka można dodać poziom piąty, a mianowicie zwrot z inwestycji w program (ROI)[27], chociaż niekiedy bywa on też uwzględniany w poziomie czwartym. Techniki oceny szkoleń starszych pracowników według modelu Kirkpatricka prezentuje tabela 16.

Tabela 16. Techniki oceny szkoleń dojrzałych pracowników

Poziom oceny szkolenia	Techniki zbierania informacji	Specyfika zbierania informacji w kontekście kompetencji starszych pracowników
Poziom reakcji	• Ankieta • Wywiad	• Edycja kwestionariusza ankiety uwzględniająca słabszy wzrok • Wystarczająca ilość czasu na wypełnienie ankiety • Zapewnienie bezpiecznej atmosfery w trakcie prowadzonego wywiadu
Poziom wiedzy	• Testy wiedzy • Obserwacja pracownika podczas pracy • Wywiad pogłębiony z uczestnikiem szkolenia	• Odpowiednia edycja testów wiedzy, testy wystandaryzowane z uwzględnieniem starszych osób • Współpracownik lub asesor przeszkolony w zakresie zarządzania wiekiem; wyeliminowanie uprzedzeń i stereotypów
Poziom zachowań	• Sondaż wśród pracowników w różnym wieku • Ośrodki oceny • Ocena pracownicza • Kwestionariusz postaw • Obserwacja pracownika w trakcie wykonywania zadań • Samoocena uczestnika	• Opinie na temat międzypokoleniowego transferu wiedzy • Wzięcie pod uwagę możliwości fizycznych w trakcie symulacji i gier zespołowych (AC) • Dobór składowych AC/DC z uwzględnieniem osób dojrzałych
Poziom rezultatów	• Mierniki ilościowe odnoszące się do strategii i funkcjonowania organizacji • Mierniki jakościowe odnoszące się do strategii i funkcjonowania organizacji	• Mierniki w odniesieniu do wszystkich pracowników i ich uśrednienie dla poszczególnych kategorii wiekowych
Poziom zwrotu z inwestycji	• ROI jako wskaźnik zwrotu z inwestycji	• Inwestycją może być szkolenie lub cykl szkoleń dla osób dojrzałych

Źródło: opracowanie własne na podstawie D.L. Kirkpatrick, J.D. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, APS, 2010, s. 26 i n. oraz M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 253.

Jak widać, systemowe podejście do procesu ewaluacji szkoleń może brać w rachubę specyfikę osób dojrzałych i dzięki podejmowanym zabiegom ograniczać ich słabości na wszystkich poziomach prowadzonej ewaluacji.

Ewaluacja może ponadto dowieść efektywności działań szkoleniowych. Pracodawcy mogą uzyskać dofinansowywanie ze środków EFS na rozmaite szkolenia czy studia podyplomowe pracowników dojrzałych. Możliwości szkoleń oferowane przez UE przyczyniły się w niespotykanym stopniu do upowszechnienia idei kształcenia przez całe życie (*lifelong learning*) wśród właścicieli, kadr zarządzających oraz pracowników polskich przedsiębiorstw[28]. Ta idea z pewnością będzie się dalej rozprzestrzeniać, z coraz bardziej powszechnym wykorzystaniem nowoczesnych technologii. W badaniach okazało się, że na pierwszym miejscu listy czynników zewnętrznych wpływających na gospodarkę i rozwój kadr uplasował się: kolejny etap rewolucji informacyjnej – jakościowe zmiany zastosowania technologii ICT (w opinii 86,7% respon-

[27] J. Bersin, *The Training Measurement Book: Best Practices, Proven Methodologies and Practical Approaches*, John Wiley and Sons, San Francisco 2008, s. 58.

[28] R. Trzciński, M. Szałaj (red.), *Doskonalenie kadr*…, s. 5.

dentów)[29]. Natomiast wśród cech najsilniej determinujących rozwój kadr nowoczesnej gospodarki w Polsce[30] znalazło się „starzenie się społeczeństwa"[31]. Jest to więc czynnik dostrzegalny przez przedsiębiorców.

Oprócz konieczności promowania idei kształcenia przez całe życie wśród osób starszych akcentuje się w stosunku do tej grupy zjawisko uznawania kompetencji. W Europie zmierza się do uznawania, określania, akredytowania i certyfikacji efektów kształcenia, niezależnie od tego, kiedy, gdzie i jak takie efekty zostały osiągnięte. W uznawaniu i potwierdzaniu kwalifikacji dużą rolę przypisuje się walidacji, rozumianej jako rozpoznawanie, ocenianie, określanie wartości i uznawanie efektów uczenia się pozaformalnego[32] i nieformalnego[33].

U podstaw zarządzania szkoleniami wpisanymi w filozofię zarządzania wiekiem leży kilka warunków: rozpoznanie potrzeb szkoleniowych, w tym odrębnie dla starszych pracowników, i ciągły monitoring statusu edukacyjnego. Może się to odbyć z wykorzystaniem materiałów drukowanych większą czcionką albo przyjaznej technologii. Ważna jest także szeroko rozumiana promocja idei uczenia się przez całe życie, równocześnie z podejmowaniem samoodpowiedzialności za własny rozwój, zgodnie z nowym paradygmatem kontraktu psychologicznego. W doborze metod warto wziąć pod uwagę metody sprzyjające wymianie wiedzy, np. *coaching*, *mentoring*, warsztaty, ale z uwzględnieniem konieczności zapewnienia uczestnikom poczucia bezpieczeństwa. W atmosferze bezpiecznego zatrudnienia można wyeliminować strach przed przekazywaniem wiedzy. Pracownicy dojrzali mogą odgrywać rolę trenerów wewnętrznych, mogą certyfikować swoje kompetencje np. w trakcie różnorodnych projektów UE; stanowią oni także rezerwuary wiedzy. Możliwe jest pełnienie nowych ról zawodowych przez pracowników dojrzałych: zwłaszcza ról mediatorów, mężów zaufania, doradców etycznych. Proces szkoleń może uzupełniać walidacja wewnętrzna albo zewnętrzna, obiektywizująca dokonania pracowników i organizacji.

Aby wykorzystać w pełni potencjał dojrzałych pracowników, organizacje powinny rozważyć permanentne inwestowanie w szkolenia i rozwój kadry w celu optymalizacji i aktualizacji kompetencji zatrudnionych osób. Inwestycja w rozwój dojrzałych pracowników musi być ekonomicznie uzasadniona i za taką uważana przez kadrę kierowniczą oraz pracowników z innych grup wiekowych. Szkolenia oferowane dojrzałym pracownikom będące zobowiązaniem ze strony organizacji mogą rodzić większą ich lojalność, opartą na zaangażowaniu normatywnym.

Możliwości odbywania szkoleń powinny być postrzegane jako integralna część planowania kariery na wszystkich etapach życia zawodowego pracownika. Korzystnym rozwiązaniem byłoby zniesienie wieku jako bariery utrudniającej dostęp do szkoleń.

---

[29] K. Matusiak, Ł. Arendt, E. Bendyk, *Kadry przyszłości*, [w:] K. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa 2009, s. 116.

[30] Uzyskały średnio 60 punktów lub więcej na 100 możliwych.

[31] M. Mażewska, *Szanse i zagrożenia determinujące rozwój kwalifikacji kadr*, [w:] K. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.), *Foresight kadr*…, s. 143.

[32] Kształcenie formalne odbywa się w systemie instytucjonalnym, umożliwiając zdobycie uznawanych w danym systemie kwalifikacji, kształcenie pozaformalne odbywa się poza tym systemem; kształcenie nieformalne umożliwia zdobywanie wiedzy spontanicznie, w sposób niezorganizowany i nieusystematyzowany.

[33] H. Narwojsz, C. Krawczyński, K. Symela, K. Zwiefka, *Walidacja kompetencji nieformalnych uzyskanych poprzez doświadczenie w pracy*, PIB, Olsztyn 2008, s. 23–25.

Uwarunkowania związane z otoczeniem organizacji, ale też ewolucja samego procesu szkoleń powoduje, że szkolenia stają się elementem złożonych systemów podnoszących efektywność organizacyjną. Z uwagi na udział w szkoleniach pracownicy mogą także popadać w nierównowagę między życiem a pracą, szczególnie wtedy, gdy są one źle zaplanowane i rozłożone w czasie, a także gdy wymagają konsumpcji dużej ilości czasu wolnego.

3. Równowaga między pracą a życiem prywatnym

Wśród wcześniej opisanych wyzwań dla zarządzania zasobami ludzkimi znalazła się równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym (WLB – *Work-Life Balance*). Wydłużanie i intensyfikowanie czasu pracy, konieczność doskonalenia kompetencji, a co za tym idzie brak czasu wolnego na życie rodzinne i towarzyskie oraz wypoczynek stały się w ostatnich latach przedmiotem coraz szerszego zainteresowania praktyków i teoretyków zarządzania. Zasadniczym czynnikiem sprawczym takiego stanu rzeczy jest omawiana wcześniej postępująca globalizacja zaostrzająca konkurencję gospodarczą, a także rewolucja informatyczna[34].

Współcześni pracownicy coraz więcej swojego czasu przeznaczają na pracę zawodową[35], a ponieważ poziom wymagań zawodowych stawianych przez pracodawców stale się podnosi[36], chcąc im sprostać, podejmują szereg działań związanych z inwestowaniem w rozwój swoich kompetencji. Z kolei pracodawcy, ograniczając koszty pracy, niejednokrotnie wydłużają jej czas zatrudnionym, którzy podporządkowują się takim decyzjom w obawie przed konsekwencjami utraty pracy. Zdominowanie życia przez pracę zawodową prowadzi do wielu negatywnych zjawisk i patologii organizacyjnych. Głębokie i długotrwałe naruszenie równowagi praca – życie jest niekorzystne zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców, niosąc ze sobą określone konsekwencje. W związku z tym wiele firm decyduje się na wprowadzenie specjalistycznych programów pozwalających zapobiegać zachwianiu równowagi między sferą życia zawodowego i prywatnego. Programy WLB pozwalają na łagodzenie konfliktów pomiędzy pracą zawodową a obowiązkami rodzinnymi. W ich skład wchodzi szereg działań edukacyjnych, doradczych i wspierających, podejmowanych przez pracodawców na rzecz osób zatrudnionych. Z punktu widzenia pracodawców programy pozwalają na pozyskanie pracowników, ich zatrzymanie w firmie, lepsze motywowanie do pracy oraz na powrót do niej po ewentualnej przerwie spowodowanej macierzyństwem lub innymi obowiązkami rodzinnymi[37].

---

[34] I. Kołodziejczyk-Olczak, A. Rogozińska-Pawełczyk, *Miejsce oceny i wynagradzania efektów pracy jako obszar programów praca – życie*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), R*ównowaga praca – życie – rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 161.

[35] *Ibidem*, s. 141.

[36] B. Urbaniak, *Współpraca i zaangażowanie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi – stosunki przemysłowe w okresie przemian*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 69.

[37] I. Kołodziejczyk-Olczak, A. Rogozińska-Pawełczyk, *Miejsce oceny…*, s. 142.

Przyczyny wprowadzenia programów WLB można pogrupować w następujące kategorie:

- Niedobór personelu i trudności z jego zatrudnieniem. Wprowadzenie zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu odpowiadało wielu kobietom z małymi dziećmi i zachęciło je do powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim.
- Utrzymanie stabilizacji zatrudnienia poprzez zatrzymanie pracowników, którzy borykają się z trudnościami w łączeniu obowiązków domowych i zawodowych.
- Kreowanie wizerunku opiekuńczego pracodawcy jako argument przewagi konkurencyjnej oraz jako czynnik sprzyjający tworzeniu kultury pracy[38].

Brak tej równowagi, jak już wspomniano, wywołuje wiele negatywnych skutków zarówno dla samego pracownika i jego rodziny, jak i firmy, w której pracuje. Niektóre negatywne konsekwencje braku równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym przedstawiono w tabeli 17.

Tabela 17. Niektóre negatywne konsekwencje braku równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym

Konsekwencje braku równowagi dla pracowników i ich rodzin	Konsekwencje braku równowagi dla organizacji
• Stres i wypalenie zawodowe • Konflikty w rodzinie • Rozwody • Niedostateczna opieka nad dziećmi • Uzależnienie od używek, leków i narkotyków • Choroby • Późne macierzyństwo	• Absencja • Wzrost fluktuacji • Mniejsze zaangażowanie w pracę • Gorsza jakość pracy i mniejsza produktywność • Mniejsza kreatywność i innowacyjność pracowników • Gorsze relacje z klientami i częstsza ich utrata • Występowanie konfliktów pracowników z przełożonymi i współpracownikami

Źródło: S. Borkowska, *O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska – Polska*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca – życie a efektywność firm*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2003, s. 16.

Negatywne konsekwencje, jakie dla pracownika ma zaburzenie równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym, powinny być uważane przez pracodawców za pośrednie przyczyny spadku efektywności organizacji. Na te aspekty powinno się także kłaść nacisk w działaniach prewencyjnych oraz bezpośrednio na etapie rozwiązywania problemów[39].

Założeniem programów WLB jest traktowanie pracownika jako inwestycji w przyszłość organizacji, a szczególnie istotne w tym procesie jest:

- wzmocnienie zaangażowania pracowników,
- dbałość o różnorodność pracy,
- kształtowanie przyjaznego otoczenia pracy,
- rozwój elastycznych form organizacji pracy,
- stworzenie możliwości rozwoju kompetencji,
- brak dyskryminacji w środowisku pracy,
- ochrona praw pracowniczych w związku z rozwojem nowych, atypowych form zatrudnienia,
- odpowiednia organizacja pracy[40].

[38] *Ibidem*, s. 143.

[39] S. Borkowska, *O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska – Polska*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca – życie a efektywność firm* , Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2003, s. 17.

[40] *Ibidem*, s. 21.

Głównymi inicjatorami WLB powinni być specjaliści ds. zarządzania ludźmi, których zadaniem jest przedstawienie korzyści płynących z tych programów. Programy zawierają rozwiązania sprzyjające zachowaniu równowagi; dotyczą czasu i miejsca pracy oraz świadczeń wspierających[41]. Warto zauważyć, że pomiędzy równowagą praca – życie a innymi podsystemami zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zarządzania wiekiem, zachodzi sprzężenie zwrotne.

Z przedstawionych założeń wynika wysoka użyteczność stosowanych wobec dojrzałych pracowników praktyk harmonizowania życia rodzinnego z zawodowym, która przede wszystkim dotyczy:

- możliwości pracy w domu lub telepracy;
- wprowadzania specjalnych bonusów, jeżeli pracownik stosuje się do zaleceń w zakresie profilaktyki zdrowia, żywienia, aktywności ruchowej;
- udzielenia urlopu w związku z koniecznością opieki nad osobami zależnymi, np. rodzicami będącymi seniorami czy wnukami;
- oferowania przez pracodawcę ubezpieczeń zdrowotnych obejmujących wszystkich członków rodziny (prócz małżonków i dzieci, także rodziców i teściów oraz partnerów/partnerki);
- ponoszenia wydatków na telefony podczas pracy wykonywanej w domu;
- elastycznej organizacji czasu pracy i elastycznych form pracy;
- urlopu naukowego związanego z uzupełnieniem kompetencji lub ich walidacją;
- świadczeń medycznych;
- świadczeń rekreacyjno-sportowych;
- poradnictwa prawnego czy psychologicznego;
- umożliwienia stopniowego wychodzenia z rynku pracy.

Na programy WLB można też spojrzeć w kontekście świadczeń dodatkowych, oferowanych przez systemy wynagrodzeń. Spektrum działań mających pomóc w zachowaniu równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym starszych pracowników jest w dużej mierze takie same jak dla ogółu zatrudnionych, a ponadto obejmuje:

- elastyczny, ruchomy czas pracy, indywidualny czas pracy;
- pracę w niepełnym wymiarze czasu;
- zadaniowy czas pracy;
- dodatkowe osłony finansowe w razie likwidacji miejsca pracy;
- zmianę zadań (pełnienie funkcji mentorskich i coachingowych w stosunku do młodszych pracowników);
- opłacenie składek na grupowe ubezpieczenie z funduszem inwestycyjnym[42].

Wymienione powyżej formy ułatwień nie stanowią pełnego wachlarza praktyk wspomagających równowagę między pracą a życiem prywatnym, wyzwania związane bowiem z tym obszarem są ogromne[43].

---

[41] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami*…, s. 446.

[42] S. Borkowska, *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwers business, Warszawa 2012, s. 486.

[43] F. Jones, R.J. Burke, M. Westman (eds), *Work-life Balance. A psychological Perspective,* Psychology Press, Hove and New Jork 2006, s. 295.

Z wprowadzenia nowych rozwiązań korzystnych dla pracowników również przedsiębiorstwa mogą odnieść duże korzyści, uwarunkowane dostrzeżeniem ich w perspektywie długookresowej i koniecznością oczekiwania na efekty. Korzyści te wskazuje D. Clutterbuck, nakreślając łańcuch skutków prowadzących do zysku (rysunek 14).

Rysunek 14. Łańcuch skutków wprowadzenia równowagi praca – życie

Źródło: D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 36.

A zatem punktem wyjścia do wprowadzania programów łagodzących skutki nierównowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym jest kultura sprzyjająca zachowaniu równowagi. Ponadto jako główne korzyści WLB związane z pracownikami dojrzałymi można wymienić: spadek absencji pracowniczej i zmniejszenie płynności, redukcję stresu pracowników, rozwój kompetencji personelu, skuteczne przyciąganie najlepszych pracowników do firmy, tworzenie komfortu pracy, budowę wizerunku firmy przyjaznej pracownikowi i rodzinie, ograniczenie kosztów rekrutacji i przyuczenia nowych pracowników.

Częstokroć trudno oszacować koszty i korzyści związane z programem. Niemniej jednak powinien on być zgodny z wizją i polityką firmy, jak też zaakceptowany przez różnorodnych *stakeholders* organizacji. Programy stanowią zatem z definicji uzupełnienie działań państwa. W osiąganiu równowagi praca – życie należy docenić również rolę wsparcia społecznego (dobre relacje z rodziną, przyjaciółmi, kolegami w miejscu pracy), które ma duże znaczenie dla samopoczucia jednostki. *Commuters* dojeżdżający do pracy, „nomadzi" – często zmieniający miejsce pracy, mogą spotykać się z klientami poza siedzibą firmy, spędzając znaczną część czasu pracy w innych miejscach[44]. Można więc mówić o ewolucji kultury organizacyjnej w kierunku kultury równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym, od przestrzegania przepisów poprzez mnożenie programów doraźnych, ich spójność, aż po całkowitą integrację. Wówczas równowaga staje się częścią filozofii i sposobu myślenia, a oddziaływanie programów jest całkowicie zrozumiałe dla pracowników, kierownictwa i innych zainteresowanych[45]. S. Borkowska podkreśla, że dbałość o WLB ze swej istoty stanowi integralny obszar zzl, które powinno być ukierunkowane na osiąganie celów firmy i uzyskiwanie przez nią prze-

[44] D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 249.

[45] *Ibidem*, s. 228; S. Borkowska, (red.), *Programy praca – życie. Z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa 2011, s. 243.

wag konkurencyjnych oraz na dobrostan pracowników. Uświadomienie korzyści może w pewnej części zniwelować bariery we wdrażaniu programów, zwłaszcza trudności zarządzania elastycznością, problem zachowania równości wszystkich pracowników, czy brak danych na temat oceny programów praca – życie[46].

Spektrum działań mających na celu ochronę zdrowia w miejscu pracy może obejmować regularne kontrole lekarskie, przeszkolenie kluczowych pracowników w zakresie technik zarządzania zdrowiem, ergonomiczne miejsca pracy, prewencyjne przesunięcie personelu do innych zadań, badania nad zagrożeniami dla zdrowia w miejscu pracy, raporty na temat zdrowia w organizacji i utworzenie grup roboczych zajmujących się zdrowiem, wynajęcie specjalistów ds. zdrowia, by doradzili organizacji, oraz promujące zdrowie rozkłady czasu pracy.

Przyjmując strategie promujące zdrowie w miejscu pracy, pracodawca może uzyskać wyższy poziom satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy i większą ich motywację, a dodatkowo komunikuje on interesariuszom, że dba o zatrudnione u niego osoby i inwestuje w ich dobre samopoczucie. Strategie promujące zdrowie mogą również okazać się opłacalne, przyczyniając się do redukcji zagrożeń chorobami zawodowymi i zmniejszenia absencji powodowanych chorobami przewlekłymi. Są one realizowane poprzez indywidualne badania lekarskie, a także promowanie ćwiczeń fizycznych i zdrowego trybu życia. Analizy bezpieczeństwa i higieny pracy, ulepszenia ergonomiczne, pomoc w pozbyciu się nałogu palenia tytoniu, szczepienia przeciw grypie, porady dotyczące diety i gimnastyki, to niektóre z praktyk w zakresie WLB. Firma ponadto może zaoferować wsparcie specjalistów z zakresu medycyny, takich jak fizjoterapeuci, psychiatrzy i konsultanci specjalizujący się w urazach psychicznych.

Praca zdalna może być efektywnym sposobem ograniczenia czasu, który starsi pracownicy poświęcają pracy, a także ułatwieniem im odejścia z życia zawodowego, ponieważ nie będą musieli radzić sobie ze wstrząsem, jaki czasem stanowi nagłe odejście na emeryturę. Zmienić można również zakres obowiązków dojrzałych pracowników, aby uczynić ich pracę mniej stresującą. Służyć temu może zastąpienie zadań bardziej wymagających zadaniami związanymi ze wspomaganiem zawodowym lub wsparciem mentorskim innych pracowników.

W programy WLB, jak widać, doskonale wpisują się elastyczne formuły organizacji pracy i czasu pracy. Także systemy rotacyjne można dostosować do potrzeb i oczekiwań dojrzałych pracowników. Ważnym elementem budowania równowagi jest kreowanie zdrowego miejsca pracy. Środowisko pracy organizacja może poddać audytowi samodzielnie lub przy wykorzystaniu ekspertów zewnętrznych. Warto też wprowadzić badania zdrowia pracowników albo przesunięcia do bardziej ergonomicznego środowiska pracy. Każda grupa zatrudnionych osób wymaga zastosowania specyficznych, dostosowanych do jej oczekiwań, zbudowanych „na miarę" form. Zrównoważenie obowiązków pracowniczych z życiem prywatnym i rodzinnym stwarza dogodne warunki kształtowania zaangażowania pracowników różnych generacji, w tym pracowników dojrzałych.

[46] F. Jones, R.J. Burke, M. Westman (eds), *Work-life Balance*…, s. 237.

4. Zaangażowanie dojrzałych pracowników

Wiele elementów wpływa na zaangażowanie pracowników. Preludium do zaangażowania stanowi motywowanie, będące jednym z najważniejszych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, a więc i zarządzania wiekiem. Zmotywowani pracownicy w każdym wieku przynoszą organizacji permanentne korzyści, znacznie przyczyniając się do realizacji strategii, tworzenia trwałych przewag konkurencyjnych, oraz do jej rozwoju czy przetrwania. Pojawiająca się w ludzkiej świadomości motywacja wywołuje „chęć robienia czegoś"[47]. Motywowanie zaś jest procesem oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez dostarczanie im możliwości zaspokojenia potrzeb i wartości oraz spełniania oczekiwań zgodnie z celami motywującego[48].

Włączenie procesu motywowania do działań w sferze zarządzania wiekiem jest kwestią kluczową. Rozpoznanie wartości i oczekiwań pracowników w różnym wieku oraz strategiczne dostosowanie do nich miejsca pracy leży u podstaw motywowania. Faza projektowania, wdrażania oraz weryfikacji zastosowanych praktyk wymaga uwzględnienia bardzo bogatego dorobku teoretycznego, objaśniającego istotę, prawidłowości i zasady kształtowania motywacji. Tabela 18 przedstawia implikacje teorii motywacji dla zzl – w kontekście przeznaczenia, menedżerskich preferencji i zastosowania określonego instrumentarium motywowania w praktyce.

Sytuacyjnie dobrane przez menedżerów, wykorzystane w praktyce środki motywowania, powiązane są z postrzeganiem człowieka w świecie pracy – od *homo oeconomicus* do człowieka kompleksowego. Historycznie ujmując, zagadnienie można dodać, że przyjęcie określonej charakterystyki pracownika skutkowało dominacją poszczególnych instrumentów motywowania. We wczesnych fazach rozwoju nauki organizacji i zarządzania dominowało rozkazodawstwo i stosowanie indywidualnych bodźców materialnych powiązanych z ilościowymi wynikami pracy, a także środków przymusu. Bodźce nastawione na zaspokajanie potrzeb afiliacji i środki zachęty odnaleźć można w modelu stosunków międzyludzkich. Motywowanie za pomocą środków identyfikacji[49] charakterystyczne jest dla kierunku zasobowego zarządzania, w tym kierunku strategicznego zzl.

Tabela 18. Wybrane implikacje do zarządzania zasobami ludzkimi wynikające z teorii motywacji

Teoria motywacji/autor	Przesłanki/istota	Implikacje/narzędzia/instrumenty motywowania
1	2	3
F. Taylor. Teoria instrumentalna. Powiązanie nagród i kar z wydajnością pracy	Motywowanie pracowników za pomocą premii	Premia uzależniona od wyników
B.F. Skinner. Teoria wzmocnienia	Zachowania pożądane można wzmacniać i nie uczyć zachowań niepożądanych	Nagrody i kary Komunikacja wewnętrzna Treningi inteligencji emocjonalnej

[47] Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana*, Difin, Warszawa 2004, s. 11.

[48] I. Kołodziejczyk-Olczak, A. Olczak, *Leksykon*…, s. 45.

[49] S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami*…

Tabela 18 cd.

1	2	3
E. Mayo. Na jakość i zadowolenie z pracy mają wpływ również nieformalne grupy pracowników	Analiza nieformalnych więzi, kontaktów międzyludzkich Eksponowanie możliwości nawiązywana więzi elementem perswazji Potrzeby społeczne	Rozpoznawanie potrzeb i opinii pracowniczych Perswazja Oddanie inicjatywy pracownikom Rotacja stanowiskowa
C. Alderfer. Teoria potrzeb. Trzy grupy potrzeb: egzystencjalne, relacji, rozwoju	Motywacji dostarczają jednocześnie potrzeby z trzech grup	Rozpoznawanie potrzeb pracowniczych
D. McClelland. Teoria potrzeb. Potrzeby: władzy, przynależności, osiągnięć. Priorytety potrzeb zmieniają się w zależności od szczebla zarządzania	Motywacja osiągnięć jest istotna w osiąganiu celów	Planowanie i zarządzanie karierą pracowniczą Awans Zarządzanie przez cele
V. Vroom, rozwinięcie L.W. Portera i E.E. Lawlera. Teoria oczekiwań	Prezentowanie zależności między zachowaniem/ staraniami a nagrodą, która musi mieć wartość i być osiągalna Oczekiwanie, że zachowania przyniosą nagrodę Dostrzegane związki między wydajnością a rezultatem, rezultaty postrzega się jako środek do osiągania celu	Monitorowanie rezultatów pracy Wiązanie osiągania celów z nagrodami Badanie kontraktu psychologicznego, opinii
A. Maslow. Teoria potrzeb. Potrzeby mają układ hierarchiczny, piramidalny (potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne, szacunku, samorealizacji)	Układ hierarchiczny potrzeb. Na wyższym poziomie potrzeby pojawiają się po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu. Zaspokojona potrzeba przestaje być czynnikiem motywującym	Badanie potrzeb pracowniczych
E. Locke, G. Latham. Teoria ustanawiania celów	Człowiek postępuje w sposób celowy Trudne, ale zaakceptowane cele prowadzą do wyższego poziomu wykonania, podobnie jak cele szczegółowe prowadzą do poziomu wykonania wyższego niż cele ogólne. Konieczne są informacje zwrotne	Informacja zwrotna – krytyka, pochwała Konstruowanie celów pracowniczych
F. Herzberg. Teoria dwuczynnikowa. Motywacyjna rola charakteru wykonywanej pracy	Dwie grupy czynników: • motywatory: wywołujące satysfakcję z pracy i pozytywną ocenę wykonywanych działań, • czynniki higieny: wywołują niezadowolenie z pracy	Projektowanie stanowisk pracy; Organizacja pracy (rotacja, wzbogacanie treści pracy, rozszerzanie pracy, grupy zadaniowe) Kształtowanie wynagrodzeń finansowych i pozafinansowych
J.S. Adams. Teoria sprawiedliwości	Ludzie są zmotywowani, jeśli traktowani są sprawiedliwie Sprawiedliwe nagradzanie (w porównaniu z grupą odniesienia) Postrzeganie firmy jako uczciwej	Jawność zasad wynagradzania Monitoring poczucia sprawiedliwości systemu wynagrodzeń
D. McGregor, Teoria X i Y	Zintegrowanie potrzeb indywidualnych i organizacyjnych X trzeba zmuszać do działania, Y potrafią sami pokierować swoją pracą	Prawidłowe rozpoznanie potrzeb i oczekiwań pracowników
A. Bandura. Teoria społecznego uczenia się	Znaczenie mają czynniki indywidualne, jak i sytuacyjne Człowiek obserwuje zachowania innych i efekty, jakie one przynoszą. Stanowi to wzmocnienie	Tworzenie *Best practices* i ich popularyzacja Prowadzenie księgi sukcesów
L.A. Festinger. Teoria dysonansu	• Istnienie dysonansu („niespójności") będzie motywować jednostkę do zredukowania dysonansu i osiągnięcia współbrzmienia („spójności") • Kiedy dysonans jest obecny, poza staraniami dążącymi do jego zredukowania jednostka może aktywnie unikać sytuacji i informacji, które mogą spowodować wzrost dysonansu	Perswazja Polityka informacyjna

Tabela 18 cd.

1	2	3
C. Hull. Teoria Drive W procesie zaspokajania potrzeb ludzie dostrzegają, że pewne zachowania pomagają, a inne nie pomagają w osiągnięciu celów. Skuteczne działania są powtarzane. Istnieje interakcja pomiędzy pobudzeniem, siłą przyzwyczajenia i wartością motywacji	Pobudzenie nie zawsze powoduje pogorszenie lub poprawę wydajności, a umiarkowany poziom pobudzenia nie zawsze skutkuje osiągnięciem optymalnej wydajności. Wzrost pobudzenia spowoduje wzrost wydajności, jeżeli siła przyzwyczajenia jest wysoka. Jeżeli siła nawyków jest mniejsza niż wzrost pobudzenia, to albo nie będzie miała wpływu, albo spowoduje usterkę w podejmowanym działaniu	Stymulowanie zachowań poprzez system nagród Komunikacja interpersonalna Informacja zwrotna: krytyka, pochwała
H.A. Murray. Teoria potrzeb Ponad dwadzieścia potrzeb wpływa na zachowanie człowieka	Człowiek jest motywowany przez różnorodne potrzeby	Diagnoza potrzeb pracowniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* 2011, s. 288–289; S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami*…, s. 318–321; N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 339–342; I. Kołodziejczyk-Olczak, A. Olczak, *Leksykon zarządzania*, WSHE, Łódź 2005, s. 150–157; L.A. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row–Peterson, Evanstone, IL, 1957, s. 1–4; T. McMorris, *Acquisition and performance of sports skills*, John Wiley and Sons, 2004, s. 246–247; H. Murray *Explarations In Personality,* John Wiley & Sons, New York 1938, s. 77–83.

Zestawienie prezentuje bogactwo instrumentów motywacyjnych będących konsekwencją teorii motywacji. Menedżerowie, rozpoznając wartości i oczekiwania podwładnych, mogą skomponować pakiet narzędzi efektywnie kształtujących pracownicze motywacje. Dobierając instrumenty motywowania, decydenci powinni zadbać o realizację głównych funkcji motywowania i rozważyć aspekty kulturowe. W odniesieniu do dojrzałych pracowników najważniejsze funkcje to zachęcanie do ciągłego uczenia się oraz stabilizacja personelu dzięki zatrzymaniu pracowników w firmie na dłużej.

Ważną determinantą są ponadto różnice ogólnych oczekiwań pracowników wobec miejsca pracy w zależności od wieku, co prezentuje tabela 19. Jak widać, oczekiwania pracowników i decydujące motywatory mogą się różnić w zależności od wieku. Na pierwszym miejscu u osób 50+ znalazło się oczekiwanie dotyczące dopasowania stanowiska do predyspozycji i motywacji. Brak znajomości potrzeb i motywacji pracowników istotnie podwyższa ryzyko niepowodzenia wdrożeń metod zzl[50]. Znajomość wartości i celów pracowniczych jest niezbędna dla wszystkich grup wiekowych, komplikuje się w sytuacji obecności na wewnętrznym rynku pracy kilku generacji i wchodzenia wciąż nowych. Każda generacja mając swoją specyfikę wymaga coraz bardziej złożonego podejścia sytuacyjnego do motywowania i zaangażowania.

Zjawiskiem szerszym niż motywacja, wykazującym tendencję do utrwalania się w miarę upływu czasu, mniej wrażliwym na przejściowe problemy pracy[51] jest zaangażowanie. S. Borkowska podkreśla, iż stosowana terminologia dotycząca zaangażowania

[50] P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 62.

[51] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 226.

Tabela 19. Różnice oczekiwań pracowników wobec miejsca pracy w zależności od wieku

Ogółem	Poniżej 30 lat	30–50 Lat	50+
Dopasowanie stanowiska do predyspozycji i motywacji	Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy	Płaca powyżej średniej krajowej	Dopasowanie stanowiska do predyspozycji i motywacji
Płaca powyżej średniej krajowej	Elastyczna praca	Szanse awansu	Szanse awansu
Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy	Praca w domu	Dopasowanie stanowiska do predyspozycji i motywacji	Programy emerytalne
Szanse awansu	Dopasowanie stanowiska do predyspozycji i motywacji	Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy	Płaca powyżej średniej krajowej
Elastyczna praca	Szanse awansu	Elastyczna praca	Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy

Źródło: *Watson Wyatt European Strategic Reward Survey*, za: P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 62.

może wywoływać niejasności i proponuje w związku z tym rozróżnienie c*ommitment* jako zaangażowania w przypisaną sobie pracę i *involvement*, obejmującego *commitment*, jak też *engagement* – zaangażowanie, identyfikowanie się pracowników z celami i wartościami firmy[52]. Zaangażowanie pracowników określić można również jako przejawiane przez nich chęć i zdolność do wkładania większego wysiłku w swoją pracę. Jest ono głównym wyznacznikiem osiągnięć poszczególnych pracowników i całych zespołów.

Wymienić można określone typy zaangażowania pracowników[53]. U pracowników w wieku 50+ występuje najczęściej zaangażowanie w organizację, które postrzegane jest jako najcenniejsze z jej punktu widzenia. Pracownik identyfikuje się wówczas z misją, wartościami, celami oraz zadaniami firmy. Akcentuje się ponadto zaangażowanie w środowisko społeczne, polegające na identyfikowaniu się pracownika ze współpracownikami, zespołem, którego jest członkiem, czy zaangażowanie w pracę.

Bez względu na przytoczoną wyżej typologię należy nadmienić, że wysoki poziom wydajności i efektywności zależy przede wszystkim od niewymuszonego długofalowego i autentycznego zaangażowania. Pozwala to na osiąganie wysokich i zadowalających wyników[54].

Zaangażowanie jako miara emocjonalnego i intelektualnego związku pracowników z organizacją jest konstytuowane przez wielorakie praktyki zarządzania. „Neutralne" ze względu na wiek mogą być następujące praktyki:

- spójność strategii zzl ze strategią biznesową firmy,
- znana pracownikom misja firmy,
- kultura organizacyjna nastawiona na zaangażowanie,
- efektywna komunikacja,
- permanentna analiza konfliktu organizacyjnego,
- świadomość występowania kontraktu psychologicznego,

[52] S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność organizacji biznesowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2009, nr 9, s. 13.

[53] M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010, s. 37.

[54] M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006, s. 87.

- badanie opinii pracowników,
- stawianie celów zespołowych,
- rozwój kompetencji kluczowych pracowników,
- wspierający menedżer zespołu,
- równe szanse i godziwe traktowanie pracowników[55].

W odniesieniu do pracowników młodszych zastosowanie mogą znaleźć następujące praktyki: program wspierania innowacyjności, systematyczna i częsta informacja zwrotna, reputacja firmy jako dobrego pracodawcy, transfer wiedzy „do nich", równowaga między pracą a życiem prywatnym, stawianie indywidualnych celów, partycypacja oparta na konsultowaniu podejmowanych decyzji.

W odniesieniu zaś do pracowników starszych można wykorzystać: mentoring, coaching, partycypację opartą na udziałach finansowych, akcjonariat pracowniczy, okazywane pracownikowi uznanie, transfer wiedzy „od nich", bezpieczeństwo zatrudnienia, autonomię, „nowy" kontrakt psychologiczny.

Zaangażowanie i motywowanie ściśle łączą się z trudnym i złożonym procesem wynagradzania. Podejście do zarządzania wiekiem w cyklu życia uwzględnia interesy pracownika w całej karierze zawodowej. Wybór strategii zarządzania i będącej jej uzupełnieniem i uzasadnieniem strategii zarządzania wiekiem powinien determinować kształtowanie systemu wynagrodzeń i ewentualną jego modyfikację, jeśli tylko okazałaby się konieczna. Wymóg motywacyjności spełnia wynagradzanie kafeteryjne, oferujące pracownikom możliwość wyboru składników wynagrodzeń spośród listy składników celowo dobranych, o podobnym wolumenie. Ta kafeteria, swoiste „menu", jest zestawem opcji, zróżnicowanym w przekroju grup pracowników. Wynagrodzenia pakietowe występują z jednej strony wobec zróżnicowania i zmienności celów, oczekiwań i wartości poszczególnych pracowników oraz celów firmy, z drugiej zaś – wobec niejednakowej skuteczności różnych składników wynagrodzeń w zakresie pobudzania do osiągania celów firmy[56].

Realizując prokonkurencyjną orientację wynagrodzeń firmy, rozbudowują ruchomą ich część, troszcząc się, aby wzrost produktywności był szybszy niż wzrost płac[57]. Zmierzając w kierunku elastycznych systemów wynagrodzeń, tworzą podsystemy dla różnych grup, ale przy zachowaniu wspólnego rdzenia, będącego nośnikiem informacji o wizerunku organizacji jako całości[58]. Jednocześnie globalizacja wynagrodzeń podnosi je do rangi narzędzia zarządzania strategicznego, wspierającego realizację strategii, ze szczególnym miejscem wynagrodzeń długoterminowych i mierników długookresowych efektów działalności organizacji, uwzględniających tworzenie wartości[59].

---

[55] Katalog praktyk zaczerpnięto z: I. Kołodziejczyk-Olczak, *Postulowane kierunki zmian organizacyjnych w urzędzie z Z. jako szansa zwiększenia zaangażowania pracowników*, [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 120.

[56] S. Borkowska, *Pakiety wynagrodzeń dla specyficznych grup pracowników. Wprowadzenie*, [w:] S. Borkowska, *Wynagrodzenia – problemy i praktyczne sposoby ich rozwiązywania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

[57] S. Borkowska, *Skuteczne strategie – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 68.

[58] *Ibidem*, s. 69.

[59] *Ibidem*, s. 66.

Dla wielu przedsiębiorstw przyciągnięcie i zatrzymanie kluczowych kierowników i specjalistów w skali globalnej jest jednym z najważniejszych celów strategicznych XXI w. Organizacje, które mogą efektywnie implementować innowacyjny system rekrutacji i wynagradzania z innych kultur, będą zyskiwać przewagę konkurencyjną. J.E. Richard nakreśla nowe trendy w tym obszarze:

- większość płacowych szans będzie kontynuowana poprzez dostarczanie udziałów, partycypację i opcje menedżerskie;
- wiele tysięcy menedżerów najwyższego szczebla będzie nadal zarabiać ogromne kwoty, szczególnie w wiodących sektorach przemysłowych;
- większa liczba kierowników będzie negocjowała poprzez własnych (personalnych, osobistych) doradców[60].

Aby wykreować globalną kulturę, w której ramach pracownicy zlokalizowani w różnych częściach świata mogą odczuć sprawiedliwość organizacji, przedsiębiorstwo musi zaimplementować główny program wynagrodzeń, zasadniczo podobny wszędzie[61]. Ekonomia globalna pokazała, jak przedsiębiorstwa na całym świecie łączą siły poprzez alianse, fuzje, *join ventures*, przejęcia i temu podobne działania. W sferze wynagrodzeń widoczne są wielokierunkowe zmiany. Oczekuje się, że systemy wynagrodzeń będą proste i czytelne dla pracowników, ale jednocześnie kompleksowe i złożone. Systemy te powinny być rozbudowane i zawierać różnorodne składniki, ale w zależności od celów, jakie mają do spełnienia. Mają być kompleksowe, ale nie jednakowe dla wszystkich, lecz skomponowane w pakiety (celowo dobrane składniki krótko- i długookresowe, gotówkowe i pozagotówkowe, perki, przywileje) adresowane do poszczególnych grup pracowniczych, wyróżnionych ze względu na stanowisko, obszar funkcyjny, wiek, płeć itp. Przesuwa się nacisk z efektów bieżących na działania i zachowania zapewniające organizacji sukces w przyszłości i przewagę konkurencyjną w długim okresie. Prowadzi to do stopniowego przechodzenia od zapłaty za efekty osiągnięte (przeszłe) do wynagradzania za zachowania, które zapewnią osiąganie tych efektów w przyszłości. Dąży się do wynagradzania za wkład pracy, uwzględniania kompetencji i dokonań[62]. Prognozuje się wzrost roli wiedzy/kompetencji jako determinanty wynagrodzeń[63], toteż firmy powinny swoje systemy wynagrodzeń głęboko osadzać w zarządzaniu kompetencjami, badać je i rozwijać w perspektywie strategicznej. Jednocześnie zatrudniając pracowników wiedzy, z najwyższymi, niekiedy unikalnymi kwalifikacjami, przedsiębiorstwa powinny mieć na uwadze konieczność tworzenia odpowiedniej do wiązania z organizacją i budowania lojalności kultury organizacyjnej oraz klimatu organizacyjnego. Pomocnym może okazać się korzystanie z informacji z rynku pracy poprzez rynkowe przeglądy płac. Porównania poziomu własnych wynagrodzeń do wynagrodzeń konkurencji dokonuje się, korzystając z badań wyna-

[60] J.E. Richard, *Global Executive Compensation: A Look At the Future*, „C&B Review", May, June 2000, s. 35–38.

[61] B. Wattson jr, G. Singh, *Global pay Systems: Compensation in Support of a Multinational Strategy*, „C&B Review", January, February 2005, s. 35.

[62] S. Borkowska, *Strategie* w*ynagrodzeń*, [w:] S. Borkowska, *Skuteczne strategie*…, s. 74.

[63] S. Borkowska, *Wynagrodzenia w „nowej gospodarce"*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2001, nr 6, s. 87.

grodzeń, na podstawie tzw. klubów płacowych. W dobie rosnącej konkurencyjności stanowią one swoistą formę benchmarkingu, a ich ranga jako determinantów wynagrodzeń stopniowo rośnie.

Zagadnienie wynagradzania pracowników jest nader skomplikowane. W odniesieniu do pracowników w starszym wieku wynagradzanie poddaje się ogólnym tendencjom, opisywanym w licznych publikacjach[64], a dodatkowo wymaga odpowiedzi na pytania o zasady senioratu płacowego, porównywanie się młodszych i starszych pracowników w imię sprawiedliwości organizacyjnej, pójście w kierunku wynagradzania za wiedzę i kompetencje czy za staż pracy. S. Borkowska zadaje pytanie, czy wystarczy wynagradzać bezpośrednio za efekty[65]. Podejście, w którym dostrzega się tylko wagę efektów bieżących, może okazać się niewystarczające.

Kwestie te mają ścisły związek z urzeczywistnianymi karierami pracowniczymi, wyjątkowo silnie eksponowanymi w przypadku tzw. talentów. Nade wszystko praktyki w sferze wynagradzania powinny odznaczać się spójnością z innymi praktykami HRM, strategią ogólną firmy, jej strukturą i kulturą organizacyjną. Pracownicy współczesnych firm, a w szczególności pracownicy wiedzy, są aktywnymi jednostkami na rynku pracy. Pracownik, mając trzy podstawowe metakompetencje[66]: umiejętność konkurowania z innymi na rynku pracy (umiejętność wykorzystywania szans i możliwości), utrzymywanie postawy stałej gotowości do podejmowania aktywności zawodowej o cechach twórczych, utrzymywanie postawy stałej gotowości do prorozwojowego inwestowania we własne kompetencje zawodowe, może w każdej chwili myśleć o zmianie zatrudnienia, realizując karierę poza obecnym miejscem pracy. Kariera zawodowa może być rozumiana jako „unikatowa sekwencja zawodów i stanowisk, wartości oraz ról odgrywanych przez jednostkę w ciągu jej życia, kształtowana przez okres poprzedzający pracę zawodową i wpływająca na okres późniejszy"[67]. Innymi słowy, kariera dotyczy toku całego życia. W związku z tym zarządzanie zasobami ludzkimi powinno karierę rozważać w cyklu życia. Pracowników dojrzałych może zainteresować kariera równoległa. Polega ona na tym, że niektórzy pracownicy decydują się pozostać w zawodzie, pracując w pełnym lub niemal pełnym wymiarze czasu pracy. Niektórzy pracują na pół etatu, szukając przy tym dodatkowego zajęcia, np. udzielają się w radach rodzicielskich, parafiach, pomagają w prowadzeniu bibliotek. Kolejną możliwością jest rozwinięcie organizacji *non profit* w ramach przedsiębiorczości społecznej. Ludzie, którzy aktywnie poszukują metod zagospodarowania drugiej połowy życia, są w dalszym ciągu „rzadkim fenomenem". Zarządzanie karierą dojrzałych pracowników może się zacząć już na etapie rekrutacji, w której celowo pominięte są elementy dyskryminują-

[64] A. Pocztowski (red.), *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 7; H. Karaszewska, *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2003, s. 84; B. Buchelt, *Tendencje wynagrodzeń na rynku pracy*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Systemy wynagrodzeń…*, s. 12–23.

[65] S. Borkowska, *Skuteczne strategie…*

[66] P. Bohdziewicz, *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2010, nr 3–4, s. 52.

[67] A. Miś, *Kształtowanie karier w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami…*, s. 478.

ce osoby dojrzałe. Można wprost wyartykułować informację, że wiek nie jest barierą. Proces adaptacji także powinien uwzględniać uwarunkowania wiekowe, tj. możliwości i ograniczenia osób dojrzałych.

Realizacja kariery jest mocno sprzężona z zarządzaniem talentami. Zarządzanie talentami symbolizuje przejście od planowania sukcesji do czynności „zorientowanych na działanie"; uważa się je za holistyczne podejście o szerokim zakresie, dąży ono do konsolidacji praktyk i procesów. Harmonizacja talentów jest natomiast procesem dynamicznym, zakłada łączenie rekrutacji z tworzeniem zespołów, motywowaniem, alians bieżących i przyszłych możliwości oraz celów organizacji[68]. Jednoznaczne zdefiniowanie talentu jest niezmiernie trudne[69]. Zdaniem A. Pocztowskiego pracownik utalentowany jest osobą, która wnosi do organizacji coś, co jest w niej swoistym nadmiarem, często nieuwidocznionym w jej planach i strategii. Ten nadmiar może być nieuświadomiony przez organizację. Cechy profilu kompetencyjnego osoby utalentowanej zgodne są z potrzebami organizacji, ale istnieje też coś, co ją wyróżnia, i dlatego jest trudne do zmierzenia. Wykorzystanie talentu rzadko owocuje bieżącymi rezultatami, efekty odroczone są w czasie, mając charakter „kumulatywny i synergiczny"[70].

„Z definicji talent jest to coś, co nie podlega żadnej hierarchii"[71]. Dlatego postuluje się dynamiczne dobieranie talentów, w trakcie którego menedżerowie doskonale wiedzą, gdzie w obrębie organizacji znajdują się potrzebne talenty, pomagają zespołom projektowym w radzeniu sobie ze stresem, presją czasu, międzykulturowością i stosunkami międzyludzkimi, a także próbują wspomóc eliminowanie „tarć" wynikających z trudności w skłanianiu zespołów do efektywnej współpracy bez opóźnień i utraty kreatywności[72].

Zarządzanie talentami zostało określone przez P. Cappellego jako przewidywanie potrzeby ludzkiego talentu, a następnie określenie planu dojścia do zaspokojenia tej potrzeby[73]. Nawet jeśli talent można „kupić" na zewnątrz organizacji, to należy liczyć się z tym, że koszty będą wzrastać. Jeszcze bardziej znaczącym problemem jest dopasowanie lojalnościowe i kulturowe talentów zatrudnionych z zewnątrz. Pojawiają się również obawy obecnych pracowników. W konsekwencji, niezbędne są wzajemnie uzupełniające się strategie organizacji, służące zachowaniu i rozwijaniu talentów wewnątrz niej oraz zapewnieniu transferu wiedzy w jej obrębie[74].

Zatrudnienie dojrzałych pracowników można i należy rozważać w kategoriach toczącej się „wojny o talenty". Da się wskazać kilka powodów owej „wojny":

---

[68] J. Stedt, *Harmonizacja talentów. Jak rekrutować pracowników, aby firma odnosiła sukcesy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 19.

[69] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 39.

[70] *Ibidem*, s. 47.

[71] C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 170.

[72] *Ibidem*, s.170.

[73] P. Cappelli, *Talent management for the twenty-first century*, „Harvard Business Review" 2008, vol. 86(3), s. 74–81.

[74] T.J. Calo, *Talent management in the era of the aging workforce: the critical role of knowledge transfer*, „Public Personnel Management" 2008, s. 403.

- liczba potencjalnych kandydatów na stanowiska kierownicze jest niezwykle mała, co wynika z małej podaży utalentowanych, posiadających predyspozycje do pełnienia funkcji kierowniczych pracowników;
- starzenie się społeczeństw, szczególnie w krajach rozwiniętych, będzie zwiększać lukę w zasobach ludzkich;
- następuje zmiana stylu życia w kierunku poszanowania równowagi między pracą a życiem osobistym;
- preferuje się karierę niezależnego doradcy zamiast korporacyjnego „wyścigu szczurów";
- pojawiła się elastyczność kwalifikacyjna, charakteryzująca się zdobywaniem nowych kwalifikacji czy wręcz zawodów;
- istnieje globalny rynek pracy umożliwiający karierę ponad granicami;
- następuje realizowanie kariery przedsiębiorczej w sektorze msp;
- konflikt kulturowy kultury lokalnej i organizacyjnej może „odpychać" kandydatów;
- pracownicy oceniają swoją organizację w perspektywie tworzenia społecznej odpowiedzialności biznesu i kształtowania zrównoważonego środowiska[75].

Dojrzali pracownicy stanowią ważną składową systemu zarządzania talentami, a budowa klimatu zaangażowania w organizacjach, motywowanie i odpowiednie wynagradzanie pracowników, dostrzeżenie wagi zarządzania karierą i talentami są możliwe do realizacji – wymagają jednak zaznajomienia się z wartościami i potrzebami pracowników, uwzględnienia ich opinii i wielorakiej pracowniczej partycypacji.

5. Monitorowanie nastrojów i uwzględnianie „nowego" kontraktu psychologicznego. Psychologia pozytywna

Dążąc do większej spójności strategii organizacji z oczekiwaniami pracowników wyrażonymi w ich opiniach, większego uwzględniania interesów załogi i włączania jej w proces konsultacji, a następnie decyzji, prowadzi się monitorowanie nastrojów pracowniczych.

Sondaże opinii mogą odnosić się do wielu obszarów (tabela 20). Nazwy sondaży opinii pracowniczych często stosowane są zamiennie: badanie postaw, zadowolenia czy też satysfakcji. Nie można nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że prawidłowa nazwa powinna odzwierciedlać cel badania[76]. Celowi, jakiemu badanie służy, podporządkowany jest wybór określonej metodologii. Badania okresowe są na ogół zarazem badaniami kompleksowymi, obejmującymi różnorodne aspekty pracy wpływające na satysfakcję pracowników, natomiast badania specjalne, wykonywane okazjonalnie, są zazwyczaj jednocześnie badaniami fragmentarycznymi.

---

[75] J. Grodzicki, *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2011, s. 169–171.

[76] J. Radosławska, *Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 3–4, s. 79.

Tabela 20. Sondaże pracownicze

Przedmiot sondażu	Wyszczególnienie
Ocena ogólna organizacji	– Mocne i słabe strony organizacji – Efektywność funkcjonowania procedur organizacyjnych – Jakość współpracy między działami
Poziom satysfakcji z wykonywanej pracy	– Identyfikacja pracowników z organizacją – Stopień zaangażowania w powierzone obowiązki – Poczucie stabilności
Wizerunek firmy na zewnątrz	– Orientacja na klienta – Ocena jakości produktów i usług
Ocena kompetencji przełożonych	– Wiedza i umiejętności zawodowe kadry kierowniczej – Predyspozycje kierownicze – Relacje ze współpracownikami
Komunikacja wewnętrzna	– Ocena przepływu informacji w firmie – Efektywność istniejących kanałów informacyjnych – Dostępność i źródła informacji – Identyfikacja „wąskich gardeł" w systemie komunikacyjnym – Stopień współpracy między działami – Analiza potrzeb informacyjnych pracowników oraz stopień ich doinformowania w zakresie życia firmy
Analiza informacji interpersonalnych	– Charakter kontaktów między pracownikami – Ocena więzi zawodowych i stopień integracji zespołu – Role pełnione w zespole – Identyfikacja przyczyn sytuacji konfliktowych – Określenie stopnia zaufania pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi

Źródło: J. Radosławska, *Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 3–4, s. 81.

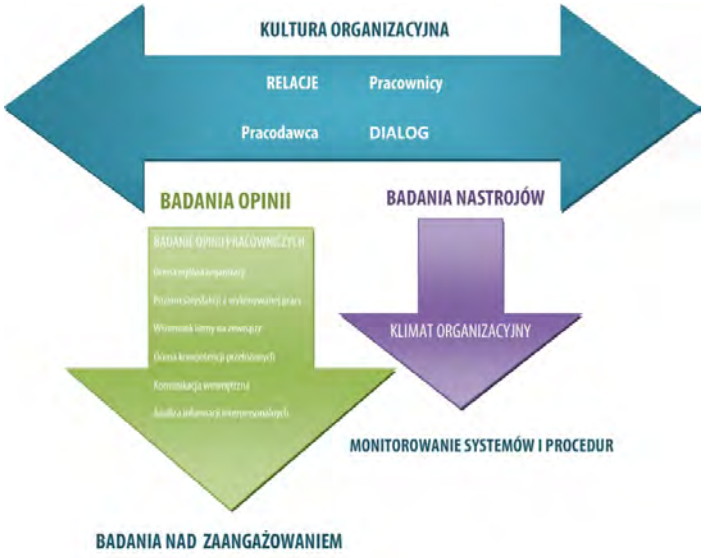
Ogólne cele monitorowania nastrojów można zdefiniować następująco:

- zachęcenie pracowników do identyfikowania się z procesem permanentnego rozwoju organizacji;
- zdobywanie kompleksowej informacji ze wszystkich szczebli organizacyjnych;
- wczesne wykrywanie obszarów o niskich poziomach motywacji i satysfakcji z pracy;
- dialog z pracownikami podnoszący ich motywację;
- poznanie oceny pracowników;
- wzbudzenie u pracowników przekonania, że ich głos jest ważny, a opinie są analizowane i mogą „mieć moc sprawczą w działaniach organizacji"[77].

Jak widać, autorzy, wskazując na rozmaite cele badania osądów pracowniczych, są niemal zgodni, że istnieje wiele obszarów podlegających badaniu. O sukcesie firmy decydują zatrudnieni w niej ludzie i wiedza, jaką organizacja posiada. Badanie nastrojów i opinii (rysunek 15) jest jednym z kluczowych procesów spójnego, strategicznego systemu zzl, a więc i zarządzania wiekiem. Praktyka polskich przedsiębiorstw pokazuje, że dotyczy ono głównie kierownictwa, specjalistów i innych kluczowych dla firmy pracowników[78]. Poznanie wartości i oczekiwań zatrudnionych osób jest warunkiem skutecznego motywowania, sprawdza się to w odniesieniu do wszystkich generacji.

[77] H. Czubasiewicz, B. Nogalski, *Ocenianie motywacji pracowników i satysfakcji z pracy. Analiza przypadku*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, OE, Kraków 2005, s. 507.

[78] I. Kołodziejczyk-Olczak, *Satysfakcja pracownika produkcyjnego*, [w:] S. Borkowska, Z. Janowska, S. Lachiewicz (red.), *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006, s. 229.



Rysunek 15. Obszary badań pracowniczych

Źródło: opracowanie własne.

Badanie opinii pracowników jest rozwiązaniem kompleksowym, umożliwiającym uzyskanie obrazu organizacji, a dzięki otrzymanym wynikom można podejmować próby wpływania na indywidualne i grupowe zaangażowanie. Różnorodność badań pozwala dobrać ich stosowny typ: okresowe – prowadzone regularnie lub zorganizowane specjalnie do realizacji celu. Wybór spośród badań kompleksowych, wszechstronnie zajmujących się danym zjawiskiem czy badań fragmentarycznych – wycinkowych, zależy od niezbędnego do uzyskania stopnia szczegółowości wyników. Z kolei badania jakościowe służą identyfikacji potencjalnych obszarów problemowych, podczas gdy ilościowe pozwalają na identyfikację znaczenia i częstotliwości występowania wcześniej zidentyfikowanych problemów. Badania pracownicze mogą służyć jako instrument umożliwiający przewidywanie nastrojów pracowników i zespołów, ocenę procesu przywództwa i efektywności zarządzania. Są też testerem otwartości i podatności pracowników na proponowane w przyszłości działania związków zawodowych[79]. Postawy i zachowania starszych pracowników są pasami transmisyjnymi klimatu organizacyjnego.

Bardzo ważnym elementem działalności każdego przedsiębiorstwa staje się ponadto badanie deprywowanych wartości, bezpośrednio wpływające na satysfakcję z pracy[80]. Satysfakcja może z kolei wpływać na klimat organizacyjny, bo o ile kultura organizacyjna jest względnie stała, to klimat organizacyjny może się zmieniać. Oto ważne w omawianym kontekście jego cechy:

[79] J.W. Wiley, *Strategic Employee Surveys*, Jossey Bass, San Francisco 2010, s. 5–9.

[80] A. Rogozińska-Pawełczyk, I. Kołodziejczyk-Olczak, *Niezadowolenie i stres w środowisku pracy źródłem zachwiania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca – życie – rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 106.

- Klimat organizacyjny przekazywany jest w organizacji z pokolenia na pokolenie. Siła inercji utrzymująca klimat organizacyjny rośnie wraz z powiększaniem się organizacji.
- Jeśli klimat organizacyjny postrzegany jest przez członków organizacji jako gotowy zestaw organizacyjny, będzie to skutkowało mniejszą ilością innowacji, z powodu obniżonej motywacji do zmian.
- Klimat organizacyjny jest bardziej niż kultura organizacyjna podatny na przemyślane zabiegi mające na celu jego modyfikację, nawet jeśli występuje znikomy konsensus.
- Ponieważ specjalistyczne innowacje są widoczne w produktach i usługach organizacji, przyczyniają się one do szybszego generowania zmian organizacyjnych[81].

W obszarze badania opinii zawiera się metoda zwana macierzą czterech piramid[82]. Składa się ona z pytań kontrolnych ułatwiających porównanie zgodności czterech typów działań:

- zadań i kompetencji pracowniczych,
- planów i celów organizacji,
- kwalifikacji zatrudnionych,
- poziomu motywacji pracowników do podejmowania działań.

Przy ustalaniu strategii personalnej ważne jest „zazębianie się" powyższych obszarów.

Badania opinii pracowników mogą być wiarygodnym źródłem informacji pod warunkiem przestrzegania przynajmniej kilku podstawowych zasad, jak: anonimowość w trakcie przeprowadzania, właściwie dobrana metodologia badawcza, spójność z pozostałymi działaniami organizacji, dostarczenie informacji zwrotnej pracownikom jak najszybciej po badaniu. Badania opinii są niezwykle istotnym obszarem komunikowania się w organizacji. Wewnątrz firmy można korzystać z wielu form komunikacji, takich jak np.[83]:

- Zebrania z pracownikami, popularna forma komunikacji wewnętrznej, spełnia różnorodne funkcje: twórczą – rozwiązywanie problemów w firmie, decyzyjną – partycypacja w podejmowaniu decyzji, informacyjną – przekazywanie informacji i aktualnych wiadomości.
- Dialog w pracy zawodowej – dotyczy spraw związanych z wykonywaniem zadań przez pracownika, często polega na zlecaniu obowiązków, delegowaniu zadań, objaśnianiu szczegółów projektu, określaniu terminów i ewentualnych sankcji za ich niedotrzymanie. W rozmowach mogą także pojawiać się takie kwestie, jak: ocena osiągnięć pracownika, pobudzenie motywacji do bardziej efektywnej pracy.
- Prezentacja – forma komunikacji wewnętrznej, której celem jest przekazywanie informacji pracownikom oraz wywieranie wpływu na ich opinie i postawy. Wiadomości dostarczane w trakcie prezentacji mogą dotyczyć kluczowych aspektów działalności firmy, np. strategii rozwoju, polityki innowacji, działań personalnych.

---

[81] A. Furnham, *The Psychology of Behaviour at Work*, Psychology Press, Hove and New York 2005, s. 644–646.

[82] Metoda opracowana przez K.Ch. Ducka, opisana w A. Lipka, *Strategie personalne firmy,* Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, oraz P. Bzowy, *Narzędzia i techniki analizy strategicznej w zarządzaniu zasobami ludzkim*i, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 116.

[83] B. Dobek-Ostrowska, *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo UW, Wrocław 2004, s. 45.

Interakcyjność prezentacji ułatwia skuteczne przyswojenie przez pracownika przekazywanych treści.

- Spotkania z pracownikami – mogą przybierać rozmaite formy, od roboczych po bardziej sformalizowane, takie jak:[84] okrągły stół, spotkania z pominięciem jednego szczebla zarządzania, wspólne posiłki ścisłego kierownictwa z grupą pracowników, plenarne spotkania zarządzających z pracownikami.

Sieć komunikacyjna w firmie powinna być dostosowana do typu czynności wykonywanych przez pracowników. W organizacjach, w których dominują zadania nieskomplikowane, najlepszy może okazać się scentralizowany, hierarchiczny układ komunikacyjny. Gdy przeważają zadania złożone, wymagające współdziałania, niezbędna jest większa liczba powiązań komunikacyjnych poziomych.

Akcentuje się wiele działań poprawiających komunikację wewnętrzną, bazujących na pozytywnej relacji między pracodawcą a pracownikiem, zwiększającej odczucie satysfakcji personelu (tabela 21).

Tabela 21. Techniki komunikacji wewnętrznej w organizacji

Rodzaj techniki	Charakterystyka techniki
Wydawnictwa firmowe (wersja drukowana i elektroniczna)	Przewodniki dla członków organizacji (manual czy vademecum dla pracowników) przedstawiają historię firmy, strukturę, strategię działania, rynki docelowe, klientów, sformalizowane zasady obowiązujące w firmie Gazetki wewnętrzne opisują stanowisko kierownictwa firmy w różnych sprawach, pomysły, propozycje zmian
Tablica ogłoszeń	Służy do zawiadomienia wszystkich pracowników o ważnych dla firmy sprawach i wydarzeniach, jubileuszach, artykułach w prasie, osiągnięciach, decyzjach
Poczta elektroniczna	Umożliwia selektywne, codzienne dotarcie do każdego z pracowników
Imprezy okolicznościowe	Służą integracji pracowników i ich rodzin z firmą oraz świętowaniu wspólnych sukcesów
Serwis telefoniczny	Aktualny spis telefonów i danych adresowych wszystkich oddziałów, filii
System komunikacji bezpośredniej	Tzw. „gorąca linia" telefoniczna, poprzez którą pracownicy mają swobodny dostęp do członków zarządu firmy, albo powszechna ankietyzacja pracowników
Konferencje i spotkania personelu	Narady i spotkania zespołów służące informowaniu oraz rozwiązywaniu pojawiających się konfliktów, a także grupy dyskusyjne omawiające ważne sprawy organizacyjne
Koła jakości	Praca kół jakości połączona może być z sesjami „burzy mózgów" poświęconymi rozwiązywaniu problemów, udoskonalaniu organizacji
Szkolenia	Szkolenia mogą być połączone z wymianą komunikatów, dyskusją

Źródło: opracowanie na podstawie E. Brzezińska i A. Paszkowska-Rogacz, *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą,* Difin, Warszawa 2009, s. 279–281.

Oprócz wielu powyżej wymienionych technik można zauważyć istnienie takich rozwiązań, jak założenie forum pracowniczego (na wewnętrznym portalu firmowym), sprawowanie opieki nad jego funkcjonowaniem i jego moderowanie w razie potrzeby czy wykorzystywanie ekstranetu firmowego. Jeśli zachowa się kanony poprawnego projektowania i wdrażania oraz będzie się dbać o zawartość i użyteczność tych rozwiązań, można je wszystkie z sukcesem stosować wobec pracowników w dojrzałym

[84] J. Tyborowska, *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 74.

wieku. Mając na uwadze proces motywowania w organizacji, należy wskazać, iż często interesy, wartości i oczekiwania pracowników są zróżnicowane, a sytuację komplikują indywidualne ich zmiany w czasie. Powstaje w związku z tym imperatyw kreowania swobodnego, bezpiecznego stylu komunikowania się oraz badań opinii pracowników. Mogą być one realizowane w formie cyklicznych, np. corocznych, badań satysfakcji zatrudnionego personelu lub okazjonalnych sondaży, audytów organizacyjnych czy personalnych, lub też wycinkowo – w ramach szerszego badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Nawet odchodzący z firmy pracownicy mogą stać się cennym źródłem informacji, gdy podczas szczerych konwersacji mówią o komunikowaniu się, sposobie ustalania celów, sprawowaniu funkcji kierowniczych[85].

Panuje pogląd, że współczesne strategie komunikacji w sferze personalnej podlegają zmianom z wielu powodów, m.in.:

- style uczenia pracowników uległy zmianie, bardzo często oczekują oni krótkich, prostych i osobiście adresowanych przekazów;
- programy haerowe stały się zbyt skomplikowane;
- komunikaty z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi konkurują z wieloma innymi przekazami, dlatego nowe narzędzia jawią się jako bardziej efektywne[86]. Nowe narzędzia do wykorzystania to: podcast (nazwa pochodzi od ipod i broadcast – mając komputer, mikrofon i oprogramowanie można wyprodukować podcast – narzędzie do komunikacji online), blogi, wikipedie, czaty, umieszczanie na serwerze prezentacji, plików, multimediów[87].

Współczesną formą docierania do osób dojrzałych wykorzystywaną w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej (organizacyjnej) są portale. Ich wygląd, zawartość i budowa może skutecznie walczyć ze stereotypami, ale też stereotypy utrwalać. Przeanalizowano zawartość ponad dwudziestu portali, których głównymi adresatami są osoby dojrzałe (tabela 22).

Tabela 22. Portale adresowane do osób dojrzałych

Nazwa portalu	Adres internetowy	Charakterystyka	Pracodawcy	Zarządzanie zasobami ludzkimi
1	2	3	4	5
Super Stars. I co z tego?	http://www.superstarsi.pl	Portal zajmujący się tematyką zdrowia, kulinariów, sposobów spędzania czasu. Jest to miejsce, gdzie można nawiązać znajomość z osobami w podobnym wieku oraz porozmawiać na temat rozrywki	Brak odniesienia. Porady dotyczące nowoczesnych technologii dla pracowników lub potencjalnych pracowników	Brak jakiegokolwiek odniesienia
Być seniorem	http://www.byc seniorem.pl	Portal dla osób starszych. Znajduje się na nim wiele informacji dotyczących spraw życia codziennego i porad dla osób starszych	Brak jakiegokolwiek odniesienia	Brak jakiegokolwiek odniesienia

[85] I. Kołodziejczyk-Olczak, *Rynkowe przeglądy wynagrodzeń*, [w:] S. Borkowska (red.), *Wynagrodzenia – praktyczne sposoby*…, s. 145.

[86] A. Parsons, *The new road to effective communications*, „C&B Review", July, August 2006, s. 58.

[87] *Ibidem*, s. 62.

Tabela 22 cd.

1	2	3	4	5
Zainwestuj w doświadczenie: promocja efektywnego zarządzania wiekiem	http://www.inwestujew45plus.cba.pl	Portal przeznaczony dla osób 45+. Przekazuje informacje dotyczące projektów realizowanych w ramach zarządzania wiekiem. Publikuje artykuły naukowe oraz informacje o dobrych praktykach. Stworzenie broszury oraz strony internetowej popularyzującej dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i wyrównywaniu szans na rynku pracy	Przedstawienie dobrych praktyk na przykładach podanych firm	Przedstawienie idei zarządzania wiekiem i wiedzy na ten temat.
45 plus	www.45plus.com.pl	Portal dla osób po 45. roku życia. Zawiera wiele ciekawostek i ważnych informacji, które dotyczą różnych dziedzin życia, np. inwestowania, zdrowia, urody, mody, sportu	Informacje związane są z pracą, czyli na przykład: wsparcie dla bezrobotnych, wsparcie dla pracodawców, oferty pracy	Brak jakiegokolwiek odniesienia
Senior.pl	http://www.senior.pl	Strona dla osób 45+. Zawiera informacje z różnych dziedzin, typu: praca, rozrywka, zdrowie, kultura	W zakładce „praca" znajdują się oferty pracy dla osób 45+, oferty wolontariatów oraz porady	Brak jakiegokolwiek odniesienia
Seniorzy.pl	http://www.seniorzy.pl	Strona przeznaczona dla osób starszych. Zawiera informacje na temat kultury, zdrowia, oraz najnowsze informacje ogólne	W zakładce „praca" są zamieszczone porady dla pracowników, ale i również możliwości i oferty. Reklama ofert szkolenia lub też pracy	Propozycje szkoleń dla osób starszych
Starszaki plus	http://www.starszakiplus.pl	Portal dla osób 50+. Zawiera informacje dotyczące zdrowia, kuchni, finansów oraz kwestii mieszkaniowych	Zawiera informacje o akcjach organizowanych na rzecz pracowników 50+ oraz kampaniach społecznych	Brak jakiegokolwiek odniesienia
Kobieta 50 plus	http://www.kobieta50plus.pl	Portal przeznaczony dla kobiet 50+. Tematami głównymi są: uroda, kultura, sztuka oraz zdrowie. Informacje na temat programów skierowanych do osób powyżej 50. roku życia	Brak jakiegokolwiek odniesienia	Brak jakiegokolwiek odniesienia
Internetowe Stowarzyszenie Seniorów	http://iss.tnb.pl/news.php	Strona dla seniorów zawierająca artykuły, porady oraz forum internetowe. Organizacja prowadzi akcję pod hasłem Aktywny Senior w Sieci", która ma zapewnić osobom starszym: • dostęp do informacji oraz wzajemnej komunikacji, • możliwości rozwijania swoich zainteresowań w grupach zainteresowań, • możliwości zdobywania nowych umiejętności oraz zwiększania posiadanej wiedzy	Brak jakiegokolwiek odniesienia	Brak jakiegokolwiek odniesienia
Espar 50+	http://www.espar50.org	Strona internetowa Europejskiego Stowarzyszenia Aktywności Ruchowej 50+ propagujące szkolenia, imprezy i programy aktywizujące osoby starsze. Strona zawiera forum dla osób 50 plus	Brak jakiegokolwiek odniesienia	Prowadzenie szkoleń dla instruktorów Rekreacji Ruchowej.
K senior	http://www.ksenior.pl	Strona internetowa zawierająca informacje i filmowe wersje kursów obsługi komputera, aplikacji takich jak Facebook czy MS Office, oraz różnych programów dla seniorów. Dostępne jest również forum internetowe	Brak jakiegokolwiek odniesienia	Brak jakiegokolwiek odniesienia

Tabela 22 cd.

1	2	3	4	5
Czas seniora	http://www.czas–seniora.pl	Strona publikuje informacje o zdrowiu, edukacji, religii oraz kulturze. Można również znaleźć informacje o targach aktywności i innych programach dotyczących osób starszych	Brak jakiegokolwiek odniesienia	Informacje dotyczące nowoczesnych technologii dla seniorów, coachingu oraz akcji i programów. Informacje na temat targów dla seniorów
Aktywni 45+	http://aktywni45plus.eu	Strona internetowa dla osób 45+ poszukujących pracy. Znajdują się tu porady, informacje o szkoleniach, rekrutacji i ofertach pracy	Oferty pracy dla osób powyżej 45 lat. Informacje na temat doradztwa zawodowego i prawnego, a także konsultacji z psychologiem	Oferty szkoleń oraz propozycje bezpłatnych akcji edukacyjnych. Szkolenia z obsługi komputera, aktywności i znajomości prawa dla osób starszych. Materiały na temat silver economy i kształcenia ustawicznego osób starszych
Agra seniorzy	http://www.agraseniorzy.pl	Portal dla osób 50+ z informacjami z życia codziennego, tj. prawo, zdrowie, kuchnia, oraz informacjami dotyczącymi emerytur, rent i innych świadczeń	Brak jakiegokolwiek odniesienia	Brak jakiegokolwiek odniesienia
Pracuj 45 plus	http://www.pracuj45plus.pl/strona_glowna.htm	Portal zamieszczający oferty pracy i oferty poszukujących pracy, dla osób powyżej 45. roku życia	Portal, na którym można zmieścić oferty pracy i oferty poszukiwania pracy	Brak jakiegokolwiek odniesienia
45 na plus	http://45naplus.pl/media	Projekt szkoleniowo–doradczy z zakresu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie	Brak jakiegokolwiek odniesienia	Informacje o ogólnopolskim projekcie „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw". To kompleksowy program wsparcia przedsiębiorstw w tworzeniu i wdrażaniu Strategii Zarządzania Wiekiem, jako elementu budowania przewagi konkurencyjnej
Intersenior	http://www.intersenior.pl/index.php?kat=Forum+dyskusyjne&subkat=Forum+dyskusyjne&place=47	Gazeta internetowa skierowana do seniorów	Brak jakiegokolwiek odniesienia	Brak jakiegokolwiek odniesienia
Seniorzy	http://www.seniorzy.ug.gda.pl	Strona Centrum Aktywności Seniorów działającego przy Uniwersytecie Trzeciego Wieku w Gdańsku. Zawiera informacje na temat rozrywki, turystyki, zdrowia	Brak jakiegokolwiek odniesienia	Brak jakiegokolwiek odniesienia
Zysk 50+	http://www.zysk50plus.pl	„Zysk z dojrzałości" to skierowane do pracodawców działania na rzecz promocji zatrudnienia osób 50+ i edukacji w zakresie zarządzania wiekiem. Portal jest źródłem kompleksowej informacji na temat opinii, badań, rozwiązań wobec wyzwań demograficznych XXI w.	Omówienie dobrych praktyk w firmach	Informacje na temat rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, służących dłuższej i pełniejszej aktywności zawodowej osób powyżej 50. roku życia

Tabela 22 cd.

1	2	3	4	5
Mężczyzna 45 plus	http://www.mezczyzna-45plus.pl	Informacje na temat zdrowia dla mężczyzn powyżej 45. roku życia	Brak jakiegokolwiek odniesienia	Brak jakiegokolwiek odniesienia
50 + doświadczenie	http://www.piecdziesiatplus.com	Projekt skierowany jest do czterech grup: pracowników, pracodawców, partnerów i instytucji rynku pracy. Jego celem jest sprawdzenie, jakie rozwiązania mogą być jednocześnie atrakcyjne dla pracodawców i sprzyjać utrzymaniu zatrudnienia przez osoby powyżej 50. roku życia. Projekt zakłada przetestowanie dwóch modeli wspierających aktywność zawodową osób 50+. Portal powstanie w przyszłości	W przyszłości stworzenie Obserwatorium Rynku Pracy informującego o sytuacji na rynku pracy, dostępnych miejscach pracy	Informacje na temat zarządzania wiekiem skierowane do pracodawców

Źródło: opracowanie własne.

Portale są przejawem komunikacji zewnętrznej, niewiele z nich nawiązuje do zagadnień aktywizacji czy aktywności osób dojrzałych na rynku pracy. Zaledwie kilka prezentuje porady, wyniki badań i potencjalne korzyści płynące ze stosowania różnorodnych instrumentów szeroko rozumianego zarządzania wiekiem. Z pewnością można podjąć kroki, aby portale te były bardziej nastawione na aktywizację osób dojrzałych i promowanie podejścia cyklu życia. Ciekawym pomysłem jednego z pracodawców jest portal antydyskryminacyjny („kliknij, jeśli widzisz dyskryminację"), który mógłby zajmować się detekcją nieprawidłowości albo patologii w sferze zzl.

Wiele instrumentów komunikacji, a z dużym przekonaniem systemowe podejście do komunikowania się w organizacji, może doskonale posłużyć kreowaniu zaufania. Bugdol stwierdza, że jako podstawowe wymiary zaufania można wymienić: wiarę, wiarygodność, niezawodność, kompetencje, przewidywalność, życzliwość[88], a menedżerowie nie oddziałują na zaufanie bezpośrednio, lecz także za pośrednictwem podejmowanych decyzji o metodach, systemach i strukturach[89]. Zaufanie organizacyjne to koncepcja odmienna od zaufania do przełożonych i współpracowników, bowiem odnosi się do organizacji jako całości i jest związana z klimatem organizacyjnym. Zaufanie organizacyjne nie stanowi remedium na wszystkie dysfunkcje organizacji, ale tworzy fundament, a klimat zaufania ma największe znaczenie dla pomyślności zzl.

Wszystkie kontrakty w otoczeniu współczesnych pracowników opierają się na wymianie. Kontrakt psychologiczny „jest w dużym stopniu nieformalny i zrozumiały staje się raczej pośrednio aniżeli bezpośrednio"[90]. Kontrakt taki nie jest spisany, odnosi się zarówno do wypowiedzianych, jak i niewypowiedzianych oczekiwań pojawiających się w relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją. Kontrakt psychologiczny ewoluował, przechodząc aż do fazy adhokracji, dla której charakterystyczne są partnerskie relacje między pracownikami a firmą i atmosfera wynikająca ze świadomości wartości oraz roli pracowników w organizacji. Kontrakt jako umowa osobista między pracownikiem a fir-

[88] M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2010, s. 22.

[89] *Ibidem*, s. 243 .

[90] P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 12.

mą jest zawierany w czterech kolejnych fazach: przed zatrudnieniem, w trakcie rekrutacji, we wstępnym okresie wdrożenia i adaptacji, a także w późniejszej socjalizacji[91]. Kontrakt psychologiczny stanowi podwaliny rzetelnej współpracy, dobrej atmosfery i porozumienia między pracodawcą a pracownikiem, zderzając obietnice i deklaracje stron, a także różne spojrzenia na negocjowane oczekiwania i powstające zobowiązania.

„Kontrakt psychologiczny najlepiej oddaje wzajemną relację psychologiczną między pracownikiem a organizacją i odzwierciedla zbiór niepisanych oczekiwań wzajemnych pracownika i organizacji"[92]. Stałą, a zarazem integralną cechą kontraktu psychologicznego jest obustronne zaufanie i powstanie wzajemnych uzgodnień opartych na zasadzie obopólnych korzyści (rysunek 16)[93].

Rysunek 16. Kontrakt psychologiczny

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 286.

Kontrakt psychologiczny w swej treści odwołuje się do sprawiedliwości, zaufania i wywiązywania się z warunków umowy. Powinien być niezwykle szczegółowo omówiony przed podjęciem pracy, a uzupełniany i stosowanie zmieniany w czasie trwania zatrudnienia. Ta okoliczność oraz fakt, że kontrakty psychologiczne nie powstają w wyniku pojedynczej transakcji, a mają wielu „autorów"[94], decyduje, że znalazły się one w czołówce ważnych i trudnych aspektów zzl, także w kontekście zarządzania wiekiem.

Wraz z omówionymi w pierwszym rozdziale zmianami w otoczeniu i wnętrzu przedsiębiorstw pojawił się „nowy" kontrakt psychologiczny. Wymaga on od pracowników długich godzin pracy, zakłada dodatkową odpowiedzialność oraz większe umiejętności tolerancji zmian, wieloznaczności i elastyczności. Być może pracownicy

[91] M. Wellin, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników a zwiększenie wydajności firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 89.

[92] B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji,* PWE, Warszawa 2007, s. 40.

[93] A. Stankiewicz-Mróz, *Kształt kontraktu psychologicznego w warunkach recesyjnego rynku pracy,* [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna,* Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 139.

[94] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2005, s. 285.

w rzeczywistości organizacyjnej nie odbierają starych i nowych kontraktów jak opisane w literaturze „typy idealne". Wielu pracowników przeżywa raczej kombinację tych dwóch kontraktów w ramach organizacji [95]. W związku z tym P. Sparrow i C. Cooper do wyzwań dla współczesnych organizacji zaliczają przede wszystkim:

- uzyskanie wglądu w zmieniający się kontrakt psychologiczny;
- zastanowienie się, co naprawdę oznacza elastyczność w pracy;
- rozważenie, czy w organizacji istnieje klimat społeczny umożliwiający kierownictwu realizację kontraktu psychologicznego;
- zrozumienie przejść między pracą a karierą (*work and career transitions*), które mają miejsce w organizacji;
- wyjaśnienie wpływu zwiększenia indywidualizacji na stosunki pracy;
- przewidzenie i zrozumienie wpływu nowych relacji związanych z zatrudnieniem na różne generacje[96].

W wyniku uelastyczniania HRM nastąpiło odejście od tradycyjnego kontraktu psychologicznego, oferującego karierę i stabilizację zatrudnienia. Zamiast tego kontrakt podkreśla mobilność i sytuację, w której zatrudnieni muszą spodziewać się elastyczności, podjąć odpowiedzialność za rozwój własnej kariery i szkolenia[97]. Tradycyjny kontrakt obowiązywał w latach 80. i 90. ubiegłego stulecia. Obecnie pracodawca nie może obiecać długoterminowego zatrudnienia, a pracownik długoterminowej lojalności[98].

Charakterystyka generacji pracujących w organizacjach pozwala domniemywać, że nowy kontrakt psychologiczny może rodzić wielopłaszczyznowe konsekwencje. Elastyczność w pracy implikuje korzyści dla pokolenia Y, związane z możliwością szerszego wykorzystania instrumentów równowagi między pracą a życiem, opartych na zadaniowym rozliczaniu pracy, bonusach rekreacyjnych, wyjazdowych czy urlopach *sabbatical*. WLB może przynieść korzyści również dla pokolenia weteranów, BB czy generacji X, ale związane z kwestiami zdrowia i kondycji czy profilaktyki leczenia. Elastyczność może być bardzo pozytywnie odbierana przez młodszych pracowników, a także dobrze wpływać na mentalność starszych – chodzi tu o postrzeganie destabilizacji zatrudnienia i odczuwanie pracy jako mało bezpiecznej i niepewnej.

Nowym nurtem, związanym z kontraktem psychologicznym, jest psychologia pozytywna, która koncentruje się przede wszystkim na wywoływaniu pozytywnych emocji i aktywizowaniu pozytywnych aspektów osobowości. Głównym celem tej nowej psychologii jest poprawa dobrostanu każdego człowieka, niezależnie od jego wieku. U osób starszych może to nastąpić poprzez podnoszenie jakości życia, stabilizację pozycji społecznej oraz wzrost poczucia sensu życia. Psychologia pozytywna ma również na celu kształtowanie pozytywnych cech człowieka, uwypuklanie mocnych stron jednostki, dbałość o poczucie wpływu na podejmowaną pracę i jej efekty.

---

[95] Ch. George, *The Psychological contract. Managing and Developing professional group*, The McGraw-Hill Companies, New York 2009, s. 46.

[96] P.R. Sparrow, C.L. Cooper, *The Employment Relationship. Key Challenges for HR*, Butterworth – Heinemann, Oxford 2003, s. 102.

[97] D. Holman, T.D. Wall, Ch.W. Clegg, P. Sparrow, A. Howard (eds), *The Essentials of the New Workplace*, Wiley and Sons, West Sussex 2005, s. 185.

[98] R.R. Sims (ed.), *Human Resources Management. Contemporary Issues, Challenges and Opportunities*, IAP, New York 2007, s. 292.

Dobrostan pracownika zależy bowiem od tego, jak będzie odczuwał własny wpływ na sposób wykonywania swojej pracy, oraz, co ważniejsze, jak będzie postrzegał swoje kompetencje. Bardzo ważnym pozytywnym czynnikiem jest jakość przywództwa. Przełożony „poprzez oddziaływanie na motywację osiągnięć, pozytywną informację zwrotną, manifestowanie zachowań godnych naśladowania oraz interpretowanie sytuacji trudnych jako wyzwań, a nie zagrożeń, może w znacznym stopniu przyczynić się do rozwoju własnego pracownika i jego poczucia wartości"[99].

W praktyce psychologowie pozytywni badają formę aktywności klientów, by pomóc im osiągnąć możliwie trwałe przeżywanie stanu „uskrzydlenia", euforii, czy inaczej mówiąc, „przepływu" (*flow*)[100]. Przeżywając stan „przepływu" osoba ma poczucie utraty kontroli, gdyż wykonywana czynność niejako „dzieje się sama", a jej płynność „unosi wykonawcę" czas przestaje być istotny, wykonywane działanie całkowicie pochłania działającego. Uskrzydlenie jest stanem wolnym od myśli i uczuć. Ta „pustka" jest rezultatem odwołania się do zasobów osobistych, zaangażowanych całkowicie w daną aktywność[101].

Człowiek w pełni zaangażowany, uskrzydlony, szczęśliwy, zaprezentowany został jako ostatnie ogniwo ewolucji psychologicznych koncepcji człowieka (tabela 23).

Tabela 23. Ewolucja psychologicznych koncepcji człowieka

Nazwa koncepcji	Wizja człowieka – metafora	Rola otoczenia	Źródło celów	Możliwość kontroli własnego działania	Możliwość rozwoju
Behawioryzm	Piłeczka pingpongowa, maszyna	Dominująca	Zewnętrzne	Niewielkie	W dużej mierze zależne od otoczenia
Psychodynamiczna	Arena ścierania się sił działających w człowieku	Znacząca rola otoczenia bliższego i stopnie represyjności kultury (otoczenie dalsze)	Zewnętrzne i wewnętrzne pochodzące z podświadomości	Niewielkie	Zależne od otoczenia i sił działających w człowieku
Poznawcza	Człowiek trangresywny, twórczy	Człowiek kieruje się własnym osądem poznawczym nadającym mu większą podmiotowość, zdecydowanie zmniejsza się rola oddziaływania otoczenia	Wewnętrzne	Zależne od możliwości i struktur poznawczych	Zależne od poziomu wykształcenia i struktur poznawczych
Humanistyczna	Człowiek samospełniający się	Malejąca rola otoczenia człowieka wobec jego podmiotowości	Wewnętrzne	Zależne w dużej mierze od woli człowieka	Zależne od woli i możliwości człowieka
Psychologia pozytywna	„Człowiek szczęśliwy"; szczęście rozumiane jako efekt poczucia sensu własnego działania i pracy	Człowiek poszukuje inspiracji w sobie, rola otoczenia nadal się zmniejsza	Wewnętrzne	Zależne od człowieka	Zależne od woli człowieka

[99] A. Czerw, *Zarządzanie zadowolonymi ludźmi*, „Personel i Zarządzanie" 2010, nr 3, s. 38–41.

[100] Specyficzny stan jednostki pochłoniętej fascynującym ją działaniem, który bezpośrednio związany jest z odczuwaniem satysfakcji życiowej i szczęścia. Twórcą koncepcji „flow" (pogranicze psychologii pozytywnej i psychologii motywacji) jest amerykański psycholog M. Csíkszentmihályi (*Przepływ: jak poprawić jakość życia: psychologia optymalnego doświadczenia*, Biblioteka Moderatora, Taszów 2005).

[101] B. Gulla, K. Tucholska, *Psychologia pozytywna: cele naukowo-badawcze i aplikacyjne oraz sposób ich realizacji*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007, s. 133–152.

Źródło: G. Bartkowiak, *Psychologia w zarządzaniu: nowe spojrzenie*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010, s. 50.

Pracownik portretowany przez psychologię pozytywną, w przeciwieństwie do poglądów wcześniejszych nurtów, eksponujących dominującą czy znaczącą rolę otoczenia, ma silne poczucie wpływu na otoczenie, stawia sobie cele i jest człowiekiem szczęśliwym. Dorobek psychologów jest w dużym stopniu wykorzystywany w organizacjach. Dobrostan dojrzałych pracowników to ważny element proaktywnych strategii zarządzania wiekiem.

Konkludując: rozdział IV dotyczył wybranych, kluczowych praktyk zarządzania wiekiem. Dojrzałe osoby przyjmując role związane z zarządzaniem wiedzą aktywizują się w środowisku pracy, demonstrują mocne strony i rozwijają swój potencjał. Organizacja chroni wiedzę cichą, poprawia sprawność zarządzania wiedzą jawną i czerpie profity z międzygeneracyjnego transferu wiedzy. Transfer wiedzy odbywa się również w trakcie szkoleń. Szkolenia prowadzone różnorodnymi metodami są nie tylko motywujące dla pracowników, pozwalają podnieść ich kwalifikacje, ale też stanowią dla pracodawców ważną inwestycję, umożliwiającą pomnażanie kapitału ludzkiego. Szkolenia stanowią instrument programów budujących równowagę między pracą a życiem. Obok szkoleń wiele narzędzi bazujących na organizacji pracy, profilaktyce zdrowia, opiece medycznej czy wsparciu psychologicznym spełnia rolę budulca równowagi, ale też kształtuje motywację osób starszych. Dostosowane do strategii organizacji oraz oczekiwań i potrzeb pracowników dojrzałych systemy motywacyjne stabilizują załogę, inspirują do rozwoju i uzyskiwania bieżących efektów. Służby HR i menedżerowie liniowi, tworząc zaangażowaną, odpowiednio wynagradzaną kadrę, dostrzegając talenty, są *spiritus movens* organizacyjnego sukcesu. Ciągły monitoring postaw, opinii, a także zadowolenia i ważności instrumentów składających się na pakiety motywacyjne stanowi punkt wyjścia do ich ewentualnych modyfikacji w ramach zarządzania wiekiem.

O wyborze obszarów i ich zaklasyfikowaniu do praktyk kluczowych przesądzał fakt, że pracodawcy i dojrzali pracownicy w równym stopniu odnoszą korzyści z ich efektywnego zastosowania w praktyce gospodarczej.

ROZDZIAŁ V

Praktyki zarządzania wiekiem pomyślne dla pracodawcy

1. Systemy pracy wysoce efektywnej i systemy pobudzania zaangażowania

Efektywność pracy można przedstawić jako stosunek uzyskanych efektów (korzyści) materialnych i niematerialnych do nakładów, które ponieśli pracownicy w celu ich osiągnięcia. Na efektywność mogą składać się: indywidualne efekty pracy, mierzące pracę każdego pracownika z osobna, oraz grupowe – wypracowywane dzięki pracy wspólnej. Grupowe efekty pracy charakteryzują się tym, że wynik zależy od pracy całego zespołu czy grupy powołanej do realizacji zadania. Poziom efektywności wyznaczonych do realizacji działań można mierzyć dla jednostki przedsiębiorstwa – wówczas oceniana jest praca całego działu czy pionu wyodrębnionego przez organizację do realizacji konkretnego celu. Najogólniej można interpretować efektywność przedsiębiorstwa w ujęciu całościowym[1].

Na poziom efektywności pracowników wpływa wiele czynników, o charakterze zewnętrznym lub wewnętrznym (tabela 24).

Tabela 24. Czynniki determinujące efektywność

Czynniki determinujące efektywność	
Zewnętrzne	Wewnętrzne
1. Uwarunkowania ekonomiczne (polityka finansowa, istniejący system podatkowy) 2. Poziom edukacji społeczeństwa. Wzorce kulturowe i społeczne 3. Rynki (produktów i usług, pracy) 4. Uwarunkowania polityczne 5. Obowiązujące prawo pracy 6. Procesy techniczne i technologiczne	1. Pracownik (indywidualny stan zdrowia, poziom motywacji, kompetencje) 2. Zespół i grupa (cele grupowe, struktura i organizacja zadań, efekty) 3. Organizacja (organizacja pracy, wyposażenie technologiczne, środowisko pracy, dominujący styl kierowania w firmie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Bernais, J. Ingram, *Controlling personalny i koszty pracy,* Wydawnictwo AE im. K. Adamieckiego, Katowice 2005, s. 107–108.

[1] B. Skowron-Mielnik, *Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2009, nr 66, s. 31–35.

Czynniki zewnętrzne można poddać analizie PEST[2], natomiast czynniki wewnętrzne determinują osiągane efekty w trzech perspektywach: indywidualnej, zespołów i grup pracowniczych oraz całego przedsiębiorstwa[3].

Właściwy pomiar efektywności pracy wymaga stosowania odpowiednich mierników i określenia standardów, które pozwalają oszacować wyniki osiągnięte przez pracowników. Pomiar efektywności stanowi dodatkowo informację zwrotną dla załogi i umożliwia poprawę wyników będących poniżej oczekiwań, a także zastosowanie działań korygujących. Mierniki powinny obiektywnie pokazywać wyniki wykonanej pracy, a osoba ją wykonująca powinna sprawować nad nimi kontrolę. Standardy efektywności wykorzystuje się do mierzenia kompetencji pracowników, określając warunki ilościowe i jakościowe. Pozwalają one sprawdzić, czy dane zachowanie nastąpiło i na ile efektywnie zostało wykonane zadanie. Wybór stosowanego zestawu mierników zależy od specyfiki przedsiębiorstwa[4].

Monitorować i opisywać efektywność pracy pracowników można dzięki zastosowaniu controllingu personalnego. Zarówno mierniki ilościowe, jak i jakościowe pozwalają ustalić poziom wydajności pracy pracowników. Do mierników ilościowych należą:

- zysk w przeliczeniu na każdego pracownika,
- wskaźnik realizacji norm przez zatrudnionych,
- wskaźnik dynamiki produktywności,
- wydajność pracy każdego pracownika[5].

Rentowność zzl można poznać, obliczając różnicę pomiędzy wszystkimi kosztami poniesionymi na pracowników (rekrutacja, selekcja, szkolenia, rozwój, wynagrodzenia i wiele innych) a osiągniętymi kompleksowymi korzyściami ich pracy. Dodatnia wartość wskaźnika *Return on Investment* (ROI) wskazuje, że podjęte działania i nakłady poniesione na pracowników przekładają się na ich efektywność, o czym była mowa powyżej. Zorganizowanie szkoleń, wdrożenie praktyk zarządzania wiekiem czy zmiana systemu wynagradzania o dodatniej stopie zwrotu inwestycji potwierdzają słuszność działań podjętych przez organizację. Jednak analiza tego wskaźnika nie pozwala na oszacowanie, które z poszczególnych narzędzi oraz w jakim stopniu przekładają się na wyższe wyniki i rezultaty pracy[6].

Powiązane z controllingiem personalnym są zagadnienia dotyczące BSC, które zostaną omówione szerzej w dalszej części rozdziału. Bezpośrednio z efektywnością wiążą się również koncepcje: HPWS (*High Performance Work Systems)* i HIWP (*High Involvement Work Practices/Systems*). W dobie globalizacji i ciągłego rozwoju przedsię-

---

[2] Nazwa analizy PEST pochodzi od skrótów obszarów, które są analizowane, a mogą być to: czynniki polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe, techniczno-technologiczne, za: I. Kołodziejczyk-Olczak, A. Olczak, *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo WSHE, Łódź 2005, s. 110. Dodatkowo w analizie można uwzględnić także ekologię (w kontekście zrównoważonego rozwoju), demografię (w perspektywie starzejącego się społeczeństwa).

[3] J. Bernais, J. Ingram, *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 2005, s.107–108.

[4] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 263–264.

[5] J. Bernais, J. Ingram, *Controlling personalny…*, s. 46.

[6] B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 95–101.

biorstw firmy, aby uzyskać lepsze rezultaty finansowe, zaczęły wprowadzać do swoich organizacji różne koncepcje zarządzania, których celem miała być poprawa efektywności pracowników. Praktyki wysoko efektywnych systemów zzl uznawane są ponadto za element budowania dźwigni innowacyjności, produktywności i jakości. W koncepcjach HPWS i HIWP wiązkę kluczowych praktyk najczęściej tworzą: rekrutacja i selekcja pracowników, inwestowanie w rozwój ich wiedzy i umiejętności, wynagradzanie za efekty, rozwinięty system komunikacji i informacji, partycypacja pracownicza[7]. Systemy takie konstytuują zaangażowanie pracowników, będące ważnym składnikiem dźwigni behawioralnych. Organizacje chcą osiągać wysokie efekty pracy. HPWS zakłada, że na efekty pracy pracowników powinno składać się wiele elementów w organizacji, a wśród najważniejszych można wyróżnić[8]:

- przekazywanie informacji pracownikom,
- rozwój wiedzy zawodowej,
- egalitaryzm,
- przekładanie wyników pracy (efektów) na wynagrodzenie pracowników.

Zwiększenie efektywności pracy pracowników wymaga posiadania przez nich informacji o celach i zadaniach, które mają zrealizować. Informowanie pracowników pozwala na ich lepsze przygotowanie do wykonywanych zadań i umiejętność radzenia sobie w sytuacji zmian. Im wyższy poziom ich wiedzy, tym sprawniej mogą wykonywać zadania i w większym stopniu brać udział w podejmowaniu decyzji. Dlatego organizacje muszą inwestować w kapitał ludzki poprzez ciągłe szkolenie i doskonalenie pracowników. Powiązanie efektów pracy z proponowanym pracownikom wynagrodzeniem zwiększa efektywność pracy. Wprowadzając zasady egalitaryzmu, dąży się do zmniejszenia różnic między przełożonymi a ich zespołami, wynikających z pozycji w organizacji i posiadanej władzy. Pracownicy organizacji stanowią zespół, który wspólnie dąży do osiągania efektów, bez niepotrzebnych konfliktów i nieporozumień. Motywowanie poprzez nagradzanie za włożony wkład przekłada się na włożony trud i efekty.

Popularnym rozwiązaniem jest wcielenie w życie koncepcji HPWS, co służy wskazaniu menedżerom drogi podejmowania działań i trwałej poprawie wyników finansowych organizacji. HPWS, czyli koncepcja wysoko efektywnych systemów pracy, jest definiowana na wiele sposobów. Równolegle używa się terminów *High Performance Work System* i *High Involvement Work Systems/Practice*, co oznacza systemy lub też praktyki oparte na wysokim zaangażowaniu. Jednak obszary znaczeniowe tych nazw nie pokrywają się całkowicie. Według naukowców termin HIWS jest węższy niż HPWS, ponieważ odnosi się on tylko do praktyk. W różnych źródłach można znaleźć również określenie *High Performance Organization*, przez które rozumie się organizację wysoko efektywną. Zakres zzl, w związku ze zmieniającym się otoczeniem, nieustannie ulega rozszerzeniu, a głównym celem zzl nie jest już poprawa efektywności pracowników. Coraz większy nacisk kładzie się na takie aspekty, jak społeczna odpowiedzialność biznesu i równowaga pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym. Kluczowym celem

[7] S. Borkowska (red.), *Rola zzl w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 52.

[8] A. Woźniakowski, *Koncepcja High Performance Work System. Źródła i rozwój*, [w:] S. Borkowska (red.), *Systemy Wysoce Efektywnej Pracy*, IPiSS, Warszawa 2007, s. 20–22.

HPWS jest zaś akcentowanie wyników biznesowych i skuteczności realizowanej strategii, przy jednoczesnym uznaniu, że źródła wysokiej efektywności zależą od specyficznej konfiguracji czynników czynników, w tym także nie związanych z zzl[9].

Jako pierwszy pojęcia HPWS zaczął używać D.A. Nadler, według którego wiązało się ono z dwoma aspektami życia przedsiębiorstwa mającymi znaczący wpływ na efektywność danej firmy – czynnikami związanymi z zatrudnionymi w niej osobami oraz czynnikami związanymi z zastosowaną w niej technologią. Kluczem do sukcesu danego biznesu okazało się odpowiednie konfigurowanie tych dwóch czynników. O ile osiągnięcie pozytywnego wyniku po zastosowaniu wskazówek uczonych nie było trudne dla firm amerykańskich w latach 70., o tyle utrzymanie tego wysokiego poziomu stanowiło już wyzwanie, z którym nie wszystkie potrafiły się uporać. Źródła tych niepowodzeń starał się odnaleźć J. Gharajedaghi, wyróżniając trzy czynniki negatywnie wpływające na zdolność utrzymania wysokiej efektywności danego przedsiębiorstwa, wskazał:

1) imitację,
2) inercję organizacyjną,
3) uboptymalizację[10].

Imitacja jest negatywnym zjawiskiem w świecie korporacyjnym. Korzystając z coraz szybszego przepływu informacji, firmy w celu osiągnięcia sukcesu starają się naśladować konkurentów, którym udało się utrzymać wysoką efektywność. Menedżerowie tychże firm nie biorą jednak pod uwagę, że te same rozwiązania nie zawsze przynoszą takie same korzyści. W odmiennych warunkach rezultaty tych samych praktyk mogą być diametralnie różne. Drugi z wymienionych czynników, inercja organizacyjna, czyli zbyt wolne reagowanie na zmiany zachodzące wewnątrz firmy, jak i w środowisku zewnętrznym, jest również poważną przeszkodą w osiąganiu założonych rezultatów. Suboptymalizacja natomiast to popełniany błąd, polegający na koncentracji na tylko jednym, wybranym aspekcie działalności przedsiębiorstwa. Ponadto stwarza ona zagrożenie daleko idącego zawężenia pola widzenia menedżerów, którzy, dostrzegając tylko jedną silną stronę organizacji, ignorują pozostałe aspekty jej działalności.

Sukcesu koncepcji HPWS naukowcy upatrują w stosowaniu odpowiednich praktyk i polityk wchodzących w skład zzl. Jednakże wprowadzenie samych rozwiązań organizacyjnych, bez odpowiedniej ich konfiguracji, nie da oczekiwanych rezultatów. Według badaczy podstawowe zasady, które leżą u podstaw systemu wysoko efektywnej pracy, to:

1) dzielenie się informacją,
2) rozwój wiedzy zawodowej,
3) wiązanie efektów pracy z gratyfikacją finansową,
4) egalitaryzm, rozumiany jako działanie zmniejszające różnice statusu i konsekwencji zakresu sprawowanej władzy w środowisku zawodowym[11].

Udostępnianie informacji wszystkim pracownikom, niezależnie od wieku, jest niezwykle ważną praktyką w firmach. Pracownicy, mający dostęp do istotnych informacji ze znacz-

[9] *Ibidem*, s. 17.

[10] *Ibidem*, s. 19–20.

[11] *Ibidem*, s. 21.

nie wyższą świadomością, wykonują swoją pracę, a w procesie podejmowania kluczowych decyzji związanych z ich stanowiskiem pracy posiadają rzetelną podstawę merytoryczną.

Zwiększanie poziomu wiedzy zawodowej oraz wzrost kwalifikacji pracowników są zjawiskami pozytywnymi i pożądanymi w firmach. Każda organizacja może dbać o rozwój zatrudnionych przez nią osób i nie limitować szkoleń dla pracowników powyżej określonego wieku. Pracownicy dojrzali, obcujący z wcześniej stosowanymi technologiami, są narażeni na dezaktualizowanie się wiedzy[12]. Mogą również przejawiać opory wobec wdrożenia nowych, nie znanych im urządzeń czy oprzyrządowania.

Zależność pomiędzy efektami pracy a wynagrodzeniem jest bardzo silnym środkiem motywującym pracowników. Jeśli wysokość gratyfikacji finansowej jest ściśle powiązana z wynikami firmy, to również jej cele i cele pracownika mogą zacząć się pokrywać. Zaangażowany pracownik potrzebuje najczęściej mniejszej kontroli menedżerskiej, co z kolei wiąże się z redukcją kosztów. Ma to silny związek z zaufaniem panującym we wszystkich grupach wieku zatrudnionych w organizacji.

Zasada egalitaryzmu jest zaś o tyle istotna, że w bardzo dużym stopniu poprawia atmosferę w miejscu pracy, umożliwia otwarty dialog i likwiduje podziały między pracownikami na różnych stanowiskach czy w różnym wieku. Znacząco minimalizuje możliwość wybuchu konfliktu w organizacji, także konfliktu zrodzonego z różnic wieku.

Za najważniejsze praktyki HPWS[13] w organizacjach można uznać:

- wynagrodzenia uzależnione od efektów;
- pojmowanie zespołów jako fundamentalnej jednostki w organizacji;
- programy uczestnictwa w zarządzaniu dla pracowników;
- programy formalnej komunikacji zapewniające pracownikom informacje o firmie;
- regularne stosowanie badania postaw pracowniczych;
- polityki ochrony zatrudnienia;
- formalne szkolenia jako wskaźnik zaangażowania pracodawców do inwestowania w kapitał ludzki;
- mniejsze różnice statusu menedżerów i „szeregowych" pracowników (egalitaryzm);
- wewnętrzna rekrutacja i awanse;
- formalna ocena osiągnięć;
- ocena rozwoju;
- formalna skarga lub systemy rozpatrywania skarg (*complaint resolution systems*)
- ukierunkowana (*targeted)* rekrutacja i selekcja;
- merytoryczne podstawy promowania pracowników;
- formalna analiza pracy (opisy stanowisk, projektowanie miejsc pracy, bezpieczeństwo i higiena pracy).

Wiele z tych praktyk prezentowanych jest jako kluczowe elementy zarządzania wiekiem, co znalazło odzwierciedlenie w rozdziale IV pracy.

---

[12] Starsi pracownicy są zagrożeni przedawnieniem posiadanych umiejętności, przy czym 19% pracowników uważa, że ich umiejętności technologiczne już są przestarzałe – Cedefop, *Preventing skill obsolescence*, 2012, http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9070_en.pdf (27.04.2013).

[13] K. Chaudchuri, *A critical view on HPWS and Employee Commitment – form of Commitment matter*, [w:] M. Nejati, A. Shafaei, M. Nejati (eds), *Issues in Global Business and Management Research,* Universal Publishers, Boca Raton, Florida 2008.

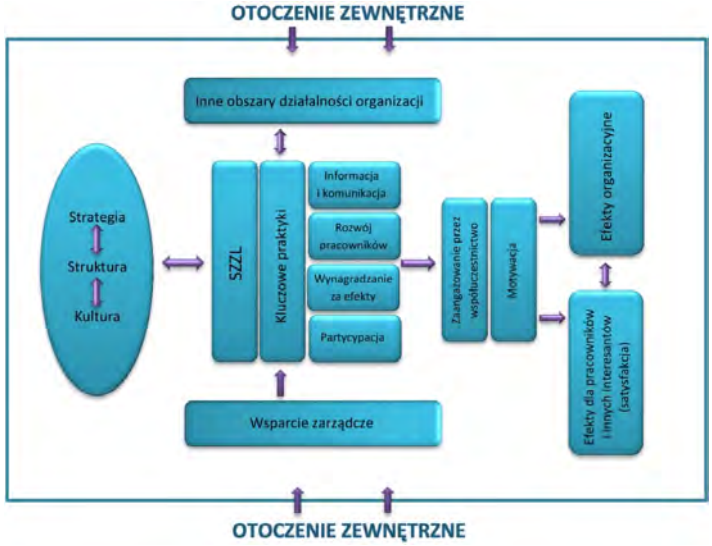
Systemami równie złożonymi jak HPWS, ale opartymi na zaangażowaniu pracowników, są HIWP, czyli systemy wysokiego zaangażowania. W tym nurcie zzl wskazuje się na fakt, że jednym z najważniejszych czynników pomnażających wartość organizacji i ułatwiających zdobywanie przewagi nad konkurencją jest budowa zaangażowania pracowników na rzecz organizacji. Zaangażowanie[14] jest traktowane jako dźwignia rozwoju innowacyjności, a tym samym wzrostu wartości organizacji. Dźwignia ta, według D. Guesta, przez zaangażowanie, motywowanie, współpracę i partnerstwo kreuje dźwignie efektów, takich jak jakość, innowacyjność i produktywność, a co za tym idzie ekonomiczną efektywność przedsiębiorstwa. Wprowadzanie systemu HIWP jest działaniem długookresowym, dlatego jego efekty również pojawiają się w dłuższej perspektywie. HIWP to techniki, takie jak coaching, doradztwo, partycypacja oraz środki motywujące, zarówno materialne (dzielenie się zyskami), jak i niematerialne (rozwój, zadowolenie z pracy, możliwość pogodzenia pracy z życiem prywatnym). Według S. Borkowskiej siłą systemów HIWP jest[15]:

- uczynienie pracowników głównymi inicjatorami rozwoju organizacji – poprzez zwiększenie ich motywacji i zaangażowania;
- wpływ gospodarki opartej na wiedzy jako motoru rozwoju pracowników, ich umiejętności i wiedzy;
- promowanie zachowań kreatywnych i innowacyjnych; pracownik partycypując w decyzjach i zyskach organizacji zaczyna się z nią identyfikować; wartości organizacji i pracownika stają się spójne, dzięki czemu łatwiej osiągnąć zamierzone cele;
- kultura organizacyjna oparta na zmianach; pracownik łatwiej przystosowuje się do zmian w organizacji, odgrywających tak dużą rolę w innowacyjności i zwiększaniu przewagi konkurencyjnej, co daje i firmie, i pracownikom zysk, nie tylko materialny;
- poprawa jakości i efektywności pracy; zaangażowany pracownik zna swoją wartość dla przedsiębiorstwa; jeżeli czuje się dobrze w pracy, to rośnie zarówno jakość, jak i wydajność jego pracy;
- motywowanie przez zaangażowanie prowadzi do większego przywiązania się pracowników do firmy, a co za tym idzie, do zatrzymania w niej najlepszych pracowników i zmniejszenia kosztów rekrutacji i szkolenia nowych; pracownicy nie odchodzą do konkurencji;
- kreowanie przyjaznego środowiska pracy poprzez pozytywne kontakty kierownictwa z podwładnymi, a także z organizacjami pracowniczymi.

Uproszczoną strukturę systemu HIWP prezentuje rysunek 17. Bazowe są trzy elementy zarządzania: strategia firmy, jej struktura i kultura organizacyjna. W ramach strategicznego zzl kreowane są kluczowe praktyki zaangażowania. HIWP szeroko wykorzystuje środki identyfikacji, takie jak: informacja, komunikacja, coaching, inspirowanie, doradztwo, konsultacje, upełnomocnienie, partycypacja, elastyczna organizacja pracy i różne formy uznania. Środki identyfikacji adresowane do osób dojrzałych mogą przynieść jeszcze lepsze rezultaty w komunikacji uwzględniającej ich potrzeby

[14] Zaangażowanie zostało szerzej omówione we wcześniejszej części pracy.

[15] S. Borkowska (red.), *Rola zzl*…, s. 56.



Rysunek 17. Kluczowe praktyki systemów opartych na zaangażowaniu

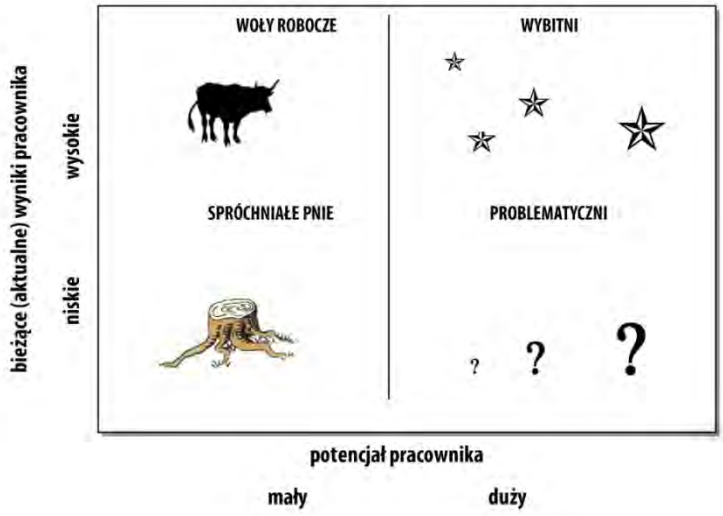
Źródło: S. Borkowska (red.), *Rola zzl w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 56.

i percepcję. Z uwagi na odpowiedzialność i lojalność starszych pracowników zastosowanie ma partycypacja informacyjna, decyzyjna i konsultacyjna, a środki uznania stanowią uzupełnienie systemu motywacyjnego. Warto podkreślić, że systemy wysokiego zaangażowania dają bardzo dobre efekty zarówno dla przedsiębiorstw, jak i pracowników oraz pozostałych interesariuszy. W powiązaniu z systemami pracy wysoko efektywnej i wysokiego zaangażowania pozostają użyteczne w trakcie funkcjonowania już wdrożonych rozwiązań narzędzia obiektywizujące diagnozę kompetencji i potencjału pracowniczego. Takimi metodami mogą być np. analiza SWOT[16] lub portfolio personalne[17].

Do wykonania portfolio niezbędne jest przeprowadzenie analizy pracowników według dwóch kryteriów: aktualnych wyników pracy i potencjału rozwojowego. Do oceny rozwoju pracowników w czasie, na podstawie portfolio personalne, można posłużyć się macierzą BCG *(Boston Consulting Group)* albo jej nieco zmodyfikowaną postacią (rysunek 18).

[16] SWOT/TOWS to metoda analizy strategicznej. Jej nazwa pochodzi od pierwszych liter wyrazów *Strenghts* (mocne strony), *Weaknesses* (słabe strony), *Opportunities* (szanse), *Threats* (zagrożenia). W analizie SWOT wykorzystuje się zarówno efekty analizy otoczenia bliższego i dalszego organizacji, jak i informacje na temat atutów i słabości firmy (zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich, wiedzy i informacji). W analizie TOWS punktem wyjścia jest rozpoznanie otoczenia organizacji, uwzględniające szanse i zagrożenia, a następnie porównanie ich z posiadanymi przez nią kompetencjami, w celu wykorzystania sprzyjających warunków środowiska oraz zneutralizowania czynników negatywnych.

[17] Portfolio personalne to metoda oceny personelu, przedstawiająca szanse i zagrożenia dla zasobów ludzkich.



Rysunek 18. Portfolio personalne

Źródło: I. Kołodziejczyk-Olczak, *Pakiety wynagrodzeń dla specyficznych grup pracowników*, [w:] S. Borkowska (red.), *Wynagrodzenia – praktyczne sposoby rozwiązywania problemów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 239.

Zgodnie z najbardziej typowym schematem „znaki zapytania" („problematyczni pracownicy") – po zainwestowaniu w nich – mogliby stać się „gwiazdami" („wybitni") albo „dojnymi krowami" („woły robocze"). Schemat porażki to przechodzenie wszystkich pracowników do kategorii „znaki zapytania" („problematyczni") przy jednoczesnym pozostaniu w tej kategorii pracowników dotychczas do niej należących. Należy przypuszczać, że większość pracowników w dojrzałym wieku znajdzie się w kategorii „dojne krowy" i „gwiazdy". Prawdopodobnie można się również liczyć z pojedynczymi przypadkami trafiania pracowników w tym wieku do pola „spróchniałe pnie". Niemalże wykluczone jest, że którykolwiek z pracowników dojrzałych znajdzie się w polu „problematyczni". Organizacja w trakcie zatrudnienia miała wystarczająco dużo czasu na rozpoznanie ich kompetencji i podjęcie stosownych decyzji personalnych.

Generalnie wyniki portfolio mogą być użyteczne w tworzeniu strategii rozwoju pracowników poprzez ocenę opłacalności inwestowania w nich, dobór metod szkoleniowych oraz innych instrumentów motywacyjnych, kształtowanie strategii wynagrodzeń, przemieszczenia pracownicze.

Z przyjęcia założenia, że pracownicy dojrzali znajdą się w polu „woły robocze" można wnioskować, że adekwatne będzie zaoferowanie im wysokiego wynagrodzenia stałego, premii uzależnionej od dobrych wyników bieżących i umiarkowanej wiązki bodźców długoterminowych. W zakresie szkolenia przydatne mogą okazać się szkolenia zawodowe dotyczące aktualnej pracy i szkolenia umożliwiające uczenie innych – *train the trainers*. Pracownicy z tej grupy mogą sprawować funkcję opiekunów stażystów czy nowo zatrudnionych pracowników, dbając o ich właściwą adaptację.

Pracowników dojrzałych lokujących się w polu „gwiazdy" można objąć programem szkoleń dotyczących aktualizacji wiedzy w bieżącej pracy, ale też warsztatów i szkoleń ukierunkowanych na podjęcie się opieki nad racjonalizatorami firmy, na przewodnictwo formom współpracy grupowej sprzyjającym innowacjom, na przyjmowanie ról związanych z zarządzaniem wiedzą. „Gwiazdy" mogą liczyć na bogate pakiety wynagrodzeń, z udziałem środków krótko- i długookresowych oraz zróżnicowanych przywilejów.

Dla obu grup wskazane byłoby stosowanie środków uznania, pobudzających zaangażowanie. Jeśli zaś chodzi o rekrutację, można wybrać rekrutację wewnętrzną, z uwzględnieniem pracowników 50+ i szerokim wykorzystaniem ich kompetencji. Poszukiwanie kandydatów w obrębie organizacji nie jest kosztowne i pozwala zaoszczędzić czas, lecz może też powodować pojawienie się kolejnych stanowisk do obsadzenia. Rekrutacja wewnętrzna jest jednak świetnym motywatorem – umożliwia ona pracownikom wykazanie się i awans, a dodatkowo maleją nakłady związane z rekrutacją.

W zakresie działań dostosowawczych adresowanych do starszych pracowników można wymienić także: organizację i wymiar czasu pracy, dopasowanie posiadanych kompetencji do warunków i rodzaju pracy, zmianę stanowiska pracy lub formy zatrudnienia. Generalnie wydłużaniu kariery zawodowej pracowników sprzyja przyjęty model kapitału ludzkiego, a największe szanse na rozwój kariery po 50. roku życia mają pracownicy firm realizujących strategię wzrostu lub stabilizacji[18].

2. Zrównoważona karta dokonań i pomiar kapitału ludzkiego

Narzędziem znajdującym zastosowanie w wielu obszarach zarządzania organizacją jest BSC (*Balanced Scorecard*), zrównoważona karta dokonań. Bywa ona określana również jako: strategiczna karta wyników[19], zrównoważony zestaw wskaźników, zrównoważona sprawozdawczość, karta równowagi strategicznej, kompleksowa karta wyników[20], zrównoważona karta wyników[21], zbilansowana karta dokonań[22]. BSC w praktyce oznacza „zdefiniowanie celów strategicznych, wyznaczenie dla nich wartości optymalnych, ustalenie sposobów realizacji tych założeń, powiązanie z budżetem oraz systemem motywacyjnym dla wszystkich obszarów strategicznych danej jednostki organizacyjnej lub nawet dla poszczególnych jej komórek czy pracowników"[23].

Jej znaczenie i popularność związane są z gospodarką napędzaną wiedzą oraz rosnącą rangą aktywów niematerialnych, o czym była już wcześniej mowa. Według

---

[18] I. Kołodziejczyk-Olczak, *Możliwości rozwoju pracowników w wieku powyżej 45 lat*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Kołodziejczyk-Olczak, I. Wieczorek, *Fachowcy 45+: raport z badania podstaw pracodawców wobec pracowników w wieku 45+ w województwie łódzkim*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2010, s. 57.

[19] H.R. Friedag, W. Schmidt, A. Lewandowska, M. Likierski, *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.

[20] H.K. Rampersad, *Kompleksowa Karta Wyników*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004.

[21] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 15.

[22] R. Piechota, *Projektowanie rachunku kosztów działań – Activity Based Costing*, Difin, Warszawa 2005, s. 193.

[23] H.R. Friedag, W. Schmidt, A. Lewandowska, M. Likierski, *My Balanced Scorecard*…, s. 15.

R. Kaplana i D. Nortona, uważanych za autorów karty, aktywa intelektualne dają przedsiębiorstwom możliwość:

- szybkiego i efektywnego kosztowo wytwarzania produktów oraz świadczenia usług wysokiej jakości;
- utrzymywania relacji z klientami zapewniających lojalność obecnych klientów i zdobywanie nowych;
- inspirowania pracowników do podnoszenia kompetencji, doskonalenia procesów, osiągania celów;
- wdrażania innowacyjnych produktów i usług pożądanych przez interesariuszy;
- rozwijania technologii informatycznych, baz danych i systemów informacyjnych[24].

Strategiczna karta wyników składa się z czterech powiązanych ze sobą perspektyw[25]: finansowej, związanej z rentownością firmy, klienta – realizowanej poprzez monitoring współczynnika rozpoznawalności firmy czy udziały w rynku, procesów wewnętrznych – wyrażonej miarą kosztów ogólnych w przeliczeniu na pracownika oraz perspektywy rozwoju. Dla każdej perspektywy wyróżnia się inicjatywy, założenia, cele, i dobiera właściwe mierniki. Karta wyników nakłania do wprowadzania zmian i stosowania elastycznych rozwiązań, modyfikowanych wraz ze zmianą strategii organizacji. Karta wyników pozwala na kontrolowanie efektywności podejmowanych działań, w związku z tym wymaga stosowania odpowiednich miar w zakresie strategicznych i operacyjnych decyzji kierowniczych[26]. Każdy miernik jest osadzony w logicznym łańcuchu przyczynowo-skutkowym łączącym pożądane efekty wdrażania strategii z czynnikami je stymulującymi. Mapa strategii opisuje proces transformacji aktywów niematerialnych w materialne efekty finansowe[27].

Analizę kondycji kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, a przede wszystkim ocenę realizacji jego strategii personalnej, przeprowadza się na podstawie trzech podstawowych mierników, którymi są: satysfakcja pracowników, utrzymanie najważniejszych pracowników (rotacja), wydajność pracowników[28]. Wszystkie wskazane mierniki mają ścisły związek z zarządzaniem wiekiem. Kluczowe jest utrzymanie najważniejszych pracowników w długim okresie, im dłużej bowiem pracownik jest zatrudniony w przedsiębiorstwie, tym bardziej zwiększa się jego doświadczenie, pozytywnie wpływające na wyniki firmy[29]. Satysfakcja, właściwa atmosfera i środowisko pracy sprzyjają podnoszeniu wydajności pracowników, co znajduje swoje odzwierciedlenie we wzroście efektywności poszczególnych procesów i wyników finansowych firmy. Ukryty potencjał twórczy uwalnia się pod wpływem właściwego, proinnowacyjnego[30] klimatu or-

[24] R. Ryńca, *Zrównoważona karta działań jako metoda pomiaru efektywności procesów i działań*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2009, s. 61.

[25] A. Lipka, M. Król, *Metoda ścieżki krytycznej (CPM) w zarządzaniu zasobami ludzkimi,* Wydawnictwo AE im. K. Adamieckiego, Katowice 2007, s. 194–196.

[26] B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania*…, s. 87–89.

[27] S.R. Kaplan, P.D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*…, s. 77.

[28] K. Barabasz, *Zrównoważona Karta Wyników – narzędzie realizacji i oceny strategii firmy*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza" 2002, nr 11.

[29] A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategiczna karta wyników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 102.

[30] I. Kołodziejczyk-Olczak, *Pakiety wynagrodzeń dla specyficznych grup pracowniczych*, [w:] S. Borkowska (red.), *Wynagrodzenia – problemy i praktyczne sposoby ich rozwiązywania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 251–254.

ganizacyjnego. Może to się przełożyć na zwiększoną liczbę zgłoszonych i wdrożonych usprawnień czy pomysłów na rozwój[31]. Przedsiębiorstwo nie osiągnie sukcesu, jeżeli jego pracownicy nie będą motywowani i wyposażeni w odpowiednio dużo swobody w działaniu i podejmowaniu decyzji[32].

Zdolność organizacji do rozwoju ma trzy źródła, każde innej kategorii: pracownicy, systemy informacyjne, zgodność ze strategią. Cele i mierniki odnoszące się do nich powinny stanowić integralną część strategicznej karty wyników[33]. Podstawę stanowi kapitał intelektualny, będący obiektem badań w perspektywie rozwoju. Kapitał intelektualny, czyli ludzie i ich wiedza, tworzą systemy i procesy wewnątrz organizacji, tzn. kapitał strukturalny firmy (perspektywa procesów wewnętrznych), i na nie wpływają. Natomiast kapitał strukturalny buduje tzw. kapitał kliencki (perspektywa klienta), który bezpośrednio wpływa na kapitał finansowy (perspektywa finansowa), czyli innymi słowy, na wyniki finansowe firmy. Wśród miar można wyróżnić kilka grup powiązanych z zarządzaniem wiekiem.

1. Miary systemu pracy opartego na efektywności (SPOE):
- średni wzrost premii wynikający z klasyfikacji danego stanowiska i efektywności pracownika,
- liczba sugestii generowanych i (lub) realizowanych,
- utrzymanie rezerwy utalentowanych pracowników,
- procent pracowników, których płaca zależy od osiąganych wyników,
- koszt rozwoju kompetencji na jednego pracownika,
- procent pracowników mających plany rozwojowe,
- stosunek płac w firmie do płac u konkurencji,
- pensje gwarantowane w stosunku do wynagrodzeń całkowitych (suma pensji i premii),
- zróżnicowanie premii (pracownicy osiągający dobre i złe wyniki),
- jakość systemów informacji zwrotnej dla pracowników,
- liczba i jakość zespołów międzydziałowych,
- zakres (dystrybucja) wyników oceny efektów pracy,
- liczba i typ „projektów specjalnych" służący rozwojowi obiecujących pracowników,
- wielkość premii wynikającej z pomiaru efektywności[34].

2. Miary wydajności zarządzania zasobami ludzkimi[35]:
- budżet działu personalnego jako procent sprzedaży,
- czas obsadzania wolnego stanowiska,
- czas stracony w wyniku wypadków,
- czas reakcji na prośbę o udzielenie określonych informacji,
- częstotliwość występowania urazów,
- czas wdrażania nowych pracowników w ich obowiązki,

[31] K. Barabasz, *Zrównoważona Karta Wyników…*

[32] G.K. Świderska (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów,* Difin, Warszawa 2003, s. 13–37.

[33] *Ibidem*, s. 138.

[34] B.E. Becker, A.M. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania…*, s. 76.

[35] *Ibidem*, s. 79.

- kompleksowy monitoring bhp,
- fluktuacja przypadająca na dane źródło rekrutacji,
- koszt godziny szkolenia,
- inspekcje w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy,
- koszt skarg,
- inwestycje/dochody działu zasobów ludzkich ogółem,
- koszt sporów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi,
- inwestycje/zarobki działu zasobów ludzkich ogółem,
- koszty świadczeń jako procent płac lub dochodów,
- koszty fluktuacji,
- koszty świadczeń/wskaźnik kosztów świadczeń u konkurencji,
- koszty wynagrodzeń pracowników,
- koszt urazów,
- liczba dni szkoleń i programów na rok,
- koszt wypadków na rok,
- liczba dni urlopów chorobowych na jeden etat,
- koszt zatrudnienia,
- liczba zachorowań związanych ze stresem,
- liczba kandydatów z danego źródła rekrutacji (według jakości),
- procent i liczba pracowników uczestniczących w szkoleniach,
- liczba kursów w każdym roku (według tematów),
- procent nowego materiału w programach szkoleniowych,
- liczba programów dotyczących rekrutacji działu zasobów ludzkich,
- procent poprawnych danych w systemie informacyjnym,
- liczba rozmów wstępnych w stosunku do otrzymanych ofert,
- procent pracowników mających dostęp do szkoleń i możliwości rozwoju,
- liczba zatrudnień przypadająca na dane źródło rekrutacji (według jakości),
- procent ukończonych planów rozwoju pracowników,
- miary długości kluczowych procesów w systemie zarządzania zasobami ludzkimi,
- stosunek liczy ofert do liczby przyjęć,
- stopień zabezpieczenia przed wypadkami,
- stosunek wielkości płac do wydatków na szkolenia,
- średni czas zatrudnienia pracownika (według poziomu efektywności),
- szybkość rozliczania wynagrodzeń,
- wskaźnik absencji (według kategorii stanowisk i wyników pracy),
- wynagrodzenie całkowite na jednego pracownika,
- wydatki działu personalnego na jednego pracownika,
- wskaźnik fluktuacji (według kategorii stanowisk i wyników pracy),
- wydatki działu personalnego/wydatki ogółem,
- zmienne koszty pracy jako procent zmiennego dochodu,
- zgodność z federalnymi i ogólnokrajowymi zasadami uczciwego zatrudniania,
- liczba szkoleń w zakresie bhp,
- zgodność z technicznymi wymogami polityki wyrównywania szans,
- średni czas rozstrzygania sporów.

3. Miary zarządzania wiekiem:
- przeciętne doświadczenie pracownicze w latach,
- liczba klientów wzmacniających kompetencje pracownicze,
- wskaźnik wzrostu kompetencji profesjonalistów,
- wydatki z zakresu zzl na pracownika/na pracownika w starszym wieku,
- koszty zzl jako procent przychodów,
- liczba pracowników 50+ zatrudnionych na pełen etat,
- liczba pracowników 50+ w ogólnej liczbie zatrudnionych,
- udział pracowników dojrzałych w nowych inwestycjach i systemach wspierających pracę,
- udział starszych pracowników w badaniach i rozwoju firmy,
- indeks kompetencji pracowników 50+,
- rotacja kompetencji pracowników dojrzałych (wskaźnik porównujący kompetencje pracowników odchodzących z pracownikami nowo zatrudnionymi),
- udział pracowników 50+ w grupie pracowników kluczowych,
- udział pracowników 50+ w grupie pracowników pomocniczych,
- wiek organizacji,
- średni wiek pracowników organizacji,
- średni staż pracy w firmie,
- struktura pracowników (różnorodność ze względu na wiek),
- liczba ogłoszeń o pracę zgodnych ze standardami zarządzania wiekiem,
- liczba rozmów rekrutacyjnych prowadzonych według standardów zarządzania wiekiem,
- wartość dodana w przeliczeniu na pracownika 40+/45+/50+,
- dochód brutto w przeliczeniu na pracownika 40+/45+/50+,
- dochód ze sprzedaży w przeliczeniu na pracownika 40+/45+/50+,
- wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych,
- stopień feminizacji zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych,
- wartość projektów niemożliwych do realizacji, gdyby nie fakt zatrudnienia pracowników starszych.

4. Miary strategicznego zarządzania wiekiem, związane ze stanem zdrowia pracowników:
- odsetek pracowników na zwolnieniach lekarskich,
- czas wszystkich zwolnień,
- odsetek zwolnień z powodu chorób zawodowych,
- czas zwolnień z powodu chorób zawodowych,
- odsetek zwolnień z powodu wypadków w pracy,
- czas zwolnień z powodu wypadków w pracy,
- odsetek pracowników przechodzących na rentę[36].

5. Miary nośników efektywności działań podejmowanych przez dział zasobów ludzkich[37]:

[36] M. Czernecka, P. Woszczyk (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP, Łódź 2011, s. 159.

[37] B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania*…, s. 83.

- dostęp do informacji gospodarczych ułatwiających podejmowanie decyzji,
- efektywność przekazywania informacji pracownikom,
- dostęp pracowników do wiedzy oraz potrzebnych im informacji,
- konsekwentne i równe traktowanie wszystkich pracowników,
- efektywność procesu oceny efektów pracy, który pozwala zidentyfikować słabych pracowników,
- liczba próśb o przeniesienie na jednego przełożonego,
- efektywność przepływu informacji między działami,
- pomoc działu zasobów ludzkich w rozwijaniu potrzebnych kompetencji przywódczych,
- fluktuacja pracowników według poziomu efektywności i według możliwości kontroli,
- postrzegana wiarygodność systemów pomiaru zarządzania zasobami ludzkimi,
- międzywydziałowa praca zespołowa,
- procent awansów wśród kobiet i mniejszości,
- możliwości rozwoju/awansu pracowników,
- procent pracowników, którym po roku zatrudnienia po raz kolejny przedłużono umowę o pracę,
- nacisk na rozpowszechnienie i zdobywanie w praktyce wiedzy dotyczącej zatrudniania, oceniania i wynagradzania pracowników,
- procent pracowników, którzy mogą awansować,
- nacisk na kompetencje pracowników wymagane w procesie rekrutacji, obsady stanowisk i w zarządzaniu przez wyniki,
- procent pracowników, którzy wysuwają własne sugestie dotyczące funkcjonowania firmy,
- postępująca w miarę upływu czasu średnia zmiana wyników przeprowadzonej oceny efektów pracy,
- procent pracowników z doświadczeniem wykraczającym poza obecne obowiązki zawodowe,
- pochwała przez klientów stosowanego w firmie procesu rekrutacji,
- procent stażystów, którzy zostają pracownikami firmy,
- pracownicy świadomi wartości zasadniczych (np. świadomości kosztów),
- procent zatrzymanych w firmie kluczowych pracowników osiągających dobre wyniki,
- proces uczenia się w organizacji,
- przełożenie strategii firmy na szczegółowe cele krótko- i długoterminowe,
- regularne i czytelne informacje od zarządu oraz od działów zasobów ludzkich,
- skuteczność działu personalnego w identyfikacji potrzebnych umiejętności (wśród pracowników) w odniesieniu do nakładów,
- skargi/pochwały wyrażane przez klientów,
- stosunek liczby pracowników działu personalnego do liczby wszystkich pracowników firmy,
- stopień poczucia wspólnoty celów,
- udostępnienie pracownikom ważnych informacji gospodarczych,
- stopień zrozumienia przez pracowników strategii firmy i jej celów operacyjnych,

- umiejętność opisania przez przeciętnego pracownika strategicznych planów firmy,
- wyniki wywiadów na temat zaangażowania pracowników,
- umiejętność opisania przez przeciętnego pracownika strategii personalnej firmy,
- wywiady na temat atmosfery w pracy,
- wskaźnik powodzenia związany z zatrudnieniem zewnętrznym,
- wzrost kompetencji pracowników,
- wskaźnik utrzymania w firmie zasadniczego kapitału ludzkiego,
- zadowolenie pracowników z możliwości awansów, wynagrodzeń itd.,
- wykorzystanie planowanych możliwości rozwoju,
- zmiana nastawienia pracowników,
- wyniki osiągane przez nowo zatrudnionych,
- znajomość zagadnień finansowych wśród pracowników,
- wyniki wywiadów na temat dążenia firmy do osiągnięcia pozycji chętnie wybieranego pracodawcy (w odniesieniu do wybranych stanowisk),
- zrozumienie przez pracowników celów firmy,
- zaangażowanie i przywództwo zarządu w związku z dzieleniem się wiedzą w firmie,
- zrozumienie przez pracowników własnych celów,
- zaangażowanie liderów działu zasobów ludzkich w pozyskiwanie siły roboczej,
- zróżnicowanie pracowników pod względem rasy i płci w różnych kategoriach stanowisk.

Wśród wymienionych przykładowych miar można wyróżnić specyficzne, przynależne do zarządzania wiekiem oraz zdecydowanie bardziej ogólne, wpisujące się w strategię organizacji i szerokie pasmo jej działań podnoszących efektywność. Miary związane z zarządzaniem wiekiem mogą być składową raportowania zintegrowanego, gdyż starszych pracowników postrzega się jako kapitał intelektualny. Pomiar tego kapitału sprowadzać się będzie zawsze do wyboru, identyfikacji i analizy kluczowych wskaźników[38]. Karta jest wykreowana poprzez wskazanie wyczerpującej listy miar używanych w działalności biznesowej a następnie ograniczenie tej listy do kluczowych mierników, naprawdę mierzących sukces organizacji[39]. BSC jest przydatna jako instrument prezentujący strategię i kierunki działań organizacji, w której dba się o zaangażowanie pracownicze[40].

Karta wykorzystuje spójny system finansowych i pozafinansowych wskaźników do bieżącej oceny stanu organizacji oraz zakłada przedstawienie strategii w postaci zestawu mierzalnych celów niezbędnych do realizacji misji firmy. Służy do zapewnienia spójności między celami a podejmowanymi działaniami, mierzenia i kontroli efektów działań strategicznych oraz motywującego oddziaływania na pracowników[41].

BSC mogą uzupełnić lub zastąpić w organizacji inne metody związane z pomiarem aktywów niematerialnych. Wśród najważniejszych można wymienić kilka. Nawi-

---

[38] A. Jaruga, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ODDK, Gdańsk 2002, s.125.

[39] A. Gumbus, *Introducing the BSC: Creating Metrics to Measure Performance*, „Journal of Management Education" 2009, vol. 33, s. 617–622.

[40] M. Bourne, P. Bourne, *Handbook of Corporate Performance Management*, Wiley, Chichester 2012, s. 217.

[41] A. Jaruga, *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie" 2000, nr 1, s. 2.

gator Skandii[42] (*Skandia Navigator*) zawiera następujące obszary: finansów, klientów, pracowników, procesów, odnowy i rozwoju[43]. Monitor aktywów intelektualnych[44] (*Intangible Asset Monitor*) mieści z kolei: kapitał intelektualny w postaci mierników: struktura zewnętrzna, struktura wewnętrzna i indywidualne kompetencje pracowników. Analizie wartości te podlegają w obszarach: wzrostu, odnowy (innowacyjności) wydajności i stabilności. Karta łańcucha wartości (*Value Chain Scoreboard*)[45] to podstawowy proces innowacyjny, niezbędny dla przetrwania i osiągnięcia sukcesu przez organizację.

W kontekście zarządzania wiekiem monitor aktywów niematerialnych może rozpatrywać głównie kompetencje indywidualne dojrzałych pracowników (tabela 25).

Tabela 25. Monitor aktywów niematerialnych – przykłady mierników w obszarze kompetencji indywidualnych

Wyszczególnienie	Wartość rynkowa			
	aktywa materialne	aktywa niematerialne		
		struktura zewnętrzna	struktura wewnętrzna	kompetencje indywidualne
Wzrost				• Staż pracy • Poziom wykształcenia • Indeks kompetencji pracowników • Rotacja kompetencji pracowników (wskaźnik porównujący kompetencje pracowników odchodzących z pracownikami nowo zatrudnionymi)
Odnowa/ Innowacyjność				• Udział klientów przyczyniających się do wzrostu kompetencji pracowników • Struktura (różnorodność) płci • Nakłady na szkolenia i edukację
Wydajność				• Udział profesjonalistów • Wartość dodana na jednego pracownika (profesjonalistę) • Rentowność pracowników (profesjonalistów).
Stabilność				• Struktura wieku (średni wiek pracowników) • Staż pracy w danej firmie • Relatywność płac • Wskaźnik rotacji profesjonalistów

Źródło: D. Dobija, A. Rosińska, *Pomiar i wycena zasobów wiedzy*, [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 266–267.

Dla dojrzałych pracowników można byłoby tworzyć także kartę łańcucha wartości, której przykład zaprezentowany został obok (tabela 26). Karta BSC jest odzwierciedleniem równowagi między tradycyjną perspektywą finansów a trzema innymi perspektywami. *Skandia Navigator* pokazuje natomiast, że „obszar pracowników jest jedyną aktywną siłą, która dotyka czterech pozostałych obszarów"[46].

[42] Autorstwa L. Edvinssone'a, M.S. Malone'a, za: D. Dobija, A. Rosińska, *Pomiar i wycena zasobów wiedzy*, [w:] D. Jemielniak, A. K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 262.

[43] D. Dobija, A. Rosińska, *Pomiar i wycena*..., s. 259–282.

[44] Autorstwa K.-E. Sveiby'ego, za: *ibidem*, s. 266.

[45] B. Lev, za: *ibidem*, s. 269.

[46] D. Dobija, A. Rosińska, *Pomiar i wycena*…, s. 263.

Tabela 26. Karta łańcucha wartości dojrzałych pracowników

Odkrycie i uczenie się	Wdrożenia	Komercjalizacja
1. Prace wewnętrzne • Udział pracowników 50+ w badaniach i wdrożeniu produktów • Kształcenie nowych pracowników przez pracowników 45+	4. Własność intelektualna • Patenty i znaki towarowe opracowane przy udziale 50+ • Licencje opracowane przy udziale pracowników 50+ • Zakodowana wiedza pracowników 50+	7. Klienci Wartość marek lub klientów w kontekście *silver economy*
2. Nabyte umiejętności Udział 50+ w użytkowaniu zakupionych nowych technologii	5. Możliwości technologiczne • Prototypy wykonywane przy udziale 50+ • Testowanie wykonywane przez 50+	8. Wyniki Aktywa wiedzy powiązane z pracownikami 50+
3. Networking (sieć relacji) • Aktywność 50+ w społeczności praktyków • Alianse i joint ventures zrealizowane z udziałem pracowników 50+	6. Internet Wspieranie zakupów online przez pracowników 50+	9. Perspektywy wzrostu • Przyspieszenie wprowadzenie nowego produktu dzięki 45+, przy współudziale 50+ • Inicjatywy pracowników 50+

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Dobija, A. Rosińska, *Pomiar i wycena zasobów wiedzy*, [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 270–271.

Starzejące się zasoby ludzkie są ważną składową kapitału intelektualnego firmy. Powiązanie zidentyfikowanych aktywów niematerialnych z rozwojem firmy, określenie miar oraz ich monitoring, to wyzwanie dla kierownictwa firmy, także w świetle przeprowadzanych w organizacji zmian (tabela 27), o czym już wspominano.

Tabela 27. Warunki przeprowadzania skutecznych zmian

Warunki przeprowadzania skutecznych zmian	Konsekwencje dla transformacji zzl	Warunki przeprowadzania skutecznych zmian w perspektywie 50+
Kierowanie: poparcie kierownictwa dla zmian	Uzyskanie wsparcia kierownictwa HR i menedżerów operacyjnych	Uwzględnienie specyfiki pracowników 50+, uzyskanie ich poparcia
Tworzenie wspólnej potrzeby: znajomość powodów transformacji	Zebranie argumentów na to, że transformacja tworzy wartość dodaną	Włączenie osób 50+ w tworzenie katalogu argumentów
Przewidywanie: jasne określenie oczekiwanych rezultatów	Stworzenie modelu: praktyk, działów, ludzi	Włączenie osób 50+ w przygotowanie katalogu rezultatów
Angażowanie; dbanie o aktywne uczestnictwo najważniejszych osób	Uzyskanie poparcia wszystkich pracowników, i operacyjnych, i specjalistów HR	Uzyskanie poparcia osób 50+ dla procesu zachodzących zmian, uczynienie z osób 50+ emisariuszy zmiany
Podejmowanie decyzji: świadomość, jakie decyzje należy podjąć, by transformacja posuwała się naprzód	Zaczynanie od małych rzeczy, koncentracja na początkowych decyzjach	Korzystanie z doświadczeń osób 50+ w procesie podejmowania decyzji i ich realizacji w różnych perspektywach czasowych
Instytucjonalizacja: zintegrowanie transformacji z działaniami biznesowymi	Integrowanie transformacji zzl z praktykami zzl i systemami alokacji zasobów w firmie	Partycypacja starszych pracowników w różnorodnych projektach
Monitorowanie i uczenie się: śledzenie skuteczności transformacji	Doskonalenie i modyfikacja planu. Śledzenie postępów i uczenie się dzięki transformacji	Włączenie osób 50+ w system projektowania i wdrożenia monitoringu

Źródło: warunki przeprowadzania zmian oraz konsekwencje dla HR zaczerpnięto z D. Ulrich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman, *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 153.

Kapitał ludzki stanowi kluczowy element wartości rynkowej przedsiębiorstwa – ludzie przynoszą wartość dodaną, możliwą do oszacowania. Proces określania mierników pozwala kierownictwu firmy skupić się na działaniach takich jak: znalezienie, zatrzymanie, rozwój i optymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego. Mierniki można

wykorzystać do oceny efektywności praktyk zzl – właściwie nie da się zarządzać przedsiębiorstwem, jeśli nie prowadzi się pomiarów[47]. Nie samo jednak przeprowadzenie pomiarów jest kluczem do udanego zarządzania, ale wynikające z niego praktyki, także w zakresie kształtowania wizerunku.

Zarówno na świecie, jak i w Polsce można zaobserwować, że coraz więcej organizacji zaczyna dostrzegać korzyści z pozytywnego wizerunku w otoczeniu. Służy temu również świadome kształtowanie wizerunku pracodawcy – *Employer Branding* (EB). Miano „pracodawcy z wyboru" otrzymują firmy, których środowisko pracy obecni i potencjalni pracownicy postrzegają jako atrakcyjne.

3. *Employer Branding*

Zainteresowanie problematyką wizerunku przedsiębiorstwa zaczęło rozwijać się w latach 50. ubiegłego wieku. Badaczem, który jako jeden z pierwszych zwrócił uwagę na znaczenie wizerunku, był P. Martineau. Lansował on tezę, że odbiorcami wizerunku oprócz klientów są także akcjonariusze, pracownicy, pośrednicy, dostawcy, potencjalni klienci czy społeczności lokalne[48]. K. Wojtaszczyk twierdzi, że EB jest to świadome budowanie wizerunku organizacji jako doskonałego miejsca pracy dla obecnych pracowników oraz wszystkich grup przyszłych interesariuszy[49], akcentując konieczność działań także w aspekcie przyszłości. Koncepcja EB zakłada, że praca w konkretnym przedsiębiorstwie jest „szczególnym towarem", który trzeba umiejętnie sprzedać. Sukces w rywalizacji o talenty można odnosić, budując silny wizerunek firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, dzięki połączeniu mądrej strategii personalnej z zarządzaniem marką i komunikacją[50]. Ujęcie pracy w kategorii towaru wydaje się być podejściem przestarzałym, ale akcentowanie walki o talenty w obecnych realiach gospodarowania jest jak najbardziej aktualne.

Wizerunek firmy jako pracodawcy to obraz ukształtowany w świadomości aktualnych pracowników na podstawie ich osobistych doświadczeń. To także komunikat docierający do potencjalnych członków organizacji, którego źródłem są osoby tworzące daną organizację i wszelkiego typu nośniki masowego przekazu[51]. Wizerunek firmy występującej w roli pracodawcy może podlegać zmianom gwałtownym lub ewolucyjnym. Wyjątkowo silny wpływ na obraz firmy jako pracodawcy mają zjawiska oceniane przez pracowników negatywnie, przyczyniające się do postrzegania organizacji jako podmiotu, który nie dba o klientów wewnętrznych.

Biorąc wszystko to pod rozwagę, zarządzanie wizerunkiem jest niezwykle trudnym zadaniem, ponieważ opinie o firmie powstają na podstawie doświadczeń życiowych pracowników, odbijają się w lustrze ich wartości, przekonań i oczekiwań, a tym

---

[47] D. Ulrich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman, *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 49.

[48] T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2010, s. 65.

[49] K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 78.

[50] A. Juchimiuk, *Umiejętnie sprzedaj pracę!*, „Marketing w Praktyce" 2008, nr 4, s. 34.

[51] A. Baruk, *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Wydawnictwo AR w Lublinie, Lublin 2005, s. 35.

samym organizacja może być postrzegana przez każdego inaczej. Wizerunek przedsiębiorstwa wśród jego pracowników zależy w dużej mierze od tego, czy odczuwają oni satysfakcję z pracy zawodowej i jak oceniają funkcjonowanie systemu motywacyjnego – czy warunki pozwalają im na indywidualny rozwój i spełnienie oczekiwań zawodowych oraz osobistych. Kształtowanie zaangażowanego i motywującego środowiska pracy wspiera wizerunek, a pracownicy identyfikują się wówczas z firmą, jej strategią i polityką. Ponadto postrzegają pracodawcę jako atrakcyjnego, zgodnie ze znaną w psychologii tzw. zasadą potęgi entuzjazmu i optymizmu[52]. Reputacja firmy jest składową aktywów niematerialnych, dzięki którym może się ona wyróżnić na tle konkurentów[53]. Wizerunek rozpatrywany bywa łącznie z tożsamością (rysunek 19).

Rysunek 19. Tożsamość a wizerunek

Źródło: M.S. Glynn, A.G. Woodside (eds), *Business-To-Business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercise*, Emerald, Bingley 2009, s. 278–279; J.M.T. Balmer, A. Mukherjee, S.A. Greyser, P. Jenster (eds), *Corporate marketing: insight and integration drawn from corporate branding, corporate identity, corporate identity, corporate communication, corporate reputation and visual identification*, „European Journal of Marketing" 2006, vol. 40, s. 734–737.

Niektórzy autorzy uważają, że znaczenie omawianych powyżej terminów i różnice pomiędzy nimi nie są jeszcze jasne, w pewnych koncepcjach używa się ich symultanicznie[54]. Można mówić o rożnych rodzajach wizerunku, mogących należeć do jednego z pięciu typów[55]. Przyjęcie przez firmy określonego kierunku, np. położenie nacisku na kształtowanie wizerunku rzeczywistego i traktowanie wizerunku komunikowanego

[52] W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty,* Poltex, Warszawa 2002 , s. 57.

[53] M.S. Glynn, A.G. Woodside (eds), *Business-To-Business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercise*, Emerald, Bingley 2009, s. 278–279.

[54] Tworzeniu pozytywnego wizerunku służą w jakimś sensie konkursy i rankingi: *Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Best Employers for Workers over 50 (program prowadzony przez American Association of Retired Persons – AARP), Great Place to Work, Inwestor w Kapitał ludzki, rankingi Fortune, Watson Wyatt, Ranking Najbardziej Pożądanego Pracodawcy – Antal International.*

[55] Typologię prezentuje Balmer w swoich licznych publikacjach, m.in. J.M.T. Balmer, S.A. Greyser (eds), *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing: Perspectives on Identity, Image, Reputation and Corporate Branding,* Routledge, London–New York 2003, s. 16–18. Wizerunek rzeczywisty, czyli zachowania oraz działania organizacyjne, wewnętrzne wartości, zasięg rynkowej aktywności i pozycjonowanie firmy; wizerunek komunikowany, obejmujący informacje przekazywane przez organizację za pomocą systemu komunikowania się; wizerunek wyobrażony – obrazy firmy kształtowane przez stakeholderów; wizerunek idealny, związany z możliwie najlepszym pozycjonowaniem firmy; wizerunek pożądany – wizja artykułowana przez założycieli firmy i kadrę zarządzającą.

w kategoriach uzupełnienia, determinuje aktywności tych firm. W strategii tworzenia marki pracodawcy można wyróżnić dwa kierunki EB, w zależności od grupy, do której są adresowane:

- EB wewnętrzny – skierowany do obecnych pracowników firmy. Skupia się głównie na stworzeniu przyjaznej atmosfery pracy i nakreśleniu pracownikom możliwości rozwoju (jako przykład można podać organizowanie wyjazdów integracyjnych, prowadzenie portalu pracowniczego, wydawanie gazetek firmowych oraz szeroko ujmowane inwestycje w kapitał ludzki, np. poprzez szkolenia pracownicze);
- EB zewnętrzny – skierowany głównie do potencjalnych pracowników. Celem tych działań jest stworzenie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy (uczestnictwo w targach pracy, aktywna promocja firmy na uczelniach wyższych, moderowanie forum internetowego oraz dbanie o efektywne i trafiające do grupy docelowej ogłoszenia rekrutacyjne)[56].

Niezależnie od wątpliwości terminologicznych, w procesie tworzenia wizerunku pracodawcy z wyboru biorą udział różnorodni interesariusze (tabela 28).

Tabela 28. Interesariusze procesu kreowania wizerunku pracodawcy z wyboru

Interesariusze procesu kreowania wizerunku	Interesariusze procesu kreowania wizerunku pracodawcy z wyboru	Interesariusze procesu kreowania wizerunku w odniesieniu do pracowników 50+
Inicjatorzy (*Initiators*) – przyszli użytkownicy danego produktu lub usługi	Pracownicy działu personalnego; zarząd firmy	Pracownicy działu personalnego; zarząd firmy, związki zawodowe i inne organizacje pracownicze, osoby 50+
Użytkownicy (*Users*) – użytkownicy produktu/usługi	Kierownicy, pracownicy, pracownicy działu personalnego	Kierownicy, pracownicy, pracownicy działu personalnego; osoby 50+.
Wpływajacy na decyzje (*Influencers*) – wpływ na decyzje zakupowe/pomagają w specyfikacji.	Firmy konsultingowe, kierownicy, pracownicy, pracownicy działu personalnego	Firmy konsultingowe, kierownicy, pracownicy, pracownicy działu personalnego; osoby 50+, związki zawodowe i inne organizacje pracownicze
Decydenci (*Deciders*) – decydują o wymaganiach lub o dostawcy rozwiązań	Kierownicy, zarząd firmy	Kierownicy, zarząd firmy
Dokonujący autoryzacji (*Approvers*) – autoryzują	Pracownicy działu personalnego; specjaliści do spraw PR	Pracownicy działu personalnego; specjaliści do spraw PR, osoby 50+, związki zawodowe i inne organizacje pracownicze
Kupujący (*Buyers*) – formalne uprawnienia do zakupu, wyselekcjonowania	Kierownik działu personalnego	Kierownik działu personalnego
Dysponenci informacji (*Gatekeepers*) – mający „moc", aby zapobiec utracie informacji	Pracownicy działu personalnego recepcjoniści, operatorzy telefonu/infolinii	Pracownicy działu personalnego recepcjoniści, operatorzy telefonu/infolinii w różnym wieku

Źródło: opracowanie własne. Klasyfikację interesariuszy zaczerpnięto z K.L. Keller, *Strong business-to-business brand*, [w:] M.S. Glynn, A.G. Woodside (eds), *Business-To-Business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercise*, Emerald, Bingley 2009, s. 27.

[56] K. Wojtaszczyk, *Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych, czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy, który nie dba o swoich pracowników*, „e-mentor" 2008, nr 3, http://www.e-mentor.edu.pl (grudzień 2012).

Interesariusze ci odgrywają różne role, od inicjatorów aż po dysponentów informacji. W kontekście kreowania wizerunku w odniesieniu do pracowników w wieku 50+ najczęściej w role te wcielają się kierownicy, pracownicy działu personalnego oraz związki zawodowe. Na nich należy skoncentrować uwagę, nie pomijając przy tym pozostałych grup interesu.

Rozpatrując zastosowanie jakichkolwiek narzędzi z zakresu EB, trzeba koniecznie pamiętać o grupach, wobec których te rozwiązania będą stosowane, i uwzględniać charakterystyki pokoleń funkcjonujących na rynku pracy. Poszczególne generacje, z uwagi na różne systemy wartości, oczekiwań, potrzeb, wymagają odrębnych instrumentów motywacyjnych, ale także dostosowanych do ich specyfiki narzędzi kreujących wizerunek. Najczęściej specyfikuje się oddzielne „pakiety" dla poszczególnych generacji[57]. W przypadku działań co-brandingowych, polegających na łączeniu marki pracodawcy z marką korporacyjną lub konsumencką, nieodzowna jest synergia działań marketingowych, *Public Relation* i zzl. Potencjalnie działania wizerunkowe stają się wtedy bardziej efektywne[58].

W trosce o tworzenie wizerunku zewnętrznego pracodawca może usunąć ograniczenia wiekowe w ogłoszeniach o pracę, aby do aplikowania zachęcić osoby bardziej zróżnicowane wiekowo. Interesującym pomysłem byłoby stosowanie ogłoszeń wizerunkowych z udziałem osób dojrzałych. W procesie naboru wypada położyć nacisk na kompetencje, a nie na wiek. Dopełnieniem procesu jest powierzenie prowadzenia rozmów rekrutacyjnych i selekcji aplikantów specjalnie wykwalifikowanym pracownikom. Wartym rozważenia jest skorzystanie z publicznych programów wsparcia i podjęcie współpracy z lokalnymi agencjami rekrutacyjnymi, spośród których niektóre prawdopodobnie specjalizują się w pozyskiwaniu dojrzałych pracowników.

Wykorzystanie podobizn starszych osób w kampaniach reklamowych skierowanych do osób z tej grupy wieku może pomóc w uzyskaniu bardziej neutralnej wymowy reklamy, nie wykluczającej potencjalnych starszych kandydatów do pracy czy dojrzałych klientów. Z kolei zatrudnienie pracowników dojrzałych do obsługi klienta może spowodować, że w niektórych sytuacjach mogą oni bardziej adekwatnie niż młodsi reagować na zmieniające się oczekiwania klientów, zachowywać się bardziej empatycznie. Większe zróżnicowanie wiekowe może ponadto pomóc rozwiązać problemy związane z niedostateczną liczbą pracowników i przyczynić się do podniesienia jakości obsługi i podniesienia lojalności klientów.

W zakresie kreowania wizerunku wewnętrznego dużą rolę może odegrać zwrócenie uwagi na kwestie organizacyjne i ergonomiczne. Praca wymagająca sprawności fizycznej z wiekiem może stać się trudna. Zmiany zasad jej wykonywania, usprawnienia technologiczne, przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy, zapewniają starszym pracownikom środowisko, w którym będą mogli pozostać aktywni i produktywni. Ponadto ważne jest obalenie w organizacji niektórych mitów związanych ze starszymi pracownikami, np. że chorują oni częściej lub że są bardziej podatni na wypadki. W rzeczywistości, w porównaniu z młodszymi pracownikami, starsi rzadziej biorą zwolnie-

[57] C. Marston, *Motivating the „What's in It for Me? Workforce. Manage Across the Generational Divide and Increase Profits,* John Wiley, Hoboken, NJ 2007, s. 13–122.

[58] M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 133.

nia chorobowe czy ulegają wypadkom. Dlatego pracodawcy powinni uznać kwestię ochrony zdrowia w pracy za istotny element dowolnej strategii zarządzania wiekiem.

Rezygnacja ze stereotypowego postrzegania starszych pracowników jako mniej kreatywnych, roszczeniowych, nie posiadających inicjatywy, niechętnych uczeniu się, tych, w których nie warto inwestować, bo zaraz przejdą na emeryturę, stanowi punkt wyjścia pokazania im możliwości rozwoju w organizacji. To może prowadzić do zmniejszenia się liczby przypadków przechodzenia pracowników na emeryturę ze względu na brak perspektyw i znalezienie się w „ślepym zaułku" kariery. Zaoferowanie stopniowego przechodzenia na emeryturę, czy wsparcie psychologiczne w dostosowaniu się do emerytury, można postrzegać jako przejaw społecznej odpowiedzialności biznesu, ale także jako jeden ze sposobów umacniania dobrej reputacji firmy.

Istotne jest przy tym reagowanie na potrzeby generacji najliczniej reprezentowanych wśród zatrudnionych, ale też myślenie perspektywiczne dotyczące pracowników dojrzałych i pokoleń, które dopiero pojawią się na rynku pracy, jak np. pokolenie C.

Pomocne w budowaniu wizerunku może być *compliance*, czyli zgodność działalności przedsiębiorstwa z obowiązującymi przepisami prawa. Jej zakres powinien obejmować wszystkie osoby przynależne do danego przedsiębiorstwa, głównie pracowników, kierowników wszystkich szczebli zarządzania, także dyrektorów, członków zarządu i inne osoby mające decydujący wpływ na to, co dzieje się w firmie[59]. Nieprawidłowość, która zostanie ujawniona w mediach, przedstawiona w charakterze skandalu, może przyczynić się do znacznego uszczerbku na reputacji. Taki uszczerbek może wpłynąć na utratę pracowników. „Jedyną wartość, której konkurenci nigdy nie zdołają powielić – dającą przedsiębiorstwu rzeczywistą, wyjątkową i trwałą przewagę nad nimi – stanowią ludzie"[60]. Ludzie szukają pracodawców, którzy zapewniają otoczenie pracy pozwalające im wykorzystywać swoje możliwości i osiągać najlepsze rezultaty, na jakie ich stać. J. Leary-Joyce opisuje „nadzwyczajnych pracodawców", którzy zapewniają pracownikom rozwój, ujawniają i wykorzystują ich talenty, mobilizują do większej kreatywności i wydajności, a zarazem za nią wynagradzają. Jeśli w jakimś miejscu istnieje „kultura nadzwyczajnej firmy", ludzie nie odchodzą z niego, a ich „kompetencje i wiedza specjalistyczna zostają wewnątrz organizacji, która w rezultacie osiąga wysoką efektywność"[61]. Organizacja przyjazna dojrzałym pracownikom ma duże szanse kreowania takiej kultury.

Celem rozdziału V było zaprezentowanie praktyk zarządzania wiekiem korzystnych dla pracodawców. Koncentrują się one na zademonstrowaniu celowości łączenia praktyk w wiązki uznawane za dźwignie innowacyjności, produktywności i jakości, budujące zaangażowanie i efektywność pracowników. Wskazanie korzyści i próba ich zmierzenia może stać się ważnym argumentem przetargowym dla służb personalnych w dyskusjach z kadrą zarządzającą czy kierownictwem liniowym na temat potrzeby i uzasadnienia wdrożenia zarządzania wiekiem. Także monitorowanie efektów przy udziale karty zrównoważonej lub metod do niej zbliżonych stanowi istotny postulat organizacyjny.

---

[59] B. Makowicz, *Compliance w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 15–17.

[60] J. Leary-Joyce, *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007, s. 15.

[61] *Ibidem*, s. 23–24.

Rozdział V zamyka zagadnienie kształtowania wizerunku pracodawcy z wyboru. Dbałość o wizerunek wewnętrzny czy zewnętrzny oczywiście przynosi liczne korzyści pracownikom, ale wraz z metodami efektywnościowymi zaliczona została do praktyk sprzyjających w większym stopniu pracodawcom. Ponieważ dotychczasowe rozważania konsolidowały się wokół zagadnień teoretycznych i dotyczyły diagnozy kompetencji osób dojrzałych, dlatego następny rozdział będzie zajmował się badaniem polskich pracodawców – drugiej ze stron tandemu zarządzania wiekiem.

ROZDZIAŁ VI

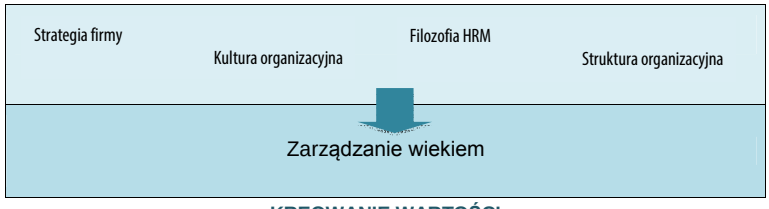
Zarządzanie wiekiem w polskich organizacjach w świetle badań własnych

1. Zarządzanie wiekiem – model na podstawie przeglądu literatury

Budowa modelu zarządzania wiekiem, na który złożą się określone praktyki[1], wymaga przede wszystkim uprzedniej analizy najważniejszych zależności pomiędzy następującymi elementami (rysunek 20):

- strategia firmy – strategia zzl, a w jej ramach strategia zarządzania wiekiem, która kaskadowana jest na niższe szczeble organizacji i stanowi uzasadnienie strategii biznesowej. Aspektem strategicznym jest społeczna odpowiedzialność biznesu, kreowanie ram postępowania etycznego i pozycjonowanie przyjaznego dojrzałym pracownikom pracodawcy;
- filozofia *human resources management* – zakłada postrzeganie pracowników w kategoriach najważniejszego zasobu i kapitału ludzkiego;
- kultura organizacyjna, wspierająca osiąganie celów strategicznych – powinna być rozwijana i diagnozowana w kierunku wspierania zarządzania wiekiem;
- struktura firmy **–** uwzględnia ergonomiczne i organizacyjne uwarunkowania pracy ludzi starszych w kontekście modyfikacji struktur organizacyjnych – popularyzacji struktur wirtualnych, sieciowych, płaskich.

Analiza powyższych elementów potwierdza, że stanowią one punkt wyjścia budowy modelu zarządzania wiekiem.



Rysunek 20. Model wyjściowy zarządzania wiekiem

Źródło: opracowanie własne.

Do tego, by model ów mógł powstać, niezbędne wydaje się dokonanie przeglądu poszczególnych praktyk zarządzania wiekiem zaprezentowanych w literaturze obcej i polskiej (tabele 29–30). Scharakteryzowanie architektury zarządzania wiekiem wy-

[1] Termin „praktyka" utożsamiany jest tu z określeniami: „obszar", „element", „instrument". Terminy te stosowane są w pracy zamiennie.

maga wcześniejszej identyfikacji praktyk składających się na wymiar funkcjonalny i instrumentalny tego zagadnienia.

Tabela 29. Obszary zarządzania wiekiem wyodrębnione w literaturze obcej w ujęciu chronologicznym

Lp.	Źródło praktyk zarządzania wiekiem	Spełniane funkcje
1	2	3
1	B. Casey, H. Metcalf i J. Lakey (1993)	• Rekrutacja i odejścia z pracy • Szkolenia, rozwój i promocja • Elastyczne formy pracy • Ergonomia i projektowanie stanowisk • Zmiana podejścia do starzejących się pracowników
2	*Managing an Ageing Workforce. A Guide to Good Practice* (1998)	• Rekrutacja • Szkolenia, rozwój i promocja • Elastyczne formy pracy • Ergonomia/ projektowanie pracy • Zmiana postaw w organizacji
3	Brytyjski kodeks praktyk na rzecz wspierania zróżnicowania wieku pracowników *Age diversity in employment* (1999)	• Oparta na kryteriach merytorycznych rekrutacja • Ocena merytoryczna podstawą selekcji • Awanse w pracy na podstawie demonstrowanych umiejętności bądź potencjału • Zachęcanie do szkoleń pracowników w każdym wieku • Przesłanki obiektywne zwolnienia pracownika • Godzenie interesów pracodawcy i pracownika w dodatkowym ubezpieczeniu emerytalnym
4	8 wizji zarządzania wiekiem Ilmarinena (2005)	• Dobra znajomość struktur wiekowych • Uczciwe podejście do pracowników • Zarządzanie uwzględniające indywidualność i różnorodność • Operacyjne strategie zarządzania wiekiem • Umiejętność pracy, motywacja i chęć kontynuowania pracy • Wysoki poziom kompetencji • Dobre środowisko i organizacja pracy • Dostatnie życie
5	A. Walker (2005)	• Rozwój pracowników, planowanie kariery • Ciągłe szkolenia, zawodowy recykling (odzysk i powtórne przetworzenie) • Elastyczne harmonogramy pracy • Zespoły mieszane wiekowo • Przeprojektowanie pracy, ergonomia • Utrzymanie i promowanie dobrego stanu zdrowia i zdolności do pracy • Promowanie różnorodności wiekowej • Świadomość i zwalczanie dyskryminacji wiekowej • Współpraca międzypokoleniowa (tandemowa)
6	*A guide to good practice in age management* (2006)	• Rekrutacja • Uczenie się, szkolenia i kształcenie ustawiczne • Rozwój kariery • Elastyczne godziny pracy • Ochrona i promocja zdrowia, projektowanie pracy • Przesunięcia • Wyjście z zatrudnienia i przejście na emeryturę • Kompleksowe rozwiązania

Tabela 29 cd.

1	2	3
7	IBM/The Lisbon Council (2007)	Wirtualny okrąg – powstaje dzięki: • przywództwu władz • obywatelskiemu zaangażowaniu • partnerstwu biznesowemu 7 strategii: • przekierowanie wysiłków rekrutacyjnych na zatrudnianie starszych pracowników • zatrzymanie wartościowych pracowników przez tworzenie alternatywnych sposobów pracy • zatrzymanie kluczowej wiedzy zanim opuści firmę • zapewnienie i promowanie możliwości ciągłego doskonalenia umiejętności przez starszych pracowników • ułatwienie współistnienia i współpracy wielopokoleniowej • wsparcie pracowników w korzystaniu z technologii w miejscu pracy • postrzeganie kwestii planowania rozwoju nie jako „problemu starszych pracowników"
8	Dobre praktyki w Niemczech (2010)	• Analiza potrzeb starszych klientów • Aktualizacja wiedzy technologicznej • Atmosfera przyjazna osobom starszym • Programy prozdrowotne • Portal antydyskryminacyjny
9	www.aarp.org	Kryteria przyznawania nagród dla firm w konkursie: • umożliwienie pracownikom stopniowego przechodzenia na emeryturę, co chroni ich przed „szokiem" nagłego zaprzestania pracy • zatrudnianie emerytów, specjalne programy rekrutacji skierowane do osób starszych • wprowadzenie elastycznego czasu pracy dla starszych pracowników • tworzenie dla starszych pracowników nowych możliwości i ról w przedsiębiorstwie, m.in. angażowanie ich w programy mentorskie (przekazują wiedzę młodszym pracownikom) • zapewnienie pracownikom rzetelnej i dostępnej informacji na temat emerytury, rozwiązań finansowych oraz możliwości dalszego zatrudnienia • organizowanie dla starszych pracowników szkoleń uaktualniających ich wiedzę i umiejętności • organizowanie dla kadry menedżerskiej szkoleń z zagadnień dotyczących zarządzania wiekiem w firmie • wprowadzenie specjalnych rozwiązań i ułatwień dla osób mających problemy ze zdrowiem
10	*Age Positive*	• Ucz się na dobrych przykładach, korzystaj z doświadczeń firm – liderów Age Positive • Zrezygnuj ze stosowania granic wiekowych w ogłoszeniach rekrutacyjnych. Unikaj używania słów: „młody", „dojrzały" • Jeśli to możliwe, staraj się, aby wywiad/rozmowę kwalifikacyjną prowadziły osoby w różnym wieku • Awansuj pracowników na podstawie konkretnych dokonań i ujawnionego potencjału, a nie ze względu na wiek • Zaoferuj możliwość szkoleń i rozwoju osobistego pracownikom ze wszystkich grup wiekowych • W podejmowaniu decyzji dotyczących zwolnień kieruj się obiektywnymi, merytorycznymi kryteriami. Automatyczne zwalnianie pracowników w momencie, gdy osiągną ustalony wiek, czy zwalnianie w pierwszej kolejności najstarszych osób, może doprowadzić do utraty wiedzy, umiejętności i tego, co tworzy „pamięć" firmy • Uzgodnij sprawiedliwą, stabilną politykę związaną z odchodzeniem pracowników na emeryturę. Zaoferuj wsparcie osobom będącym w okresie przedemerytalnym. Jeśli to możliwe, rozważaj wprowadzenie elastycznych rozwiązań dla starszych pracowników

Tabela 29 cd.

1	2	3
11	Accommodations for Older Workers (2011)	Środowisko pracy: • środowisko społeczne pracy (zespoły międzypokoleniowe, podróże) • systemy wynagrodzeń, ubezpieczenia, emerytury • rozkłady czasu pracy, emerytura • zarządzanie zdrowiem • kształcenie ustawiczne i szkolenia

Źródło: opracowanie na podstawie: J. Ilmarinen, *Towards a longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki 2005, s. 236–244; Age diversity in employment, za: B. Urbaniak, *Aktywność zawodowa osób w zaawansowanym wieku*, [w:] B. Urbaniak, P. Bohdziewicz (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim (wybrane problemy)*, „Acta Universitatis Lodziensis" 2006, Folia Oeconomica 199, s. 35; G. Naegele, A. Walker, *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006, www.eurofound.eu.int, s. 6–25; A. Walker, *Managing an Ageing Workforce A Guide to Good Practice*, Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1998, www.eurofound.eu.int, s. 3–6; idem, *The Emergence of Age Management in Europe*, „International Journal of Organisational Behaviour" 2005, vol. 10(1), s. 694; M. Dymek, *Dobre praktyki zarządzania wiekiem – jak wspierane są osoby po 45 roku życia w Niemczech*, Fundacja Grejpfrut, Warszawa 2010, s. 3–5; www.aarp.org, za: *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2005, s. 43, www.agepositive.gov.uk; P. Martens, S. Russell, I. Steinke, *Silver Markets and Business Customers: Opportunities for Industrial Markets?*, [w:] F. Kohlbacher, C. Herstatt (eds), *The Silver Market Phenomenon. Marketing and Innovation in the Aging Society*, Springer, Berlin–Heidelberg 2011, s. 362.

Tabela 30. Obszary zarządzania wiekiem w literaturze polskiej

Lp.	Źródło praktyk zarządzania wiekiem	Spełniane funkcje
1	2	3
1	Bogusława Urbaniak (2007)	Składowe zarządzania wiekiem: • procesy strukturyzacji pracy • organizacja pracy i czasu pracy • alokacja zasobów ludzkich • organizacja pracy zespołowej • zarządzanie rozwojem karier pracowniczych
2	Dariusz Mól (2008)	• Planowanie i dobór form zatrudnienia • Rekrutacja pracowników • Organizacja pracy, długość i organizacja czasu pracy • Kształtowanie wynagrodzeń, ocenianie i motywowanie • Zarządzanie rozwojem oraz karierą zawodową
3	Piotr Błędowski, Andrzej Szuwarzyński (2009)	Zarządzanie wiekiem – podejście holistyczne: • Rekrutacja i odejście z pracy • Szkolenia, rozwój i promocja • Elastyczne formy pracy • Ergonomia i projektowanie stanowisk pracy Efektywne zarządzanie wiekiem: • Zmiana podejścia do starzejących się pracowników • Pełny audyt wiekowy organizacji • Stworzenie planu zarządzania wiekiem • Wewnętrzna edukacja i kampanie świadomościowe • Programy kontynuacji wiedzy dla „kluczowych mędrców" • Programy zatrzymania dla starszych pracowników • Ocena współpracy pracowników z klientami

Tabela 30 cd.

1	2	3
4	Obszary analizy praktyk zarządzania wiekiem, Jacek Liwiński (2010)	• Rekrutacja • Przesunięcia pomiędzy stanowiskami • Szkolenia i rozwój • Polityka płacowa • Zdrowie i dobre samopoczucie • Elastyczne formy pracy • Ergonomia i organizacja pracy • Polityka kończenia zatrudnienia • Zmiana nastawienia do starszych pracowników • Strategie kompleksowe
5	Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw (2010)	• Rekrutacja i selekcja • Szkolenie zawodowe i rozwój • Awanse i moblilność zewnętrzna • Organizacja pracy i czasu pracy • Profilaktyka i ochrona zdrowia • Ergonomia • Przesunięcia między stanowiskami • Zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę
6	Jacek Liwiński, Urszula Sztanderska (2010)	• Rekrutacja i selekcja • Kształcenie ustawiczne • Rozwój kariery zawodowej • Elastyczne formy pracy • Ochrona zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy • Przesunięcia między stanowiskami • Zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę
7	Małgorzata Czernecka, Patrycja Woszczyk (red.), (2011)	• Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja pracowników • Rozwój i awans pracowników • Elastyczne formy zatrudnienia • Adaptacja stanowisk pracy • Dezaktywizacja zawodowa i przejście na emeryturę
8	Dzień aktywizacji 50+. Katalog dobrych praktyk (2011)	• Rekrutacja bez dyskryminacji • Inwestowanie w osoby 50+ • Elastyczna organizacja pracy • Profilaktyka zdrowia • Popularyzacja projektów racjonalizatorskich prowadzonych przez osoby 50+(wyższa wartość niż projektów innych pracowników), • Integracja pracownicza
9	Kompleksowy program wsparcia, Tomasz Schimanek (2011)	• System rekrutacji • Mechanizmy adaptacji zawodowej nowo przyjmowanych pracowników bez względu na ich wiek • System oceny wewnętrznej, któremu podlegają wszyscy pracownicy • Program przekazywania specjalistycznej wiedzy technicznej • Wewnętrzne programy podnoszenia i doskonalenia kwalifikacji dla pracowników i kadry menedżerskiej, dostępne dla wszystkich pracowników, bez względu na wiek • Dostęp do wszystkich aktualnych informacji na temat sytuacji organizacji, obieranych kierunków działań i podejmowanych decyzji • Badania satysfakcji pracowników, przeprowadzane corocznie

Tabela 30 cd.

1	2	3
10	Tomasz Schimanek, Katarzyna Trzos, Magdalena Zatorska (2011)	• Rekrutacja • Podnoszenie kwalifikacji, uzyskiwanie nowych kompetencji • Elastyczne zatrudnienie • Zdrowie i dobre samopoczucie • Odejścia z pracy
11	Patrycja Woszczyk (red.) (2011)	• Rekrutacja i selekcja • Rozwój zawodowy • Kształcenie ustawiczne – szkolenia • Elastyczne formy zatrudnienia • Planowanie stanowisk pracy i programy zdrowotne (w tym ergonomia stanowiska pracy) • Przejście na emeryturę, współpraca z dawnymi pracownikami
12	Dojrzałość to ich atut (2011)	• Rekrutacja • Zarządzanie potencjałem zawodowym • Szkolenie i dokształcanie zawodowe • Ochrona i promocja zdrowia, ergonomia i organizacja pracy • Elastyczne formy zatrudnienia • Przesunięcia między stanowiskami • Kończenie zatrudnienia
13	Sylwia Kulicka (2012)	Trzy modele ścieżek zarządzania: • ścieżka zarządzania elastycznymi formami i czasem pracy • ścieżka wsparcia rozwoju i potencjału zawodowego pracowników • ścieżka wsparcia zdrowia i satysfakcji pracowników
14	Zysk z dojrzałości – analiza zasobów portalu www.zysk50plus.pl	• Przy restrukturyzacji zwalnianie osób ze względu na kwalifikacje, a nie wiek • Polityka zatrudniania otwarta na 45+ • Przekazywanie wiedzy, mentoring • Szkolenia • Profilaktyka zdrowia • Stopniowe redukowanie obowiązków przed emeryturą

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007, s. 6; D. Mól, *Osoby 50+ na rynku pracy*, FISE, Warszawa 2008, s. 6; M. Czernecka, P. Woszczyk (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP, Łódź 2011, s. 55–222; J. Liwiński, Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE, PARP, Warszawa 2010, s. 3–4; P. Błędowski, A. Szuwarzyński, *Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia*, PBS DGA, Sopot 2009, s. 37–40; J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010, s. 23–75; iidem, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach*, UW, Warszawa 2010, s. 9–10; A. Kwiatkiewicz, *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa 2010, s. 12–36; S. Kulicka, *Praktyczny poradnik zarządzania różnorodnością wiekową,* Warszawa 2012, Caritas Polska, s. 18 i n.; P. Woszczyk (red.), *Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka,* HRP, Łódź 2011, s. 158; *Dzień aktywizacji 50+. Katalog dobrych praktyk*, 2011, s. 6–64**;** T. Schimanek, K. Trzos, M. Zatorska, *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2011, s. 5–8; *Dojrzałość to ich atut. Promocja zatrudnienia osób 50+,* Grudziądz–Warszawa 2011, w ramach projektu „50+ doświadczenie w województwie kujawsko-pomorskim", s. 14–44; T. Schimanek, *Praktyczne metody aktywizacji zawodowej osób 50+ i zarządzania wiekiem*, Zgorzelec 2011, s. 13–15; www.zysk50plus.pl.

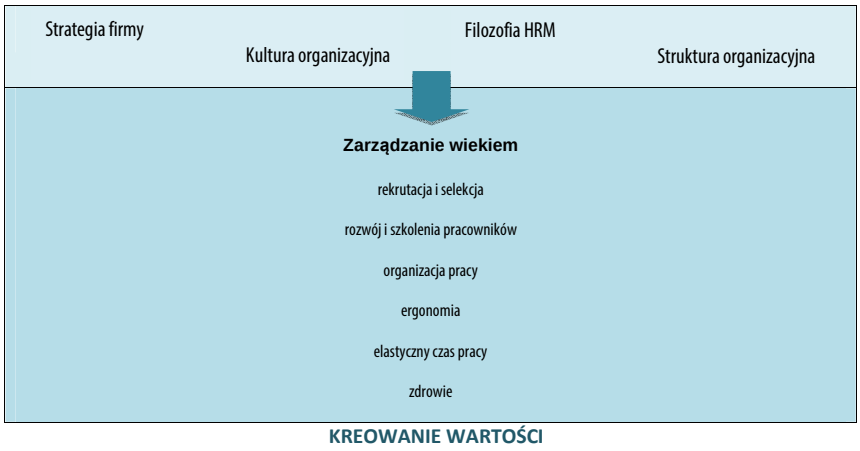
Przegląd literatury w języku polskim i językach obcych umożliwił znalezienie 25 przykładów – katalogów praktyk składających się na zarządzanie wiekiem. Katalog B. Caseya, H. Metcalfa, J. Lakeya z 1993 r. (tabela 30, rysunek 21) składa się z funkcji odpowiadających cyklowi od wejścia pracownika do organizacji aż po jego wyjście, zawierając następujące obszary: rekrutacja i odejścia z pracy, szkolenia, rozwój i promocja, organizacja pracy, ochrona zdrowia, zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę. Analiza obszarów zaliczanych do zarządzania wiekiem pozwala zauważyć, że w literaturze występuje naśladownictwo (tabele 29–30). Może nie mamy do czynienia z dosłowną „kalką", ale na pewno z dużym podobieństwem prezentowanych przez kolejnych badaczy ujęć. Szczególnie dotyczy to konstruktów polskich. Zaledwie dwie polskie koncepcje wydają się odbiegać od utartego schematu – B. Urbaniak (tabela 30), która uwzględnia wśród składowych zarządzania wiekiem procesy strukturyzacji pracy i organizację pracy zespołowej, oraz S. Kulickiej (tabela 30). Druga z wymienionych podjęła próbę połączenia obszarów w „ścieżki", agregując przy tym w jednej z nich aspekty zdrowia z satysfakcją pracowników. Takie połączenie może jednak budzić wątpliwość co do zasadności agregowania dwóch całkiem odmiennych elementów bez szczegółowego objaśnienia przyczyny takiego postępowania.

Strategiczne podejście do zarządzania wiekiem wymaga raczej modusu zbliżonego do ośmiu wizji Ilmarinena, prezentującego to zagadnienie jako kompleksowe ujęcie korzyści, na które składa kreowanie wartości dla organizacji, ale też dla dojrzałej osoby. Organizacja powinna wytworzyć przyjazną „atmosferę" i wprowadzać w życie filozofię akceptacji zagadnienia przez wszystkich interesariuszy. Prekursorką tej tematyki jest B. Urbaniak z Uniwersytetu Łódzkiego. W syntetycznym ujęciu katalogi praktyk zarządzania wiekiem prezentuje rysunek 21.

Rysunek 21. Rozwój zarządzania wiekiem – syntetyczne ujęcie w czasie

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym etapie postępowania badawczego zbudowano model pośredni, który po zapoznaniu się z literaturą uzupełniono o najczęstsze występujące w niej subfunkcje zarządzania wiekiem (rysunek 22).



Rysunek 22. Model pośredni zarządzania wiekiem

Źródło: opracowanie własne.

Wspomniana wcześniej grupa ekspertów z Fińskiego Instytutu Zdrowia Zawodowego, na czele z J. Ilmarinenem, zdefiniowała osiem ogólnych „wizji zarządzania wiekiem", wzajemnie sprzężonych i wpływających na siebie. Oto one:

- dobra znajomość struktur wiekowych,
- uczciwe podejście do pracowników (*fair attitudes*),
- zarządzanie rozumiejące indywidualność i różnorodność,
- operacyjne strategie zarządzania wiekiem,
- umiejętność pracy, motywacja i chęć kontynuowania pracy,
- wysoki poziom kompetencji,
- dobre środowisko i organizacja pracy,
- dostatnie życie[2].

Autor nie podchodzi do zagadnienia, koncentrując się na poszczególnych funkcjach jak większość badaczy, ale uwypukla różnorodność, etyczne postępowanie wobec pracowników i ich podmiotowe traktowanie, podkreśla filary zarządzania wiekiem, jakimi są kompetencje dojrzałych pracowników i ich motywacje, ergonomiczne i zdrowe środowisko pracy. Środowisko pracy jest środkiem do strategicznego rozwoju organizacji i dobrobytu pracowników. Każdej z wizji przyporządkowano kilka pytań diagnozujących zarządzanie wiekiem w kontekście strategicznym (tabela 31). Cytowany autor opisuje kompleksowe, spójne i zaprogramowane podejście do kwestii starzenia się pracowników i konieczności zarządzania wiekiem w organizacji. Zarządzanie wiekiem, realizujące i wspierające strategię, uwzględnia interesy i oczekiwania starszych oraz młodszych pracowników, ich kompetencje i różnorodność. Działania są oparte na analizie struktur wiekowych i wpisane w kulturę organizacyjną.

[2] J. Ilmarinen,*Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of Worklife in the European Union,* Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki 2005, s. 236.

Tabela 31. Wizje zarządzania wiekiem wraz z pytaniami diagnostycznymi

Wizje zarządzania wiekiem	Pytania wspierające zarządzanie wiekiem
1	2
Dobra znajomość struktur wiekowych	Jaka jest obecna struktura wiekowa w naszej organizacji i jej różnych jednostkach? Jakie będą potrzeby zakresie rekrutacji nowego personelu w ciągu najbliższych 5–10 lat? Jak reforma emerytalna wpłynie na stan personelu? Jakiego typu personelu będziemy potrzebować w okresie następnych 5–10 lat? Jaka będzie struktura wiekowa naszej organizacji i jej różnych jednostek w ciągu najbliższych 5–10 lat? Jaka byłaby optymalna struktura wiekowa dla naszej organizacji? W jaki sposób struktura wiekowa wpływa na nasze zasoby kompetencyjne i wydajność? Czy jesteśmy w stanie zatrudnić młodych ludzi?
Uczciwe podejście do pracowników	Jak kierownicy i brygadziści podchodzą do starzenia się naszych pracowników? Czy postawy wobec wieku różnią się w różnych jednostkach naszej organizacji? Jak pozytywne i negatywne nastawienie kierownictwa znajduje odzwierciedlenie w praktyce? Jakie jest podejście personelu do naszych młodych i starszych pracowników? Czy nasze postawy wobec wieku powinny zostać zmienione, a jeśli tak, to w jakim kierunku? Czy kierownictwu znane są mocne strony starszych pracowników? Czy jesteśmy w stanie wykorzystać te atuty? Czy istnieje jakakolwiek dyskryminacja wiekowa w naszej organizacji? Jak możemy zapobiec dyskryminacji wiekowej?
Zarządzanie uwzględniające indywidualność i różnorodność	Czy nasze kierownictwo bierze pod uwagę ludzi jako indywidualności? Jak nasze kierownictwo uwzględnia różne pokolenia w zarządzaniu? Czy jesteśmy w stanie zarządzać różnorodnością i osobami w różnym wieku? Jak nasze kierownictwo wspomaga ludzi w różnych fazach życia zawodowego? Czy jesteśmy w stanie przekonać młode i starsze osoby do wspólnej pracy? Czy pracownicy akceptują indywidualne traktowanie i elastyczność? Czy możemy zbudować indywidualne ścieżki kariery dla pracowników?
Strategie zarządzania wiekiem	Czy nasi brygadziści są świadomi znaczenia strategii zarządzania wiekiem? Jakie są cele i środki pomiaru realizacji strategii zarządzania wiekiem? Czy mamy strategię zarządzania wiekiem, która jest częścią polityki personalnej? Jak zapewnić realizację strategii zarządzania wiekiem w całym przedsiębiorstwie? Czy nasze wynagrodzenia i system bodźców wspierają strategię zarządzania wiekiem? Czy ludzie w różnym wieku traktowani są jednakowo w naszej organizacji? Czy strategia zarządzania wiekiem wspiera naszą strategię biznesową?
Umiejętność pracy, motywacja i chęć kontynuowania pracy	Czy wiemy, co składa się na zdolność do pracy? Jaka jest zdolność do pracy naszych pracowników w różnych grupach wiekowych? Czy prowadzimy wszechstronne działania dla zachowania zdolności do pracy? Czy mamy plan działań w zakresie bezpieczeństwa pracy i prewencji chorób zawodowych? Jakie są postawy wobec pracy naszych starszych pracowników? Co ich motywuje do pracy? Czy seniorzy nadal pracują dla nas aż do emerytury? Co można by zrobić, aby kontynuowali zatrudnienie? Czy seniorzy wyrażają chęć kontynuowania pracy po ukończeniu 63 lat? Jakie możliwości kontynuacji zatrudnienia stwarza nasze kierownictwo? Czy kierownictwo jest dobrym przykładem dla całej organizacji? Czy starsze osoby potrzebują lżejszej pracy lub pracy na pół etatu i czy jesteśmy w stanie ją zorganizować? Czy możemy zorganizować pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy dla starszych pracowników?

Tabela 31 cd.

1	2
Wysoki poziom kompetencji	Czy wiemy, co znaczy określenie: uczenie się przez całe życie? Czy stosujemy model uczenia się przez całe życie? Jak pracownicy w różnym wieku uczestniczą w szkoleniach? Czy potrzeby starzejących się pracowników zostały uwzględnione w szkoleniu personelu? Czy szkolenie było korzystne dla organizacji i osób uczestniczących? Jak promować i wspierać zasady uczenia się przez działanie wśród starszych pracowników? Czy zatrudnienie u nas zapewnia możliwość nauki i doświadczania? Czym jest utajona („cicha") wiedza w naszej organizacji? Czy istnieje jasny plan i program transferowania wiedzy niejawnej od starszych pracowników do młodszych? Czy ten transfer jest monitorowany?
Dobre środowisko i organizacja pracy	Czy wymagania wstępne i potrzeby pracowników w różnym wieku są brane pod uwagę przy organizacji pracy? Jak możemy zwiększyć zdolność starszych pracowników do wpływania na swoją pracę i do jej regulowania? Czy bierzemy pod uwagę zmiany stanu zdrowia i zdolności funkcjonowania przy organizacji pracy starszych pracowników? Czy praca planowana jest poprawnie z punktu widzenia jednostki i różnic między pracownikami? Czy pracownicy akceptują indywidualne rozwiązania w organizacji pracy? Czy zapobiegamy przeciążeniu w pracy? Czy jesteśmy świadomi, że kadra kierownicza jest odpowiedzialna za nieprawidłową pracę pracownika? Czy zadania lub opisy pracy zmieniają się wraz z wiekiem? Czy oferujemy elastyczne godziny pracy?
Dostatnie życie	Czy mamy program wspierania seniorów w ciągu ostatnich lat ich kariery? Czy mamy stanowiska, na których pracownik może kontynuować pracę aż do wieku 68 lat? Czy starsi pracownicy przechodzą szkolenie emerytalne, które przygotowuje ich do bezpiecznego przejścia na emeryturę? Czy nasze praktyki zwolnień poddawane są krytycznej ocenie? Czy stosujemy ścieżkę wcześniejszych emerytur? Czy starsi pracownicy otrzymują dobrą i wszechstronną opiekę zdrowotną? Jak możemy zapewnić godne emerytury dla starszych pracowników? Jak być w kontakcie z naszymi emerytowanymi pracownikami? Jak możemy wykorzystać naszych emerytowanych pracowników rozwijając organizację?

Źródło: J. Ilmarinen, *Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of Worklife in the European Union,* Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki 2005, s. 236–244.

W Polsce autorzy zajmujący się tą tematyką orzekli, że rozwiązania istniejące w naszym kraju powstają w wyniku incydentalnych inicjatyw. Przeprowadzone badania wykazały, że w większości przypadków trudno jest mówić o modelu czy nawet o systemie zarządzania wiekiem. System zakłada bowiem konsekwentne wdrażanie inicjatyw, a nie pilotażowe, a czasem eksperymentalne, jednorazowe zastosowanie instrumentów. Model konstruuje się, wybierając najbardziej efektywne elementy z różnych sprawdzonych systemów i łącząc je we wzorcowe rozwiązanie. Próby znalezienia modelu czy też ugruntowanego systemu zarządzania wiekiem w firmach funkcjonujących w Polsce są w chwili obecnej skazane na niepowodzenie[3]. Ponadto warto zauważyć, że ranga tematyki zarządzania wiekiem rośnie, zaczyna ono być traktowane jako samodzielny obszar, dla którego może być wypracowywana odrębna strategia. Takie

[3] A. Kwiatkiewicz, *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa 2010, s. 27.

podejście zostało zastosowane w projektach innowacyjnych[4], realizowanych w województwie łódzkim[5] i w powiecie starogardzkim, w których już na etapie pilotażu dla testujących organizacji opracowano strategie zarządzania wiekiem[6].

Promowanie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem może spotkać się z zarzutem dyskryminowania pozostałych pracowników przy wprowadzaniu szczególnych rozwiązań adresowanych dla pracowników starszych. Podsumowując, w przypadku zarządzania wiekiem można planować działania krótkoterminowe i długoterminowe. W długim okresie możliwe jest profilaktyczne zapobieganie pojawiającym się problemom zdrowotnym czy dezaktualizacji kompetencji u starszych i wkraczających w ten wiek pracowników. Planowanie jest jednocześnie skorelowane z wytyczoną strategią. Organizowanie związane jest z opracowaniem i wdrożeniem praktyk w krwioobieg organizacji, wsparciem szkoleniowym, jeśli okaże się potrzebne, oraz zespoleniem obszarów zarządzania wiekiem z innymi subfunkcjami zarządzania. Motywowanie obejmuje działania perswazyjne, zmianę postaw w kierunku otwartości na potrzeby pracowników w różnym wieku, skłonienie podwładnych do dzielenia się z organizacją opiniami wraz z różnorodnym nagradzaniem. Kontrola, będąca ostatnią fazą procesu zarządzania, zawiera systematyczną ewaluację praktyk zarządzania wiekiem oraz spójności strategicznej.

Niezbędne jest podejście do zarządzania wiekiem, które koncentruje się na całym życiu zawodowym i dotyczy wszystkich grup wiekowych, nie tylko starszych pracowników. Takie podejście jest skoordynowane, spójne, uwzględnia interesy i oczekiwania wszystkich aktorów tego procesu i wszystkie elementy architektury zarządzania. Niektóre z działań mają operacyjny charakter, nastawione są na efekty w krótkim okresie, inne zaś mogą przynieść spodziewane rezultaty dopiero w dłuższej perspektywie. Cykl życia jest procesem składającym się z wielu karier przebiegających równolegle, a najczęściej z cyklu życia jednostki wydzielane są trzy etapy: przygotowanie do pracy zawodowej (pobieranie nauki), aktywność zawodowa i emerytura[7]. Obecnie daje się zauważyć proces transformacji przebiegu cyklu życia w kierunku wielu „karier" równoległych, w której odchodzi się od „binarnej" percepcji kariery na rzecz kariery „procesualnej", w miejsce kariery, która jest, lub której nie ma, pojawiają się kariery realizowane w mniejszym lub większym stopniu[8] (rysunek 23). Autor podkreśla, że w związku z transformacją ulegają rozmyciu pojęcia, takie jak: „wiek ekonomiczny, socjalny, społeczny" oraz „przynależność do określonego pokolenia", utrudniając przy tym posługiwanie się kategorią pokolenia w tradycyjnym rozumieniu polityki społecznej.

---

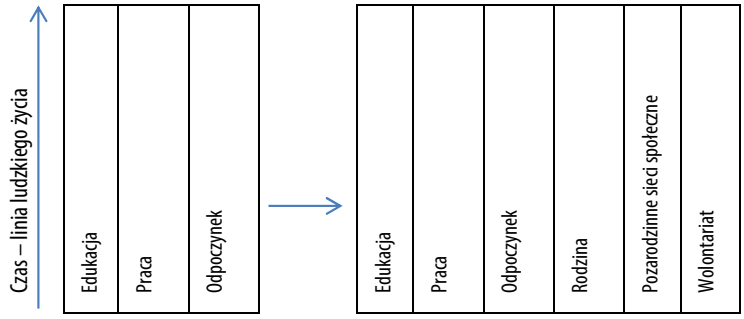
[4] *Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+* to innowacyjny projekt realizowany przez firmę HRP Group Sp. z o.o. z Łodzi. Specyfika projektów innowacyjnych polega na badaniu i testowaniu nowatorskiego produktu, upowszechnianiu jego zastosowania oraz włączeniu go do głównego nurtu polityki, za: I. Kołodziejczyk-Olczak, *Raport z ewaluacji wstępnej wersji produktu finalnego*, maszynopis powielony, Łódź 2012, s. 3.

[5] *Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+*, projekt innowacyjny realizowany przez firmę HRP Group z Łodzi.

[6] M. Abramowicz, A. Strzałkowska, *Zarządzanie zróżnicowanym wiekowo zespołem,* Caritas Polska, Warszawa 2012 oraz www.piecdziesiatplus.com (luty 2013).

[7] P. Szukalski, *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 85.

[8] *Ibidem*, s. 90–91.



Rysunek 23. Współczesny cykl życia z uwzględnieniem wielu „karier" równoległych

Źródło: P. Szukalski, *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 90.

Zmiany demograficzne zaczęły być traktowane jako wyzwanie, a najważniejsze działania koncentrują się na trzech płaszczyznach:

- aktywizowanie osób starszych np. w ramach aktywnego starzenia się;
- umożliwienie bycia aktywnym (zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek, zarządzanie wiekiem);
- zmuszanie do bycia aktywnym (wydłużanie wieku emerytalnego).

Zapobieganie „katastrofie demograficznej" zaczyna być obiecującym, samofinansującym się interesem. Srebrna gospodarka, czyli wszelka działalność gospodarcza mająca na celu zaspokajanie potrzeb wyłaniających się z procesu starzenia ludności, staje się szansą[9] rozwoju biznesowego dzięki temu, że starsi konsumenci dysponują ogromną siłą nabywczą. Starsi konsumenci stają się aktywnymi klientami. Równocześnie starzeją się zasoby ludzkie, jak też właściciele prywatnych przedsiębiorstw. *Silver economy* została nieco szerzej opisana w poprzedniej części opracowania. Przedsiębiorczość osób starszych nie rozwijała się tak dobrze od 20 lat, dzieje się to za sprawą gospodarki opartej na wiedzy i starzejącej się siły roboczej. Zarazem szanse srebrnego przemysłu są nieograniczone tak długo, jak długo będzie istniało zapotrzebowanie na produkty umożliwiające niezależność, zdrowy styl życia, zrównoważoną mobilność, finansową niezależność, produkty właściwie międzygeneracyjne[10]. Z pomocą interesariuszom srebrnej gospodarki może przyjść gerontechnologia jako dyscyplina zajmująca się badaniem starzenia się i korzyściami z zastosowania technologii do poprawy warunków życia i pracy oraz opieki medycznej dla starszych[11]. Chociaż z pewnością polscy tradycjonaliści i *baby boomers* nie są tak zamożni, bogaci w doświadczenia inwestycyjne, nie mają za sobą produktywnych dekad życia zawodowego jak amerykańscy, niemieccy czy skandynawscy dojrzali pracownicy, są oni jednak konsumentami,

[9] *Ibidem*, s. 109.

[10] J.I. Wassel, *Business and ageing: the boomer effect on consumenr and marketing*, [w:] R.A. Settersten Jr, J.L. Angel (eds), *Handbook of the Sociology of Aging*, Springer, New York 2011, s. 18–22.

[11] J.L. Fozzard, *Gerontechnology: Optimistic relationships between ageing people and changing technology*, [w:] V. Minichiello, I. Coulson (eds), *Contemporary Issues in Gerontology. Promoting Positive Ageing*, Routledge, London–New York 2005, s. 241.

pracobiorcami, przedsiębiorcami, elektoratem, więc będą coraz częściej stawać się językczkiem u wagi w ramach srebrnej gospodarki, dostrzegającej ich przez „okulary cyklu życia". Podejście cyklu życia oznacza sekwencję następujących po sobie etapów, w ramach których ludzie przemieszczają się, a ruch od jednego etapu do drugiego jest zazwyczaj znakiem ważnego wydarzenia lub przemian społecznych[12]. Badacze podkreślają, że zaczyna używać się określeń „starszy", „późniejsze życie", zamiast „stary", „wiek starości". Takie zabiegi wpływają na kształtowanie pozytywnego wizerunku starzenia się[13].

2. Typologia strategii zarządzania wiekiem M. Wallin i T. Hussiego

Autorami zaprezentowanej w 2011 r. prawdopodobnie pierwszej typologii strategii zarządzania wiekiem są M. Wallin i T. Hussi[14], eksperci fińskiego The Finnish Work Environment Fund[15], ośrodka najdłużej zajmującego się tą tematyką, jeśli chodzi o Europę. Ma on znaczący wkład w upowszechnianie myśli teoretycznej na temat starzenia się społeczeństw i rozwój praktyk szeroko rozumianego zarządzania wiekiem.

Wspomniana typologia[16] powstała jako rezultat analizy studiów przypadku, tzw. najlepszych praktyk zarządzania wiekiem. Badaniem objęto europejską bazę Eurofound, z której przeanalizowano 136 przypadków na 200 dostępnych w bazie. Były to opisy małych, średnich i dużych organizacji zarówno z sektora prywatnego, jak i publicznego. Z analizy praktyk wynika, że największy wpływ na zarządzanie wiekiem mają dwie zmienne: stanowisko wobec starzenia się i poziom gotowości do działania. W celu zbadania sposobów zarządzania wiekiem względem dwóch trajektorii: (1) poziom przygotowania organizacji i (2) rola wieku w polityce HR, stworzono pięć różnych typów strategii zarządzania wiekiem. Zostały one nazwane: „rozwiązywanie problemu skąpych zasobów", „obniżanie wymogów pracy", „wzmacnianie zasobów osobistych", „nauka międzypokoleniowa" oraz „podejście cyklu życia". Rysunek 24 przedstawia wymienione typy, ilustrując ich lokalizację na obu trajektoriach i wzajemne relacje. Typy praktyk zarządzania stanowią zasadniczo układ hierarchiczny, lecz hierarchia ta nie wynika z ich ważności, lecz raczej z dojrzewania organizacji do kolejnych rozwiązań. Organizacje znajdują się na różnych etapach radzenia sobie z wyzwaniami, nieustanną zmiennością środowiska operacyjnego, a każda sytuacja i kontekst wymagają specyficznych rozwiązań. Kolejne typy strategii i praktyk zarządzania wiekiem wyrastają z wcześniejszego sposobu rozumienia tej kwestii i rodzaju stosowanych wówczas środków, co wskazuje na liniowe dojrzewanie organizacji.

---

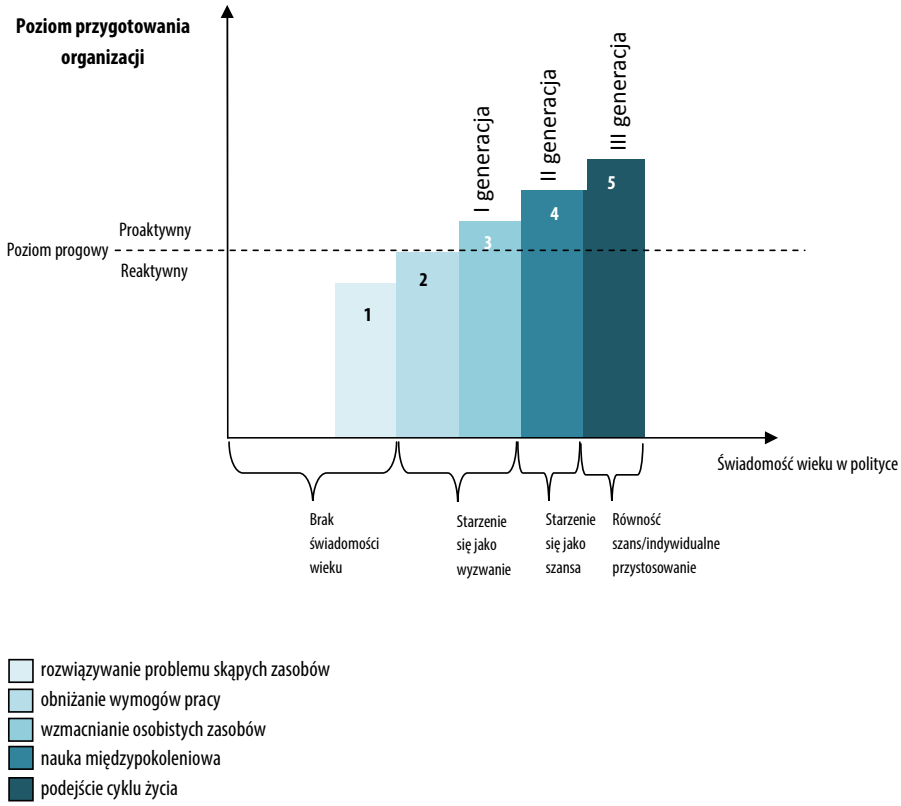
[12] S. Kunkel, *The Ageing Individual in Social Context*, 2011, s. 81.

[13] R.A. Settersten, J.L. Angel, *Trends in the sociology of ageing. Thirty year observations*, [w:] R.A. Settersten Jr., J.L. Angel (eds), *Handbook*…, s. 8–9.

[14] M. Wallin, T. Hussi, *Best Practices in Age Management – Evaluation of Organisation Cases. Final Report*, Finnish Work Environment Fund, Helsinki 2011.

[15] Fiński Fundusz Środowiska Pracy został założony w 1979 r. Jego celem jest finansowanie prac badawczo-rozwojowych służących poprawie warunków pracy i promocji bezpieczeństwa oraz wydajności w miejscu pracy.

[16] Typologię rozumieć należy jako szeregowanie, portal wiedzy www.pwn.pl.



Rysunek 24. Typy strategii zarządzania wiekiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Wallin, T. Hussi, *Best Practices in Age Management – Evaluation of Organisation Cases. Final Report*, Finnish Work Environment Fund, Helsinki 2011.

Dwa początkowe typy stanowią przykład strategii reaktywnych – zbudowanych jako reakcja na wymogi otoczenia. Następne strategie są podejściami proaktywnymi, tworzą strategie I, II i III generacji.

Strategia „rozwiązywania problemu skąpych zasobów"

Grupa ta została wyodrębniona ze względu na użycie reaktywnych środków zarządzania wiekiem, które nie wynikało z uświadomienia sobie problemów związanych ze starzeniem się, ale raczej z potrzeb biznesowych, ekonomicznych organizacji. Najczęstszym problemem w stosujących je firmach był brak wykwalifikowanych pracowników, toteż, borykając się z ograniczonymi zasobami, tworzyły one innowacyjne rozwiązania. Większość z tych rozwiązań polegała na rekrutacji starszych, bezrobotnych pracowników i ich przeszkoleniu. Niektóre organizacje zatrudniały także swoich byłych, emerytowanych pracowników, którzy stanowili zasób dodatkowych rąk do pracy i do-

świadczenia w okresach spiętrzenia produkcji. Zatrudnienie starszych pracowników często wymagało dopasowania zadań do ich możliwości fizycznych, np. zmniejszenia obciążeń lub skrócenia czasu pracy. Po starszych pracowników sięgano z konieczności albo ze względu na przywiązanie do ich wizerunku jako zasobu strategicznego, jednak z perspektywy można te środki uznać za formę zarządzania wiekiem. Choć korzystne dla starszych pracowników były raczej ubocznym produktem innowacyjnych rozwiązań w organizacji[17].

Strategia „obniżenia wymogów pracy"

Podstawą wydzielenia tej grupy były środki reaktywnego zarządzania wiekiem stosowane w organizacjach uznających wiek za wyzwanie. Typowo organizacyjne czynniki, np. wyższe ryzyko chorób i niesprawności u starszych pracowników, były postrzegane z perspektywy pracodawców. Uważano, że starsi pracownicy mają problemy z dalszą pracą na swoich stanowiskach, są mniej sprawni fizycznie i odporni, a więc wymagają większej uwagi i elastyczności ze strony pracodawcy, aby mogli poradzić sobie z pracą. Koszty pracy starszych pracowników były więc wyższe. Stanowili też oni potencjalne zagrożenie dla produktywności. Środki stosowane w celu rozwiązania opisanych problemów miały obniżać fizyczne wymogi pracy. Na przykład organizowano zadania w czasie zmiany w taki sposób, aby zapewnić równomierność obciążenia, lub na stałe przydzielano tych pracowników do prac wymagających mniejszej siły fizycznej, rezygnowano z ich pracy na nocnej zmianie, oferowano dodatkowe dni wolne od pracy. Kontrolowano także ergonomię środowiska pracy i zadań, wprowadzając stosowne modyfikacje. Aby zminimalizować obciążenia i zmaksymalizować odpoczynek po pracy, reorganizowano pracę zmianową i wprowadzano krótszy czas pracy starszych pracowników. Wprowadzano także dla nich poradnictwo w zakresie kariery zawodowej w celu ułatwienia im przygotowania planów na okres dalszego zatrudnienia, czy sprawnego przejścia na emeryturę. Każde ze wspomnianych działań zmierzało do poprawienia zdolności starszych pracowników do dalszego wykonywania pracy, nawet jeśli ich potencjał uległ częściowemu ograniczeniu[18].

Strategia „wzmacniania osobistych zasobów"

Ten typ strategii opiera się na środkach proaktywnego zarządzania wiekiem stosowanych w przedsiębiorstwach, które uznawały wiek za wyzwanie. Często wskazywanymi powodami ich wdrożenia była potrzeba zwiększenia zdolności starszych pracowników do wykonywania pracy i poprawy środowiska pracy oraz większe ryzyko utraty kompetencji i zdrowia w przypadku tej grupy pracowników. W tym przypadku punkt wyjścia jest analogiczny do opisanego w poprzedniej strategii, stanowi go przekonanie, że starsi pracownicy są mniej pewni niż młodsi, jeśli chodzi o zdrowie, kompetencje i nastawienie. Strategia wzmacniania zasobów osobistych ma nie tylko obniżać wymogi

[17] M. Wallin, T. Hussi, *Best Practices*…

[18] *Ibidem.*

pracy, lecz także uwalniać dostępne zasoby. Najczęstszym działaniem mającym zwiększyć zdolność starszych pracowników do wykonywania pracy była promocja zdrowia i zapewnienie im rehabilitacji medycznej we wskazanych przypadkach. Promocja zdrowia służyła zmianie stylu życia pracowników na zdrowszy, zwiększeniu dostępności zdrowych posiłków refundowanych przez pracodawcę, tworzeniu koleżeńskich grup wsparcia dla osób rzucających palenie czy odchudzających się. Do aktywnego trybu życia zachęcano, udostępniając zakładowe siłownie, umożliwiając wykonywanie ćwiczeń fizycznych w godzinach pracy, częściowo refundując koszty aktywności fizycznej. Zdolność starszych pracowników do świadczenia pracy była także zwiększana dzięki stałej edukacji. Korzystano na przykład z programów szkoleniowych dostosowanych do potrzeb dorosłych, wprowadzano sesje poradnictwa zawodowego, rozmowy pracownika i przełożonego na temat rozwoju. Sesje poradnictwa wykorzystywano także do sporządzania mapy potrzeb i możliwości dokonania poziomych lub pionowych przeniesień w ramach organizacji. Podstawą działania była troska o zdolność starszych pracowników do radzenia sobie z zadaniami.

W obu przypadkach organizacje zareagowały na zmiany demograficzne i uznały wyzwania wynikające z procesów starzenia się. Wspólne dla tej i poprzedniej strategii jest podejście zakładające łagodzenie stresu i obniżanie wymagań stawianych starzejącym się pracownikom. Jednak różni je zasadniczo fakt, że pierwsze podejście, choć stosuje środki mające wspierać starszych pracowników, skupia się wyłącznie na ich ograniczeniach i nie znajduje żadnych innych rozwiązań prócz niższych wymagań w pracy. Podejście to ma negatywny charakter i prowadzi do przygnębiających wniosków. Działania promujące takie aktywa starszych pracowników, jak zdrowie i kompetencje, są przejawem wiary, że pracownicy ci są zdolni do stałego zdobywania nowych umiejętności i że można poprawić ich dobrostan dzięki zdrowemu trybowi życia. Pomijając tę fundamentalną różnicę, obie strategie dostrzegają, że starzenie się niesie z sobą wyzwania i problemy. Opisywane tutaj podejście do zarządzania wiekiem, koncentrujące się na deficycie, można uznać za pierwszą generację praktyk zarządzania wiekiem[19].

Strategia „nauki międzypokoleniowej"

Podstawą tej strategii jest założenie, że starzenie się to szansa. Firmy najczęściej uwzględniały produktywne starzenie się pracowników w swojej polityce, uznając i doceniając umiejętności oraz doświadczenie starszych pracowników. Podejmowały one działania pozwalające wykorzystać wiedzę fachową dojrzałych pracowników jako konsultantów, koordynatorów, trenerów i mentorów. Choć środki te miały przede wszystkim zapewnić transfer *know-how* do młodszych pracowników, to rola eksperta była dla starszych pracowników mniej wyczerpująca fizycznie. Ten sposób redukowania obciążeń w pracy był produktywny i wzajemnie satysfakcjonujący, a jednocześnie zwiększał skuteczność uczenia się. Warto też zauważyć, że wiedza nie przepływała tylko od starszych do młodszych pracowników, lecz płynęła w obu kierunkach. Praca doświadczonych seniorów z młodszymi pracownikami pozwalała na przekazywanie kunsztu zawodowego przez pracowników dojrzałych, a umiejętności informatycznych

[19] *Ibidem.*

przez pracowników młodszych. Stosowane środki zarządzania wiekiem miały kreować w organizacji pozytywne nastawienie do wieku. Ich zestaw obejmował wyrażanie przez firmę uznania dla starszych pracowników i ich kompetencji oraz szkolenia dla kierownictwa na tematy związane ze starzeniem się pracowników. Podejmowano także działania poprawiające środowisko pracy oraz promujące zdrowie i dobrostan zatrudnionych osób. Ważnym rozwiązaniem było zapewnienie utrwalających kompetencje szkoleń bez żadnych ograniczeń wiekowych. Korzystano także z działań związanych z nauką międzypokoleniową, takich jak mentoring, równoległe wykonywanie zadań i wykorzystanie starszych pracowników jako trenerów wewnętrznych. Stosujące tę strategię firmy uświadamiały sobie zachodzące przemiany demograficzne i w pełni rozumiały procesy starzenia się, wywołujące zmiany fizyczne, psychologiczne i społeczne. Nie były one jednak postrzegane jako nieunikniona degradacja, ale raczej jako proces o bardzo zindywidualizowanym przebiegu, który osłabiając niektóre cechy, np. siłę fizyczną, rekompensuje powstające niedostatki m.in. wysoką skutecznością działania, która umożliwia pracownikom radzenie sobie w pracy. Wykorzystywano i doceniano także szczególne umiejętności starszych pracowników, takie jak wiedza cicha, którą można zdobyć w wyniku długoletniego doświadczenia. To dynamiczne i pozytywne podejście do starzenia się pracowników pozwalało przedsiębiorstwom tworzyć dla starszych pracowników środowisko pracy, które ich nie tylko wspierało, lecz także doceniało. Umożliwiało to interakcję międzypokoleniową, korzystną dla starszych i młodszych pracowników i zapewniającą stały, dwukierunkowy przepływ wiedzy. Opisane powyżej podejście do zarządzania wiekiem, ukierunkowane na zasoby pracowników, można uznać za zarządzanie wiekiem drugiej generacji.

Strategia „podejścia bazującego na przebiegu życia"

Tę strategię definiują proaktywne środki zarządzania wiekiem połączone z ogólną wrażliwością firm na różnorodność. Bodźcem do działania nie był niepokój o starzenie się pracowników, ale chęć zapewnienia wszystkim równych szans. Przedsiębiorstwa uznawały różnorodność pracowników za zaletę, a więc rekrutowały osoby o różnym pochodzeniu etnicznym i w różnym wieku oraz stosowały przeniesienia poziome i pionowe, aby zapewnić pełną różnorodność zespołów pracowniczych. Firmy te prowadziły proaktywną politykę zasobów ludzkich bez akcentów dyskryminacji, a więc oferującą elastyczne warunki pracy wszystkim pracownikom, niezależnie od ich wieku, płci, czy innych specyficznych cech. „Podejście przebiegu życia" polegało na dobieraniu elastyczności do pracowników, odpowiednio do stanu ich wiedzy i etapu kariery, czyli zapewnianiu dobrostanu w pracy wszystkim zatrudnionym. Duże znaczenie miało działanie uwrażliwiające kierownictwo na różnorodność i eliminujące praktyki dyskryminacyjne. Wszyscy pracownicy byli zachęcani do zwiększania swoich zasobów osobistych, takich jak samodzielność, zdrowie i kompetencje, wszystkich objęto elastycznymi rozwiązaniami i elastycznym czasem pracy, dostosowanymi do indywidualnych potrzeb. Taka elastyczność pozwalała wykonywać pracę zawodową i zarządzać równowagą między życiem prywatnym i zawodowym, a jednocześnie brać udział w szkoleniach i w pracy zawodowej na różnych etapach kariery. Charakterystyczne dla opisywanego podejścia były: aktywność jako reakcja firm na wyzwania ekonomiczne,

rozwiązywanie zaistniałych problemów i chęć zapobiegania kolejnym. W „podejściu przebiegu życia" praktyki zarządzania wiekiem obejmują wszystkich pracowników bez względu na wiek, co stawia je wyżej niż te stosowane w poprzednich strategiach. Strategia „przebiegu życia" stanowi zatem trzecią generację praktyk zarządzania wiekiem[20].

Powyższa typologia stanowi teoretyczne wprowadzenie do prezentacji wyników badań dotyczących architektury zarządzania wiekiem w polskich organizacjach, a w szczególności empirycznej weryfikacji tejże typologii za pomocą wskaźnika syntetycznego.

3. Zarządzanie wiekiem w polskich przedsiębiorstwach

3.1. Opis próby i metod badawczych

Zarządzanie wiekiem, jako jeden z elementów zarządzania organizacją, wpisuje się w szerzej rozumianą architekturę organizacji[21]. Analizując architekturę organizacji, można koncentrować się na elementach projektu, formalnych strukturach i systemach, kreowanych z myślą o realizacji strategii. Architekturę można też rozumieć bardziej kompleksowo, włączając do niej sferę społeczną i obszar pracy. Architektura jest „praktyczną sztuką", a jej konsumentami są „zwykli ludzie". Stanowi ramy dla prowadzenia życia organizacyjnego, a nie specyfikację tego, czym to życie powinno być. Nowe projekty muszą „wyprzedzać swój czas"[22]. W odniesieniu do zzl można mówić o architekturze zzl rozumianej jako konfiguracja funkcji zzl (podejście funkcjonalne), podmiotów zzl (instytucjonalne) i narzędzi zzl (instrumentalne), które powinny być ukierunkowane na tworzenie wartości dla klientów, pracowników, akcjonariuszy, społeczeństwa[23]. Kwestia ta jest ważna w kontekście polityki organizacji w zakresie zarządzania wiekiem, które tak naprawdę – jak wykazano wcześniej – realizowane jest na wielu płaszczyznach zarządzania zasobami ludzkimi, integrując działania prowadzone w różnych obszarach zarządzania w organizacji. Przesłanki te zdecydowały o tym, by architekturę organizacji uczynić pojęciem wyznaczającym ramy analiz empirycznych dotyczących zarządzania wiekiem, będących przedmiotem tego rozdziału.

Oceny skali wdrożenia zarządzania wiekiem w polskich organizacjach, jego barier, szans i uwarunkowań, dokonano, opierając się na wynikach badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych wśród pracodawców działających na obszarze Polski (w szczególności zatrudniających pracowników mieszkających w Polsce).

Główny trzon prowadzonych tu analiz stanowią wyniki badania ilościowego pracodawców, o którym wspominano już w rozdziale III. Badanie to przeprowadzone zostało metodą telefonicznego wywiadu realizowanego w technologii wspomagania

[20] *Ibidem*.

[21] D.A. Nadler, M.S. Gerstein, R.B. Shaw (eds), *Organizational Architecture,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992, s. 4–14. Architektura zarządzania zasobami ludzkimi to konfiguracja funkcji zzl (podejście funkcjonalne), podmiotów zzl (instytucjonalne) i narzędzi zzl (instrumentalne), które powinny być ukierunkowane na tworzenie wartości dla klientów, pracowników, akcjonariuszy, społeczeństwa A. Ludwiczyński (red.), *Architektura zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach Liderach Konkursu ZZL*, WSPIZ, Warszawa 2005, s. 3.

[22] *Ibidem*, s. 4–14.

[23] *Ibidem*, s. 3.

komputerowego (CATI)[24]. W odniesieniu do prowadzonego w ramach *Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce* badania pracodawców jest to metoda adekwatna, ze względu na możliwość skontaktowania się z osobami zajmującymi określone stanowiska i na cel każdego wywiadu, który z założenia mógł być zrealizowany w kontakcie nawiązywanym w odstępach czasowych. Telefoniczny sposób prowadzenia rozmowy jest w takiej sytuacji najbardziej efektywny i opłacalny, ponieważ umożliwia wielokrotny „powrót" do tego samego respondenta lub tej samej instytucji bez ponoszenia nieproporcjonalnie wysokich kosztów. Co więcej, metoda ta zapewnia dostarczenie informacji w takim zakresie, aby zgromadzone dane pozwalały stwierdzić, jakie są rozkłady odpowiedzi na poszczególne pytania i zależności pomiędzy odpowiedziami. W badaniach realizowanych w instytucjach, jak w omawianym przypadku, respondentem jest osoba, która zajmuje określone stanowisko[25]. Respondentami w opisywanym tu badaniu pracodawców byli właściciele i współwłaściciele firm, dyrektorzy lub prezesi, wicedyrektorzy lub kierownicy ds. zasobów ludzkich, czy kierownicy innych komórek, oddelegowani za względu na znajomość zarządzania wiekiem.

Próba pracodawców liczyła 1011 elementów, błąd szacunku dla całej populacji sięgał 3,1%, w obrębie zaś podpopulacji – maksymalnie 7%. Operatem losowania pracodawców była baza HBI Polska[26]. Losowanie miało charakter warstwowy, według kryterium wielkości zatrudnienia i sektora działalności. Próba jest więc reprezentatywna dla całej populacji pracodawców, ale też (rozłącznie) w przekroju wielkości zatrudnienia i formy własności danej instytucji/firmy (publiczna lub niepubliczna, w tym *non-profit*). Rozkład jednostek w obrębie próby prezentuje tabela 32.

Tabela 32. Charakterystyka próby pracodawców w badaniu ilościowym *Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce**

Wielkość zatrudnienia	Sektor publiczny		Sektor niepubliczny		Ogółem	
	liczba jednostek	%	liczba jednostek	%	liczba jednostek	%
0–9	99	23,6	178	30,0	277	27,4
10–49	111	26,6	173	29,2	284	28,1
50–249	104	24,9	146	24,6	250	24,7
250+	104	24,9	96	16,2	200	19,8
Razem	418	100,0	593	100,0	1 011	100,0

* Z uwagi na nieproporcjonalne liczebności prób w stosunku do struktury populacji, dalsze analizy prowadzone były po przeważaniu wyników. Wagi uwzględniały zarówno strukturę populacji, jak i odstępstwa od niej ze względu na odmowy udziału w badaniu (wagi poststratyfikacyjne z uwzględnieniem *non-response rate*).

Źródło: opracowanie własne na podstawie Aneksu metodologicznego *Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*, Łódź 2012.

[24] CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) to metoda badania ilościowego oparta na schemacie indywidualnego wywiadu kwestionariuszowego. O popularności metody przesądza fakt krótkiego okresu realizacji, gwarantowanego przez elektroniczną formę narzędzia badawczego i scentralizowany proces zbierania danych oraz niski koszt przeprowadzenia pojedynczego wywiadu (por. W. Jabłoński, *Sytuacje trudne w wywiadzie telefonicznym*, „Przegląd Socjologiczny" 2012, t. LXI/1, s. 134).

[25] Z. Sawiński, *Badania CATI i wywiady przez telefon*, [w:] P.B. Sztabiński, Z. Sawiński, F. Sztabiński (red.), *Fieldwork jest sztuką*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2005, s. 337.

[26] Baza ta zawiera dane dotyczące 184 000 podmiotów gospodarczych, uzupełniona jest danymi z sektora NGO.

Kwestionariusz składał się z pytań pozwalających na diagnozę stanu zatrudnienia w danej firmie/instytucji, polityki personalnej firmy/instytucji, organizacji pracy, wykorzystania czasu pracy, mobilności i zatrudnienia osób dojrzałych. Na potrzeby dokonanych w tym podrozdziale analiz z bazy 1011 pracodawców Autorka pracy wyodrębniła na podstawie jednego z pytań kwestionariusza organizacje tradycyjne i oparte na wiedzy, po czym w dwóch podgrupach prowadziła dalsze analizy, uznając, że:

- organizacje tradycyjne to podmioty deklarujące, że ich atutem są przede wszystkim zasoby materialne (własne budynki i grunty, park maszynowy itp.);
- organizacje oparte na wiedzy to podmioty deklarujące, że ich atutem są przede wszystkim zasoby niematerialne (wiedza ekspercka pracowników, *know-how* itp.)[27].

Zastosowane podejście ograniczyło liczebność próby do 928 podmiotów, jednak próba nadal spełnia warunki reprezentatywności[28], wyniki mogą być zatem uogólniane na populację pracodawców w Polsce. Analiza wyników została przeprowadzona z wykorzystaniem analogicznych jak w rozdziale III metod, tj. testu niezależności chi-kwadrat lub dokładnego testu Fishera.

Typ obieranej strategii, a co za tym idzie zastosowane instrumenty zarządzania wiekiem, zależą w dużej mierze od sposobu postrzegania dojrzałych pracowników, ich kompetencji, zdrowia, kondycji fizycznej, i od percepcji otoczenia, zachodzących zmian, rysujących się wyzwań. Dwie perspektywy – organizacji tradycyjnych i opartych na wiedzy[29] – determinują planowane i odpowiednio modyfikowane działania organizacyjne.

3.2. Wymiar instytucjonalny zarządzania wiekiem – opinia pracodawców o pracownikach dojrzałych

Za punkt wyjścia obrano analizę postrzegania przez pracodawców dojrzałych pracowników, u których zmienia się sprawność fizyczna i możność wykonywania prac cięższych lub wymagających lepszej kondycji czy lepszego funkcjonowania organizmu. Z drugiej strony może maleć ich motywacja do uczenia się, osobistego i zawodowego rozwoju, może pojawiać się syndrom wypalenia zawodowego. Pracodawcy nierzadko

[27] W konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi firmy są analizowane z uwzględnieniem zbliżonego kryterium: firmy produkcyjne tradycyjne i produkcyjne wykorzystujące zaawansowane technologie oraz usługowe tradycyjne i oparte na wiedzy, za: B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności*, IPiSS, Warszawa, coroczne raporty z badań prowadzonych wśród firm biorących udział w konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi (wersje drukowane z lat 2001–2010, wersje elektroniczne z lat 2011–2012).

[28] Niektórzy z respondentów nie zaklasyfikowali jednoznacznie swojego przedsiębiorstwa bądź instytucji do jednej z podanych grup, co zadecydowało o wyłączeniu ich z analizy. Zawężona została tym samym populacja pracodawców. Liczebność ograniczonej próby jest i tak wystarczająco duża, a co więcej, przeprowadzony dodatkowo test losowości próby (test serii) pozwala uznać, że ze względu na kluczowe dla badania kryteria warstwowania, próba pozostaje losowa (test losowości serii weryfikuje hipotezę, że dobór do próby elementów z populacji był losowy, co jest równoważne sformułowaniu, że testowana zmienna – próba – jest losowa) – A. Malarska, *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, SPSS, Kraków 2005, s. 143. Tym samym można uznać, że obydwa warunki reprezentatywności próby (wystarczająca liczebność próby i jej losowość – J. Wiktorowicz, *Organizacja badania statystycznego*, [w:] W. Starzyńska (red.), *Podstawy statystyki*, Difin, Warszawa 2009, s. 37) zostały spełnione, co – jak wspomniano – pozwala uogólnić wyniki na populację.

[29] Pomimo pewnych różnic definicyjnych, w pracy zamiennie będą stosowane określenia „organizacje wiedzy", „niematerialne", „inteligentne", „dysponujące zasobami niematerialnymi jako kluczowymi".

ulegają stereotypom w swoich odczuciach dotyczących dojrzałych pracowników. Polskie organizacje tradycyjne i oparte na wiedzy różnią się istotnie od siebie w postrzeganiu starszych pracowników (tabela 33).

Tabela 33. Częstotliwość oceny pracowników dojrzałych przez pracodawców tradycyjnych i organizacje oparte na wiedzy z uwzględnieniem okoliczności współpracy i zatrudniania (w %, N = 928)

Jak często występowały następujące 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
Brak nastawienia na rywalizację, co skutkowało tym, że efekty ich pracy były gorsze 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 naszej 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

* Różnice istotne statystycznie.
Źródło: opracowanie własne.

Naturalny spadek sprawności fizycznej (tabela 34) 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").

Tabela 34. Ocena pracowników dojrzałych przez pracodawców z uwzględnieniem okoliczności współpracy i zatrudniania w organizacjach tradycyjnych i organizacjach opartych na wiedzy (w %, N = 928)

Jak często występowały następujące 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, co skutkowało tym, że efekty ich pracy były gorsze 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 naszej 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 nowoczesnej (p = 0,054)	Oparte na wiedzy	87,5	12,5
	Tradycyjne	86,6	13,4

* Jak w tabeli 33.
Źródło: opracowanie własne.

Ocena osób dojrzałych (tabela 44) w świetle pojawiających się utrudnień z powodu zachodzących zmian związanych z upływem czasu, ich postaw czy przyzwyczajeń, a także niedopasowania do kultury organizacyjnej, wskazuje na swoistą atomizację (tabela 35).

Tabela 35. Sytuacje związane z zatrudnianiem pracowników dojrzałych a typ organizacji – synteza

Organizacje tradycyjne	Organizacje oparte na wiedzy
Niechęć do szkoleń*	Spadek sprawności fizycznej*
Niechęć młodych do współpracy*	Brak możliwości przesunięcia do innych prac*
Brak nastawienia na rywalizację	Ograniczone możliwości wprowadzenia innej formy organizacji pracy*
Kultura marketingowa	Brak kwalifikacji
Niedopasowanie do kultury organizacyjnej	Wypalenie zawodowe

* Jak w tabeli 33.
Źródło: opracowanie własne.

Organizacje wiedzy wyraźnie widzą niedobory fizyczne dojrzałych pracowników – tak sądzi prawie co czwarty polski pracodawca (tabela 35). Może to wynikać ze stosowanej strategii kapitału ludzkiego i niedostrzegania potencjalnych problemów z rozwojem i szkoleniami pracowników. Ten ogląd wydaje się również mniej stereotypowy.

Organizacje tradycyjne istotnie częściej zauważają niechęć pracowników do szkoleń (prawie co czwarta firma), a niepokojące może być to, że generalnie są to podmioty chętniej 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 percypowanej rywalizacji. Analiza odpowiedzi na pytanie otwarte dotyczące innych trudności (niż w pytaniach wymienionych w kafeterii) występujących we współpracy z osobami dojrzałymi pozwoliła na pogrupowanie wymienianych obszarów w następujące bloki:

- Brak wymaganych kompetencji związanych z funkcjonowaniem we współczesnej organizacji: „brak biegłej obsługi komputera", „brak znajomości języka angielskiego oraz korzystania z systemu office".
- Gorsze zdrowie i absencje pracowników: „choroby pracowników", „choroby zawodowe", „psuje się zdrowie w starszym wieku – psuje się wzrok, łatwiej się męczą", „zwolnienia lekarskie".
- Ocena postaw i przyzwyczajeń: „mała elastyczność", „nic nie wchodzi do głowy", „brak ochoty pracowania z osobami młodszymi" „nerwowość, przyzwyczajenie pracownika", „tęsknota za komunizmem", „trudniej przyswajają wiedzę osoby 45+", „mało otwarte na zmiany", „mniej podatne na zmiany i nowości", „sztywne spojrzenie na sytuację firmy", „skamieniałość poglądów" „nie przejawiają chęci do pracy".
- Mniejsza wydajność starszych pracowników: „mniejsza wydajność pracownika", „spadek wydajności związany z wiekiem".
- Przyczyny natury obiektywnej, wynikające z obowiązujących przepisów: „zbyt dużo ograniczeń kwotowych, jakie mogą osiągnąć potencjalni pracownicy", „nie opłaca się zatrudniać 45+ ze względu na zbliżający się okres ochronny", „odprawa emerytalna, przymus zatrudnienia, niemożność zwolnienia".

Ważną składową percepcji pracodawców jest przewidywanie sytuacji swoich pracowników na rynku pracy. Respondenci odnosili się do możliwości znalezienia nowej pracy wobec potencjalnej utraty dotychczasowego zatrudnienia. Ta ocena wypadła raczej niekorzystnie dla dojrzałych pracowników (tabela 36). Niestety dominujące były wskazania, że osoby starsze zdecydowanie nie znalazłyby podobnej pracy (29,2% organizacji tradycyjnych, 27,6% organizacji opartych na wiedzy). Optymistycznie perspektywę znalezienia pracy oceniło 24,9% pracodawców, dla których dominującym zasobem są zasoby niematerialne – wobec 19,2% organizacji tradycyjnych. Te oceny nie różnicują pracodawców istotnie. Jedynie uzależnianie od przedsiębiorczości pracownika jego sytuacji na rynku pracy różni istotnie pracodawców polskich, bowiem zależność tę wskazuje 11,2% organizacji tradycyjnych, wobec 20,4% organizacji opartych na wiedzy (niemal dwukrotnie więcej).

Tabela 36. Ocena szans na znalezienie pracy przez osoby w wieku 45+ w przypadku ich zwolnienia przez obecnego pracodawcę (w %, N = 928)

Czy osoby w wieku 45+ mogłyby znaleźć podobną pracę na lokalnym rynku pracy	Kluczowe zasoby organizacyjne	
	tradycyjne	niematerialne
Zdecydowanie tak (p = 0,062)	19,2	24,9
To zależy od przedsiębiorczości samego pracownika (p = 0,001)*	11,2	20,4
To zależy od kompetencji pracownika (p = 0,576)	23,5	25,2
To zależy od zawodu wykonywanego dotychczas przez pracownika (p = 0,439)	26,2	23,7
Zdecydowanie nie (p = 0,626)	29,2	27,6
Nie wiem (p = 0,111)	4,6	7,5

* Jak w tabeli 33.
Źródło: opracowanie własne.

Istotnym aspektem współczesnego zarządzania, traktowanym przez A. Pocztowskiego jako wyzwanie dla nowych organizacji, jest praca zespołowa. Polskie organizacje stosują formy pracy zespołowej od lat. Firmy budując świadomie różnorodność organizacyjną tworzą różnorodne zespoły. W skład tej różnorodności wchodzi także zróżnicowanie wiekowe. Podejście pracodawców do tego wyzwania uzależnione jest dodatkowo od postrzegania woli pracowników do pracy w zespołach różnorodnych wiekowo. Firmy oparte na wiedzy niemal trzykrotnie rzadziej wskazują, że pracownicy dojrzali woleliby wykonywać pracę wśród osób w podobnym wieku (tabela 37).

Tabela 37. Preferencje pracy zespołowej pracowników dojrzałych w opinii pracodawców (w %, N = 928)

Czy pracownicy 45+ wolą pracować w zespołach jednolitych, czy różnorodnych (p < 0,001)*	Organizacje tradycyjne	Organizacje oparte na wiedzy
W zespołach jednolitych wiekowo	27,3	9,7
W zespołach różnorodnych wiekowo	27,9	36,3
Jest im to obojętne	48,4	54,0

* Jak w tabeli 33.
Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, iż bardzo duży odsetek (ok. 50%) pracodawców polskich spodziewa się, że pracownikom jest zupełnie obojętne, czy pracują w zespołach jednorodnych, czy różnorodnych wiekowo. Może to wskazywać na rzeczywistą nieznajomość preferencji pracowniczych, nie tylko w tej kwestii, i występowanie partycypacji informacyjnej oraz konsultacyjnej w szczątkowej postaci.

Dostrzeganie wielorakich sytuacji związanych z zatrudnianiem dojrzałych pracowników, ich kondycją, nastawieniem, radzeniem sobie w sytuacji poszukiwania nowej pracy, czy różnymi preferencjami pracowniczymi, jest swoistą deklaracją. Artefaktem behawioralnym jest natomiast fakt zatrudniania pracowników dojrzałych, który to istotnie różnicuje organizacje, ze względu na dominujący typ zasobów. Częściej starsi pracownicy są zatrudniani w organizacjach tradycyjnych. Ponad dwie trzecie takich organizacji zatrudnia osoby starsze (tabela 38).

Tabela 38. Zatrudnianie pracowników dojrzałych (w %, N = 928)

Zatrudniają pracowników 45+ (p = 0,006)*	Organizacje tradycyjne	Organizacje oparte na wiedzy
Tak	75,4	66,1
Nie	24,6	33,9

* Jak w tabeli 33.
Źródło: opracowanie własne.

Interesujące są zatem motywy zatrudniania dojrzałych pracowników, ocenianych dość krytycznie, o czym była mowa wcześniej. Może organizacje tego typu nie są w stanie pozyskać pożądanych pracowników o wystarczająco wysokich kompetencjach z uwagi na oferowane warunki finansowe lub też inne aspekty zarządzania niekorzystnie odbierane przez potencjalnych kandydatów. Do aspektów tych można zaliczyć przykładowo: możliwość awansu organizacyjnego, szkoleń pracowniczych, styl kierowania, kulturę czy klimat organizacyjny. Błędy mogą też tkwić w kreowaniu wizerunku, w tym *Employer Branding*. Organizacje tradycyjne mogą także lansować stereotypowe podejście, zaniżając ocenę dojrzałych pracowników.

Kolejnym zagadnieniem związanym z podmiotowym wymiarem zarządzania wiekiem jest charakterystyka respondentów, którzy odpowiadali na cały kwestionariusz lub jego zasadniczą część, deklarując przy tym największy związek z tym obszarem zarządzania. Ulokowanie osób odpowiedzialnych za zarządzanie wiekiem w strukturze organizacyjnej może świadczyć o sposobie zapatrywania się na proces i przywiązywaniu do niego większej lub mniejszej wagi (tabela 39).

Tabela 39. Stanowiska respondentów w badaniu pracodawców (w %, N = 928)

Respondenci według stanowisk (p = 0,154)	Tradycyjne	Oparte na wiedzy
Właściciel	65,1	69,0
Dyrektor lub prezes	15,3	10,2
Wicedyrektor/kierownik ds. zarządzania zasobami ludzkimi	14,6	16,5
Stanowisko inne kierownicze	5,0	4,3
W sumie	100	100

* Jak w tabeli 33.
Źródło: opracowanie własne.

Zatem można wnioskować, że decyzje związane z zarządzaniem wiekiem ulokowane są w 80 na 100 polskich organizacji wśród właścicieli albo na najwyższym kierowniczym szczeblu zarządzania, co istotnie nie różnicuje polskich pracodawców (tabela 39). Występująca w związku z tym zupełna swoboda kształtowania procesu na poziomie strategicznym, połączona z ubogimi działaniami w zakresie zarządzania wiekiem, pozwala sądzić, że decydenci jeszcze nie są w pełni świadomi zmian demograficznych obecnie zachodzących w otoczeniu, jak i prognozowanych w najbliższej przyszłości.

Stosunkowo małego zainteresowania zjawiskiem nie można objaśniać krótkim stażem pracy i słabym rozpoznaniem potrzeb czy potencjału organizacji, decydenci bowiem mają wystarczająco długie doświadczenie, aby te potrzeby właściwie zdiagnozować. Łączny średni staż pracy respondentów w organizacjach tradycyjnych wyniósł 28,8[30] roku, a w opartych na wiedzy niewiele mniej, bo 27,2 roku[31] . Także okres zajmowania stanowisk kierowniczych w organizacjach był dość długi i wynosił, odpowiednio, 13,5 i 12,3 roku. W tym czasie zarówno właściciele, jak i dyrektorzy czy prezesi mogli poznać specyfikę firm, oczekiwania i możliwości pracowników, w tym pracobiorców w starszym wieku.

Ważnym podmiotem procesu partycypacyjnego w organizacjach są związki zawodowe. Ponieważ są to instytucje powoływane do obrony interesów pracowników, w kręgu ich zainteresowań są również pracownicy dojrzali. Analiza odpowiedzi na pytanie o podejmowanie dotyczącej osób dojrzałych współpracy pracodawców ze związkami zawodowymi pozwala stwierdzić, że współpraca ta niemal nie istnieje (tabela 40).

Tabela 40. Współpraca ze związkami zawodowymi (w %, N = 928)

Czy w kwestiach związanych z pracą, rekrutacją lub zwolnieniami osób w wieku 45 współpracowali Państwo z zakładowymi organizacjami związków zawodowych? (p = 0,031)*	Kluczowe zasoby organizacyjne	
	tradycyjne	niematerialne
Nie, z uwagi na brak związków zawodowych	86,2	96,4
Nie, z uwagi na brak inicjatywy ze strony związków zawodowych	0,4	1,1
Tak, podjęto współpracę	0,8	0,6
Nie rekrutowaliśmy i nie zwalnialiśmy pracowników 45+	12,6	6,9

* Jak w tabeli 33.
Źródło: opracowanie własne.

Istotnie rzadziej podejmowano współpracę ze związkami zawodowymi w organizacjach opartych na wiedzy ze względu na ich brak. Niemal 100% (96,4%) nie posiada bowiem tego typu reprezentacji pracowników. Zarazem też organizacje te miały wyższe oczekiwania co do inicjatywy związków zawodowych, a przecież inicjatywę konsultacji mogą podejmować swobodnie obie strony dialogu.

Ze związkami zawodowymi współpracowano w organizacjach tradycyjnych w zakresie kilku kwestii, jak:

- unikanie potencjalnych zwolnień pracowników: „dyskusja o zwolnieniach, gdyby były niezbędne", „co zrobić, żeby nie zwalniać pracowników jak nie musimy", „jak uniknąć redukcji etatów, jak się przed tym bronić";
- deklarowana była „ciągła współpraca", ale też jedna z odpowiedzi sugerowała, że „każda decyzja podjęta przez kierownictwo jest konsultowana ze związkami", a inna z kolei podkreślała, że współpraca wynika niekoniecznie z dobrej woli, raczej z „kodeksowych wymagań";
- sprawy będące w kręgu zainteresowań zarządzania zasobami ludzkimi, czy poszczególnych jego subfuncji: „doradztwo odnośnie do awansów", „premie", „prze-

[30] W obecnej organizacji średnio 15,2 lata.

[31] W obecnej organizacji średnio 13,5 roku.

szeregowanie", „ocena pracownika", „przyznawanie nagród i odznaczeń", „układ zbiorowy", „opinia dotycząca osób przechodzących na świadczenia emerytalne", ustalenia dotyczące przesunięć na inne stanowisko;
- sprawy socjalne: „fundusz socjalny – wczasy", „fundusz socjalny";
- konsultowano sprawy związane z organizacją: „konsultacje organizacji pracy", „reorganizacja placówek", „ wymiana informacji", „zmiany dla pracowników 45 plus";
- współpracowano też, gdy zdarzały się „wypadki losowe".

Zdecydowanie dominującym wskazaniem (ponad 90% odpowiedzi na pytanie o tematykę współpracy) były „konsultacje w sprawach rozwiązania umowy o pracy", w tym „zwolnień grupowych". Kwestią dyskutowaną były zatem raczej odejścia starszych pracowników, a ściślej zgodność tych odejść z literą prawa, nie zaś działania proaktywne. Te wyniki potwierdzają doniesienia z *desk research* prowadzonego pod koniec 2010 r., które dowiodło niskiej aktywności związków zawodowych w kwestiach dotyczących osób w wieku 45+ – zdecydowanie niższej niż organizacji pracodawców i NGO-sów[32].

Przyczyną występowania marginalnej współpracy ze związkami był niski stopień uzwiązkowienia badanych organizacji. Do współpracy tej dochodzi wówczas, gdy odbywają się konsultacje w sprawie zwolnień pracowniczych, następnie kwestii związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a w sporadycznych przypadkach – spraw z zakresu opieki socjalnej i ogólnie rozumianego zarządzania.

Ważnym uzupełnieniem obrazu osób starszych jest ich postrzeganie w świetle innych badań. Uczeni zauważają, że „pracodawcy często posługują się stereotypami w odniesieniu do osób 45+. Jest to szczególnie wyraźne, jeśli porównamy opinie pracodawców zatrudniających i niezatrudniających osoby 45+[33]. Jednocześnie dostrzega się wiele pozytywnych cech tej grupy: „starszych ceni się przede wszystkim za wiedzę, doświadczenie, lojalność, umiejętność przewidywania konsekwencji swoich posunięć. Mniej pozytywne konotacje wypowiadano rzadziej". Dotyczy to także samooceny osób dojrzałych: „respondenci zaznaczają, że są otwarci na zdobywanie nowych umiejętności, a głównym problemem jest niedostrzeganie przez pracodawców możliwości ich przeszkolenia"[34].

Z kolei trenerzy pracujący z osobami 45+ widzą bariery w edukacji tych osób, które same opisują tak: „skrępowanie wiekiem", „zajmowanie pozycji eksponowanej w otoczeniu", „czasem 30–40 lat w jednym miejscu pracy to znaczna bariera", „obraz własnej osoby, poczucie, że jest się starym, młodzi potrafią wszystko"[35].

Z perspektywy zaś 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 wieku 50+ oraz z uwarunkowań kulturowych, co łącznie istotnie zniechęca

---

[32] B. Urbaniak, M. Koziorowicz, *Propozycje organizacji pracodawców i związków zawodowych, w tym prace trójstronnej komisji ds. społeczno-gospodarczych, trójstronne zespoły branżowe, wojewódzkie komisje dialogu społecznego, raport cząstkowy projektu*, Łódź, listopad 2010.

[33] J. Wiktorowicz, *Pracownicy w wieku 45+ w opinii pracodawców – wyniki badania w sektorze MSP w województwie łódzkim*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Kołodziejczyk-Olczak, I. Wieczorek, *Pracownicy 45+ na rynku pracy województwa łódzkiego*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź 2010.

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

[35] B. Urbaniak, I. Kołodziejczyk-Olczak, *Raport z badań prowadzonych metodą wywiadu telefonicznego z trenerami szkoleń dla kandydatów na jobcoachów,* raport wewnętrzny w ramach projektu „Sojusz dla pracy", Łódź 2008.

pracodawców do zatrudniania starszych osób"[36]. Bariery nie są bezpośrednio powiązane z jawnymi konfliktami, raczej z izolacją pokoleniową. Konflikt pokoleń ma głównie charakter psychologiczny. Rodzi to niewątpliwie trudność w zaakceptowaniu przez osobę w wieku 50+ roli ucznia swojego młodszego kolegi, a równocześnie trudność w podjęciu roli nauczyciela przez pracowników –35[37].

Sposób, w jaki pracodawcy postrzegają dojrzałych pracowników, determinuje w dużym stopniu kształt przyjętej strategii zarządzania wiekiem. Strategia, kultura i struktura organizacyjna wpływają na założone funkcje i stosowane instrumentarium zarządzania tym zasobem.

3.3. Funkcjonalne i instrumentalne zarządzanie wiekiem stosowane przez polskich pracodawców

Pomiaru podejścia pracodawców do zarządzania wiekiem można dokonywać, biorąc pod uwagę stosowane w praktyce instrumenty. Inwentarz narzędzi zarządzania wiekiem dostarczył informacji o strategii realizowanej przez polskie przedsiębiorstwa, w podziale na organizacje tradycyjne i oparte na wiedzy (tabela 41). Nie sposób ustalić, czy była to strategia zamierzona, czy wynikowa.

Tabela 41. Narzędzia zarządzania wiekiem stosowane przez pracodawców (odpowiedzi TAK w %, N = 928)

Wyszczególnienie	Organizacje tradycyjne	Organizacje oparte na wiedzy
Planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku (p = 0,001)*	18,8	10,8
Dobór form zatrudnienia z uwzględnieniem wieku (p = 0,235)	19,2	15,9
Organizacja czasu pracy z uwzględnieniem wieku (p = 0,035)	18,8	13,4
Wynagradzanie za kompetencje (p = 0,009)*	66,3	74,8
Wynagradzanie za indywidualne efekty pracy (p = 0,013)	66,5	74,6
Dobór zadań z uwzględnieniem zdolności psychofizycznych pracowników (p = 0,042)*	58,5	65,6
Kierowanie karierą pracowników tak aby umożliwić wymianę doświadczeń pracowników w różnym wieku (p < 0,001)*	56,9	69,5
Metody szkoleń obejmujące wymianę doświadczeń, np. mentoring, coaching (p < 0,001)*	32,7	47,7
Praca w zespołach zróżnicowanych wiekowo (p < 0,001)*	43,1	67,3
Zarządzanie wiedzą (p = 0,001)*	56,2	68,0
Awanse oparte na starszeństwie (p < 0,001)*	25,7	11,3
Dodatki stażowe do wynagrodzeń (p = 0,740)	27,3	26,2
Nie zwracamy uwagi na wiek – liczą się efekty pracy (p = 0,782)	95,4	95,8

* Jak w tabeli 33.
Źródło: opracowanie własne.

Planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku stosuje istotnie więcej organizacji tradycyjnych (18,8%, wobec 10,8% opartych na wiedzy), podobnie jest, jeśli chodzi

[36] P. Woszczyk (red.), *Zarządzanie pracownikami 50+*….

[37] J. Misztal (red.), *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne Intermentoringu. Dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy*, Żory, grudzień 2006.

o organizację pracy z uwzględnieniem wieku (18,8%, wobec 13,4%). Także dobór form zatrudnienia częściej wybierali pracodawcy tradycyjni, ale nie jest to istotna różnica (19,2%, wobec 15,9%). Dla organizacji wiedzy, traktujących posiadane zasoby niematerialne jako swój główny atut, bardzo istotna jest filozofia zarządzania wiekiem i sukcesywne wdrażanie narzędzi służących jej promowaniu.

Istotnie, organizacje nowoczesne stosują częściej wynagradzanie za kompetencje, wynagradzanie na podstawie indywidualnych efektów pracy oraz dobór zadań z uwzględnieniem zdolności psychofizycznych. Wymienione sposoby wyliczania wynagrodzeń wpisują się w tendencje do indywidualizacji wynagradzania pracowników i do zarządzania kompetencjami, charakterystyczne dla podejścia proefektywnościowego. Uwzględnianie zdolności psychofizycznych może stanowić przejaw znajomości nowego kontraktu psychologicznego i respektowania go w praktyce[38]. Z podejścia instrumentalnego wyłania się obraz dwóch typów organizacji. Pracodawcy nowocześni istotnie częściej niż tradycyjni stosują:

- instrumenty związane z zarządzaniem wiedzą, takie jak: kierowanie karierą i transfer wiedzy, coaching, mentoring, zróżnicowane wiekowo zespoły, zarządzanie wiedzą;
- instrumenty związane z kształtowaniem zaangażowania: wynagradzanie za indywidualne efekty, wynagradzanie za kompetencje, dobór pracowników z uwzględnieniem właściwości psychofizycznych.

Tradycyjne organizacje częściej niż oparte na wiedzy wykorzystują natomiast: awanse oparte na starszeństwie i dodatki stażowe do wynagrodzeń, wskazujące na skostniałe podejście do kwestii motywowania, oraz planowanie zatrudnienia, dobór form zatrudnienia i organizację czasu pracy z uwzględnieniem wieku. Świadczy to o nacisku na formalne aspekty zatrudnienia oraz koncentracji na kwestiach ergonomicznych i organizacyjnych. Organizacje natomiast niemal nie różniły się, jeśli chodzi o postrzeganie wieku w perspektywie efektów pracowniczych. Wyrażały prawie jednakową opinię, że nie zwracają uwagi na wiek, liczą się dla nich jedynie indywidualne efekty pracy (ok. 95%). To może wskazywać na „polityczną poprawność" w odpowiedziach, szczególnie w przypadku organizacji tradycyjnych, korzystających z anachronicznych dodatków stażowych, ale też ujawniać strategiczną orientację na wynik finansowy firm opartych na wiedzy.

Niezwykle ważnym instrumentem zarządzania wiekiem jest opieka zdrowotna oferowana przez pracodawców (tabela 42).

Tabela 42. Dostępność bonusów zdrowotnych (odpowiedzi TAK w %, N = 928)

Czy oferujesz jakikolwiek darmowy bonus związany z poprawą zdrowia pracowników	Organizacje	
	tradycyjne	oparte na wiedzy
Tak (p = 0,886)	12,7	13,0

* Jak w tabeli 33.

Źródło: opracowanie własne.

[38] J. Bugajska, *Pracownicy starsi – możliwości i uwarunkowania fizyczne*, CIOP-PIB, Warszawa 2007; z analiz danych z różnorodnych międzynarodowych przeglądów wynika, że zmiany zachodzące w organizmie człowieka w pełni uzasadniają konieczność uwzględniania wieku w kształtowaniu psychofizycznych warunków pracy.

Jak widać, wprowadzenie do oferty świadczeń pozafinansowych darmowego bonusu związanego ze zdrowiem pracowników nie różnicuje pracodawców. Nieznacznie częściej takie rozwiązania stosowały firmy budujące przewagę dzięki zasobom niematerialnym, korzystające z wiedzy eksperckiej.

Pracodawcy wśród świadczeń związanych ze zdrowiem wymieniali:

- dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne (tradycyjne organizacje – 33%, oparte na wiedzy – 67%) – spośród tych, którzy stosowali jakiekolwiek bonusy;
- akcje szczepień (tradycyjne organizacje – 66%, oparte na wiedzy – 34%) – spośród tych, którzy stosowali jakiekolwiek bonusy.
- karty wejść do klubów fitness/siłowni oraz wejściówki na basen (po kilka do kilkunastu firm).

Jeśli chodzi o świadczenia związane z poprawą stanu zdrowia nie wymienione w kafeterii, padały odpowiedzi, takie jak: „dodatkowy urlop", „premia za brak choroby", „wycieczki rowerowe, górskie dla pracowników", „wsparcie finansowe w razie potrzeby", „dodatkowe ubezpieczenia".

Pracodawcy podkreślali, że „na terenie firmy znajdują się urządzenia do rekreacji dla pracowników i ich rodzin", stosują „szkolenie w zakresie udzielania pierwszej pomocy", „dopłatę do automatów z napojami". Oferta świadczeń jest więc dość bogata, choć o powszechności mówić zdecydowanie nie można. Wydaje się, że pracodawcy zaczynają dostrzegać potrzebę rozwijania programów równowagi między pracą i życiem, kreowania postaw prozdrowotnych, związanych z profilaktyką, zdrowym żywieniem czy rekreacją. Znajduje to potwierdzenie w wybieraniu WLB jako tematyki szkoleń dla kadry kierowniczej i pracowników firm.

Na poziomie strategicznym organizacji wyraźne jest propagowanie idei zarządzania wiekiem i obszarów o charakterze akcesoryjnym. Dobrym sposobem upowszechniania tej idei są szkolenia. Niestety w niewielkiej liczbie przedsiębiorstw w ciągu ostatnich lat odbyły się szkolenia służące kreowaniu postawy *age-friendly*, realizujące postulat budowania firmy odpowiedzialnej społecznie i zróżnicowanej. Wyniki badania pokazują swoistą filozofię organizacji. Szkolenie na temat zarządzania różnorodnością, czyli szersze niż zarządzanie wiekiem, było znacznie bardziej popularne niż pozostałe – prowadziła je blisko 1/5 firm tradycyjnych.

Promocja różnorodności zdecydowanie i istotnie statystycznie różnicuje respondentów, przy czym zaskakiwać może fakt, że szkolenie w tym zakrsie zorganizowało niemal 20% firm tradycyjnych i tylko co 10 oparta na wiedzy (tabela 43).

Tabela 43. Rodzaje szkoleń zorganizowanych dla pracowników w ciągu ostatnich 5 lat (odpowiedzi „TAK" w %, N = 928)

Rodzaj szkolenia	Organizacje tradycyjne	Organizacje oparte na wiedzy
Zarządzanie różnorodnością ($p < 0{,}001$)*	19,5	9,3
Zarządzanie wiekiem ($p = 0, 509$)	2,3	1,7
Społeczna odpowiedzialność biznesu ($p = 0, 830$)	6,5	6,9
Równowaga praca–życie ($p = 0{,}049$)*	12,6	8,4

* Jak w tabeli 33.

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiekiem było bardzo mało popularne, jego znaczenie doceniło zaledwie ok. 2% (!) firm. Równowaga między pracą a życiem prywatnym stanowiła przedmiot szkoleń w 12,6% firm tradycyjnych, wobec 8,4% opartych na wiedzy, czyli istotnie częściej. Firmy deklarujące budynki, grunty, posiadany park technologiczny jako swoje najważniejsze atuty były częściej organizatorami szkoleń z tematyki zarządzania wiekiem i ściśle związanym z nią zagadnieniem – równowagi praca–życie, a także zarządzania różnorodnością. Nabyciem wiedzy i umiejętności związanych z kreowaniem społecznej odpowiedzialności biznesu nieco częściej zainteresowane były firmy oparte na aktywach niematerialnych, ale była to nieistotna zależność.

Szkolenia pracowników oraz całe spektrum innych działań zwiększających sprawność organizacji można kierować do zarządzających firmami i do pracowników w różnym wieku. W programach współfinansowanych ze środków unijnych w ramach POKL, dotyczących osób w dojrzałym wieku, brało udział jedynie 7% podmiotów. Wydaje się, że w tym zakresie pracodawcy są w dużym stopniu bierni. Ci, którzy uczestniczyli w jakichkolwiek programach unijnych, to głównie organizacje tradycyjne (tabela 44).

Tabela 44. Uczestnictwo pracodawców w programach współfinansowanych ze środków unijnych w ramach POKL, dotyczących osób w wieku 45+ (odpowiedzi „TAK" w %, N = 928)

Czy uczestniczyliście Państwo w programach współfinansowanych ze środków unijnych w ramach POKL, dotyczących osób w wieku 45+	Organizacje tradycyjne	Organizacje oparte na wiedzy
Tak (p = 0,002)*	11,1	5,3

* Jak w tabeli 33.
Źródło: opracowanie własne na podstawie ilościowego badania CATI pracodawców.

Programy, w których brali udział pracodawcy, dotyczyły w przeważającej mierze:

- szkolenia zawodowego i podnoszenia kwalifikacji zawodowych (27%) – po połowie firmy tradycyjne i oparte na wiedzy;
- zatrudnienia kapitału ludzkiego (25%) – w dużej mierze firmy tradycyjne;
- nauki języków obcych (24%) – w przeważającej liczbie firmy oparte na wiedzy.

Aktywizacja zawodowa osób 50+ była przedmiotem jedynie co 10 programu, natomiast obsługa programów komputerowych, szkolenia i warsztaty umiejętności „miękkich" były wskazywane sporadycznie. Wydaje się, że taka konfiguracja programów może być wynikać z chęci zaspokajania bieżących potrzeb pracodawców i ich pracowników.

Warto nadmienić, że proces szkoleń pracowniczych jest kosztowny, dlatego uczestnictwo w programach współfinansowanych ze środków unijnych daje szansę realizacji potrzeb rozwojowych organizacji i spełnienia oczekiwań pracowników. Z pewnością najlepszą metodą partycypacji jest „uszycie" projektu na miarę własnych potrzeb. Wiąże się to z wysiłkiem – trzeba samodzielnie sporządzić wniosek, a często także pozyskać określonego partnera. Zaobserwowano, że w obrębie próby odbywały się szkolenia z następujących tematów:

- Zarządzanie różnorodnością – 56,7%.
- Zarządzanie wiekiem – 16,7%.

- Społeczna odpowiedzialność biznesu – 19,4%.
- WLB – 54,8%.

Jak widać, za najbardziej pożyteczne firmy uznały szkolenia z obszaru zarządzania różnorodnością i WLB.

W świetle innych badań dotyczących zarządzania wiekiem bądź osób starszych na rynku pracy proces ten wygląda bardzo podobnie. Autorzy opracowań tematycznych podkreślają, że:

- zarządzanie wiekiem nie istnieje w polskich firmach jako działalność planowa i celowa, występują zaledwie „pewne symptomy" narastającej świadomości konieczności zarządzania wiekiem. Firmy podejmują pewne działania – 30,7% kierowników próbuje zróżnicować wiekowo zespoły, stosuje przesunięcia między stanowiskami. zestawiając wyniki badań zauważono także przejawy ukrytego konfliktu pokoleń (młodsi pracownicy są krytyczni wobec starszych). jednocześnie starsze osoby są chętne do dzielenia się wiedzą, o czym świadczy opinia aż 92,9% pracowników. ponadto dojrzali pracownicy czerpią satysfakcję z pracy – 67,1%, częściej są to kobiety i osoby z wyższym wykształceniem[39];
- ponad 40% przedsiębiorstw nie stosuje żadnych elementów strategii zarządzania wiekiem[40];
- pracodawcy deklarują niedyskryminowanie osób dojrzałych – prawie 80% pracodawców, którzy planują zatrudnienie w najbliższej przyszłości, zapewnia, że o te stanowiska pracy będą mogły się ubiegać osoby w wieku 50+. jednocześnie napawa optymizmem fakt transferu wiedzy, zauważony przez pracowników: 60% pracowników w wieku 50+ przyznaje, że w ich firmie/instytucji funkcjonują mechanizmy i praktyka przekazywania wiedzy przez doświadczonych pracowników młodszym (codzienne, nieformalne rozmowy i współpraca jako najczęstsza forma)[41];
- badania w ramach komponentu polskiego będącego częścią międzynarodowego projektu dowodzą, że według zaledwie 7% respondentów zasady zarządzania wiekiem są jasne. zdecydowana większość nie zgadza się z tym stwierdzeniem – nieco mniej w sektorze publicznym.

Obecnie pracodawcy stosują: rozwiązania z zakresu ergonomii – udogodnienia dostosowawcze (35%), szkolenie starszych pracowników (33%) i elastyczne godziny pracy (29%). 435, czyli ok. 1/2 firm[42] wprowadziło co najmniej dwa rozwiązania. Jednocześnie w polskich przedsiębiorstwach nie ma kultury „zarządzania wiekiem" i nie prowadzi się realnych działań wobec starszych pracowników. Pojawia się syndrom błędnego koła: nie ma działań ze względu na stereotypowe, negatywne i „kosztowe"

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

[40] 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 (starsi pracownicy: N = 2010, pracodawcy: N = 1900).

[41] J. Perek-Białas, K. Turek, H. Strzałkowska, M. Kononowicz, J. Michałowska, M. Drozd-Garbacewicz, M. Jagiełło, *Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+. Zbiorczy raport z badań,* PBS DGA, Sopot 2011 (pracodawcy: N = 300, osoby 50+: N = 600).

[42] N = 1037.

postrzeganie starszych pracowników, niechęć do zatrudniania i utrzymania w zatrudnieniu osób starszych. Niska jakość i nieodpowiednie warunki pracy pociąga za sobą spadek motywacji do pracy, podnoszenia kwalifikacji i do wydłużania aktywności ze strony dojrzałych pracowników[43]. Jednocześnie okoliczności te blokują wprowadzanie praktyk zarządzania wiekiem.

Pracodawcy dostrzegają potrzebę istnienia w firmie sztafety pokoleń, tak aby jedni pracownicy mogli uczyć się od innych i aby w pewnym momencie wszyscy nie wyemigrowali albo nie przeszli na emeryturę[44]. Z kolei na podstawie badań można wnioskować, że nie ma podstaw do realizacji specjalnych programów prozdrowotnych dla pracowników starszych. Skuteczną metodą podtrzymywania ich aktywności mogą być zakładowe programy promocji zdrowia – kreowanie odpowiedzialności za zdrowie i tworzenie warunków do utrwalania się zachowań dla zdrowia korzystnych[45].

Ogólnie rzecz ujmując, przedsięwzięcia związane z upowszechnianiem systemów zarządzania wiekiem w firmach można podzielić się na trzy grupy: 1) działania wdrożeniowe, za które odpowiadają pracodawcy, pracownicy i związki zawodowe; 2) działania wspierające, w których uaktywnić się mogą samorządy lokalne wraz z podległymi instytucjami, partnerzy społeczni oraz rząd; 3) działania promocyjne, w których mogą uczestniczyć wszyscy wymienieni partnerzy[46].

3.4. Strategie zarządzania wiekiem badanych pracodawców – synteza

Opisana we wcześniejszej części rozdziału typologia strategii zarządzania wiekiem Wallin i Hussiego stanowiła punkt wyjścia do opracowania autorskiego wskaźnika syntetycznego, złożonego ze wskaźników cząstkowych, zaprezentowanych w tabelach 45–49. Dla wszystkich wskaźników cząstkowych wyznaczono poziom ich osiągnięcia w organizacjach (w obu przekrojach) i poziom istotności. Kolorystycznie zaznaczono natężenie cech (istotne zależności oznaczone są ciemniejszym kolorem). Taka prezentacja wyników pozwala wizualizować realizację poszczególnych typów strategii zarządzania wiekiem przez polskich pracodawców.

---

[43] J. Perek-Białas, K. Turek, *Aktywizacja potencjału osób starszych*, Prezentacja wyników projektu ASPA, 2010.

[44] *Partnerstwo na rzecz rozwoju kompetencji informatycznych w Polsce*, *Raport z badań jakościowych wśród pracodawców i pracowników (40+) sektora małych i średnich przedsiębiorstw z terenu województw: mazowieckiego, łódzkiego, dolnośląskiego, śląskiego i małopolskiego zrealizowanych na zlecenie Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych*, Warszawa, grudzień 2006.

[45] E. Korzeniowska, *Sposoby myślenia i postępowania w sferze zdrowia starszych pracowników średnich i dużych firm*, „Medycyna pracy" 2004 (N = 1138).

[46] P. Krajewski (red.), *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny. Rekomendacje opracowane w ramach projektu*, Fundacja CBOS, Warszawa 2010, s. 273.

Tabela 45. Strategia skąpych zasobów (wskazania w %, N = 928)

Typ strategii	Syntetyczna charakterystyka	Wskaźnik cząstkowy	Organizacje tradycyjne	Organizacje oparte na wiedzy
Skąpe zasoby	Rekrutacja starszych pracowników Rekrutacja bezrobotnych Zatrudnianie emerytów	Zatrudnianie osób z uprawnieniami emerytalnymi w ciągu ostatnich 5 lat	33,8*	22,7*
		Przydzielanie do pracy w nadgodzinach w pierwszym rzędzie pracowników 45+	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 ze względu na niemożność jej zastąpienia	11,5*	2,7*
		Kierowanie się doświadczeniem w pracy o zbliżonym charakterze przy zatrudnianiu pracowników	42,9*	31,5*
		Praca osób dojrzałych w systemie trzyzmianowym	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*
		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*
		Zatrudnienie w razie potrzeby kogoś z grupy emerytowanych pracowników	45,4	52,1
		Zatrudnienie pracownika ze względu na jego dyspozycyjność	11,5	16,2
		Zatrudnienie na umowę o pracę na czas określony	15,8	21,6
		Zatrudnienie na umowę cywilnoprawną	9,1	9,5
		Zatrudnienie na staż lub w ramach innej formy wspieranej	0,0	1,6

* Jak w tabeli 33.
Źródło: opracowanie własne.

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. Organizacje te zauważały niemożność zastąpienia osób mających uprawnienia emerytalne. Był to jeden z powodów ich rekrutacji. Jednocześnie dzięki oferowaniu zatrudnienia na czas nieokreślony było ono czynnikiem motywującym, gdyż dojrzali pracownicy cenią bezpieczeństwo zatrudnienia.

Występowanie istotnie częściej przykładów elementów przyporządkowanych do tego typu strategii zarządzania wiekiem w organizacjach opartych na wiedzy może wskazywać na większą elastyczność ich procedur prowadzenia biznesu. Organizacje te współpracowały chętnie z osobami prowadzącymi własną działalność gospodarczą. Istotnie częściej nie stosowały praktyk dyskryminacyjnych, gdyż niezatrudnienie starszych osób wiązało się z brakiem takich kandydatów w procesie rekrutacji. Ponadto takie organizacje sięgały po emerytów, oferowały pracę na czas określony, umowę cywilnoprawną czy wspierane zatrudnienie. Poszukiwani kandydaci musieli okazać się dyspozycyjni (tabela 45).

Tabela 46. Strategia obniżenia wymogów (wskazania w %, N = 928)

Typ strategii	Syntetyczna charakterystyka	Wskaźnik cząstkowy	Organizacje tradycyjne	Organizacje oparte na wiedzy
Obniżenie wymogów pracy	Wyższe ryzyko chorób Obniżenie sprawności Organizacja pracy Dobór stanowisk/ czasu pracy do możliwości pracowników	Dostrzeganie naturalnego spadku sprawności fizycznej osób 45+	80,5*	77,8*
		Dostrzeganie ograniczonych możliwości przesunięcia dojrzałych pracowników do innych prac	84,6*	82,1*
		Stosowanie planowania zatrudnienia z uwzględnieniem wieku	18,8*	10,8*
		Wprowadzenie organizacji czasu pracy z uwzględnieniem wieku	18,8*	13,4*
		Najważniejsza sugerowana zmiana, która zwiększyłaby zatrudnienie osób dojrzałych, to praca mniej obciążająca umysłowo	10,8*	4,8*
		Zatrudnianie osób dojrzałych w pełnym wymiarze czasu pracy	88,8	87,7
		Dobór form pracy z uwzględnieniem wieku	19,2	15,9
		Najważniejsza sugerowana zmiana, która zwiększyłaby zatrudnienie osób dojrzałych, to praca mniej stresująca	22,3	18,6
		Najważniejsza sugerowana zmiana, która zwiększyłaby zatrudnienie osób dojrzałych, to specjalne wyposażenie stanowiska pracy	2,3	1,8
		Najważniejsza sugerowana zmiana, która zwiększyłaby zatrudnienie osób dojrzałych, to adaptacja stanowiska pracy do możliwości pracownika	4,6	3,6
		Najważniejsza sugerowana zmiana, która zwiększyłaby zatrudnienie osób dojrzałych, to mniejsza liczba godzin	13,8*	28,4*
		Najważniejsza sugerowana zmiana, która zwiększyłaby zatrudnienie osób dojrzałych, to elastyczne godziny pracy	11,5*	30,5*
		Najważniejsza sugerowana zmiana, która zwiększyłaby zatrudnienie osób dojrzałych, to możliwość wykonywania pracy w domu	8,8*	18,5*
		Zatrudnianie w organizacji osób 45+ w niepełnym wymiarze czasu pracy	21,4	24,3
		Najważniejsza sugerowana zmiana, która zwiększyłaby zatrudnienie osób dojrzałych, to dogodniejsza organizacja pracy	8,5	10,2

* Jak w tabeli 33.
Źródło: opracowanie własne.

Strategia obniżenia wymogów była domeną organizacji tradycyjnych, które dostrzegały naturalny spadek sprawności fizycznej osób starszych. Stosowały w związku z tym przesunięcia do innych prac oraz planowanie zatrudnienia i organizację czasu pracy z uwzględnieniem wieku.

Organizacje oparte na wiedzy realizowały tę strategię chcąc zwiększyć swą elastyczność: wprowadzały niepełny wymiar czasu pracy dla osób dojrzałych i deklarowały, że najważniejsze zmiany służące większej inkluzji pracowników to także elastyczne godziny pracy, zmniejszenie liczby godzin, zastosowanie pracy w domu (tabela 46).

U podstaw strategii zarządzania wiekiem leży przekonanie o pracownikach dojrzałych występujące w obu typach organizacji.

Tabela 47. Strategia wzmacniania zasobów osobistych (wskazania w %, N = 928)

Typ strategii	Syntetyczna charakterystyka	Wskaźnik cząstkowy	Organizacje tradycyjne	Organizacje oparte na wiedzy
Wzmacnianie osobistych zasobów	Promocja zdrowia i aktywnego trybu życia Rehabilitacja medyczna Stała edukacja Kompetencje	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*
		Stosowanie bonusów zdrowotnych w postaci akcji szczepień profilaktycznych	6,2*	1,2*
		Stosowanie darmowego bonusu zdrowotnego	12,7	13,0
		Wyrażanie opinii, że pracownicy 45 + zainteresowani są udziałem w szkoleniach w tym samym stopniu, co pozostali	35,6	42,5
		Stosowanie bonusów w postaci karty wejścia na pływalnię	1,8	1,9
		Stosowanie bonusów w postaci karty wejścia do klubu fitness	1,8	1,9
		Stosowanie bonusów w postaci dodatkowego ubezpieczenia zdrowotnego	8,5	6,9
		Wyrażanie opinii, że pracownicy 45 + zainteresowani są udziałem w szkoleniach bardziej niż pozostali	4,2	4,2

* Jak w tabeli 33.

Źródło: opracowanie własne.

Strategia wzmacniania zasobów osobistych (tabela 47) dotyczy aspektów zdrowia i kompetencji pracowników dojrzałych i jest strategią zarządzania wiekiem pierwszego stopnia. Strategia ta jest już wyraźnie realizowana przez organizacje oparte na wiedzy. Organizacje inteligentne korzystają z wynagrodzeń uwzględniających kompetencje, uzależniając wynagradzanie od indywidualnych efektów pracy pracowników, do których z pewnością przyczyniają się wysokie kompetencje. Organizacje te praktykują wynagradzanie proefektywnościowe. Jednocześnie spoglądają one na pracowników starszych bez uprzedzeń, podkreślając ich gotowość do odbywania szkoleń i duże 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 między innymi w klubach fitness i na pływalniach (tabela 47).

Pracodawcy tradycyjni z kolei istotnie częściej stosują jedynie szczepienia profilaktyczne, zapobiegające absencji w pracy.

Tabela 48. Strategia nauki międzypokoleniowej (wskazania w %, N = 928)

Typ strategii	Syntetyczna charakterystyka	Wskaźnik cząstkowy	Organizacje tradycyjne	Organizacje oparte na wiedzy
Nauka międzypokoleniowa	Wykorzystanie wiedzy fachowej: konsultanci, trenerzy, mentorzy Transfer wiedzy między dojrzałymi a młodszymi pracownikami Szkolenia podnoszące kompetencje. Docenienie kompetencji Szkolenia dla kierowników na tematy związane ze starzeniem się	Stosowanie metod zatrzymywania wiedzy w postaci kontaktów z emerytami posiadającymi wiedzę ekspercką – w związku z odchodzeniem pracowników na emeryturę	35,4*	46,5*
		Zatrudnianie osób z uprawnieniami emerytalnymi z uwagi na ich unikalne kwalifikacje	3,8*	58,1*
		Stosowanie metod szkoleń uwzględniających wymianę doświadczeń: mentoring, coaching	32,7*	47,7*
		Stosowanie pracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo	43,1*	67,3*
		Stosowanie zarządzania wiedzą	56,2*	68,0*
		Stosowanie dublowania kompetencji	53,5*	64,5*
		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, aby pracownik ten mógł uczyć innych	4,2*	1,1*
		Przygotowywanie sukcesorów	36,0	36,9
		Sporządzanie dokumentacji jako metoda zatrzymywania wiedzy w organizacji	58,8	53,3
		Realizowanie szkoleń z zarządzania wiekiem	2,3	1,7
		Wykazywanie zainteresowania udziałem w szkoleniach ze strony pracowników 45 + – ale w roli trenerów	0	0

* Jak w tabeli 33.
Źródło: opracowanie własne.

Strategia nauki międzypokoleniowej, skupiająca się na międzypokoleniowym transferze wiedzy, funkcjonuje istotnie częściej w organizacjach opartych na wiedzy (tabela 48). Stosują one różnorakie formy zatrzymania wiedzy w organizacji, dobierają pracowników według kryteriów unikalnych kwalifikacji i wiedzy eksperckiej, ulokowanej także wśród pracowników emerytowanych. W bieżącej pracy organizacje te wykorzystują coaching i mentoring jako metody uwzględniające wymianę doświadczeń. Między innymi dzięki temu tworzą się następcy pracowników odchodzących. Zarządzanie wiedzą, zespoły zróżnicowane wiekowo oraz dublowanie kompetencji wskazywane są jako obszary nauki międzypokoleniowej.

Organizacje tradycyjne również doceniają ten rodzaj strategii, przedkładając emerytom propozycje pozostania w pracy, by uczyć innych. Wprowadzają system sztafetowy polegający na przekazywaniu wiedzy następnemu pracownikowi, adaptacji na nowo zajmowanym stanowisku pracy czy sporządzanie dokumentacji w celu zatrzymywania wiedzy.

Żaden pracodawca nie docenił możliwości wykorzystywania pracowników dojrzałych w roli trenerów.

Tabela 49. Strategia cyklu życia (wskazania w %, N = 928)

Typ strategii	Syntetyczna charakterystyka	Wskaźnik cząstkowy	Organizacje tradycyjne	Organizacje oparte na wiedzy
Podejście cyklu życia	Różnorodność Równe szanse Dobrostan Równowaga praca–życie Zasoby osobiste (samodzielność, zdrowie, kompetencje)	Praca dla dojrzałych pracowników w zespołach zróżnicowanych wiekowo	43,1*	67,3*
		Wyrażanie opinii, że pracownicy 45+ wolą pracować w zespołach zróżnicowanych wiekowo	27,9*	36,3*
		Przydzielanie zadań zgodnie z preferencjami pracowników	5,4*	10,8*
		Przydzielanie zadań według ich trudności i zgodnie z wymaganiami stanowiska pracy	7,7*	14,6*
		Zaproponowanie osobie z uprawnieniami emerytalnymi pozostania w firmie ze względu na jej unikalne kwalifikacje	3,8*	58,1*
		Zaproponowanie osobie z uprawnieniami emerytalnymi pozostania w firmie ze względu na to, że sama chciała pracować dłużej	34,6	41,9*
		Jednakowe traktowanie pracowników, jeśli chodzi o pracę w nadgodzinach	45,1*	68,0*
		Stosowanie zarządzania wiedzą	56,2*	68,0*
		Stosowanie bonusu zdrowotnego	12,7	13,0
		Wyrażanie opinii, że zwolnieni pracownicy 45 + otrzymaliby podobną pracę, w zależności od kompetencji	23,5	25,2
		Oferowanie pomocy zwalnianym pracownikom 45+	0,0	3,2
		Niezwracanie uwagi na wiek – wyrażanie opinii, że liczą się efekty pracy	95,4	95,8
		Prowadzenie szkoleń dotyczących CSR	6,5	6,9
		Stosowanie indywidualnych harmonogramów czasu pracy	19,7	24,7
		Prowadzenie szkoleń na temat zarządzania różnorodnością	19,5*	9,3*
		Prowadzenie szkoleń na temat zarządzania wiekiem	2,3	1,7
		Prowadzenie szkoleń na temat zarządzania równowagą między pracą a życiem (WLB)	12,6	8,4
		Przydzielanie zadań zgodnie z efektywnością (wydajnością) pracy pracownika	31,9	30,3

* Jak w tabeli 33.

Źródło: opracowanie własne.

Strategia cyklu życia (tabela 49) realizowana jest przez organizacje oparte na wiedzy istotnie częściej, podobnie jak podejście wzmacniania zasobów i nauki międzypokoleniowej. Strategia cyklu życia opiera się na akceptowaniu różnorodności organizacji pracy, oferowaniu pracownikowi wyboru, szanowania jego preferencji i zastosowaniu elastycznych form organizacji pracy. Eksponowane są różnorakie praktyki zarządzania wiedzą i transferu intergeneracyjnego.

Jedynie w organizowaniu szkoleń dla osób dojrzałych przodowały tradycyjne organizacje. Ma to z pewnością związek z korzystaniem ze szkoleń dofinansowanych z funduszy UE. Tematy, takie jak zarządzanie różnorodnością, wiekiem[47], równowaga praca–życie, są modnymi i częstymi zarazem tematami szkoleń.

[47] Pozycja ta dotyczy dosłownie kilku firm: 6 z sektora tradycyjnych i 11 spośród organizacji opartych na wiedzy.

Tabela 50. Hybrydowe strategie zarządzania wiekiem polskich przedsiębiorstw

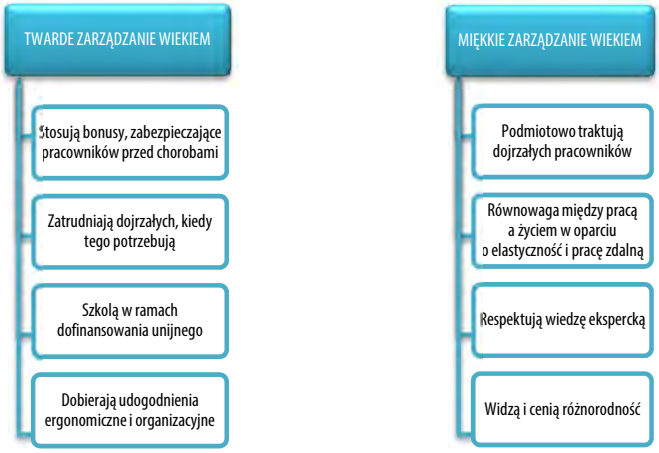
Wskaźnik „twarde–miękkie" zarządzanie wiekiem*	Organizacje tradycyjne	Organizacje wiedzy
TWARDE ZARZĄDZANIE WIEKIEM (zatrudniają dojrzałych, kiedy tego potrzebują; szkolą w ramach dofinansowania unijnego; stosują bonusy, które zabezpieczą pracowników przed chorobami; dobierają udogodnienia ergonomiczne i organizacyjne)		
Zatrudnianie osób z uprawnieniami emerytalnymi w ciągu ostatnich 5 lat	33,8*	22,7*
Przydzielanie do pracy w nadgodzinach w pierwszym rzędzie pracowników 45+	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, gdy nie można jej zastąpić	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 osoby z uprawnieniami emerytalnymi, aby pracownik ten mógł 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 trzyzmianowym	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*
Dostrzeganie naturalnego spadku sprawności fizycznej osób 45+	80,5*	77,8*
Dostrzeganie ograniczonych możliwości przesunięcia dojrzałych pracowników do innych prac	84,6*	82,1*
Najważniejsza sugerowana zmiana zwiększająca zatrudnienie osób dojrzałych, to praca mniej obciążająca umysłowo	10,8*	4,8*
MIĘKKIE ZARZĄDZANIE WIEKIEM (widzą różnorodność i podmiotowo traktują dojrzałych pracowników, cenią wiedzę ekspercką; tworzą równowagę między pracą a życiem opierając się na elastyczności i pracy zdalnej)		
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*
Najważniejsza sugerowana zmiana, która zwiększyłaby zatrudnienie osób dojrzałych, to mniejsza liczba godzin	13,8*	28,4*
Najważniejsza sugerowana zmiana, która zwiększyłaby zatrudnienie osób dojrzałych, to elastyczne godziny pracy	11,5*	30,5*
Najważniejsza sugerowana zmiana, która zwiększyłaby 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 według ich trudnością i zgodnie z wymaganiami stanowiska pracy	7,7*	14,6*
Zatrudnianie osób z uprawnieniami emerytalnymi z uwagi na ich unikalne kwalifikacje	3,8*	58,1*
Jednakowo traktuje się pracowników, jeśli chodzi o pracę w nadgodzinach	45,1*	68,0*
Stosowanie zarządzania wiedzą	56,2*	68,0*
Zatrzymywanie wiedzy w postaci kontaktów z emerytami posiadającymi wiedzę ekspercką	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*
Propozycja dla emerytowanej osoby pozostania w firmie ze względu na to, że sama chciała pracować dłużej	34,6	41,9
Stosowanie dublowania kompetencji	53,5*	64,5*

* Wskaźnik uwzględnia tylko istotne statystycznie różnice między organizacjami tradycyjnymi a opartymi na wiedzy.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 50 w syntetyczny sposób prezentuje strategie zarządzania wiekiem. Dwie z nich – strategia skąpych zasobów i obniżonych wymagań, składają się na zarządzanie twarde. Organizacje stosujące te strategie zatrudniają pracowników dojrzałych, jeśli jest to potrzebne, szkolą w ramach dofinansowania unijnego, stosują bonusy zabezpieczające pracowników przed chorobami, dobierają ergonomiczne i organizacyjne udogodnienia dla osób starszych (rysunek 25). Twarde zarządzanie wiekiem jest domeną organizacji tradycyjnych.

Organizacje oparte na wiedzy, które uwzględniają różnorodność i podmiotowo traktują dojrzałych pracowników, cenią ich wiedzę ekspercką, dostrzegają potrzebę równowagi między pracą a życiem i zapewniają ją poprzez elastyczność i pracę zdalną, można uznać za stosujące miękkie zarządzanie wiekiem.



Rysunek 25. Twarde i miękkie zarządzanie wiekiem

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział VI stanowi empiryczną kontynuację dotychczasowych rozważań. Próba zbudowania modelu zarządzania wiekiem na podstawie przeglądu literatury stanowi prolog do zaprezentowania badań na temat zarządzania dojrzałymi pracownikami w polskich organizacjach tradycyjnych i opartych na wiedzy. Badania odzwierciedlają wymiar instytucjonalny, funkcjonalny oraz instrumentalny zarządzania wiekiem. Łącznie z typologią strategii zarządzania wiekiem Wallin i Hussiego, która została zaimplementowana przez autorkę do polskiego piśmiennictwa fragment ten wpisuje się w dokonanie operacjonalizacji zarządzania wiekiem.

Zwieńczeniem rozdziału jest wskaźnik syntetyczny, złożony z pięciu odpowiadających poszczególnym strategiom zarządzania wiekiem, subwskaźników. Pozwala on zauważyć hybrydowość stosowanych rozwiązań (tabela 50), przy dostrzeżeniu, że polskie organizacje tradycyjne stosowały częściej reaktywne strategie zarządzania wiekiem, a organizacje oparte na wiedzy – proaktywne. Wątek ten zostanie rozwinięty w rozdziałach VII i VIII, opisujących proaktywne zarządzanie wiekiem i model zarządzania wiekiem.

ROZDZIAŁ VII

Proaktywne zarządzanie wiekiem – ocena syntetyczna stosowanych strategii

1. Metodyka konstrukcji wskaźnika syntetycznego

Zgodnie z omówionym wcześniej modelem, wyższy poziom rozwoju zarządzania wiekiem w organizacji obejmuje etapy 3–5, które określić można łącznie jako proaktywne strategie zarządzania wiekiem. Dotychczasowa analiza pozwoliła na ocenę realizacji poszczególnych strategii, w różnych ich wymiarach. Ważne jest jednak również spojrzenie obejmujące wszystkie wymiary proaktywnych zachowań organizacyjnych. Aby je uzyskać, zastosowano podejście wielowymiarowe, umożliwiające skonstruowanie syntetycznych wskaźników proaktywnego zarządzania wiekiem. Odniesiono się przy tym do poszczególnych poziomów zarządzania wiekiem i wykorzystano wszystkie charakterystyki proaktywnego nim zarządzania, podchodząc do zagadnienia całościowo. W efekcie otrzymano cztery mierniki:

1) subwskaźnik oceny wzmacniania zasobów osobistych (W1), na który składa się 10 itemów (zmiennych diagnostycznych), wymienionych w tabeli 47;
2) subwskaźnik oceny nauki międzypokoleniowej (W2), na który składa się 13 itemów, wymienionych w tabeli 48;
3) subwskaźnik oceny podejścia do cyklu życia (W3), na który składa się 18 itemów, wymienionych w tabeli 49;
4) wskaźnik oceny proaktywnego zarządzania wiekiem (W), na który składają się wszystkie zmienne diagnostyczne prezentowane w tabeli 47–49, tj. 41 itemów.

Każda ze zmiennych diagnostycznych mierzona była zero-jedynkowo, przy czym wartość 1 poszczególne zmienne przyjmowały wtedy, gdy uzyskano odpowiedź wskazującą na rozwój danego obszaru zarządzania wiekiem, zgodnie z zasadami omówionymi w poprzednim podrozdziale. Poszczególne wskaźniki powstały z wyniku zsumowania punktacji dla każdej ze zmiennych diagnostycznych danego wskaźnika. Wskaźnik proaktywnego zarządzania wiekiem przyjmuje wartości z przedziału od 0 pkt (zupełny brak rozwiązań proaktywnego zarządzania wiekiem) do 41 pkt (sytuacja idealna, oznaczająca wdrożenie wszystkich rozwiązań, a tym samym wysoki poziom rozwoju proaktywnego zarządzania wiekiem). Subwskaźnik oceny wzmacniania osobistych zasobów mieści się z kolei pomiędzy wartościami od 0 pkt do 10 pkt, subwskaźnik oceny nauki międzypokoleniowej – od 0 pkt do 13 pkt, subwskaźnik zaś oceny podejścia do cyklu życia – od 0 pkt do 18 pkt. Każdorazowo, im wyższa wartość subwskaźnika, tym lepsza ocena zarządzania wiekiem w danym wymiarze.

Przeprowadzona analiza opiera się na wynikach badania pracodawców, na które powoływano się dotychczas. Niemniej jednak nieco inaczej określono badaną populację. Podział na organizacje inteligentne i tradycyjne jest tym razem tylko uzupełnieniem, dlatego zadecydowano o włączeniu do próby wszystkich podmiotów zatrudniających osoby dojrzałe. Liczebność tak uzyskanej próby jest w dalszym ciągu wysoka (N = 710), nadal spełnia ona warunki reprezentatywności[1]. Reprezentatywność wykorzystywanej próby pozwala na dokonanie uogólnień na całą populację przedsiębiorstw w Polsce.

Skonstruowany wskaźnik proaktywnego zarządzania wiekiem posiada dobre własności diagnostyczne – jego rzetelność mierzona współczynnikiem alfa Cronbacha jest wysoka (wartość tego współczynnika sięga 0,743)[2]. Co istotne, wszystkie wybrane wskaźniki cząstkowe wpisują się dobrze w proaktywne zarządzanie wiekiem, pozwalając na rzetelną jego ocenę. Nieco słabsza, aczkolwiek również wystarczająca, jest rzetelność subwskaźników – współczynnik alfa Cronbacha sięga 0,605 dla W1, 0,706 dla W2 oraz 0,580 dla W3.

Zastosowana procedura ma dwie zasadnicze zalety. Po pierwsze, pozwala na syntetyczną ocenę proaktywnego zarządzania wiekiem w organizacjach, po drugie, generuje zmienne mierzone na ilościowym (przedziałowym) poziomie pomiaru, co umożliwia przeprowadzenie analizy z wykorzystaniem metod parametrycznych, mocniejszych i bardziej dokładnych niż stosowany do tej pory test niezależności chi-kwadrat. Zaproponowana metodyka jest na tyle prosta, a jednocześnie uniwersalna, że może być bez problemu stosowana do oceny zarządzania wiekiem w każdej organizacji, co nadaje jej wysokie walory aplikacyjne.

2. Proaktywne zarządzanie wiekiem w polskich organizacjach

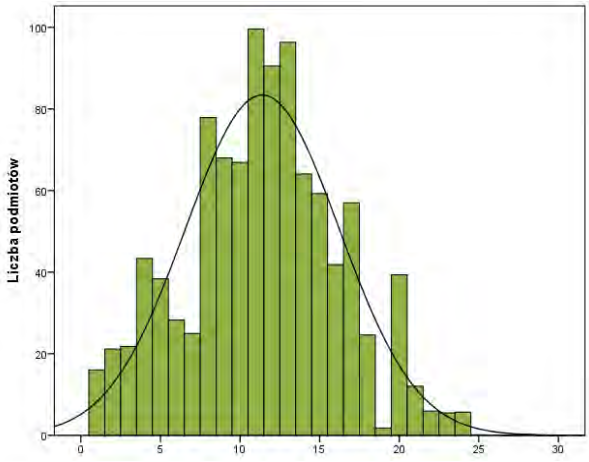
2.1. Syntetyczna ocena proaktywnego zarządzania wiekiem – ogólna charakterystyka

Wskaźnik proaktywnego zarządzania wiekiem, jak wspomniano, może przyjmować wartości z przedziału od zera do 41 pkt, tymczasem 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 świad-

[1] Podobnie jak poprzednio, zastosowano test losowości (test serii), który potwierdził losowość próby ze względu na kryteria warstwowania.

[2] Rzetelność (ang. *reliability*) rozumiana jest jako stałość instrumentu pomiarowego, określa wielkość błędu związanego z danym narzędziem pomiarowym (Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 608). Jej ocena dokonywana jest zwykle za pomocą współczynnika alfa Cronbacha. Rzetelność skali uznaje się za wystarczającą (dostateczną), jeśli wartość tego współczynnika przekracza 0,6 (M. Rószkiewicz, *Analiza klienta*, SPSS, Kraków 2011, s. 28–29).

czących 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 (wykres 15).



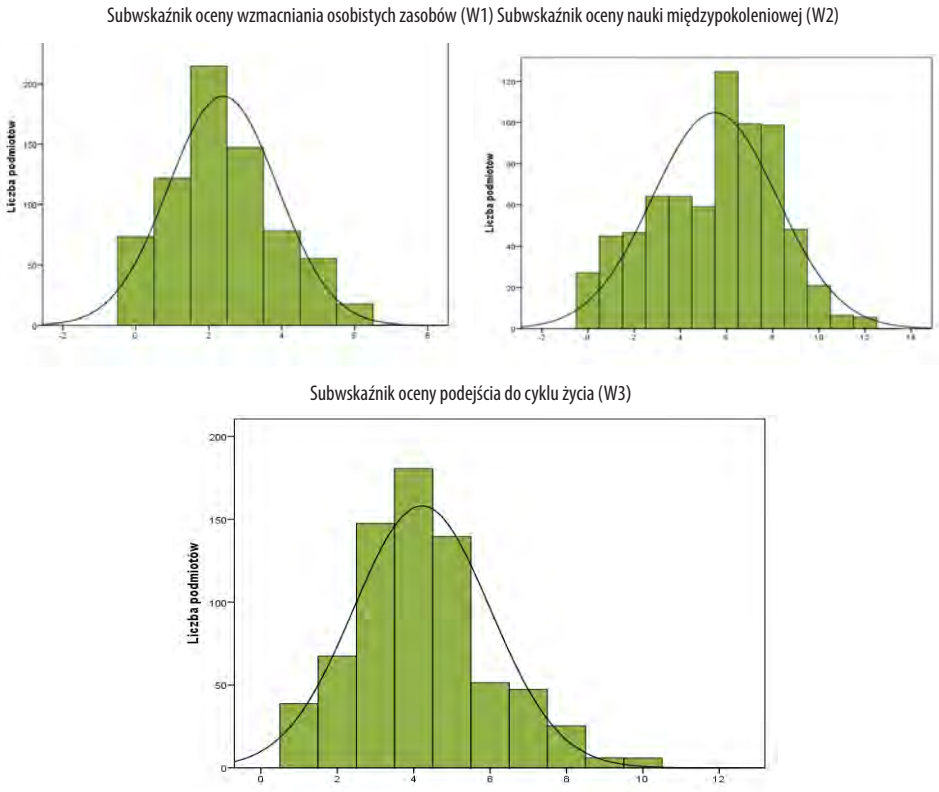
Wykres 15. Rozkład wskaźnika proaktywnego zarządzania wiekiem w organizacjach

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Potwierdza się dość wyraźna koncentracja wyników wokół średniej na poziomie 12,09 pkt, ocena dotycząca poszczególnych podmiotów odchyla się od średniej przeciętnie o 4,74 pkt, a więc o ok. 40%[3] (wykres 15).

Jak można stwierdzić, analizując rozkład wskaźników W1 – W3 (wykres 16), o ile dla wzmacniania osobistych zasobów oraz podejścia do cyklu życia częstsze były oceny z pierwszej połowy obszaru zmienności, o tyle w przypadku nauki międzypokoleniowej sytuacja jest odwrotna. Średnia dla wskaźnika W1 sięga 2,39 pkt (maksymalnie – 10 pkt), wskaźnika zaś W3 – 4,22 pkt (wobec dopuszczalnego maksimum 18 pkt). Można to interpretować stosunkowo słabo rozwiniętymi działaniami ukierunkowanymi na wzmacnianie zasobów osobistych i podejście do cyklu życia w polskich organizacjach publicznych oraz niepublicznych, bo obie grupy były podmiotem badania. Jak wykazano w poprzednim rozdziale i jak wynika z licznych badań, działania ukierunkowane na rozwój kompetencji pracowników faktycznie nie stanowią priorytetowego obszaru zzl polskich organizacji, a podejście do cyklu życia zgodne z koncepcją aktywnego starzenia jest w początkowej fazie rozwoju. Wyniki takie zatem nie dziwią, może nawet nieco zaskakiwać stosunkowo niski udział tych podmiotów, dla których wartości wskaźnika kształtują się poniżej średniej.

[3] 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 wskaźnika proaktywnego zarządzania wiekiem w całej zbiorowości pracodawców zatrudniających starszych pracowników (rozkład wskaźnika syntetycznego proaktywnego zarządzania wiekiem można uznać za zbliżony do rozkładu normalnego, co pozwala na stosowanie w jego analizie metod parametrycznych).



Wykres 16. Rozkład subwskaźników proaktywnego zarządzania wiekiem

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

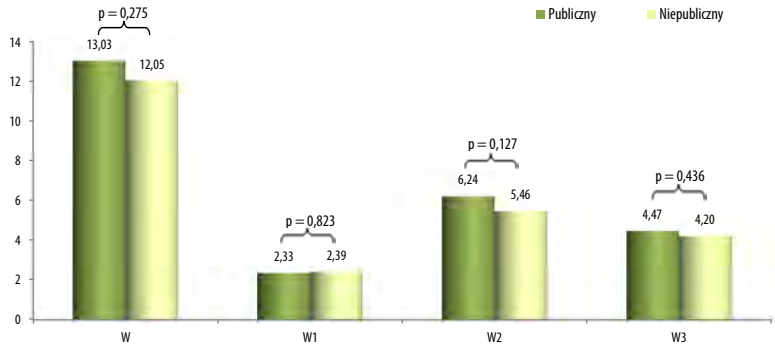
Korzystniejsze prawidłowości charakteryzują drugi ze wskaźników, dotyczący międzypokoleniowego transferu wiedzy. Przeważają bowiem podmioty z wyższą od średniej oceną tego wymiaru zarządzania wiekiem, która to kształtuje się na poziomie 5,49 pkt (przy dopuszczalnym maksimum 13 pkt).

Podsumowując, uzyskane wyniki potwierdzają wnioski z dotychczasowych analiz – zarządzanie wiekiem nie jest jeszcze rozwinięte w polskich organizacjach, a im wyższy poziom proaktywnego zarządzania wiekiem weźmie się pod uwagę, tym sytuacja wygląda gorzej.

2.2. Profilowanie organizacji proaktywnie zarządzających wiekiem

Proaktywne zarządzanie wiekiem jest zróżnicowane, w zależności od przekroju organizacji. Na wykresie 17 zaprezentowano różnice między pracodawcami sektora publicznego i niepublicznego – proaktywne zarządzanie wiekiem jest nieco lepiej rozwinięte w pierwszym z nich, o czym świadczy wyższa średnia (13,03 pkt dla sektora pu-

blicznego wobec 12,05 pkt dla podmiotów niepublicznych). Różnica ta, rzędu ok. 1 pkt, nie jest przy tym statystycznie istotna[4]. Relatywnie największe różnice między pracodawcami publicznymi i niepublicznymi obserwuje się przy tym dla wskaźnika W2. Nauka międzypokoleniowa jest w większym wymiarze stosowana w sektorze publicznym. Średnia na poziomie 6,24 pkt oznacza, że pracodawcy sektora publicznego, a więc administracja rządowa i samorządowa, spółki skarbu państwa oraz państwowych osób prawnych stosują nieco ponad sześć spośród uwzględnianych w tym obszarze rozwiązań, podczas gdy prywatne przedsiębiorstwa i organizacje trzeciego sektora, które obejmuje kategoria „sektor niepubliczny", wprowadziły średnio 5,5 rozwiązania.



p – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta, * – różnice istotne statystycznie

Wykres 17. Proaktywne zarządzanie wiekiem według sektora własności

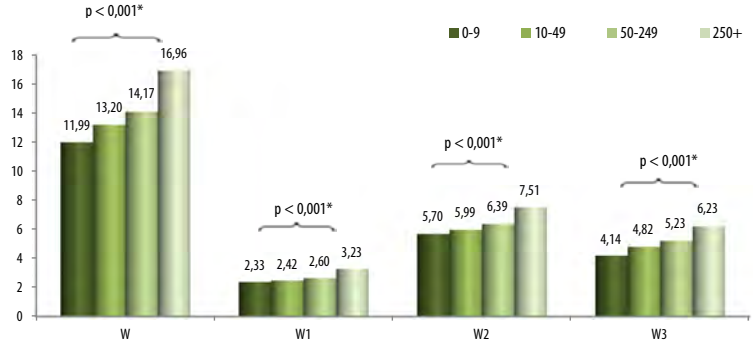
Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Dokonując dezagregacji kategorii „publiczny" i „niepubliczny", zauważa się, że na tle pozostałych podmiotów wyróżniają się firmy zagraniczne mające swoje przedstawicielstwa lub oddziały w Polsce. Przedsiębiorstwa te cechuje najwyższy poziom zaawansowania rozwoju każdego z wymiarów zarządzania wiekiem. Dotyczy to również poziomu najwyższego, wynikającego z wcielania w życie koncepcji aktywnego starzenia się w szerszym ujęciu. Dla tej grupy podmiotów subwskaźnik W3 nie jest niższy niż 4 pkt, a maksymalnie sięga 9 pkt, co biorąc pod uwagę, że ok. 37% wszystkich zatrudniających osoby starsze jednostek osiągnęło subwskaźnik W3 na poziomie nie wyższym niż 3, potwierdza fakt przenoszenia dobrych praktyk z firmy-matki. Pracodawcy zagraniczni mając dostęp do *know-how* organizacji macierzystych mogą, dostosowując rozwiązania do ich kultury organizacyjnej, wprowadzać zarządzanie wiekiem z sukcesem. Porównywalnie wysokie wyniki tego wskaźnika uzyskiwały podmioty publiczne będące własnością skarbu państwa. Należy też zauważyć, że większość podmiotów stosujących szeroki wachlarz instrumentów wpisujących się w koncepcję aktywnego starzenia zlokalizowanych jest na

[4] Zastosowano test t-Studenta, który jest testem istotności różnic między dwiema populacjami w sytuacji, gdy zmienna zależna jest wyrażona na skali ilościowej. Hipoteza zerowa ma postać: $H_0 : m_1 = m_2$, wobec hipotezy alternatywnej $H_1 : m_1 \neq m_2$ (M. Rószkiewicz, *Analiza*…, s. 89–90). Test ten wymaga spełnienia założenia normalności rozkładu (co, jak wykazano, analizując rozkłady zmiennych w poprzednim punkcie i dodatkowo stosując test Shapiro-Wilka, zachodzi w przypadku omawianych wskaźników) oraz jednorodności wariancji zmiennej zależnej (tu: wskaźnika syntetycznego) w porównywanych podpopulacjach (jeśli założenie to nie było spełnione, sięgano po mocną wersję testu t-Studenta).

rynkach typu C – w ośrodkach silnie zurbanizowanych, o lepszej sytuacji na rynku pracy, ale też prawdopodobnie z lepszym dostępem do wysoko wykwalifikowanych pracowników. Z drugiej strony, uwagę zwraca najniższy na tle pozostałych grup podmiotów stopień wdrożenia koncepcji aktywnego starzenia się w jednostkach administracji samorządowej. Ogólnie, proaktywne zarządzanie wiekiem rozwija się najsłabiej w firmach należących do osób fizycznych, z rodzimym kapitałem.

Rozwój zarządzania wiekiem jest determinowany wielkością podmiotu. Im większa jednostka, tym bardziej zaawansowany rozwój proaktywnego zarządzania wiekiem w każdym z badanych wymiarów tego typu zarządzania. Na tle innych podmiotów zdecydowanie wyróżniają się podmioty duże, zatrudniające przynajmniej 250 pracowników. Osiągają one istotnie wyższy rozwój proaktywnego zarządzania wiekiem (wykres 18). Podobne różnice obserwuje się między podmiotami mikro a średnimi[5]. Duże podmioty mają także istotnie lepiej rozwinięte zarządzanie wiekiem na poziomach wzmacniania zasobów osobistych i nauki międzypokoleniowej (w tym przypadku mikro i średnie podmioty różnią się istotnie, na korzyść tych drugich). Mikropodmioty wypadają zdecydowanie najgorzej pod względem stosowania podejścia do cyklu życia.



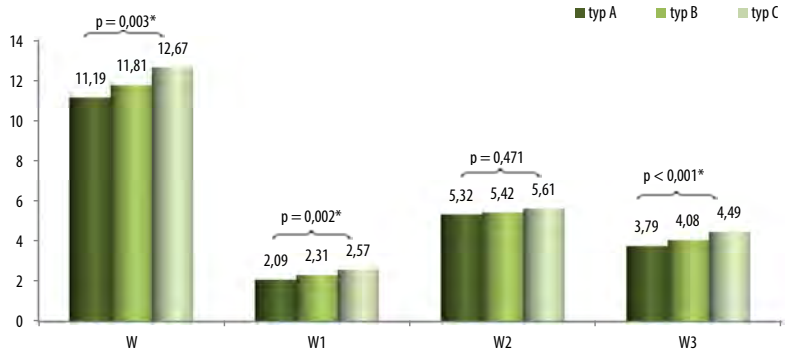
p – prawdopodobieństwo w teście F analizy wariancji, * – przynajmniej jedna z grup pracodawców różni się od pozostałych w stopniu istotnym statystycznie

Wykres 18. Proaktywne zarządzanie wiekiem według wielkości zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

[5] Porównania między wszystkimi podpopulacjami dokonano przy pomocy jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA). Testowana jest hipoteza zerowa postaci: $H_0: m_1 = m_2 = \ldots = m_k$ wobec $H_1: \sim H_0$. ANOVA wymaga spełnienia analogicznych jak w teście t-Studenta założeń, tj. normalności rozkładu i jednorodności wariancji zmiennej zależnej w podpopulacjach, przy czym będąca sprawdzianem testu statystyka F jest dość odporna na odstępstwa od tych założeń. Wobec niejednorodnych wariancji zamiast ANOVA stosowano mocny test równości średnich (test Welcha). Jeśli prawdopodobieństwo testowe *p* (w obu metodach) jest niższe od przyjętego poziomu istotności $a = 0{,}05$, uznaje się, że przynajmniej jedna z grup różni się od pozostałych pod względem badanego zjawiska. W takiej sytuacji kolejnym krokiem jest wskazanie tych par podpopulacji, które różnią się w stopniu statystycznie istotnym. Wykorzystuje się do tego celu testy *post hoc* – np. test Bonferroniego (gdy wariancje zmiennej zależnej uznane są za jednorodne) bądź test Gamesa-Howella lub test Tamhane'a (gdy wariancje zmiennej zależnej nie są jednorodne) – A. Malarska, *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, SPSS, Kraków 2005, s. 171–174, 187–205.

Warunki otoczenia, w których funkcjonują pracodawcy na rynkach pracy, również decydują o rozwoju proaktywnego zarządzania wiekiem (wykres 19). Prowadzenie działań wpisujących się w innowacyjne – jak na polski rynek – podejście do zzl jest najbardziej rozpowszechnione na rynkach typu C, czyli silnie zurbanizowanych, wprawdzie o trudnej sytuacji osób starszych na rynku pracy i charakteryzujących się dużym udziałem tych osób w grupie bezrobotnych, ale z drugiej strony wyróżniających się większą podażą miejsc pracy. Nie obserwuje się natomiast istotnych różnic w zakresie wdrożenia działań z obszaru „nauka międzypokoleniowa" dla poszczególnych typów rynków pracy. Nie odbiega istotnie od pozostałych rynek typu B, pośredni między rolniczymi i małomiasteczkowymi obszarami typu A a wysoko zurbanizowanymi rynkami typu C.

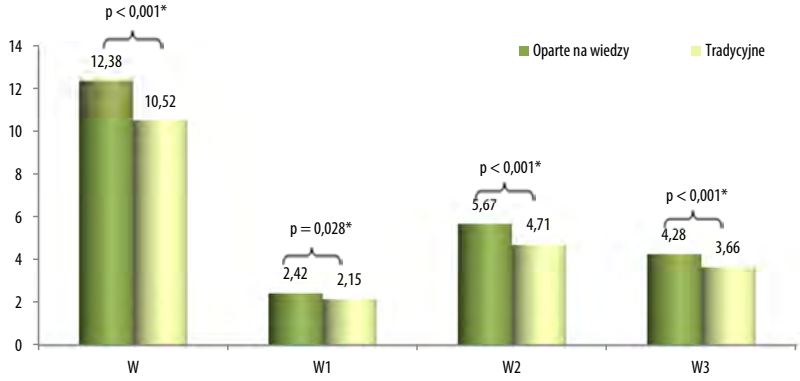


p – prawdopodobieństwo w teście F analizy wariancji (dla W i W1) lub teście Welcha (dla W2 i W3), * – przynajmniej jedna z grup pracodawców różni się od pozostałych w stopniu istotnym statystycznie.

Wykres 19. Proaktywne zarządzanie wiekiem według typu rynku pracy

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Jak wykazano w rozdziale VI, w poszczególnych wymiarach zarządzania wiekiem można dostrzec różnice między organizacjami tradycyjnymi i opartymi na wiedzy. Potwierdzają to wyniki zaprezentowane na wykresie 20. Proaktywne zarządzanie wiekiem mierzone wskaźnikiem ogólnym, jak i obserwowane w poszczególnych jego wymiarach, jest lepiej rozwinięte w organizacjach opartych na wiedzy. Istotne w sensie statystycznym, choć relatywnie najmniejsze różnice zachodzą w odniesieniu do najniższego poziomu tegoż zarządzania – wzmacniania zasobów osobistych. Dla kolejnych poziomów zarządzania wiekiem, nauki międzypokoleniowej i podejścia do cyklu życia, różnice są większe, każdorazowo na korzyść organizacji opartych na wiedzy.



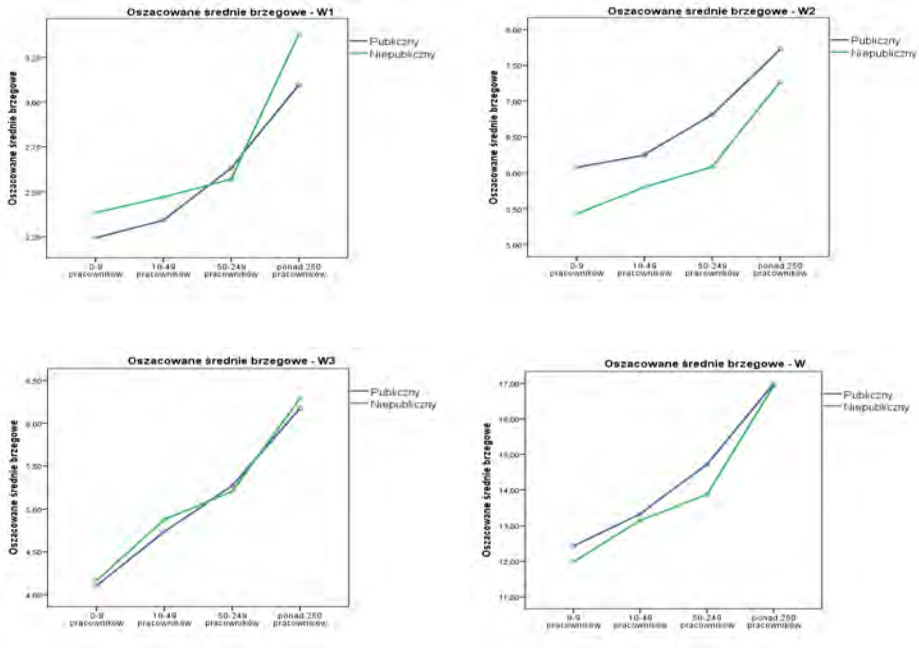
p – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta, * – różnice istotne statystycznie

Wykres 20. Proaktywne zarządzanie wiekiem według typu organizacji – oparte na wiedzy *vs* tradycyjne

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Stopień rozwoju proaktywnego zarządzania wiekiem może być wynikiem połączenia kilku czynników[6]. W pierwszej kolejności wzięto pod uwagę wielkość organizacji mierzoną wielkością zatrudnienia, która sama w sobie stanowi determinantę rozwoju proaktywnego zarządzania wiekiem w skali mikroekonomicznej. Wykres 21 prezentuje średnie brzegowe (czyli średnie arytmetyczne policzone przy założeniu, że drugi czynnik nie działa) poszczególnych wskaźników z uwzględnieniem (oprócz liczby pracowników) sektora własności. Kształtowanie się proaktywnego zarządzania wiekiem podmiotów o różnej wielkości zatrudnienia jest bardzo podobne dla sektora publicznego i niepublicznego, przy czym dotyczy to w szczególności wskaźnika ogólnego (W) i oceny podejścia do cyklu życia (W3). Jeśli chodzi o wskaźnik nauki międzypokoleniowej (W2), różnice między podmiotami o różnej wielkości zatrudnienia mają zbliżony przebieg dla obu sektorów, podobnie jest ze wskaźnikiem W1. Dla żadnego ze wskaźników efekt interakcji nie jest statystycznie istotny. Przy założeniu, że wszystkie podmioty należą do tego samego sektora własności, istotny jest natomiast czynnik wielkości zatrudnienia.

[6] Ocena kształtowania się ilościowej zmiennej z uwzględnieniem dwóch czynników jednocześnie może zostać przeprowadzona z wykorzystaniem dwuczynnikowej analizy wariancji. Metoda ta pozwala bowiem na ocenę wpływu danego czynnika przy założeniu, że drugi ma stałe wartości, a także na ocenę łącznego wpływu obu czynników (tzw. efekt interakcji) – *ibidem*, s. 177–185.



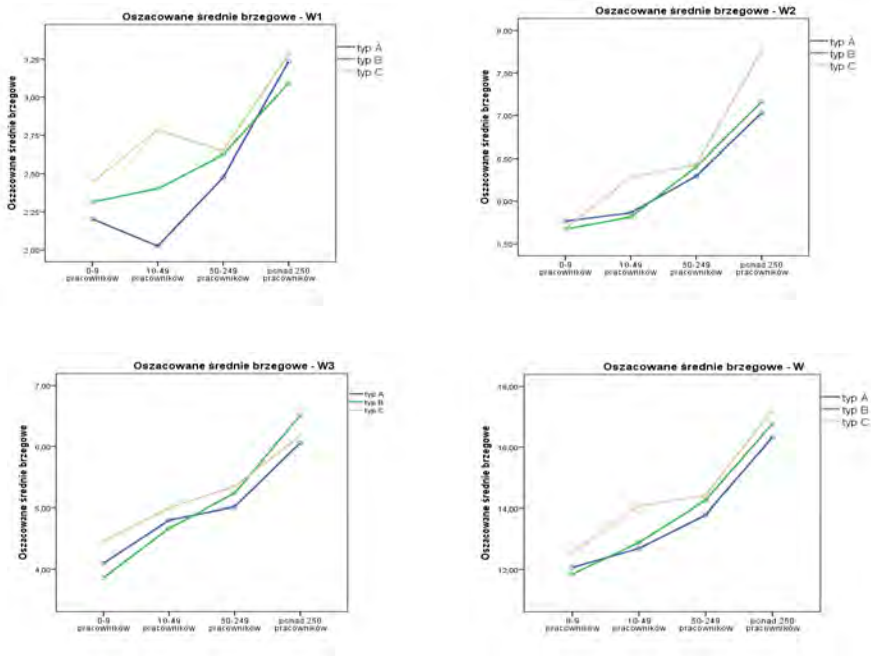
Wykres 21. Proaktywne zarządzanie wiekiem w organizacjach według wielkości zatrudnienia i sektora działalności

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Stopień rozwoju proaktywnego zarządzania wiekiem w firmach różnej wielkości jest też dywersyfikowany przez warunki otoczenia – typ powiatów[7] (wykres 22). Różnice między pracodawcami różnej wielkości w powiatach typu A, B i C są widoczne zwłaszcza dla wskaźnika W1. Nacisk na rozwój zasobów osobistych różnicuje zwłaszcza małe podmioty na poszczególnych rynkach. Zdecydowanie najwyższy poziom tego wskaźnika obserwuje się na rynku typu C, najniższy – na rynku typu A. Co więcej, na rynku typu A, w przeciwieństwie do pozostałych, rozwój zasobów osobistych jest większy dla mikro niż dla małych podmiotów. Z kolei na rynku typu C średnie podmioty osiągają niższy niż małe poziom wskaźnika W1. Omawiany efekt interakcji nie jest przy tym statystycznie istotny

[7] Klasyfikacji powiatów na typ A, B i C dokonano w przywoływanym już badaniu *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce.* Za pomocą analizy skupień sklasyfikowano powiaty na podstawie następujących wskaźników cząstkowych: udział osób w wieku 45–69 lat w ogólnej liczbie mieszkańców powiatu (%); stopa bezrobocia w powiecie ogółem (%); udział osób w wieku 45+ w ogólnej liczbie bezrobotnych w powiecie (%); stopień urbanizacji powiatu mierzony odsetkiem mieszkańców miast w ogólnej liczbie mieszkańców powiatu (%). Takie podejście podyktowane było przeświadczeniem, że postrzeganie osób dojrzałych oraz ich zatrudnianie zależy od uwarunkowań lokalnych. Szerzej na ten temat w: E. Kryńska, J. Krzyszkowski, B. Urbaniak, J. Wiktorowicz (red.), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn w Polsce. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.

(p = 0,520), aczkolwiek różnice między podmiotami działającymi na rynkach typu A i C[8] są istotne statystycznie (p = 0,003) właśnie tylko dla organizacji zatrudniających od 10 do 49 pracowników. Jeśli chodzi o pozostałe wskaźniki, ponownie zarysowuje się wpływ wielkości zatrudnienia na rozwój proaktywnego zarządzania wiekiem.

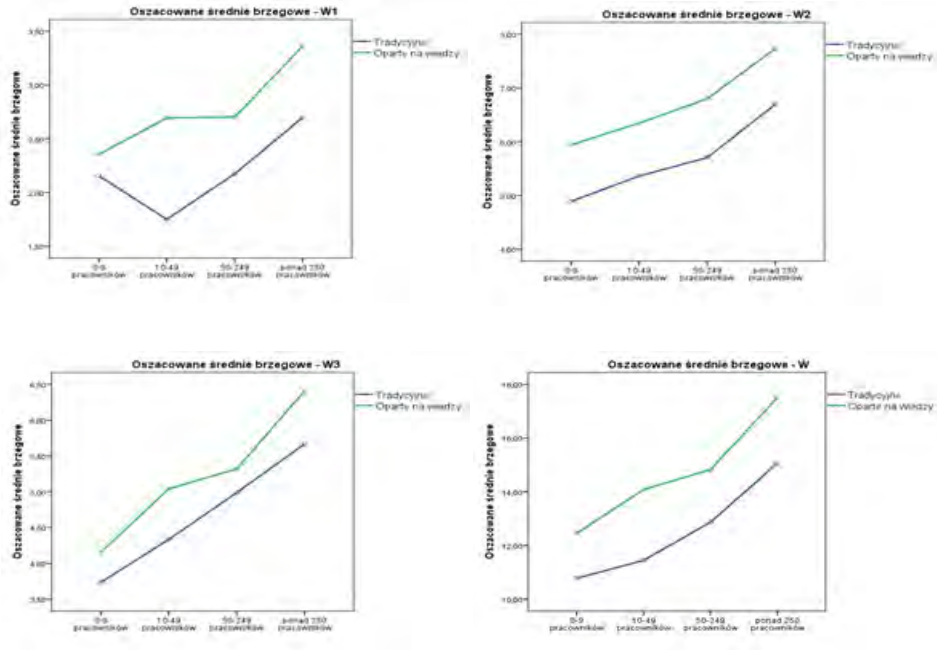


Wykres 22. Proaktywne zarządzanie wiekiem w organizacjach według wielkości zatrudnienia i sektora działalności

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

[8] Powiaty typu A charakteryzują się niskim udziałem osób w dojrzałym wieku wśród bezrobotnych, również niskim udziałem tych osób w ludności ogółem oraz relatywnie niewysokim stopniem urbanizacji. Rynek ten jednakże cechuje się dość wysoką stopą bezrobocia. Reprezentanci powiatów typu A pochodzą z małych miast lub obszarów wiejskich. Sytuacja demograficzno-ekonomiczna na tym rynku może sprzyjać zatrudnieniu pracowników starszych ze względu na mniejszą konkurencję zarówno ze strony młodych, wysoko wykwalifikowanych osób, które w poszukiwaniu pracy migrują do największych miast, jak i pozostałych osób w wieku 50+, z doświadczeniem zawodowym i wysokimi kompetencjami. Rynek pracy typu B cechuje się raczej wysokimi udziałami osób w wieku 45+ wśród ludności ogółem i w ogólnej liczbie bezrobotnych. Ponadto, osoby w wieku 45+ i podmioty reprezentujące tego typu rynek pracy, działają w warunkach umiarkowanie wysokiej stopy bezrobocia i raczej wysokiego stopnia zurbanizowania. Ostatnie skupienie, określane jako rynek pracy typu C, składa się z powiatów, w których stopa bezrobocia kształtuje się na relatywnie niskim poziomie, jednakże udział osób starszych w ogólnej liczbie bezrobotnych jest wysoki. Również wysoki jest udział osób 45+ w liczbie ludności ogółem. Powiaty zaliczane do tego typu rynku pracy charakteryzują się także wysokim stopniem zurbanizowania – są to przede wszystkim największe polskie miasta. Na rynku pracy typu C osoby dojrzałe mają stosunkowo trudną sytuację zawodową.

Jak można wnioskować na podstawie danych zaprezentowanych na wykresie 23, również przy uwzględnieniu roli zasobów niematerialnych i materialnych, znaczące różnice między podmiotami o różnej wielkości zatrudnienia (przy założeniu stałego poziomu drugiego czynnika) zachodzą dla wszystkich wskaźników. Przebieg tych różnic jest podobny dla firm tradycyjnych i organizacji opartych na wiedzy. Wyróżnia się w tym zakresie tylko ocena znaczenia rozwoju zasobów osobistych (W1), która dla małych podmiotów opartych na wiedzy jest wyższa niż dla podmiotów średniej wielkości. W przypadku zaś organizacji tradycyjnych ocena małych podmiotów jest zdecydowanie najniższa, da się tu zaobserwować różnice statystycznie istotne ($p < 0{,}001$).



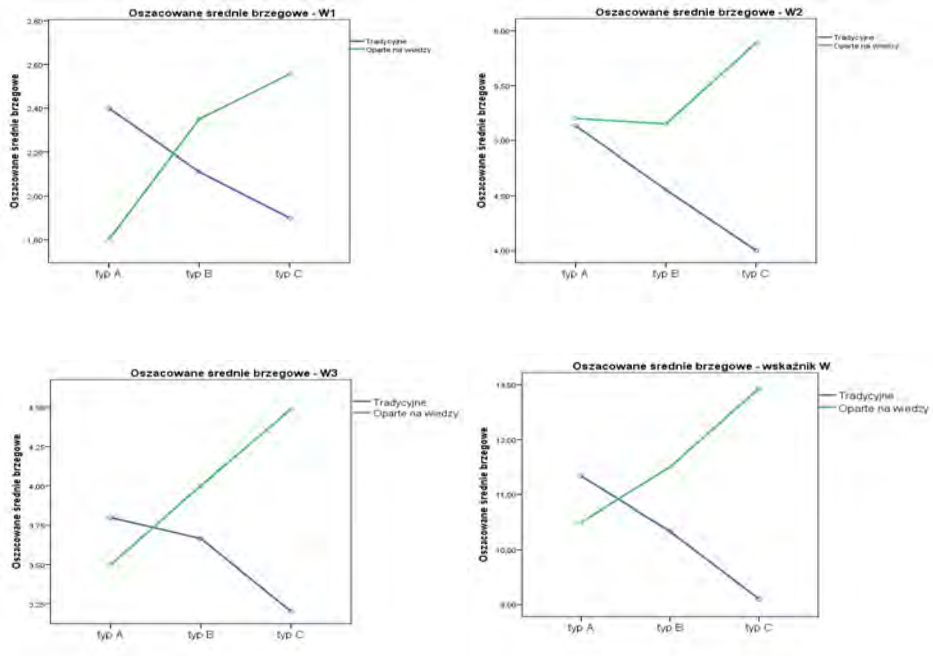
Wykres 23. Proaktywne zarządzanie wiekiem w organizacjach według wielkości zatrudnienia i typu organizacji

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Efekt interakcji jest także statystycznie istotny dla typu powiatu i typu organizacji w podziale na organizacje oparte na wiedzy i tradycyjne[9] (wykres 24). O ile w przypadku organizacji opartych na wiedzy poziom każdego z badanych wskaźników jest najniższy dla powiatów typu A, a najwyższy dla powiatów typu C, o tyle w odniesieniu do tradycyjnych organizacji kierunek różnic jest odwrotny (im silniej zurbanizowany powiat, tym słabiej rozwinięte proaktywne zarządzanie wiekiem na wszystkich jego poziomach). W powiatach typu A zarówno ogólna ocena proaktywnego zarządzania

[9] Dla każdej ze zmiennych prawdopodobieństwo testowe jest niskie (bliskie zeru lub na poziomie 0,001).

wiekiem, jak i dwóch najwyższych jego poziomów, czyli nauki międzypokoleniowej i podejścia zgodnego z koncepcją aktywnego starzenia, dla podmiotów opartych na wiedzy jest analogiczna jak dla organizacji tradycyjnych.



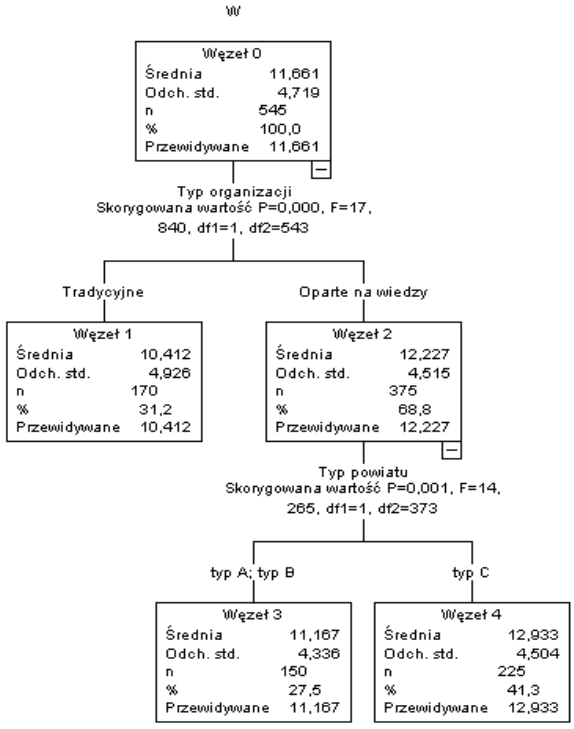
Wykres 24. Proaktywne zarządzanie wiekiem w organizacjach według typu organizacji i typu powiatu

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Wyniki analizy roli czynników proaktywnego zarządzania wiekiem przedstawia drzewo regresyjne[10]. W ten sposób uwzględniono wszystkie wymienione powyżej cztery czynniki jednocześnie, wskazując na najważniejsze z nich, a jednocześnie dokonano oceny powiązań między zmiennymi, z uwzględnieniem przekroju wyróżnionego przez ich warianty (wykres 25). Podstawowym czynnikiem różnicującym proaktywne zarządzanie wiekiem jest typ organizacji. Dla organizacji opartych na wiedzy kolejnym kryterium klasyfikacji jest typ powiatu, przy czym powiaty A i B są traktowane tak samo, natomiast inny przebieg ma badany obszar zzl w powiatach typu C – warunki otocze-

[10] Drzewa regresyjne uznawane są za jedną z najważniejszych metod nieparametrycznych budowy modeli dyskryminacyjnych. Metoda ta pozwala określić rolę poszczególnych czynników w zbiorze zmiennych profilujących określone zjawisko. Umożliwia jednoczesne wyodrębnienie segmentów i ich profilowanie według zadanych deskryptorów (czynników). Przebieg procedury reprezentuje drzewo klasyfikacyjne (dla nominalnej zmiennej zależnej) lub drzewo regresyjne (dla ilościowej zmiennej zależnej). Z uwagi na ilościowy poziom pomiaru badanych zjawisk, na potrzeby niniejszej pracy zastosowano drzewa regresyjne. Metoda ta nie wymaga żadnych założeń co do rozkładu zmiennych, jest odporna na przypadki odstające. Jej zaletą jest też łatwość interpretacyjna (M. Rószkiewicz, *Analiza*…, s. 107–115).

nia sprawiają, że organizacje oparte na wiedzy osiągają najlepsze rezultaty w zakresie proaktywnego zarządzania wiekiem.

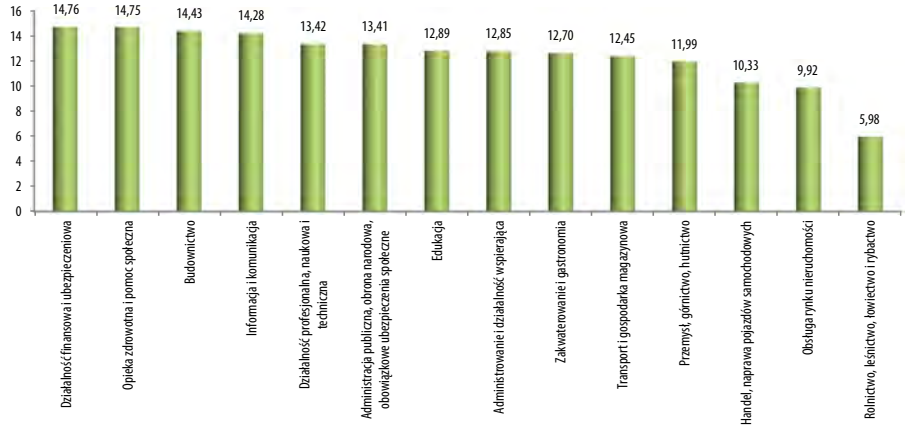


Wykres 25. Główne czynniki proaktywnego zarządzania wiekiem

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Proaktywne zarządzanie wiekiem jest zróżnicowane także w przekroju rodzaju działalności przedsiębiorstw. Dokonując dezagregacji pracodawców, posłużono się przy tym sekcjami PKD. Ogólnie rzecz biorąc, najbardziej proaktywni wobec zarządzania wiekiem są pracodawcy z sekcji „działalność finansowa i ubezpieczeniowa" oraz „opieka zdrowotna i pomoc społeczna", najmniej – „rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo" (wykres 26). Różnica w poziomie wskaźnika między wymienionymi sekcjami jest bardzo wysoka, bo rzędu prawie 9 pkt (a więc prawie trzykrotna). Uzyskane wyniki są w pewnym stopniu pochodną tego, czy dany podmiot jest organizacją tradycyjną, czy opartą na wiedzy. Świadczyć o tym może typ podmiotów otwierających i zamykających ranking (wykres 26): ponad 90% podmiotów sekcji „działalność finansowa i ubezpieczeniowa" określiło się jako „oparte na wiedzy", podczas gdy wśród podmiotów z sekcji rolnictwa odsetek ten jest dwukrotnie niższy. Z drugiej jednak strony, administracja publiczna, która w analogicznym do działalności finansowej i ubezpiecze-

niowej zakresie wykorzystuje zasoby niematerialne, zajmuje dopiero szóstą pozycję, po np. budownictwie. Być może sektor ten „chłonie" obecnie bardziej niż w przeszłości nowoczesne technologie, pracownicy posiadają zaawansowane kompetencje, a procesy niejednokrotnie wspomagane są informatycznie. Prezentowane na wykresie 26 dane obalają obiegowe opinie, według których sekcje „tradycyjne" nie stosują bardziej innowacyjnych rozwiązań zzl, albo stosują je w bardzo ograniczonym zakresie. W sekcji „budownictwo" średni poziom wskaźnika W sięga 14,43 pkt i jest wyższy niż w „informacji i komunikacji" czy „działalności profesjonalnej i technicznej". Zgodne z oczekiwaniami są natomiast wyniki dla sekcji „handel, naprawa pojazdów samochodowych".

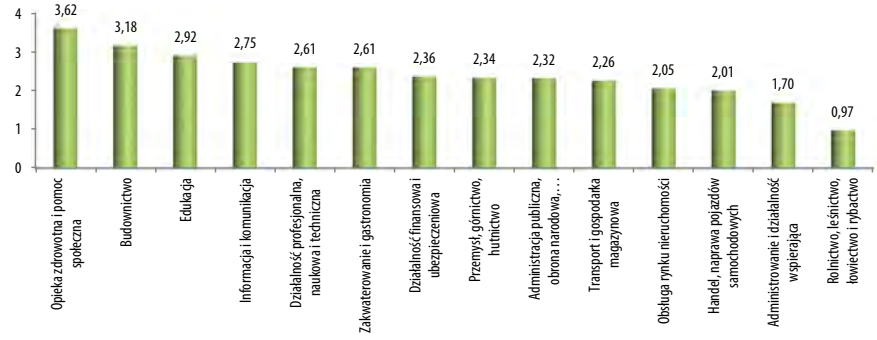


p – prawdopodobieństwo w teście F analizy wariancji, * – przynajmniej jedna z grup pracodawców różni się od pozostałych w stopniu istotnym statystycznie

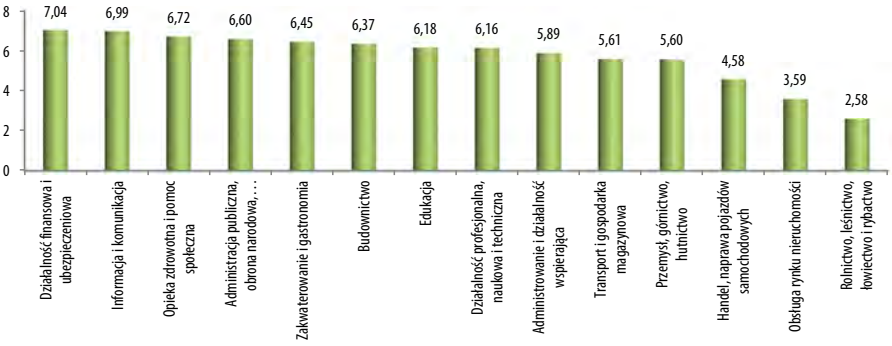
Wykres 26. Proaktywne zarządzanie wiekiem według sektora działalności ($p < 0{,}001$*)

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

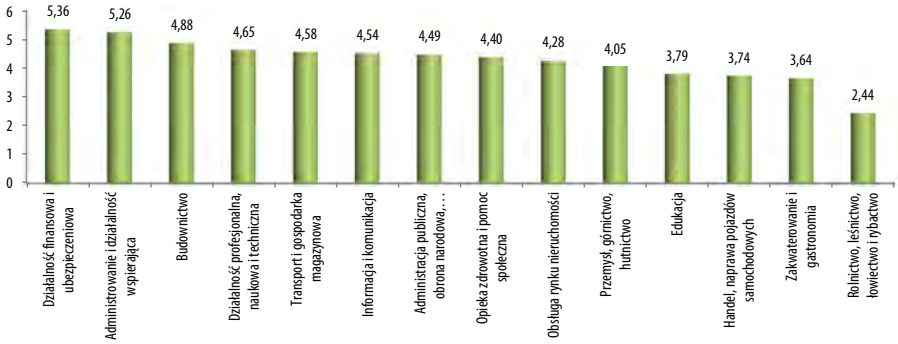
Interesujące jest to, jak zmienia się kolejność sekcji działalności w rankingach według poszczególnych wskaźników: W1, W2 i W3 (wykres 27). Jeśli chodzi o wzmacnianie zasobów osobistych pracowników, to na plan pierwszy wysuwa się ochrona zdrowia i opieka społeczna, ale i edukacja, które jednak przechodzą na dalsze pozycje wraz z przenoszeniem się na wyższy poziom zarządzania wiekiem. Przykładowo: edukacja, która na tle innych podmiotów mocno inwestuje w rozwój zasobów osobistych, w bardzo małym stopniu rozwija strategię zzl bazującą na koncepcji aktywnego starzenia. Podobnie rozłożone są akcenty w jednostkach reprezentujących ochronę zdrowia i opiekę społeczną. Z drugiej strony, widać wyraźny nacisk na bardziej proaktywne instrumenty zzl w podmiotach zajmujących się usługami finansowymi i ubezpieczeniowymi (wykres 27).



subwskaźnik oceny nauki międzypokoleniowej – W2 ($p < 0{,}001$*)



subwskaźnik oceny podejścia do cyklu życia – W3 ($p < 0{,}001$*)



subwskaźnik oceny wzmacniania osobistych zasobów – W1 ($p < 0{,}001$*)

p – prawdopodobieństwo w teście Welcha, * – przynajmniej jedna z grup pracodawców różni się od pozostałych w stopniu istotnym statystycznie

Wykres 27. Ocena proaktywnego zarządzania wiekiem: poziom 1–3 według profilu działalności

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Omówione dotychczas różnice między podmiotami zajmującymi się różnymi rodzajami działalności należałoby uzupełnić dla przykładu o wnioski w przekroju wielkości zatrudnienia. Inne podejście do zzl będą mieć z pewnością duże sieci handlowe niż małe sklepy, reprezentujące tą samą sekcję „handel, naprawa pojazdów samochodowych". Zasadne jest zatem przeprowadzenie analizy z uwzględnieniem obu przekrojów (tabela 51).

Tabela 51. Proaktywne zarządzanie wiekiem według wielkości zatrudnienia i profilu działalności – wybrane statystyki

Wyszczególnienie		Wielkość zatrudnienia															
		0–9				10–49				50–249				250+			
		N	min.	maks.	średnia	N	min.	maks.	średnia	N	min.	maks.	średnia	N	min.	maks.	średnia
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	W	5	2,00	9,00	5,20	17	7,00	20,00	14,24	15	8,00	21,00	13,93	5	15,00	24,00	18,60
	W1	5	0,00	2,00	0,80	17	0,00	5,00	2,76	15	1,00	6,00	2,80	5	3,00	5,00	3,40
	W2	5	1,00	4,00	2,20	17	2,00	10,00	6,71	15	2,00	11,00	6,27	5	7,00	11,00	9,20
	W3	5	1,00	3,00	2,20	17	2,00	8,00	4,76	15	2,00	8,00	4,87	5	3,00	9,00	6,00
Przemysł, górnictwo, hutnictwo	W	18	1,00	18,00	11,89	42	4,00	22,00	12,31	73	6,00	28,00	14,42	49	7,00	25,00	16,61
	W1	18	0,00	5,00	2,33	42	0,00	7,00	2,17	73	0,00	8,00	2,81	49	0,00	7,00	3,20
	W2	18	0,00	10,00	5,61	42	0,00	10,00	5,10	73	1,00	12,00	6,33	49	2,00	11,00	7,12
	W3	18	1,00	7,00	3,94	42	3,00	8,00	5,05	73	1,00	12,00	5,29	49	3,00	9,00	6,29
Budownictwo	W	19	4,00	22,00	13,95	29	6,00	22,00	13,31	25	5,00	22,00	13,60	10	10,00	27,00	18,10
	W1	19	0,00	6,00	3,00	29	1,00	6,00	2,62	25	0,00	7,00	2,36	10	0,00	7,00	3,70
	W2	19	1,00	9,00	6,32	29	0,00	10,00	5,69	25	0,00	11,00	5,96	10	2,00	11,00	7,70
	W3	19	2,00	9,00	4,63	29	1,00	9,00	5,00	25	3,00	10,00	5,28	10	4,00	9,00	6,70
Handel, naprawa pojazdów samochodowych	W	36	2,00	17,00	10,22	48	4,00	24,00	12,27	19	5,00	22,00	13,58	19	7,00	26,00	16,74
	W1	36	0,00	5,00	2,00	48	0,00	6,00	2,17	19	0,00	8,00	2,37	19	1,00	8,00	4,05
	W2	36	0,00	9,00	4,53	48	1,00	11,00	5,56	19	0,00	10,00	6,11	19	1,00	10,00	6,58
	W3	36	1,00	8,00	3,69	48	1,00	8,00	4,54	19	3,00	9,00	5,11	19	3,00	10,00	6,11
Transport i gospodarka magazynowa	W	4	5,00	18,00	12,25	5	14,00	20,00	15,60	14	5,00	26,00	14,79	17	9,00	24,00	16,47
	W1	4	0,00	5,00	2,25	5	1,00	3,00	2,40	14	1,00	8,00	2,29	17	1,00	5,00	2,88
	W2	4	2,00	9,00	5,50	5	6,00	8,00	7,40	14	1,00	11,00	7,00	17	3,00	12,00	7,53
	W3	4	3,00	7,00	4,50	5	4,00	9,00	5,80	14	3,00	9,00	5,50	17	3,00	11,00	6,06
Zakwaterowanie i gastronomia	W	3	10,00	16,00	13,00	5	3,00	11,00	7,20	1	16,00	16,00	16,00	1	19,00	19,00	19,00
	W1	3	1,00	4,00	2,67	5	0,00	4,00	1,60	1	6,00	6,00	6,00	1	2,00	2,00	2,00
	W2	3	4,00	9,00	6,67	5	0,00	5,00	2,60	1	4,00	4,00	4,00	1	10,00	10,00	10,00
	W3	3	3,00	5,00	3,67	5	2,00	4,00	3,00	1	6,00	6,00	6,00	1	7,00	7,00	7,00
Informacja i komunikacja	W	5	9,00	24,00	13,20	2	15,00	23,00	19,00	2	7,00	13,00	10,00	2	18,00	19,00	18,50
	W1	5	1,00	4,00	2,40	2	4,00	4,00	4,00	2	0,00	1,00	0,50	2	3,00	4,00	3,50
	W2	5	4,00	12,00	6,40	2	7,00	9,00	8,00	2	3,00	9,00	6,00	2	9,00	10,00	9,50
	W3	5	2,00	8,00	4,40	2	4,00	10,00	7,00	2	3,00	4,00	3,50	2	5,00	6,00	5,50
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	W	3	10,00	23,00	14,67	3	15,00	19,00	16,67	7	10,00	24,00	16,14	5	13,00	24,00	18,60
	W1	3	0,00	4,00	2,33	3	2,00	3,00	2,67	7	2,00	8,00	3,57	5	1,00	7,00	3,20
	W2	3	3,00	11,00	7,00	3	7,00	10,00	8,00	7	3,00	10,00	7,14	5	4,00	11,00	8,20
	W3	3	4,00	8,00	5,33	3	6,00	6,00	6,00	7	3,00	7,00	5,43	5	6,00	9,00	7,20

Tabela 51 cd.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Obsługa rynku nieruchomości	W	5	6,00	13,00	10,40	4	6,00	22,00	15,00	2	7,00	13,00	10,00	1	15,00	15,00	15,00
	W1	5	1,00	3,00	2,00	4	2,00	6,00	4,00	2	2,00	2,00	2,00	1	2,00	2,00	2,00
	W2	5	1,00	7,00	4,20	4	1,00	10,00	5,75	2	3,00	5,00	4,00	1	6,00	6,00	6,00
	W3	5	3,00	5,00	4,20	4	3,00	8,00	5,25	2	2,00	6,00	4,00	1	7,00	7,00	7,00
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	W	27	3,00	20,00	12,78	18	6,00	28,00	16,06	21	5,00	20,00	14,38	10	9,00	29,00	18,50
	W1	27	0,00	6,00	2,30	18	1,00	7,00	3,67	21	0,00	6,00	2,67	10	0,00	7,00	3,70
	W2	27	0,00	11,00	6,30	18	3,00	11,00	7,22	21	0,00	10,00	6,24	10	5,00	12,00	8,70
	W3	27	1,00	7,00	4,19	18	2,00	10,00	5,17	21	2,00	8,00	5,48	10	4,00	10,00	6,10
Administrowanie i działalność wspierająca	W	18	5,00	20,00	11,28	31	4,00	21,00	12,84	17	6,00	19,00	13,12	10	12,00	18,00	15,00
	W1	18	0,00	5,00	2,11	31	0,00	6,00	2,23	17	0,00	6,00	2,29	10	1,00	6,00	2,90
	W2	18	1,00	10,00	4,72	31	1,00	12,00	5,90	17	1,00	10,00	6,06	10	4,00	8,00	6,50
	W3	18	2,00	8,00	4,44	31	2,00	8,00	4,71	17	3,00	8,00	4,76	10	4,00	8,00	5,60
Administracja publiczna, obrona narodowa, obowiązkowe ubezpieczenia społeczne	W	39	4,00	21,00	12,95	49	5,00	21,00	13,67	26	4,00	24,00	15,96	20	11,00	30,00	18,20
	W1	39	0,00	5,00	2,36	49	0,00	5,00	2,27	26	0,00	6,00	2,46	20	2,00	8,00	3,40
	W2	39	1,00	10,00	6,36	49	1,00	11,00	6,76	26	0,00	11,00	7,62	20	2,00	13,00	8,50
	W3	39	1,00	8,00	4,23	49	1,00	8,00	4,65	26	2,00	10,00	5,88	20	3,00	9,00	6,30
Edukacja	W	9	9,00	21,00	14,11	11	3,00	25,00	14,27	11	7,00	21,00	14,09	12	14,00	21,00	17,92
	W1	9	1,00	5,00	2,78	11	0,00	7,00	2,36	11	0,00	6,00	3,00	12	2,00	5,00	3,25
	W2	9	4,00	10,00	7,00	11	1,00	10,00	6,55	11	2,00	10,00	6,27	12	5,00	12,00	7,83
	W3	9	3,00	7,00	4,33	11	2,00	10,00	5,36	11	2,00	8,00	4,82	12	3,00	9,00	6,83
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	W	17	8,00	21,00	13,41	6	5,00	21,00	10,33	13	6,00	19,00	12,69	37	6,00	24,00	16,08
	W1	17	1,00	5,00	2,71	6	0,00	6,00	1,83	13	0,00	4,00	2,15	37	1,00	5,00	2,78
	W2	17	2,00	10,00	6,41	6	1,00	10,00	4,67	13	1,00	10,00	5,92	37	0,00	12,00	7,27
	W3	17	1,00	10,00	4,29	6	2,00	7,00	3,83	13	1,00	8,00	4,62	37	3,00	9,00	6,03

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012 (dane surowe, nieprzeważone).

Wyniki prezentowane w tabeli 51 przybliżają prawidłowości charakteryzujące proaktywne zarządzanie wiekiem w zależności od typu pracy świadczonej w różnych sekcjach działalności w mikro, małych, średnich i dużych podmiotach. Z uwagi na duże rozdrobnienie próby i niekiedy bardzo niskie liczebności utworzonych według obu kryteriów grup, wyniki te należy traktować jedynie poglądowo, nie uprawniają one bowiem do uogólnień na całe podpopulacje. Uzyskane wyniki rzucają światło na zakres wdrożeń organizacyjnych w Polsce. Potwierdza się fakt, że duże organizacje cechuje najbardziej zaawansowany zakres wdrożeń proaktywnego zarządzania wiekiem i profil działalności nie ma w tym względzie znaczenia. Warto jednak podkreślić wyraźne różnice pomiędzy różnej wielkości podmiotami działającymi w rolnictwie – dla mikropodmiotów średnia wskaźnika W sięga tylko 5 pkt, a dla małych, średnich i dużych podmiotów wyniki są porównywalne z pozostałymi sekcjami działalności. Uwagę zwraca także bardzo słabe inwestowanie w rozwój osobisty pracowników mikropodmiotów działających właśnie w rolnictwie, ale też w handlu i obsłudze nieruchomości, a także małych organizacji z sekcji „opieka zdrowotna i pomoc społeczna" gdy dla, „zakwaterowanie i gastronomia" oraz średnich podmiotów reprezentujących „informację i komunikację" – średnia nie

przekracza 2 pkt, wobec nawet 4 pkt dla niektórych grup. Na transfer wiedzy między pokoleniami w najmniejszym stopniu stawiają małe i średnie podmioty z sekcji „zakwaterowanie i gastronomia", w przeciwieństwie do mikro i dużych podmiotów z tej grupy, w których nauka tą metodą jest bardzo ważna. Ponownie, bardzo słabo wypadają mikrofirmy rolnicze. Z kolei jeśli chodzi o najbardziej zaawansowane praktyki zzl w kontekście zarządzania wiekiem, potwierdzają się generalne wnioski dotyczące różnic między podmiotami o określonym profilu działalności i wielkości zatrudnienia (por. wykresy 15 i 26).

Zarządzanie wiekiem oceniane jest tu – jak podkreślano – tylko w podmiotach zatrudniających osoby w wieku 50+. Należałoby oczekiwać, że procesy te są właściwe zwłaszcza podmiotom, w których struktura wiekowa pracowników jest „przesunięta" w kierunku osób starszych. Oceniając proaktywne zarządzanie wiekiem brano pod uwagę również takie czynniki, jak: średni wiek pracowników, udział osób w dojrzałym wieku w ogólnej liczbie zatrudnionych, udział kobiet. Proaktywne zarządzanie wiekiem powinno charakteryzować w większym stopniu podmioty, w których udział starszych pracowników jest wyższy, co wyraża się również wyższą średnią wieku pracowników. Tymczasem wyniki badań wskazują na sytuację odwrotną – korelacja poszczególnych wskaźników syntetycznych w stosunku do omawianych cech zatrudnienia jest statystycznie istotna[11], ale jej kierunek jest ujemny (tabela 52).

Tabela 52. Ocena zależności między proaktywnym zarządzaniem wiekiem a wybranymi charakterystykami zatrudnienia osób dojrzałych

Zmienne		W	W1	W2	W3
Średni wiek pracowników	r	–0,330	–0,280	–0,192	–0,352
	p	<0,001*	<0,001*	<0,001*	<0,001*
Udział osób w wieku 45+ w ogólnej liczbie zatrudnionych	r	–0,378	–0,272	–0,266	–0,375
	p	<0,001*	<0,001*	<0,001*	<0,001*
Udział osób w wieku 50+ w ogólnej liczbie zatrudnionych w wieku 45+	r	–0,238	–0,219	–0175	–0,184
	p	<0,001*	<0,001*	<0,001*	<0,001*
Udział kobiet w ogólnej liczbie zatrudnionych w wieku 45+	r	–0,095	–0,128	–0,067	–0,045
	p	0,011*	0,001*	0,074	0,231
Udział kobiet w ogólnej liczbie nowo zatrudnionych osób w wieku 45+	r	–0,124	–0,210	–0,359	0,323
	p	0,226	0,040*	<0,001*	0,001*

r – Współczynnik korelacji liniowej Pearsona; p – prawdopodobieństwo w teście istotności współczynnika korelacji. Uwaga: kolorem niebieskim oznaczono korelacje ujemne, żółtym – dodatnie. Ciemniejszy odcień koloru wskazuje na istotność związku.

Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

[11] Analizy zależności między zmiennymi ilościowymi dokonuje się zwykle za pomocą współczynnika korelacji liniowej Pearsona. Współczynnik ten wymaga spełnienia dwóch warunków: (1) zależność między zmiennymi powinna być liniowa oraz (2) dwuwymiarowy rozkład zmiennej zależnej powinien być normalny. Jeżeli warunki te nie są spełnione (co nie nastąpiło w niniejszym badaniu), stosuje się alternatywnie współczynnik rho Spearmana. Współczynniki te przyjmują wartości z przedziału [–1, 1], przy czym współczynnik dodatni oznacza korelację dodatnią (zmiany obu zmiennych następują, średnio rzecz biorąc, w tym samym kierunku), współczynnik ujemny zaś – korelację ujemną (zmiany obu zmiennych następują, średnio rzecz biorąc, w przeciwnym kierunku). Siła związku jest tym większa, im wyższy co do wartości bezwzględnej jest poziom współczynnika (W. Starzyńska, *Analiza współzależności dwóch cech*, [w:] eadem, *Podstawy statystyki*, Difin, Warszawa 2009, s. 164–170, 178–182]. Oceny istotności obu współczynników dokonano testem t, w którym weryfikowano następującą hipotezę: H0 : $r = 0$, wobec H1 : ~ H0. Korelację uznawano za statystycznie istotną, jeśli prawdopodobieństwo testowe p było niższe od przyjętego poziomu istotności $a = 0{,}05$ (S. Bedyńska, M. Książek, *Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, SWPS, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2012, s. 17–20).

Zarówno rozumiane ogólnie, jak i w branych pod uwagę trzech wymiarach proaktywne zarządzanie wiekiem jest tym wyższe, im:

- niższa średnia wieku pracowników,
- niższy udział osób w wieku 45+ w ogólnej liczbie pracowników,
- niższy udział osób w wieku 50+ w ogólnej liczbie pracowników.

Podmioty, których zasoby w większym stopniu stanowią kobiety charakteryzuje niższa ogólna ocena proaktywnego zarządzania wiekiem, istotnie niższy jest też wskaźnik dotyczący rozwoju zasobów osobistych pracowników. Natomiast podejście do cyklu życia, podobnie jak nauka międzypokoleniowa, stanowią te poziomy zarządzania wiekiem, które nie wykazują zależności z zasobami kobiet w wieku 45+. Z kolei im bardziej organizacja jest otwarta na dojrzałe kobiety podczas rekrutacji, tym:

- niższe zainteresowanie rozwojem zasobów osobistych pracowników,
- niższe zainteresowanie nauką międzypokoleniową,
- wyższe zainteresowanie rozwojem podejściem całożyciowym do zzl.

Wyniki te wydają się zaskakujące. Należy jednak wziąć pod uwagę jeszcze jeden element, a mianowicie wielkość zatrudnienia. W mniejszych podmiotach łatwiej bowiem o wyższy udział pracowników w starszym wieku. Skoro bowiem mikropodmioty osiągały najniższe wartości wszystkich omawianych wskaźników syntetycznych, należy wyniki zaprezentowane w tabeli 52 poddać ocenie z uwzględnieniem kryterium zatrudnienia (tabela 53).

Tabela 53. Ocena zależności między proaktywnym zarządzaniem wiekiem a wybranymi charakterystykami zatrudnienia osób w wieku 45/50+ według wielkości zatrudnienia

Wyszczególnienie			W	W1	W2	W3
1	2	3	4	5	6	7
0–9 pracowników	Średni wiek pracowników	r	–0,298	–0,267	–0,163	–0,310
		p	<0,001*	<0,001*	0,019*	<0,001*
	Udział osób w wieku 45+ w ogólnej liczbie zatrudnionych	r	–0,362	–0,316	–0,211	–0,365
		p	<0,001*	<0,001*	<0,001*	<0,001*
	Udział osób w wieku 50+ w ogólnej liczbie zatrudnionych w wieku 45+	r	–0,257	–0,244	–0,188	–0,184
		p	<0,001*	<0,001*	0,007*	0,008*
	Udział kobiet w ogólnej liczbie zatrudnionych w wieku 45+	r	–0,045	–0,139	0,047	–0,081
		p	0,522	0,045*	0,497	0,244
	Udział kobiet w ogólnej liczbie nowo zatrudnionych osób w wieku 45+	r	–0,257	–0,265	–0,393	0,093
		p	0,260	0,246	0,078	0,689
10–49 pracowników	Średni wiek pracowników	r	–0,091	–0,119	0,028	–0,180
		p	0,135	0,050*	0,649	0,003*
	Udział osób w wieku 45+ w ogólnej liczbie zatrudnionych	r	–0,011	–0,089	0,060	–0,048
		p	0,853	0,145	0,329	0,430
	Udział osób w wieku 50+ w ogólnej liczbie zatrudnionych w wieku 45+	r	–0,017	–0,036	–0,010	0,001
		p	0,783	0,556	0,875	0,986
	Udział kobiet w ogólnej liczbie zatrudnionych w wieku 45+	r	0,070	0,010	0,060	0,079
		p	0,251	0,865	0,324	0,195
	Udział kobiet w ogólnej liczbie nowo zatrudnionych osób w wieku 45+	r	0,202	0,257	0,155	0,103
		p	0,084	0,027*	0,187	0,384

Tabela 53 cd.

1	2	3	4	5	6	7
50–249 pracowników	Średni wiek pracowników	r	–0,041	–0,078	–0,036	0,018
		p	0,527	0,224	0,572	0,782
	Udział osób w wieku 45+ w ogólnej liczbie zatrudnionych	r	–0,011	0,016	–0,036	0,009
		p	0,868	0,797	0,576	0,884
	Udział osób w wieku 50+ w ogólnej liczbie zatrudnionych w wieku 45+	r	0,061	–0,012	0,052	0,085
		p	0,343	0,847	0,419	0,185
	Udział kobiet w ogólnej liczbie zatrudnionych w wieku 45+	r	0,022	–0,068	0,091	–0,014
		p	0,733	0,289	0,154	0,823
	Udział kobiet w ogólnej liczbie nowo zatrudnionych osób w wieku 45+	r	0,068	0,056	0,111	–0,029
		p	0,426	0,516	0,194	0,738
ponad 250 pracowników	Średni wiek pracowników	r	0,049	–0,010	0,092	–0,002
		p	0,495	0,892	0,197	0,973
	Udział osób w wieku 45+ w ogólnej liczbie zatrudnionych	r	–0,075	–0,078	0,010	–0,127
		p	0,295	0,276	0,885	0,074
	Udział osób w wieku 50+ w ogólnej liczbie zatrudnionych w wieku 45+	r	–0,030	–0,082	–0,054	0,079
		p	0,671	0,254	0,451	0,268
	Udział kobiet w ogólnej liczbie zatrudnionych w wieku 45+	r	0,027	0,021	–0,007	0,058
		p	0,703	0,769	0,924	0,418
	Udział kobiet w ogólnej liczbie nowo zatrudnionych osób w wieku 45+	r	–0,024	–0,001	–0,116	0,112
		p	0,776	0,986	0,168	0,185

r – Współczynnik korelacji liniowej Pearsona; p – prawdopodobieństwo w teście istotności współczynnika korelacji.
Uwaga: kolorem niebieskim oznaczono korelacje ujemne, żółtym – dodatnie. Ciemniejszy odcień koloru wskazuje na istotność związku.
Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Okazuje się, że w istocie charakter związku między ogólnie rozumianym proaktywnym zarządzaniem wiekiem a uwzględnianymi w tabeli 53 cechami zatrudnienia rzeczywiście jest odmienny dla podmiotów o różnej wielkości zatrudnienia. Omawiane relacje nie są statystycznie istotne dla dużych i średnich podmiotów – siła związków jest bardzo słaba. Z kolei w małych podmiotach obserwuje się następujące relacje:

- wskaźnik rozwoju zasobów osobistych (W2) i wskaźnik podejścia do cyklu życia (W3) mają niższy poziom wśród podmiotów o młodszej kadrze;
- udział kobiet w ogólnej liczbie nowo zatrudnionych pracowników starszych jest tym wyższy, im większe jest zainteresowanie organizacji rozwojem zasobów osobistych pracowników.

Najwyraźniejsze relacje zarysowują się dla mikropodmiotów, przy czym mają one rzeczywiście ujemny kierunek. Wskaźnik proaktywnego zarządzania wiekiem (ogółem oraz w badanych trzech wymiarach) jest tym wyższy, im:

- niższa średnia wieku pracowników,
- niższy udział osób w wieku 45+ w ogólnej liczbie pracowników,
- niższy udział osób w wieku 50+ w ogólnej liczbie pracowników dojrzałych.

Dodatkowo, rozwój zasobów osobistych jest większy w organizacjach, w których udział kobiet w grupie wszystkich pracowników w dojrzałym wieku jest niższy.

3. Proaktywne zarządzanie wiekiem a zatrudnianie osób starszych

Dokonując oceny oddziaływania zarządzania wiekiem na zatrudnianie pracowników ze starszych grup wieku, można wykorzystać dotychczasowe wyniki badań. Interpretowane wartości współczynników korelacji można też oceniać „w drugą stronę", ponieważ mierzą one wzajemną zależność zjawisk, a więc również to, w jaki sposób proaktywne zarządzanie wiekiem wpływa na np. zatrudnianie pracowników w dojrzałym wieku. Wyniki te, jak podkreślano, nie są zadowalające, co z pewnością bierze się z nadal słabego rozwoju zarządzania wiekiem w polskich organizacjach.

Uzyskany wskaźnik proaktywnego zarządzania wiekiem może być też policzony dla podmiotów, które nie zatrudniały osób dojrzałych. Można podjąć próbę oceny prawdopodobieństwa zatrudniania osób dojrzałych przez organizacje, uwzględniając wśród czynników skonstruowane wskaźniki syntetyczne (W, W1, W2 i W3). Dla czynników określających szansę zatrudniania starszych pracowników rozumianego jako posiadanie ich w swoich zasobach oraz przyjęcie do pracy nowych pracowników w wieku 45+ przyjęto zmienne charakteryzujące „metryczkowo" pracodawców, tj. wielkość zatrudnienia, sektor własności, typ powiatu, w którym zlokalizowany jest podmiot, typ organizacji, a także, z osobna, wskaźniki proaktywnego zarządzania wiekiem.

W tabeli 54 zaprezentowane zostały wyniki estymacji modelu regresji logistycznej, pozwalającego na oszacowanie prawdopodobieństwa zatrudniania osób w wieku 45+[12]. Zastosowana metoda krokowa pozwoliła na automatyczne wyeliminowanie tych czynników, które nie oddziałują istotnie na szansę zatrudniania osób dojrzałych. Biorąc łącznie pod uwagę: wielkość zatrudnienia, typ powiatu, sektor własności, typ organizacji i wskaźnik W (model 1), decydujące znaczenie mają:

- proaktywne zarządzanie wiekiem – wzrost tego wskaźnika o 1 pkt (czyli *de facto* wdrożenie kolejnego działania wpisującego się w zarządzanie wiekiem) zwiększa prawdopodobieństwo zatrudniania osób starszych średnio 1,125–krotnie;
- sektor własności – dla podmiotów publicznych prawdopodobieństwo zatrudniania osób dojrzałych jest średnio 2,5-krotnie wyższe;
- wielkość zatrudnienia – w porównaniu z dużymi podmiotami prawdopodobieństwo zatrudniania tej kategorii pracowników jest średnio prawie o 97% niższe w organizacjach mikro, o prawie 85% niższe w organizacjach małych i o prawie 64% niższe w średnich;

[12] Regresja logistyczna pozwala na oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia zjawiska przy znajomości poziomu czynników (zmiennych objaśniających) na to zjawisko oddziałujących. Zmienna wynikowa (tu: zatrudnianie osób w wieku 45+) jest zmienną dwustanową, wyrażoną zero-jedynkowo, przy czym 1 oznacza fakt wystąpienia zjawiska, zaś 0 – stan przeciwny. Natomiast zmienne objaśniające mogą być zarówno ilościowe, jak i jakościowe, przy czym te drugie wymagają przekształcenia (np. do postaci zero-jedynkowej). Oceny istotności poszczególnych zmiennych objaśniających dokonuje się testem Walda, przy czym hipoteza zerowa ma postać: H0 : Bj = 0, wobec H1 : Bj ^{1} 0 (lub alternatywnie: H0 : exp(Bj) = 0, wobec H1 : exp(Bj) ^{1} 0, gdzie exp(Bj) – iloraz szans dla zmiennej Xj). Uznaje się, że, w sensie statystycznym, wpływ zmiennej objaśniającej na szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska występuje, gdy prawdopodobieństwo testowe p jest niższe od przyjętego poziomu istotności a (M. Rószkiewicz, *Analiza*…, s. 193–202).

- typ rynku pracy – w porównaniu z podmiotami funkcjonującymi na rynku typu C prawdopodobieństwo zatrudniania osób starszych jest średnio prawie 105-krotnie wyższe na rynku typu A i ok. 1,8-krotnie wyższe na rynku typu B.

Oceny dokonano przy założeniu, że pozostałe czynniki są na tym samym dla wszystkich pracodawców poziomie.

Tabela 56. Wyniki estymacji modelu regresji logistycznej – zmienna wynikowa: zatrudnianie osób w wieku 45+

Numer modelu	Zmienne objaśniające	B	Exp(B)	P	Jakość klasyfikacji
1	W	0,118	1,125	<0,001*	99,2%
	Sektor własności[a]	0,896	2,451	0,006*	
	Wielkość zatrudnienia[b]	x	x	0,000*	
	0–9	–3,519	0,030	0,001*	
	10–49	–1,685	0,185	0,111*	
	50–249	–0,783	0,457	0,489	
	Typ rynku pracy[c]	x	X	0,023*	
	A	0,891	2,436	0,013*	
	B	0,600	1,821	0,053*	
	Stała	2,644	14,066	0,017*	
2	W3	0,889	2,433	0,001*	98,8%
	Typ rynku pracy[c]	x		0,001*	
	A	1,296	3,655	0,003*	
	B	1,048	2,852	<0,001*	
	Stała	0,557	1,746	0,611	

B – współczynnik regresji, p – prawdopodobieństwo w teście Walda istotności współczynnika regresji, exp(B) – iloraz szans, jakość klasyfikacji – odsetek poprawnie zaklasyfikowanych podmiotów zatrudniających osoby w wieku 45+, * – zależność istotna statystycznie, a – grupa odniesienia: sektor niepubliczny, b – grupa odniesienia: podmioty zatrudniające przynajmniej 250 pracowników, c – rynek pracy typu C.
Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec – maj 2012.

Biorąc pod uwagę ten sam zestaw zmiennych określających pracodawcę oraz, dodatkowo, ocenę rozwoju osobistych zasobów (W1), a także, w kolejnym modelu – ocenę nauki międzypokoleniowej (W2), wpływ żadnego z tych wskaźników nie okazał się istotny. Na tle innych czynników wdrażanie zarządzania wiekiem w obu z tych wymiarów nie zmienia prawdopodobieństwa zatrudniania osób dojrzałych. Istotny jest natomiast wpływ całożyciowego podejścia do zzl, wyrażony wskaźnikiem W3 – wzrost tego wskaźnika o 1 pkt zwiększa szansę zatrudnienia osoby starszej średnio 2,5–krotnie. W kontekście tego czynnika istotny jest jeszcze tylko wpływ warunków otoczenia, dla rynku typu A szacowane prawdopodobieństwo jest ponad 3,5-krotnie, a dla B prawie 3-krotnie wyższe niż w dla pomiotów zlokalizowanych na rynkach typu C.

Warto podkreślić, że obydwa modele mają bardzo dobre własności dyskryminacyjne, pozwalające poprawnie zaklasyfikować prawie wszystkie podmioty jako „zatrudniające osoby w wieku 45+". Zaznaczmy, że pominięcie wskaźników proaktywnego zarządzania wiekiem w organizacji w szacowanych modelach pozwala na wskazanie istotności tych samych czynników „metryczkowych".

W kolejnym kroku skonstruowane zostały modele, w których ten sam zestaw zmiennych objaśniających określał prawdopodobieństwo zatrudnienia nowych pracowników dojrzałych. Spośród zmiennych „metryczkowych" najważniejszą rolę (istotne w sensie statystycznym) odgrywa wielkość zatrudnienia. Oprócz tej cechy pracodawców istotne znaczenie ma też wskaźnik podejścia do cyklu życia – jedyny spośród wskaźników proaktywnego zarządzania wiekiem (tabela 55). Wzrost tego wskaźnika o 1 pkt zwiększa szansę na zatrudnienie nowego pracownika w wieku 45+ średnio 1,14–krotnie. W porównaniu z podmiotami zatrudniającymi powyżej 250 pracowników prawdopodobieństwo tego, że wśród nowo zatrudnionych osób znajdzie się osoba starsza, jest średnio o ok. 93% niższe dla mikropodmiotów, o ok. 68% niższe dla firm małych i ok. 17% dla średnich.

Tabela 55. Wyniki estymacji modelu regresji logistycznej – zmienna wynikowa: zatrudnianie nowych osób starszych

Numer modelu	Zmienne objaśniające	B	Exp(B)	P	Jakość klasyfikacji
3	W3	0,131	1,140	0,004*	75,8%
	Wielkość zatrudnienia[a]	x	x	0,000*	
	0–9	–1,790	0,167	0,001*	
	10–49	–1,148	0,317	0,111*	
	50–249	–0,186	0,830	0,489	
	Stała	0,202	1,224	0,017*	

B – współczynnik regresji, p – prawdopodobieństwo w teście Walda istotności współczynnika regresji, exp(B) – iloraz szans, jakość klasyfikacji – odsetek poprawnie zaklasyfikowanych podmiotów zatrudniających osoby w wieku 45+, * – zależność istotna statystycznie, a – grupa odniesienia: podmioty zatrudniające przynajmniej 250 pracowników.
Źródło: opracowanie własne, ilościowe badanie CATI pracodawców projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+", marzec–maj 2012.

Własności klasyfikacyjne oszacowanego modelu są już słabsze – poprawnie zaklasyfikowano ok. 75% podmiotów.

Ocena procesu zarządzania wiekiem w polskich organizacjach za pomocą wskaźnika syntetycznego oraz wskaźników cząstkowych proaktywnego zarządzania wiekiem pozwala na skonstruowanie następujących wniosków generalnych:

1) proaktywne zarządzanie wiekiem pozostaje w polskich organizacjach na niezbyt wysokim poziomie, a wachlarz wdrażanych rozwiązań nie jest zbyt szeroki, ograniczając się przeciętnie do 12 (na uwzględnianych w badaniu 41 punktów). Jedynie 2,5% polskich organizacji (przedsiębiorstw, podmiotów publicznych i organizacji III sektora) osiągnęło wysokie zaawansowanie zarządzania wiekiem,
2) istotne jest także to, na jakie rozwiązania kładzie się nacisk w polskich organizacjach – najsłabiej rozwinięty jest najwyższy poziom proaktywnego zarządzania wiekiem, tj. podejście do cyklu życia, stosunkowo najlepsze rezultaty odnotowuje się w zakresie nauki międzypokoleniowej,
3) cechy charakterystyczne organizacji stosującej proaktywne zarządzanie wiekiem (niekoniecznie łącznie) są następujące: zatrudnia przynajmniej 250 pra-

cowników, jest przedsiębiorstwem zagranicznym prowadzącym swój oddział czy przedstawicielstwo w Polsce, reprezentuje „działalność finansową i ubezpieczeniową" albo „opiekę zdrowotną i pomoc społeczną", jest zlokalizowana na terenach silnie zurbanizowanych, opiera swoją działalność na wiedzy jako kluczowych zasobach,

4) podmioty sektora publicznego nieznacznie większą wagę niż niepubliczne przywiązują do rozwoju zasobów osobistych, wyżej zaś zaawansowane zarządzanie wiekiem stosują podmioty niepubliczne,
5) organizacje oparte na wiedzy wykorzystują warunki otoczenia lepiej niż tradycyjne. W regionach silniej zurbanizowanych, stwarzających większe możliwości pozyskania pracowników – również tych bardziej doświadczonych – organizacje oparte na wiedzy osiągają wyższy poziom rozwoju proaktywnego zarządzania wiekiem, również na wyższych jego poziomach. W zasadzie niezależnie od typu organizacji (a więc i dla opartej na wiedzy, i dla tradycyjnej) wielkość zatrudnienia jest czynnikiem różnicującym rozwój proaktywnego zarządzania wiekiem, a różnice między organizacjami opartymi na wiedzy i tradycyjnymi zaznaczają się szczególnie, jeśli chodzi o ocenę rozwoju zasobów osobistych oraz podejścia do cyklu życia w małych i dużych organizacjach,
6) w zależności od sektora działalności organizacji zmienia się stopień zaawansowania proaktywnego zarządzania wiekiem. Rozwiązania najbardziej innowacyjne, nawiązujące do koncepcji aktywnego starzenia, są właściwe przede wszystkim organizacjom świadczącym wyspecjalizowane usługi (finansowe, ubezpieczeniowe), zajmującym się administrowaniem i działalnością wspierającą, działalnością profesjonalną, naukową i techniczną, ale także – co może zaskakiwać – występują często w budownictwie oraz transporcie i gospodarce magazynowej. Inwestycje w szkolenia i rozwój starszych pracowników właściwe są raczej podmiotom reprezentującym opiekę zdrowotną i edukację, ale też budownictwo. Międzypokoleniowy transfer wiedzy ma szczególne znaczenie dla podmiotów działających w sektorze finansów i ubezpieczeń, ale też informacji i komunikacji, w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej oraz administracji publicznej,
7) najważniejszy czynnik sprzyjający wdrażaniu proaktywnego zarządzania wiekiem to typ organizacji – te oparte na wiedzy, zwłaszcza funkcjonujące na silniej zurbanizowanym rynku typu C, charakteryzuje wyższy poziom rozwoju w tym zakresie,
8) proaktywne zarządzanie wiekiem nie jest charakterystyczne dla podmiotów o najwyższym udziale starszych pracowników. Czy zatem nie sprzyja ono zatrudnianiu dojrzałych pracowników? Proaktywne zarządzanie wiekiem wydaje się być wkomponowane w partnerskie zarządzanie ludźmi, osadzone w partycypacyjnym, opartym na zaangażowaniu, społecznie odpowiedzialnym biznesie, w którym menedżerowie kreują działania strategiczne „wsłuchując się" w oczekiwania pracowników i popierając inicjatywę oddolną,
9) proaktywne zarządzanie wiekiem, w tym zwłaszcza wdrażanie podejścia opartego na cyklu życia, stanowi jeden z czynników sprzyjających otwartości pracodawców na starszych pracowników, zarówno jeśli chodzi o utrzymanie ich w zatrudnieniu, jak i rekrutowanie nowych kadr.

4. Przykłady dobrych praktyk

Zdefiniowanie dobrej czy najlepszej praktyki nie jest łatwe. Termin „najlepsza praktyka" jest powszechnie stosowany w literaturze przedmiotu, a także w świecie biznesu[13] i środowisku akademickim[14]. Źródłem fascynacji najlepszymi praktykami są dwie kluczowe kwestie: po pierwsze, prowadzą one do zmiany stanu rzeczy w konkretnej dziedzinie, po drugie – mogą naśladować je inni. To oznacza, że ucząc się od innych podmiotów można osiągnąć podobne rezultaty[15]. Wyróżnia się kilka odmian „najlepszych praktyk": najlepsza praktyka (*Best Practice*), najlepiej dostosowana praktyka *(Best Fit Practice)*, dobra praktyka *(Good Practice*), inspirująca praktyka (*Inspiring Practice*). Dużą popularność zyskuje ostatni typ praktyk, dotyczy bowiem ważnych problemów zarządzania kapitałem ludzkim, a w chwili przeprowadzania badania nie jest możliwe określenie efektów ich wdrożenia. Przy ocenie liczy się innowacyjny charakter praktyki i nowatorskie rozwiązanie problemu[16].

Niestety, jak wynika z obserwacji, najlepsze praktyki mogą być „nieodporne na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji i przez to krótkotrwałe"[17]. Dlatego istotne jest, aby zidentyfikować praktykę, wykonać analizę i wnioskować w możliwie krótkim czasie. W przypadku przedkładanej rozprawy habilitacyjnej od identyfikacji praktyk do ich opisu i upublicznienia minęło zaledwie kilka miesięcy.

Organizacje stosujące proaktywne zarządzanie wiekiem pochodzą z terenu całej Polski, z niewielką koncentracją terytorialną: cztery przypadki z województwa śląskiego, po trzy z małopolskiego (zlokalizowane w Krakowie) i wielkopolskiego, dwa z mazowieckiego (zlokalizowane w Warszawie), po jednym przypadku z województwa: opolskiego, łódzkiego i kujawsko-pomorskiego.

Analizując typ własności, można dostrzec, że 2/3 przypadków rekrutuje się z sektora prywatnego, pięć z nich to własność publiczna. Wśród organizacji znalazły się: urząd marszałkowski, instytuty badawcze, firma farmaceutyczna, firma zajmująca się produkcją i dystrybucją kawy, biuro podróży, biuro rachunkowo-podatkowe, ciepłownia, spółdzielnia inwalidów, firma budowlana (cementownie, oczyszczalnie ścieków, autostrady, zakłady produkcyjne), szkoła wyższa publiczna (uniwersytet), producent kabli i osprzętu wysokich napięć elektrycznych, farm wiatrowych i kolejnictwa, zakłady mechaniczne. To bardzo bogata i różnorodna paleta przypadków. Zdecydowanie dominowały duże organizacje, zatrudniające ponad 250 pracowników.

Na podstawie wywiadów swobodnych, analizy dokumentacji i obserwacji prowadzonych przez autorkę rozprawy udało się opracować zamieszczone poniżej przykłady dobrych praktyk.

---

[13] M. Juchnowicz, *Istota najlepszej praktyki – dylematy definicyjne,* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Metodyka badania. Opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011, s.13.

[14] K. Rutkowski, *Najlepsze praktyki w biznesie – między młotem wymagań ekonomicznych a kowadłem społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] K. Rutkowski (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008, s. 19–20.

[15] M. Juchnowicz, *Istota najlepszej praktyki…* , s. 13.

[16] *Ibidem*, s. 14.

[17] T. Rostkowski, *Kryteria identyfikacji najlepszej praktyki*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki…*, s. 23.

Badane przedsiębiorstwo[18] to spółdzielnia inwalidów, będąca zakładem pracy chronionej. Zakład zlokalizowany jest w mieście średniej wielkości, w województwie opolskim. Produkuje sprzęt rehabilitacyjny i medyczny, krzesła i fotele obrotowe oraz inne wyroby metalowe. Spółdzielnia ma wieloletnie doświadczenie, powstała w 1976 r., od początku prowadząc działalność w branży metalowej. W oficjalnych dokumentach podkreśla się, że „bogate doświadczenie zdobyte w ciągu wielu lat istnienia na rynku, kooperacja z firmami zagranicznymi, jak również wnikliwe studiowanie sugestii […] klientów, pozwalają […] wytwarzać solidne, trwałe i ergonomiczne produkty". Ważnymi odbiorcami produktów spółdzielni są różnego rodzaju obiekty użyteczności publicznej, a wśród nich: szkoły, szpitale, hospicja, domy pomocy społecznej, urzędy. Podmiot dostarcza produkty także klientom indywidualnym.

Znaczną część produkcji firma eksportuje do Niemiec, USA, Szwecji, na Litwę i Łotwę czy do Słowacji. Chwali się wysoką, potwierdzoną certyfikatami jakością produktów, nagradzanych i wyróżnianych. Jej celem jest zadowolenie klienta, deklaruje pełną pomoc, fachowe doradztwo, solidne wykonanie oferowanych produktów oraz sprawną i terminową obsługę. Spółdzielnia działa wedle zasady: „Zadowolony i usatysfakcjonowany klient jest kluczową wartością w strategii firmy i gwarancją jej sukcesu i dalszego rozwoju". Przedsiębiorstwo eksponuje orientację produkcyjną: „dzięki dynamicznie pracującemu działowi technologiczno-konstrukcyjnemu jesteśmy w stanie wdrażać do produkcji nowe technologie i produkty, tak aby sprostać wymaganiom klientów". Odwołuje się do wysokiej jakości produktów, które, mając konkurencyjne ceny, tworzą bardzo atrakcyjną ofertę. To w dużej mierze determinuje jej model biznesowy. Organizacja zatrudnia pracowników w różnym wieku: „Jak mamy potrzebę to zatrudniamy, bo pracownicy ci mają wiedzę, doświadczenie. Tworzy się zespoły różnorodne wiekowo. Młodzi pracownicy kooperują z pracownikami w starszym wieku, dostrzegalne są różnice w generacjach młodzi do przodu i nacisk na pieniądz oraz że niekompetentnym można być bez względu na wiek. Młodzi ludzie są bardzo zmanierowani. Ujawnia się u nich malkontenctwo, a także czasem zdarza się, że człowiek starszy jest ciekawy, chętny i głodny tej pracy bardziej, niż jakakolwiek młoda osoba". Konfliktu pokoleń w organizacji się nie dostrzega. Daje się zauważyć podejście indywidualne, wynikające z systemu motywacyjnego, równoważącego interes firmy i oczekiwania pracowników: „Organizacja jest elastyczna, jak potrzebujemy pracownika a pracownik chce pracować mniej, to zatrudniamy w niepełnym wymiarze czasu pracy. Firma dostrzega znaczenie transferu wiedzy, jednak […] pracownicy przekazują wiedzę, ale w sposób nieformalny". Wiąże się to z akcjami motywacyjnymi uruchamianymi *ad hoc*. Spółdzielnia stosuje wynagradzanie za wdrożone wnioski racjonalizatorskie: „jak coś pracownik wymyśli, ma pomysł z korzyścią dla organizacji to go wdrażamy, a pracownik otrzymuje honorarium". Zatem w tej spółdzielni występują ramy systemu sugestii, chociaż nie prowadzi się tego procesu w sposób sformalizowany, nie ma ani dodatkowych regulaminów, ani zapowiedzi rodzaju nagród i ich wysokości.

Ze względu na specyfikę firmy – zakład pracy chronionej – wiele uwagi poświęca się wyposażeniu stanowisk pracy. Są one dostosowane do osób niepełnosprawnych,

[18] Praktyka pierwsza: spółdzielnia inwalidów.

ale i osób dojrzałych, „osoby niepełnosprawne zatrudniamy, więc stanowiska pracy są przystosowane, ale jak trzeba to dopasowujemy do potrzeb osób starszych także". Różnorodność w firmie budowana jest głównie w ten sposób.

Spółdzielnia nie monitoruje efektów: „żadnego monitoringu nie stosujemy, a jedynie na bieżąco badana jest wydajność". Organizacja deklaruje, że najistotniejsze są efekty i temu podporządkowana jest w całości kontrola. Występuje elastyczna organizacja pracy, regulaminowo wymagana określona liczba godzin, którą można indywidualnie „wyrobić". Elastyczność spółdzielnia osiąga dzięki podejściu do pracowników: „Uwzględniając potrzeby pracowników jesteśmy elastyczni".

Kolejną organizacją[19] należącą do czołówki placówek stosujących proaktywne zarządzanie wiekiem jest jeden z urzędów marszałkowskich – lider we wdrażaniu różnorakich rozwiązań kreujących nowoczesne zarządzanie. W sformułowanej misji, którą traktuje jak fundamentalną deklarację, urząd oświadcza, że „podejmuje szereg inicjatyw, przekraczających kanony powszechnie obowiązujące w polskiej administracji publicznej. U źródeł innowacyjnego podejścia do zarządzania leżą założenia skutecznego, efektywnego i przyjaznego działania". Dalsze enuncjacje zawarte w oficjalnych dokumentach dotyczą sprawnego i skutecznego zarządzania jednostką regionalnej administracji publicznej, współpracy z partnerami w zakresie ustawowych, ale i własnych działań na rzecz rozwoju regionu. Widoczna jest duża aktywność placówki i nadążanie za trendami zarządzania. Urząd realizuje wizję przyjaznej, proobywatelskiej administracji. Nie tylko wypełnianie tych zobowiązań, ale nawet sama deklaracja wartości przekracza standardy powszechnie obowiązujące w pozostałych polskich urzędach. „W naszym urzędzie pracowników traktujemy równo i partnersko. Prowadzimy bardzo wiele szkoleń, bez dyskryminacji osób ze względu na wiek".

Najnowsza strategia rozwoju województwa odwołuje się do gospodarki opartej na wiedzy, natomiast za cztery najbardziej rozwojowe sektory uznano: ICT, *life-science*, energetykę oraz chemię. Z siłą i zamożnością regionu jednoznacznie wiąże się innowacyjność i efektywność przedsiębiorstw działających w tych branżach. „W naszym regionie rozwijamy *silver economy*. Początkowo były prowadzone badania i analizy. Obecnie programujemy działania. Szeroko też je komunikujemy na zewnątrz, organizujemy wiele akcji propagujących aktywne starzenie się i ideę srebrnej gospodarki".

Około jedna trzecia zatrudnionych w urzędzie to pracownicy dojrzali, zajmujący stanowiska kierownicze i specjalistyczne – 2/3 stanowią kobiety. Wszyscy zatrudnieni są na umowę o pracę na czas nieokreślony. Organizacja w ramach polityki personalnej stosuje wynagradzanie za kompetencje i za indywidualne efekty pracownika. „Stosujemy pakiety specjalistyczne i socjalne". Kariera, którą pracownik może realizować wewnątrz firmy, zakłada wymianę doświadczeń, a awanse nie są oparte na starszeństwie. „Dla nas jest to naturalne, że pracownik uczył się i zdobywał doświadczenie z nami a potem my traktujemy go z należytym szacunkiem. Jego i jego kompetencje. Praca w międzygeneracyjnych zespołach jest motywująca i efektywna". Proces zarządzania wiedzą zaaplikowano w postaci sformalizowanej, a także niesformalizowanej. „System jest niesamowicie rozbudowany, co wynika z naszej specyfiki. Zarządzamy danymi, z których wiele ma charakter danych poufnych. Katalogi są złożone i wieloaspektowe".

[19] Praktyka druga: Urząd Marszałkowski.

Następny przykład to firma działająca na rynku ochrony zdrowia[20], o ponad dwudziestoletniej historii z siedzibą w Łodzi. Organizacja jest notowana na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Strategia zarządzania wiekiem jest strategią wyłaniającą się: „firma powstała 22 lata temu. Ludzie, ci którzy zaczęli jako młodzi pracownicy, a jest ich bardzo duża grupa, wchodzą w wiek 50+, napływają też osoby 50+, całkiem niemała grupa. Nie tylko samych młodych pozyskujemy, potrzebni są nam ludzie z doświadczeniem". Jednocześnie warto podkreślić, że „wiek raczej nie determinuje zatrudnienia". Organizacja ocenia, że praktyki zarządzania wiekiem zdeterminowane są „po trosze strategią i po trosze kulturą".

Ważnym przesłaniem i deklaracją jest stwierdzenie: „różnorodność jest siłą firmy!" W zakresie tej różnorodności zatrudnia się osoby w różnym wieku, traktując je jako zdolny do rozwoju kapitał ludzki: „Potrzeba ludzi, których można ukształtować […] młodzi ludzie są bardzo prężni, mają dobrą wiedzę". Firma w dużym stopniu docenia kapitał doświadczenia, widząc wiele korzyści z inwestowania w dojrzałych pracowników: „siła doświadczenia, starszy wiek jest czasem, kiedy aktywność rodzinną mamy troszkę za sobą, jesteśmy ustabilizowani, nie musimy biec do przedszkola, na wywiadówkę i skupić się na pracy. U większości pracowników widać duże zaangażowanie, ale i dyspozycyjność". Organizacja zatrudnia także cudzoziemców i osoby niepełnosprawne.

Około 1/4 zatrudnionych w firmie to pracownicy dojrzali, z czego połowę stanowią kobiety. Osoby te zajmują stanowiska kierownicze, specjalistyczne i administracyjne – pomocnicze. Dominują zatrudnieni na umowę o pracę na czas określony. Utrzymuje się kontakty z emerytowanymi pracownikami i zatrudnia tych, którzy uzyskali uprawnienia emerytalne. Pracownicy dojrzali wykonują prace wymagające doświadczenia zawodowego. W ramach strategii personalnej, powiązanej ściśle ze strategią biznesową, stosuje się wynagradzanie za kompetencje oraz za indywidualne efekty pracownika. Kariera, którą pracownik może realizować wewnątrz firmy, zakłada wymianę doświadczeń, a szkolenia i praca w różnorodnych zespołach wspierają realizację kariery. Organizacja często dostrzega naturalny spadek sprawności fizycznej na stanowiskach jej wymagających i bardzo często wypalenie zawodowe, które dotyka starszych pracowników.

Kwestie doboru pracowników są w firmie niezwykle ważne, a jego zasadnicze kryterium to profil kompetencyjny stanowiska pracy i ocena zgodności kandydata z tym profilem. „Na etapie rekrutacji nigdy nie mówimy, że ten jest po 50 i się nie nada. My nie dyskryminujemy, ale zespół musi być zgrany, ludziom musi się dobrze ze sobą pracować". Firma rozważa już na etapie zatrudniania, jak będzie przebiegała adaptacja, czyli ocenia jej szybkość, i planuje podjęcie odpowiednich kroków: „trzeba popracować nad adaptacją każdego i do zespołu jak dołącza nowa osoba, to trzeba zadbać […] o komfort pracy zespołu". Praca zespołowa jest niezwykle istotna, „poszukuje się ludzi idealnych do zespołu, ale też mamy świadomość, że musimy mieć gwiazdy, indywidualności, nawet jak są nieco trudne. Nie możemy wtłaczać wszystkich w jednakowe ramki". Wartością jest, jak widać, praca w grupie i sytuacyjne, elastyczne podejście do pracowników: „jak szukamy tworzymy zespoły najważniejsze są kompetencje". Być

[20] Praktyka trzecia: spółka z branży ochrony zdrowia.

może jest to fundament poczucia sprawiedliwości i dobrego klimatu organizacyjnego. W firmie nie dostrzega się konfliktu pokoleń. Zapobiegać konfliktom może prawdopodobnie precyzyjny dobór pracowników do zespołów, ale też różnorodne działania integracyjne. „Konfliktu pokoleń myślę, że u nas nie ma. To może w sposób naturalny, jak jest wyjazd integracyjny, działania integracyjne i staramy się angażować i jednych i drugich a ponadto wśród kadry kierowniczej występuje świadomość motywacyjna, jej ważna perswazyjna rola uświadamianie młodzieży, że w starszej generacji drzemie potencjał i siła".

Drogowskazem do zarządzania zasobami ludzkimi są kompetencje. Kluczowe teraz i w przyszłości jest „otwarcie na nową wiedzę i umiejętność współpracy. Merytoryczne kompetencje mogą być trochę gorsze, musi być duch przedsiębiorczości i kreatywności, otwarta głowa i szersze spojrzenie. I starsi i młodsi takie kompetencje mają".

Łódzka firma stosuje wolontariat pracowniczy. „Przede wszystkim Fundacja dbam o zdrowie. Celem jest wspieranie takich osób, którym potrzeba pieniędzy na leki. Jest wiele działań, wspieranie domów dziecka, akcje ekologiczne". Działania w ramach wolontariatu nie są utożsamiane z zarządzaniem wiekiem, raczej nie dostrzega się wpływu działalności wolontariackiej na wydłużenie życia zawodowego. Wolontariat wiąże się z programami równoważącymi pracę z życiem zawodowym i bardzo rozwiniętą społeczną odpowiedzialnością biznesu. W zakresie programów WLB firma prowadzi szereg działań profilaktycznych: „program ochrony zdrowia, program wellness, program wspierania aktywności sportowej, szkolenia w zakresie walki ze stresem, szkolenia przeciwdziałające wypaleniu zawodowemu, program walki z paleniem, szczepienia". Ostatnio wdrożono „Akcję tysięcy kroków, kupiliśmy krokomierze". Akcja świadomościowa była inicjatywą pracowników, którzy, przy „siedzącym" trybie życia chcieli uaktywnić się w trakcie pracy, m.in. przez rezygnację z częstego korzystania z windy. „Program proste plecy" to szeroko zakrojona akcja dotycząca ergonomii w miejscu pracy, która obejmuje porady, jak je sobie zorganizować, oraz „jak trzymać proste plecy i przeprowadzić prosty masaż". Zaangażowani w nią byli profesjonalni masażyści, występujący w roli coachów.

Rozbudowane pakiety pomocowe są uruchamiane, gdy pracownik już zachoruje: „opieka medyczna i bardzo oryginalny program ubezpieczenie lekowe, wdrożony dwa lata temu. Każdy pracownik objęty programem ma na karcie, dzięki dobrowolnemu ubezpieczeniu, limit do wykorzystania na leki recepturowe, w wysokości 2000 zł. Dofinansowanie leków wynosi 80% ich ceny. Składkę na to ubezpieczenie płaci pracodawca".

Przedsięwzięcia firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu („Byliśmy organizatorem łódzkiego maratonu dbam o zdrowie") przeplatają się z działaniami propracowniczymi: „ogromna oferta zajęć sportowych wraz z trenerami, z którymi można ćwiczyć, zespół siatkówki, wycieczki rowerowe dla pracowników i ich rodzin".

Ważnym elementem socjalnego oblicza firmy jest prowadzenie stołówki pracowniczej. „Kuchnia jest bardzo dobra, ale chcemy ją wzbogacić. Mamy spotkanie z dietetykiem, aby menu opracowane przez agenta prowadzącego stołówkę trochę wyprofilować, poszerzyć ofertę i dopasować do różnych potrzeb. Są sałatki i tradycyjne dania. Ludzie mają różne potrzeby, pracujący ciężko w magazynie muszą mieć możliwość innej diety. Pracownicy sami wybierają, ale chcemy żeby wiedzieli, kiedy nie postępują

zdrowo. Po dzisiejszej rozmowie myślę, że jeszcze bardziej wyprofilujemy działania dla osób 50 plus. Ostatnio w firmie […] rozdawaliśmy świeże soki i jabłka, pracownicy byli bardzo zainteresowani. Ludzie się interesują swoim zdrowiem, firma organizuje i sponsoruje porady dietetyka dla wszystkich pracowników".

Do tej pory organizacja nie wdrożyła operacji systematycznych badań opinii pracowniczych czy postaw. „Nie prowadziliśmy do tej pory badań satysfakcji. Będziemy to robić… w najbliższej przyszłości".

Różnorodne są jej działania w sferze kontroli. „Jest monitoring efektów. Akcent związany z wiekiem – nie ma, ale jak rozmawiamy to zaczęłam myśleć o tym że jest niewiele firm, które zarządzanie wiekiem prowadzą w sposób profesjonalny. Jest trudno policzalne, które działania przyniosły rezultat". Firma boryka się z dość powszechnym problemem, jak zaplanować monitoring, jak poprawnie zmierzyć rezultaty. „Na ile np. spadek absencji jest wynikiem programów prozdrowotnych, a na ile może być efekt różnych innych elementów". Wskaźniki dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi wpisane są w kompleksowy system monitorowania. „My raportujemy wskaźniki z zakresu haeru, także z zakresu wieku. Trzeba by wyraźnie sformalizować monitoring wieku, może uda się w planach na rok 2014".

Firma otrzymała szereg nagród i wyróżnień za swą działalność merytoryczną, zrównoważony rozwój, jakość obsługi klienta, a środowisko lokalne dostrzegło też i doceniło działalność społecznie odpowiedzialną i charytatywną. Firma „zakorzeniona w Łodzi" kultywuje tradycje aptekarskie, nieodłącznie związane z tym miastem i z Polską.

Kolejna organizacja to spółka[21], która działa w branży budownictwa infrastrukturalnego, budownictwa ogólnego oraz energetyce i chemii. Obecnie trwa w firmie restrukturyzacja operacyjna i majątkowa, wprowadzona została struktura segmentowa. Spółka prowadzi intensywne dezinwestycje, planowane na poziomie ok. 350 mln zł w najbliższym czasie.

Sytuacja strategiczna i finansowa ma swoje odbicie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Spółka wypowiedziała Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy i kontynuuje proces redukcji zatrudnienia. Wszczęto kolejną procedurę zwolnień grupowych, z zamiarem objęcia nią 1194 osób. Zatrudnienie w spółce w ciągu ostatniego roku spadło o blisko 30%. Nie dziwi więc fakt, że „atmosfera jest napięta, ludzie są niezadowoleni, niektórzy bardzo rozgoryczeni. Pracownicy odczuwają niepewność, a kierownictwu ciężko zmotywować ludzi". W sytuacji tak dużego spadku zatrudnienia zmienił się klimat organizacyjny i z dużą pewnością ewoluował kontrakt psychologiczny większości pracowników. Wzrosła „niepewność zatrudnienia i wszechogarniająca frustracja". Na decyzje personalne związane ze zwolnieniami największy wpływ mają „kryteria merytoryczne, a nie wiek".

Wyjście z tej trudnej sytuacji mają spółce zapewnić nowe kontrakty, zdobyte m.in. dzięki ociepleniu jej wizerunku. „Wszystkie wysiłki są kierowane na pozyskiwanie nowych zleceń". Spółka może pochwalić się wysoką aktywnością w zakresie pozyskiwania nowych kontraktów i niezakłóconą realizacją dotychczasowych z portfela grupy.

Do niedawna firma była postrzegana i doceniana w rankingach pracodawców jako umożliwiająca realizowanie kariery. Obietnice typu: „otwiera przed inżynierami i fachowcami budownictwa szansę na rozwój zawodowy i karierę. Jako lider sektora

[21] Praktyka czwarta: spółka z branży budowlanej.

oferuje pracę prestiżową, ciekawą, stabilną i rozwojową. Umożliwia swoim pracownikom uczestnictwo w realizacji wielu prestiżowych i ciekawych projektów. Spółka zrealizowała kontrakty dla największych polskich firm, znaczące dla naszego przemysłu. Lokalizacje budów rozmieszczone były w całym kraju, jak również poza jego granicami. Spółka stworzyła wiele atrakcyjnych miejsc pracy, oferując stabilne warunki zatrudnienia, negatywnie zweryfikowane przez rzeczywistość ekonomiczną". Obecnie na stronie internetowej grupy nie ma żadnych ogłoszeń rekrutacyjnych. Obserwuje się tylko ruch pracowników w kierunku na zewnątrz organizacji.

W kwietniu bieżącego roku zmienił się zarząd spółki i przy okazji nominacji do mediów trafiły ogłoszenia informujące, że „spółka realizuje głęboko zakrojony program restrukturyzacji, a sektor budowlany dotykają skutki spowolnienia gospodarczego". W tym przypadku zmiany w otoczeniu gospodarrczym wywarły duży wpływ na sytuację całej grupy.

Kolejna firma[22], z Poznania, działa w branży turystycznej od ponad 20 lat. W tym czasie zatrudnienie w niej rosło systematycznie, a obecnie wynosi 50 osób. Biuro oferuje egzotyczne wyprawy do najdalszych zakątków świata, wyjazdy motywacyjne dla firm: ekskluzywne podróże o charakterze przygodowym podnoszące poziom adrenaliny, konferencje połączone z odpoczynkiem w doskonałych warunkach lub atrakcyjnym programem turystycznym. W uzupełnieniu oferty są serwisy pogodowe, mapy, informacje wizowe, walutowe i inne praktyczne porady dla uczestników wypraw.

Doskonałą formułą promocyjną, zachęcającą nie tylko do odwiedzenia jakiegoś miejsca, ale też do skorzystania z profesjonalnej oferty firmy, są reportaże. Na stronie internetowej firma zamieściła ich ok. 30, jak również opowieści nawiązujące do historii i geografii, podane z humorem i wyraźnym przesłaniem. „Najtrudniejsze zadanie to przekazać drugiemu człowiekowi obraz innych światów. Sprawić, by widział, czuł, słyszał".

Misja firmy streszcza się w haśle: „*Podróże z pasją!*" Jest ona realizowana na podbudowie filozoficznej,wyrażonej myślą, że „bycie w drodze – na trasie wyprawy – to przyjęcie postawy człowieka dziwiącego się. Takiego, który chce poznać ludzi żyjących inaczej niż on sam. Który jest otwarty tak samo na Latynosa, Eskimosa i górala z Podhala".

Działania w zakresie zarządzania wiekiem, wywiedzione z WLB, koncentrują się na aktywnościach sportowych i rekreacyjnych: roweriady, wyjazdy na rowerach w plener, kajakady, spartakiady, sportowe imprezy rodzinne, biegi rekreacyjne. „Imprezy te mają regularny charakter, odbywają się cyklicznie, weszły na stałe do kalendarza zajęć moich pracowników, mojego i mojej rodziny". Właściciel firmy z dumą opowiada o tych aktywnościach i o swoich pracownikach, którzy „tworzą rodzinę, w której mniej się mówi, więcej robi. Motywem jest także trywialne przeświadczenie, że pracownik zrelaksowany to bardziej wydajny pracownik. Pozwala to zapominać o minionym stresie. Wszyscy pracownicy dojeżdżają rowerami do pracy".

Specyfika firmy wymaga integracji pomiędzy pracownikami biura a pilotami wykonującymi pracę na krańcach świata. „Trudno się integrować tylko na stanowisku pracy. Ci pracujący na zewnątrz zabiegają o to, żeby spotykać się. Spotkania to otulina społeczna, więzi są specyficzne. Znajomości na szlaku są bardziej powierzchowne,

[22] Praktyka piąta: firma z branży turystycznej.

pozostaje odnośnik – nasza firma, nasze imprezy. Ja czuję taką potrzebę i oni też. Jest to bezcenne, tam się nawiązują przyjaźnie prawdziwe, a nawet związki osobiste".

Działania prozdrowotne i rekreacyjne „dają efekt w postaci braku zwolnień lekarskich, absencja równa jest zeru, rotacja natomiast jest minimalna. Pracownice rodzą dzieci, musimy zatrudnić na zastępstwo. Potem panie wracają. Czasem Ci bardzo wyróżniający się, najlepsi pracownicy wykonujący zastępstwo, łapią bakcyla i otrzymują propozycję pracy".

Proaktywne zarządzanie wiekiem jest determinowane zatem i strategią, i kulturą organizacyjną. Zamykający proces zarządzania monitoring w tej organizacji praktycznie nie istnieje. „Nie robimy statystyki, jesteśmy antytezą tezy. Nie robimy planowania, działamy impulsywnie, ale bardzo odpowiedzialnie. Wykreowaliśmy model działania organizacji – związany z ideałami, jesteśmy wspólnotą pewnych idei. Odnajdujemy się z służbie dla innych. Cel jest trudny do naśladowania. Cel musi zapewnić powodzenie". Właściciel firmy jest „skrajnym przeciwnikiem biurokracji, zarządzania kolejnymi tonami papierów. W mojej firmie efekt można obserwować i widać to gołym okiem" – konstatuje.

W firmie przyjęto założenie, że jeśli można wpłynąć na otoczenie, można pomóc potrzebującym, to trzeba to robić, w myśl hasła: „Naszą domeną jest działanie". Za swoją działalność otrzymała ona liczne wyróżnienia, np. Gazela Biznesu, Gepard Biznesu, Solidna Firma, Wawrzyn Polskiej Turystyki, Malwa, Globus, Certyfikowana Jakość, nominacja do Polskiej Akademii Innowacji Turystyki, Najlepsze w Polsce. Właścicielowi firmy przyznano tytuły Menedżera Najwyższej Jakości i Menedżera Jakości Wielkopolskiej. Przedsiębiorstwo dysponuje ponadto certyfikatami: Certyfikat Wiarygodności Biznesowej, Certyfikat Wartości Marki Wielkopolski w roku 2012 na pozycji 12 (7,858 mln zł). Jawi się jako aktywne społecznie, skupiające ludzi z pasją, „ludzi nie oszczędzających się. Wyprawy to czas darowany im, a oni potem oddają swoją energię. Energia krąży w myśl teorii przepływu". Partnerskie relacje z pewnością rzutują na to, że świadomość różnorodności pracowników, także w aspekcie wieku, jest ugruntowaną.

Podsumowując, można stwierdzić, że badane organizacje są bardzo różnorodne, ale można wskazać trzy punkty dla nich wspólne. Po pierwsze, wydaje się, że stosowana proaktywna strategia zarządzania wiekiem jest strategią wynikową. Wpisuje się ona trwale w ogólny model biznesowy firmy i styl zarządzania, determinując sposób „wsłuchiwania się" w oczekiwania pracowników. Po drugie, organizacje te inwestują energię, czas i środki w projektowanie oraz wdrażanie działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Są one różnorakie, ale często dopełniają obraz firmy, prezentują 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 instrumentów, jak np. BSC, Scandia Navigator itp. Wynika to albo ze słabego zaawansowania *know-how* w tym obszarze, albo ze zdeklarowanego sprzeciwu wobec metod „statystycznych" i „planistycznych".

Rozdział VII przedstawia kontynuację i uszczegółowienie badań dotyczących zarządzania wiekiem. Zbudowany został syntetyczny wskaźnik oceny proaktywnego zarządzania wiekiem, który pozwolił na ocenę tego procesu w polskich organizacjach. Tuż za tą oceną znalazło się pięć przykładów dobrych praktyk. Są to przeróżne organizacje z terenu całej Polski. Rozdział ten oraz wcześniejsze stanowi podbudowę rozdziału VIII, w którym sformułowany został model zarządzania wiekiem.

ROZDZIAŁ VIII

Model zarządzania wiekiem – wnioski z badań i rekomendacje

1. Wnioski płynące z badań

Przegląd obszernej literatury przedmiotu, uwzględniający podejścia empiryczne wielu polskich i zagranicznych autorów, stanowi podwalinę badań własnych autorki niniejszego opracowania. Syntetycznie wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych można pogrupować w dwa bloki, z których jeden obejmuje osoby dojrzałe, natomiast drugi – pracodawców.

Analizując wyniki badań dotyczące starszych osób, wypada stwierdzić, że istnieją różnice kompetencyjne w poszczególnych grupach wieku – im osoby starsze, tym mniejszymi charakteryzują się kompetencjami. Dotyczy to także kompetencji miękkich, wysoko ocenianych w procesie autodiagnozy. Biorąc pod uwagę tę kategorię wieku, trzeba zauważyć, że pracownicy w wieku 45–49 lat mają najlepiej dostosowane kompetencje do gospodarki opartej na wiedzy. Kompetencje społeczne z pewnością stanowią bazę do rozwijania i aktualizowania umiejętności „twardych". Kompetencje językowe są bardzo słabo rozwinięte u dojrzałych pracowników, a jeszcze słabiej wypadłaby ta ocena, gdyby zestawić ich z młodszymi osobami, reprezentantami generacji od niedawna obecnych na rynku pracy lub wchodzących nań niebawem. Umiejętności związane z nowoczesnymi technologiami komputerowymi i komunikacyjnymi wypadają na tle innych kompetencji osób dojrzałych nie najgorzej, ale ich poziom spada z wiekiem. Ponad połowa starszych pracobiorców posiada prawo jazdy, co daje im dobrą pozycję wyjściową do wykonywania bardziej mobilnej pracy. Osoby z wysokimi kompetencjami, niezbędnymi z punktu widzenia GOW, mają zdecydowanie silniejsze poczucie przydatności zawodowej. Wysoko w preferencjach osób dojrzałych sytuuje się możliwość godzenia pracy z życiem pozazawodowym, a jest to ważny aspekt strategii zarządzania wiekiem.

Odnosząc się do szczegółowych wyników badań, można zaryzykować stwierdzenie, że miękkie kompetencje dojrzałych pracowników wspierają proaktywne strategie zarządzania wiekiem, bazujące na kilku z nich, jak: relacje ze współpracownikami, transfer wiedzy, stosunki z przełożonymi. Dzięki takim kompetencjom interpersonalnym możliwa jest eliminacja konfliktu pokoleń albo chociaż jego łagodniejszy przebieg. Otrzymywanie wynagrodzenia pieniężnego jest ważne w hierarchii wartości

dojrzałych pracowników, więc zarządzanie wiekiem powinno sięgać po monitorowanie efektów, uzależnianie wynagrodzeń pracowniczych od korzyści osiąganych przez organizację. Nie powinno to być trudne, ponieważ organizacje deklarują, że nie biorą pod uwagę wieku i liczą się dla nich efekty pracy. Szczególnie uprzywilejowane miejsce w strategiach wynagrodzeń powinny zająć talenty, które „nie mają wieku". Ponadto dla zarządzania wiekiem polem szczególnego zainteresowania są osoby, które jeszcze nie sytuują siebie na marginesie życia zawodowego – to 2/3 populacji powyżej 45. roku życia. Niestety, aż 1/3 osób w tym wieku uważa swoją karierę za zakończoną i aktywizowanie ich będzie trudne, a w wielu przypadkach nawet niemożliwe. Podobnie kształtuje się obraz sytuacji osób dojrzałych na rynku pracy, jaki posiadają pracodawcy. Około 35% z nich nie widzi szansy na ponowne zatrudnienie osób z analizowanej grupy wieku. Konieczne jest w związku z tym dalsze eliminowanie stereotypów, bardziej zakorzenionych w organizacjach tradycyjnych niż opartych na wiedzy, a także sukcesywne wzmacnianie pozytywnego wizerunku dojrzałych pracowników. Celowa i przydatna, a więc rekomendowana, jest promocja wizerunku firmy przyjaznej „pracownikom srebrnym", rzetelne tworzenie dobrych praktyk i ich upowszechnianie wraz z określeniem możliwości transferu do innych organizacji.

Wyniki badań dotyczące pracodawców pozwalają na stwierdzenie, że przedsiębiorstwa polskie jeszcze nie stosują powszechnie zarządzania wiekiem. Zarówno jeśli chodzi o postrzeganie dojrzałych pracobiorców, jak i wykorzystywane w praktyce instrumenty zarządzania wiekiem oraz ogólny klimat są one słabo lub średnio zaawansowane i dość pod tym względem – zróżnicowane. Wprowadzają strategie hybrydowe zarządzania wiekiem, z pewnym ciążeniem w kierunku zarządzania miękkiego lub twardego. Dostosowując typologię reaktywnych i proaktywnych strategii M. Wallin i T. Hussiego do polskich realiów, można postulować wprowadzenie nowej klasyfikacji, bazującej na miękkich i twardych strategiach zarządzania wiekiem. Taki podział zaczerpnięty został z klasyfikacji J. Storeya[1]. Podejście pozwala typologizować ze względu na poziom zaawansowania zarządzania wiekiem. Podejście twarde uwypukla aspekty biznesowe i sprowadza zarządzanie ludźmi do racjonalnego dążenia do osiągnięcia celów poprzez wykorzystanie zasobów ludzkich jak każdych innych zasobów. Model miękki koncentruje się natomiast na takich aspektach zarządzania, jak: komunikacja, motywacja, zaangażowanie czy przywództwo. W tym ujęciu pracownik traktowany jest podmiotowo i po partnersku. Syntetycznie prezentuje to tabela 56. Strategie twarde koncentrują się na ekonomicznych korzyściach i motywach. Pracodawcy zdają się postrzegać efekty ich wdrażania w krótkiej perspektywie. Są one pochodną bieżącej sytuacji, deficytu zasobów ludzkich, niejako konieczności organizacyjnych. Strategie miękkie opierają się na zgoła innej filozofii. Liczą się społeczne aspekty zarządzania, a ujawniane korzyści dają obraz firmy różnorodnej, elastycznej, wsłuchanej w potrzeby różnych interesariuszy otoczenia, zwracającej uwagę na motywy ważne dla wszystkich. Takie modelowe ujęcie może wywołać pytanie o rozdzielność obu podejść, jednak nie można mu odmówić porządkującego charakteru. Miękkie zarządzanie wiekiem uwzględnia dłuższą perspektywę i możliwości odnoszenia korzyści

[1] J. Storey, *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Cambridge, Blackwell 1992.

Tabela 56. Strategie zarządzania wiekiem polskich pracodawców

Typologia Wallin, Hussiego	Strategie zarządzania wiekiem w Polsce			
Strategia reaktywna „skąpe zasoby"	Organizacje tradycyjne	Pracownicy to ręce do pracy Rekrutacja Organizacja pracy Ergonomia Stereotypowe postrzeganie pracowników	Twarde zarządzanie wiekiem	Operacyjne
Strategia reaktywna „obniżanie wymagań pracy"				
Strategia proaktywna I stopnia „wzmacnianie zasobów"	Organizacje oparte na wiedzy	Zarządzanie wiedzą Dobrostan pracowniczy Work-Life Balance Podmiotowość pracowników Motywowanie Różnorodność Osobiste zasoby Zrównoważone miejsca pracy	Miękkie zarządzanie wiekiem	Strategiczne
Strategia proaktywna II stopnia „nauka międzypokoleniowa"				
Strategia proaktywna III stopnia „podejście cyklu życia"				

Źródło: opracowanie własne.

odroczonych, natomiast podejście twarde związane jest raczej z efektami krótkookresowymi. Dominacja którejś z dróg może być powiązana z warunkami gospodarczymi – rozwój i stabilizacja wzrostowa mogą skłaniać do częstszego wyboru ścieżki społecznej, z kolei w okresie kryzysu wiele decyzji rodzi się raczej na podłożu ekonomicznym.

Bardzo użyteczne wydaje się strategiczne podejście do zarządzania wiekiem, które charakteryzuje kompleksowe ujęcie korzyści, kreowanie wartości dla organizacji, ale też tworzenie dobrostanu dojrzałych osób. Wydaje się bowiem konieczne przekonanie właścicieli i zarządzających, że efektywne zarządzanie wiekiem jest we współczesnych organizacjach niezbędne, że przynosi szereg korzyści, niewspółmiernie większych niż ponoszone nakłady. Pierwszym krokiem zdaje się być wytworzenie przyjaznego klimatu wobec osób dojrzałych, akceptacja, świadomość i zrozumienie wszystkich interesariuszy. Dobór narzędzi powinien mieć jednak sytuacyjny charakter, opierać się na audycie wieku i uwzględniać wartości firmy. Oszacowanie prawdopodobieństwa osiągnięcia korzyści przez osoby dojrzałe jako wysokiego sprzyja ich motywacji, zaangażowaniu i lojalności.

Na początku niniejszej pracy postawiono dwie hipotezy badawcze. Dla każdej przyjęto dwie płaszczyzny opisujące, a następnie różnorodne wymiary. Wyniki weryfikacji hipotez prezentuje tabela 57. Podsumowując zawarte w pracy rozważania, można uznać, że w Polsce, gdzie wyłaniają się zręby gospodarki opartej na wiedzy, osoby dojrzałe nie są jeszcze wystarczająco otwarte na konieczność dłuższego zatrudnienia i odpowiednio do niej przygotowane. Ich kompetencje nie przystają w pełni do sytuacji, a postawy proaktywne zarysowują się słabo, szczególnie z perspektywy ewentualnej dalszej obecności na rynku pracy. Polscy pracodawcy różnią się podejściem i rozmaicie posługują się instrumentami zarządzania wiekiem. Odmienna jest ich sfera instrumentalna, funkcjonalna i instytucjonalna, ale w ostatniej sferze jest stosunkowo najbardziej podobna . Miękkie zarządzanie wiekiem jest wpisane w społeczny model przedsiębiorstwa, jego filozofię, wypływa ze stylu myślenia, przekonań i pasji właścicieli i kierowników, a przy tym umożliwia osiąganie wartości dla wielu interesariuszy oraz uprawomocnienie pracowników.

Tabela 57. Wyniki weryfikacji hipotez badawczych*

Hipoteza	Płaszczyzna	Wymiar	Cząstkowy wynik weryfikacji dla		
			wymiarów	płaszczyzn	hipotez
Dojrzali pracownicy przeważnie nie są przygotowani na wydłużenie aktywności zawodowej.	Obecne kompetencje osób dojrzałych z punktu widzenia najważniejszych zmian zachodzących w otoczeniu	Kompetencje społeczne: organizowanie pracy własnej, komunikowanie się, rozwiązywanie konfliktów	–	+	+
		Umiejętności ICT	+		
		Posługiwanie się językiem obcym	+		
		Posiadanie prawa jazdy	+/–		
	Kompetencje osób starszych mogące się przyczynić do wydłużenia aktywności zawodowej, nastawienie do zmiany, postawy wobec pracy	Poczucie przydatności w obecnej pracy	–	+/–	
		Zadowolenie ze stosunków w pracy (ze współpracownikami i przełożonymi) oraz stabilności zatrudnienia	–		
		Główne motywy podejmowania zatrudnienia	+/–		
		Poczucie zakończenia kariery	+		
		Brak zamiaru rozszerzania kwalifikacji	+		
Polskie organizacje tradycyjne i oparte na wiedzy różnią się podejściem i sposobem realizacji zarządzania wiekiem.	Architektura zarządzania wiekiem	Postrzeganie dojrzałych pracowników	+	+	+
		Zatrudnianie pracowników dojrzałych	+		
		Instrumenty zarządzania wiekiem, proefektywnościowe podejście	+/–		
		Szkolenia z zakresu zarządzania wiekiem i obszarów pokrewnych	+		
		Ulokowanie decyzji związanych z zarządzaniem wiekiem	–		
	Proaktywne a reaktywne strategie zarządzania wiekiem	Zarządzanie miękkie w organizacjach opartych na wiedzy, twarde u pracodawców tradycyjnych	+	+	

* Do weryfikacji hipotez badawczych posłużyły głównie wyniki badań ilościowych.

Źródło: opracowanie własne.

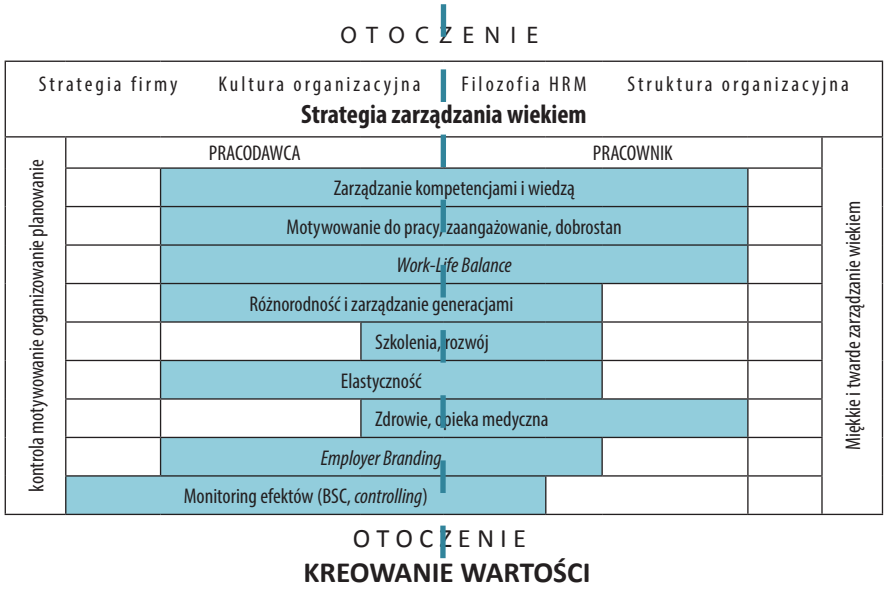
Badania obu wspomnianych kluczowych interesariuszy zarządzania wiekiem – osób dojrzałych i organizacji – w kontekście architektury zarządzania wiekiem w organizacjach tradycyjnych i opartych na wiedzy oraz za pomocą syntetycznych i cząstkowych wskaźników proaktywnego zarządzania wiekiem, a także wcześniejsze wnioski płynące z analizy literatury i z empirii pozwoliły na skonstruowanie autorskiego modelu zarządzania wiekiem.

2. Autorski model zarządzania wiekiem

Model zarządzania wiekiem opracowany przez Autorkę rozprawy prezentuje rysunek 26. W dolnej części schematu został zaznaczony proces kreowania wartości dla interesariuszy. Dla organizacji jest to nadrzędny cel wdrażania wszystkich działań w zakresie zarządzania wiekiem. W jego górnej części widoczny jest symbolicznie zasygnalizowany wpływ otoczenia. Otoczenie wyciska piętno na organizacji za sprawą zachodzących w nim zmian, do których zaliczyć można: starzenie się społeczeństwa, globalizację, rozwój gospodarki opartej na wiedzy, informatyzację. Firma funkcjonu-

je w otoczeniu rzutującym na jej poczynania, ale też w pewnym stopniu wpływa na to otoczenie. Organizacja niejako „przegląda się w lustrze" otoczenia, analizuje swoje mocne i słabe strony i tworzy strategię zarządzania wiekiem. Jest ona uwarunkowana strategią biznesową firmy, jej strukturą i kulturą organizacyjną oraz filozofią zzl, czyli obszarami wzajemnie się przenikającymi i wpływającymi na siebie.

Centralne miejsce w modelu zajmują wyselekcjonowane praktyki zarządzania wiekiem, rozłożone wokół osi przedstawiającej granicę między wieloaspektowymi korzyściami pracownika a benefitami organizacji. Kluczowe praktyki zarządzania wiekiem przynoszą jednakowe korzyści obu głównym interesariuszom zarządzania wiekiem. Kompetencje organizacyjne są spoiwem zarządzania, umożliwiają organizacji obiektywizowanie narzędzi polityki personalnej. Opierając się na kompetencjach, można sprawiedliwie rekrutować, motywować, wynagradzać, oceniać pracowników w różnym wieku. Ważnymi składnikami kompetencji indywidualnych są doświadczenie i wiedza. Wiedza w szerszym rozumieniu, nie tylko jako wiedza jednostek, ale także różnego typu wiedza organizacyjna, ma ogromne znaczenie dla bytu i rozwoju organizacji. Doskonalenie obsługi komputera i posługiwania się językiem obcym pracowników dojrzałych pozwoli im aktualizować kompetencje. Z drugiej strony kompetencje interpersonalne mogą być promowane jako fundament mocnych stron pracowników w wieku powyżej 50 lat. Zatrudnieni już pracownicy dojrzali mogą w swoich organizacjach z powodzeniem pełnić funkcje mentorów, coachów i moderatorów rozwoju pracowników w różnym wieku. Kompetencje tego rodzaju predestynują ich do roli trenerów wewnętrznych. Sprawdzają się oni również jako emisariusze procesu transferu wiedzy. Wyposażone w kompetencje społeczne osoby 50+ można aktywizować jako liderów i animatorów społecznych, zgodnie z wytycznymi strategii rozwoju kapitału społecznego.



Rysunek 26. Autorski model zarządzania wiekiem

Źródło: opracowanie własne.

Na pierwszy plan wysuwa się międzypokoleniowy transfer wiedzy w zrównoważonych wiekowo zespołach pracowniczych. Wiedza powinna być przekazywana w trybie *on going*, ale też w ramach specjalnych programów przedemerytalnych. Dojrzali pracownicy są bowiem dla obecnych pracodawców skarbnicą wiedzy organizacyjnej, jawnej i cichej, mają też duży potencjał intelektualny, a stosowanie przez pracodawców systemów oceny pracy odwołującej się do efektów i kompetencji oraz jej wartościowania może doprowadzić do regulacji wynagrodzeń, powodując większe utożsamianie się pracowników z organizacją oraz ich lojalność. Skala i tempo zmian otoczenia oraz rosnące oczekiwania interesariuszy sprawiają, że konieczne staje się wprowadzanie pracy zadaniowej, projektowej i ciągłe doskonalenie pracowników. Równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym pracowników często jest zaburzona. Organizacje i pracownicy, korzystając z dobrodziejstw programów WLB, mogą ją przywrócić. Wiąże się to również z motywowaniem. Motywowanie oraz zaangażowanie tworzące dobrostan pracowniczy to jeden z tych obszarów, które przynoszą takie same korzyści organizacji i pracownikowi. U podstaw skutecznego i trwałego zarządzania wiekiem leży uwzględnienie wartości i oczekiwań pracobiorców oraz zespolenie ich z celami strategicznymi organizacji. Ważnym czynnikiem kształtowania motywacji są szkolenia, silnie powiązane z istniejącym w organizacji systemem zarządzania wiedzą oraz sprawiedliwe wynagradzanie.

Ważnymi składowymi programów są profilaktyka i ochrona zdrowia. Pobyty sanatoryjne czy w ośrodkach spa, programy *wellness*, treningi, akcje sportowe mogą doskonale służyć promocji zdrowego trybu życia. Są one niezwykle ważne dla zapobiegania schorzeniom pracowników w różnym wieku w przyszłości. Warto też zadbać o elastyczne dostosowywanie miejsc pracy do zmniejszonej wydolności, kondycji i słabszego zdrowia pracowników dojrzałych. Kierownictwo może rozważać ich zwolnienie z pracy nocnej i zmianowej czy godzin nadliczbowych, ale może też zastosować podejście jednorodne do wszystkich pracowników.

Kreowanie wizerunku pracodawcy z wyboru przynosi najwięcej korzyści właśnie jemu, ale korzysta także pracownik firmy mającej dobry wizerunek: może być dumny ze współpracy, łatwiej mu poszukiwać współpracowników, kooperantów, klientów czy też nowej pracy. Istotnym elementem kształtowania wizerunku jest korzystanie z outplacementu, z uwzględnieniem w jego ramach działań adresowanych do starszych pracowników. Ważną rolę może też odegrać kształcenie menedżerów z zakresu zarządzania wiekiem, zarządzania różnorodnością czy społecznej odpowiedzialności biznesu. Różnorodność, będąca wartością pożądaną przez pracodawców, korzyści przynosi w większym stopniu pracownikom. Wiąże się ona z ich podmiotowym traktowaniem, przyzwoleniem dla rozmaitych potrzeb, wartości i oczekiwań oraz ich respektowaniem. Nierozerwalnie wiąże się to z zarządzaniem generacjami, będącym pojęciem szerszym niż zarządzanie wiekiem. Podobnie elastyczność, np. organizacyjna, w sferze wynagrodzeń czy indywidualnego traktowania pracowników, daje podstawy do budowania przewagi konkurencyjnej i kafeteryjnego doboru instrumentów motywacyjnych.

Podobnie jak każdy proces zarządzania domyka kontrola, tak model zarządzania wiekiem kończy monitoring efektów. W obszarze kontroli znajduje się monitoring założonych efektów prowadzony dzięki controllingowi albo karcie zrównoważonych osiągnięć, zawierającej mierniki dopasowane do zarządzania wiekiem. System kontro-

li powinien być powiązany z zarządzaniem ryzykiem personalnym. Zaprojektowany i wdrożony monitoring dostarcza organizacji dowodów na efektywność podejmowanych w sferze zarządzania wiekiem działań, pokazuje, które z nich łączą się z koniecznością większych nakładów (jak np. ergonomiczne dostosowanie stanowisk pracy), podsuwa decydentom argumenty przemawiające za dalszym wdrażaniem zarządzania wiekiem czy modyfikowaniem istniejącego systemu[2].

3. Wnioski generalne i kierunki przyszłych badań

W toku badań pojawiły się konstatacje o charakterze uniwersalnym.

Zarządzanie wiekiem to nie zestaw narzędzi, jak się to często przedstawia, ale podejście holistyczne, spójne ze strategią biznesową, wpisane w strukturę i kulturę organizacyjną. Zarazem warto pamiętać, że są obszary zarządzania wiekiem „bezkosztowe", a są i takie, z których niektóre organizacje raczej zrezygnują, ze względu na konieczność dużych nakładów finansowych. W realizacji strategii zarządzania wiekiem można wykorzystać *foresight*, umożliwiający nie tylko śledzenie trendów, ale też oddziaływanie na obecny stan przedsiębiorstwa, i wspomagający tworzenie wizji jego rozwoju.

Przywołując triadę zarządzania H. Mintzberga – zarządzanie wiekiem jest po części sztuką, opiera się bowiem na twórczych pomysłach przedsiębiorców i menedżerów dysponujących wizją; jest także rzemiosłem, ponieważ decydenci mają już pewne doświadczenie i umiejętności kreowania rozwiązań, nabywane w praktyce. Zarządzanie wiekiem może być również nauką, ale na to, jak się wydaje, jest jeszcze za wcześnie, bo wiedza na ten temat dopiero zaczyna być systematyzowana, analizuje się zaś ją nie dłużej niż od kilkunastu lat.

W zarządzaniu wiekiem mogą być promowane rozwiązania równe i różne – dla różnych grup pracowników, co zakłada podejście sytuacyjne do zarządzania. Równość to postulat strategii III generacji zarządzania wiekiem, ale ważna jest też różnorodność, dostosowana do potrzeb i oczekiwań, wyrażająca się poprzez motywacyjny charakter instrumentów, pakiety wynagrodzeń, w tym bonusów, kafeteryjne wynagradzanie, indywidualny wybór szkoleń.

Wolontariat pracowniczy jest swoistym pasem transmisyjnym, przenosi bowiem w obszary pracy i aktywności po osiągnięciu wieku emerytalnego. Przywoływane wcześniej kariery równoległe mogą być komplementarne i substytucyjne wobec pracy zawodowej.

Praktyki zarządzania wiekiem mają szansę stać się rezerwuarami wiedzy z uwagi na znaczenie kapitału wiedzy i kapitału społecznego, będącego źródłem generowania przychodów przedsiębiorstwa ważniejszym nawet niż kapitał finansowy i rzeczowy. Wzrosło znaczenie zarządzania pracownikami wiedzy, którymi są również dojrzali pracownicy. Niezbędna może okazać się pomoc dla nich w dostosowaniu się do zmian i nowej kultury organizacyjnej. Jednym ze sposobów zapewnienia takiego wsparcia jest praca w zróżnicowanych wiekowo grupach/zespołach roboczych oraz promowanie wymiany doświadczeń i wartości pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami. Istotną kwestią, zarówno dla starszych, jak i dla młodszych pracowników, jest równo-

[2] Wątki związane ze zdrowiem i opieką medyczną oraz rozwiązania tworzące elastyczność organizacyjną nie zostały tutaj szerzej podjęte z uwagi na to, że są obszernie analizowane i opisywane w literaturze.

ważenie życia osobistego i zawodowego. Organizacja powinna wdrażać rozwiązania zwiększające elastyczność i programy WLB dostosowane do pracowników w różnym wieku. Skuteczne zarządzanie kompetencjami towarzyszy zarządzaniu wiekiem i mu sprzyja. Dlatego do rekomendowanych narzędzi zarządzania wiekiem można zaliczyć metody oparte na kompetencjach, np. AC, DC, metodę 360^0.

W zarządzaniu wiekiem wykorzystuje się wcześniej znane metody, uwzględniając nową zmienną – starszych pracowników, a profesjonalizacja funkcji personalnej, a więc i zarządzania wiekiem, może znacząco przyczynić się do wzrostu efektywności zarządzania. Wydaje się, że dla badanej koncepcji ważniejsza niż formalna strategia jest strategiczna świadomość właścicieli i zarządzających.

Zarządzanie wiekiem może wspierać proces generowania innowacji. Innowacyjność jest w przedsiębiorstwie najważniejsza, a jego kierownictwo odpowiada za zachęcanie pracowników do generowania nowych pomysłów. Może się tu posługiwać wieloma narzędziami: systemy sugestii, nagród, wsparcie szkoleniowe, tworzenie klimatu innowacji, zatrudnianie innowatorów. Organizacje nastawione na kreowanie klimatu innowacyjnego stosują systemy sugestii i korzyści, pakiety racjonalizatorskie, warsztaty kreatywności i wiele innych, spójnych narzędzi. Jeśli chodzi o działania długofalowe, warto docierać do innowatorów i działów badawczo-rozwojowych zajmujących się projektowaniem elektroniki, sprzętu komputerowego i osprzętu z przesłaniem uwzględniania w większym stopniu potrzeb i oczekiwań klientów w starszym wieku.

Mimo że celem niniejszej pracy jest przeanalizowanie zagadnień zarządzania wiekiem z perspektywy organizacji, warto, w kontekście budowania spójności społecznej, dołączyć także wnioski dotyczące otoczenia. Postulaty spójności społecznej wskazują działania prowadzące do inkluzywnego wzrostu gospodarczego. W polityce rozwoju społecznego mają znaczenie nie tylko działania redystrybucyjne, łagodzące ubóstwo dochodowe, lecz także działania umożliwiające powszechne uczestnictwo w sferze pracy, rozwój rodziny i innych sfer życia społeczno-kulturalnego. Zatrudnienie, mieszkanie, warunki pozwalające na godzenie życia zawodowego i rodzinnego to podstawa dobrostanu obywateli[3]. Zarazem dane cyklicznie publikowanej *Diagnozy społecznej* potwierdzają zależność między kapitałem społecznym a innymi wymiarami jakości życia – jakość życia osób z większym kapitałem tego typu jest wyższa[4]. A skoro większa spójność możliwa jest dzięki zarządzaniu wiekiem – przedsiębiorstwa budują spójność społeczną w imię dobrostanu obywateli, który, za sprawą efektu popytowego, przyczynia się do zwiększenia ich zysków.

Zarządzanie wiekiem może kreować innowacje społeczne, które dla firm są kluczem do sukcesu w realizacji nowych pomysłów, przy wprowadzaniu modeli biznesowych oraz produktów i usług rozwiązujących problemy w otoczeniu, takie jak trwałe zmiany demograficzne, łamanie praw człowieka, kryzys finansowy, degradacja środowiska i ubóstwo[5].

---

[3] S. Golinowska, E. Kocot, Z. Morecka, A. Sowa, *Spójność społeczna: aktywność – solidarność – wsparcie. Na potrzeby aktualizacji Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2008.

[4] J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków,* Rada Monitoringu Społecznego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2009.

[5] http://www.csreurope.org/pages/en/enterprise2020.html (styczeń 2013).

Zarządzanie wiekiem doskonale wspiera zrównoważony rozwój i zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi. Zrównoważony rozwój może mieścić się w ramach zielonej, białej i srebrnej gospodarki. Organizacje zaś mogą generować zrównoważone i elastyczne miejsca pracy. Korzystne mogłoby być upowszechnianie dobrych praktyk krajowych i zagranicznych z tego obszaru.

Starsi pracownicy mogą być postrzegani jako magnes, a zarządzanie wiekiem jako atrybut, a nawet warunek konieczny *silver economy.* Popularyzacja srebrnej gospodarki wśród przedsiębiorców i kadry kierowniczej firm mogłaby być impulsem do projektowania i wdrażania zmian.

Zarządzanie wiekiem wpisuje się w dezyderat solidarności międzypokoleniowej, bo jak pisze P. Szukalski, cytując J.-Ch. Tremmela: solidarność międzypokoleniowa oznacza zaspokajanie potrzeb dzisiejszych generacji bez ograniczania zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania swych potrzeb[6]. Transformacja cyklu życia, będąca elementem polityki wobec cyklu życia, jest próbą zapobiegania dającym się przewidzieć negatywnym zjawiskom i może być realizowana z sukcesem przez przedsiębiorstwa. Postuluje się, aby analizować oczekiwania wszystkich generacji rynku pracy i adresować do nich właściwe działania. Świadomość konieczności zarządzania międzygeneracyjnego z pewnością może zaowocować pojawieniem się narzędzi adresowanych do pracowników dojrzałych. Zarządzanie multigeneracyjne stanowi uzupełnienie i kontynuację zarządzania wiekiem.

Zarządzanie wiekiem sprzyja realizacji strategii UE Europa 2020, a na gruncie polskim – programu rządowego „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+". Zarządzanie wiekiem może być ważnym procesem przekształcania zasobów ludzkich w kapitał. Aktywne starzenie się coraz częściej prezentowane jest jako warunek podwyższania aktywności zawodowej. Polityka zarządzania wiekiem na poziomie zakładu pracy może stać się elementem polityki zatrzymywania starszych pracowników na rynku pracy. Zresztą sytuacja na rynku pracy może być katalizatorem zmian – wprawdzie w czasie kryzysu nie zmienia się podejście i filozofia zarządzania wiekiem, ale jego poszczególne instrumenty mogą ulegać zmianie. Wobec europejskich i światowych wyzwań powstaje w Europie Karta Praw Starszego Człowieka, co rodzi pytanie, czy wyposażenie osób dojrzałych w przywileje nie będzie przejawem dyskryminacji osób młodszych.

Ocena procesu zarządzania wiekiem w polskich organizacjach za pomocą wskaźnika syntetycznego oraz wskaźników cząstkowych proaktywnego zarządzania wiekiem pozwoliła na skonstruowanie kilku wniosków generalnych, skrótowo zaprezentowanych poniżej:

- proaktywne zarządzanie wiekiem pozostaje w polskich organizacjach na niezbyt wysokim poziomie, wąski jest wachlarz wdrażanych rozwiązań;
- najsłabiej rozwinięty jest najwyższy poziom proaktywnego zarządzania wiekiem, tj. podejście do cyklu życia, stosunkowo najlepsze rezultaty odnotowuje się w zakresie nauki międzypokoleniowej;

[6] P. Szukalski, *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 59.

- cechy charakterystyczne organizacji stosującej proaktywne zarządzanie wiekiem są następujące: zatrudnia przynajmniej 250 pracowników, jest przedsiębiorstwem zagranicznym prowadzącym swój oddział czy przedstawicielstwo w Polsce, reprezentuje „działalność finansową i ubezpieczeniową" albo „opiekę zdrowotną i pomoc społeczną", jest zlokalizowana na terenach silnie zurbanizowanych, opiera swoją działalność na wiedzy jako kluczowych zasobach;
- wyżej zaawansowane zarządzanie wiekiem stosują podmioty niepubliczne;
- organizacje oparte na wiedzy wykorzystują warunki otoczenia lepiej niż organizacje tradycyjne i wdrażają proaktywne zarządzanie;
- w zależności od sektora działalności zmienia się stopień zaawansowania proaktywnego zarządzania wiekiem, rozwiązania najbardziej innowacyjne są właściwe przede wszystkim organizacjom świadczącym wyspecjalizowane usługi;
- proaktywne zarządzanie wiekiem, w tym zwłaszcza podejście oparte na cyklu życia, stanowi jeden z czynników sprzyjających otwartości pracodawców na starszych pracowników, zarówno jeśli chodzi o utrzymanie ich w zatrudnieniu, jak i rekrutowanie osób dojrzałych.

Badania jakościowe, z kolei, pozwoliły skonstatować, że zarządzanie wiekiem w najbardziej proaktywnych organizacjach było działaniem wynikowym, powiązanym ze społeczną odpowiedzialnością biznesu a rezultaty tych poczynań nie były w żaden sposób monitorowane.

W trakcie prowadzonych badań nasunęły się też kierunki przyszłych badań. Jak już wcześniej wspomniano, zarządzanie wiekiem jest stosunkowo nowym obszarem zarządzania. Przeprowadzone badania torują zatem drogę analizom porównawczym w przekrojach krajów, kontynentów, sektorów czy regionów. Będąc elementem szerszego nurtu badań nad starzeniem się, zagadnienie zarządzania wiekiem funkcjonuje w Polsce – podobnie jak na całym świecie – jako badawczy obszar tematyczny ujmowany we wszystkich perspektywach: makro-, mezo- i mikroekonomicznej. Badacze europejscy sformułowali główne tematy priorytetowe dla kierunków przyszłych badań nad starzeniem się ludności w Europie:

- Zdrowe starzenie się i dłuższe życie.
- Utrzymanie zdolności umysłowych.
- Włączenie i udział osób starszych w życiu społecznym i rynku pracy.
- Zapewnienie jakości i trwałości systemów ochrony socjalnej.
- Starzenie się w domu i w środowiskach wspólnotowych.
- Nierówne starzenie się i związane z wiekiem nierówności.
- Biogerontologia: od mechanizmów do interwencji[7].

Wyłaniającym się ważkim kierunkiem badań europejskich jest zarządzanie wiekiem w organizacjach jako element *silver economy* miast i regionów. Dostrzega się działania miast czy całych regionów polegające na tworzeniu przestrzeni przyjaznej osobom dojrzałym dzięki przeprojektowaniu infrastruktury i transportu. Wpisuje się to w szeroko zakrojoną inicjatywę WHO – kreowania miast przyjaznych osobom starszym[8].

[7] *A Road Map for European Ageing Research,* Futurage, October 2011, s. 5.

[8] *Ibidem*, s. 43.

Zarządzanie wiekiem ma swoją specyfikę, zależnie od wielkości firmy, własności kapitału, rodzaju prowadzonej działalności czy typu otoczenia biznesowego, w tym rynku pracy. Cenną inicjatywą badawczą byłoby zbadanie stanu i perspektyw rozwoju oraz głównych barier zarządzania wiekiem w różnorodnych przedsiębiorstwach. Pouczające, a także interesujące byłoby eksplorowanie zagadnienia w różnych krajach europejskich, w kontekście kultury narodowej i organizacyjnej przedsiębiorstw.

Kolejny kierunek badań mógłby dotyczyć zarządzania wiekiem w administracji publicznej, jest to bowiem szczególny typ organizacji, a dodatkowo w Polsce trwa jej modernizacja. W polskiej administracji wdraża się metody i techniki zarządcze, takie jak: budżet zadaniowy, zarządzanie jakością, europejskie normy jakości, ewaluacja działań. Warto byłoby znaleźć odpowiedź na pytanie, czy zarządzanie wiekiem wpisuje się w ten obszar modernizacji, a jeśli tak, to jakie są przesłanki jego stosowania.

Badacze podkreślają rolę mediów w kształtowaniu postaw przychylnych zarządzaniu wiekiem. Dlatego interesujące byłoby zbadanie siły oddziaływania poszczególnych typów mediów na percepcję odbiorców: decydentów, osób starszych, pracodawców, instytucji wspierających osoby dojrzałe na rynku pracy. Należałoby uwzględnić rosnące znaczenie w kształtowaniu opinii publicznej nowych mediów, w tym Internetu[9] i zbadać uczestnictwo w nich starszych pracowników. Byłoby użyteczne zajęcie się także kwestią rozwoju portali adresowanych do osób starszych, analizą ich zawartości, tematyki i sposobu prezentacji informacji. Uzyskana wiedza posłużyłaby działom zasobów ludzkich do lepszego pozycjonowania komunikatorów w sferze polityki komunikacji organizacyjnej. Nie napawają przy tym optymizmem doniesienia o licznych przejawach dyskryminacji osób starszych na Facebooku[10].

Niezwykle ważnym obszarem zarządzania, niejako jego fundamentem, ale i spoiwem, jest zaufanie. Warto rozpatrywać je szczególnie w kontekście transferu wiedzy o międzygeneracyjnym charakterze. Zdiagnozowanie barier psychologicznych w tworzeniu atmosfery zaufania, jak np. podejrzliwość, skrytość, nieadekwatna samoocena, lęk, strach, skłonność do oszukiwania u pracowników w różnym wieku, może być pierwszym krokiem do ich usunięcia. Pozbycie się lub zmniejszenie tych barier nie zagwarantuje zaufania, ale z pewnością może rozpocząć proces jego budowy.

Zaangażowanie pracownicze jest jednym z imperatywów współczesnego zarządzania i dźwignią innowacyjności. Szczegółowe badania czynników zaangażowania pracowników w różnym wieku stworzyłyby podstawę do projektowania praktyk i wdrażania rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem, jednocześnie kreujących zaangażowanie afektywne, normatywne czy zaangażowanie trwania.

Szeroki nurt badań obejmuje przedsiębiorczość osób starszych w różnorodnych kontekstach a przedmiotem badania mogą być np.:

- motywy przedsiębiorczości osób starszych,
- bariery przedsiębiorczości i sposoby ich eliminowania,

[9] Facebook, Twitter, Nasza Klasa, Grono i inne portale społecznościowe, także te dla profesjonalistów, jak np. Golden Line.

[10] B.R. Levy, P.H. Chung, T. Bedford, K. Navrazhira, *Facebook as a Site for Negative Age Stereotypes*, „The Gerontologist" 2014, vol. 54(2), s. 172–176.

- przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjna[11] jako podstawa długofalowego kształtowania postaw przedsiębiorczych pracowników w różnym wieku. Ciekawe byłoby eksplorowanie problematyki przedsiębiorczości osób dojrzałych, motywacji podejmowania działalności, subiektywnych i obiektywnych barier rozwoju tej formy aktywizowania.

Efektywność organizacji zakłada wykorzystanie potencjału pracowników w różnym wieku w kontekście permanentnego inwestowania w kapitał ludzki i potrzeby zwrotu z tych inwestycji. Warto byłoby zbadać rodzaj i zakres stosowanych narzędzi pomiaru wiedzy, tworząc katalog obiektywnych kryteriów i argumentów przemawiających za użyciem takich, a nie innych narzędzi. Pożądane byłoby rozważenie, czy zarządzanie wiekiem podlega procesowi hybrydyzacji kulturowej lub czy go wspiera[12].

Ważnym argumentem na rzecz wprowadzania omawianych w pracy rozwiązań do organizacji jest wskazanie konkretnych korzyści z zarządzania wiekiem, podjęcie próby wyliczenia niezbędnych nakładów i zmierzenia otrzymanych efektów. Uzyskane dzięki zarządzaniu wiekiem korzyści mogłyby poprawić sytuację finansową organizacji i wspierać ją w obliczu ewentualnego kryzysu.

Innym potencjalnym celem badań jest zweryfikowanie, czy zarządzanie wiekiem nie jest tylko działaniem na pokaz – tokenizmem. Warunkiem zarządzania różnorodnością zdaje się być unikanie tokenizmu[13].

Z toku rozważań wynika także potrzeba badań związanych z rekrutacją i w rezultacie pozyskiwaniem starszych pracowników. W ten sposób można by się dowiedzieć, jakimi motywami kierują się dojrzali pracownicy podejmując pracę (z uwzględnieniem niejednorodności tej grupy), jakie są źródła pozyskiwania informacji o naborze (formalne, nieformalne, e-źródła). Znajomość reguł z pewnością ułatwiłaby projektowanie taktyk wykorzystywanych przez rekruterów[14]. Ciekawe byłoby zbadanie, czy w ramach istniejącej strategii zarządzania wiekiem istnieje segmentacja zatrudnienia i czy do zatrudnienia peryferyjnego stosowane są takie same instrumenty jak do zatrudnienia w rdzeniu struktury.

W kontekście interdyscyplinarności zarządzania wiekiem potrzebne jest stworzenie mechanizmów transferu międzypokoleniowego wobec szybkich zmian cywilizacyjnych i konieczności ratowania dziedzictwa kulturowego, zanikających kultur rdzennych oraz języków. W obliczu zmian demograficznych konieczne wydaje się wypracowanie procedur przekazywania tradycji, dbałość o tożsamość kulturową, co

[11] Przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjna stanowi koncepcję nakierowaną na rozwój postaw proinnowacyjnych, związanych z poszukiwaniem możliwości poprawy sprawności działania. A. Wodecka-Hyjek, B. Ziębicki, *Kompetencje pracownicze z perspektywy przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki, *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji. Z teorii i praktyki*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008, s. 436.

[12] Niektóre skuteczne praktyki zarządzania mogą się sprawdzić w różnorodnych kontekstach kulturowych, przenoszone są na system zarządzania w innej kulturze, cyt. za: M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 112.

[13] *Ibidem*, s. 310.

[14] F. Lievens, G. Van Hoye, H. Zacher, *Recruiting/Hiring of Older Workers*, 2011, s. 387, http://users.ugent.be/~flievens/older.pdf.

umożliwi wyrównanie szans różnych grup etnicznych i zachowanie godności mniejszości kulturowych[15].

Interesujące byłoby znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak zarysowany przez J. Strużynę „przełom" w procesie ewolucji strategicznego zzl wpłynie na zarządzanie wiekiem. Chodziłoby zwłaszcza o kierunek „zespolenia", odmienny od tradycyjnego: to nie osoba ma pasować do organizacji, ale organizacja jest waloryzowana przez to, na ile pasuje do osoby. Dotychczas taka możliwość dopasowania dotyczyła wielkich charyzmatycznych menedżerów, ale po zastosowaniu idei kapitału ludzkiego i zarządzania talentami grono uprzywilejowanych może się zmienić[16].

Dalsze kierunki badań są wyznaczone przez zależności wykryte w dotychczasowych badaniach empirycznych. Warto byłoby sprawdzić, jak radzą sobie w biznesie przedsiębiorstwa, które praktykują zarządzanie wiekiem najbardziej zaawansowanej, trzeciej generacji; jaki mają wynik finansowy, czy działają efektywnie i czy pojawiają się istotne różnice w funkcjonowaniu i charakterystykach firm stosujących proaktywne strategie generacji I, II, i III. Wyniki badań przeprowadzonych na użytek niniejszej rozprawy wskazują na potrzebę ich pogłębienia i poszerzenia, co pozwoli na lepsze poznanie motywów stosowania zarządzania wiekiem, uświadamianie sobie przez kierownictwo firm korzyści z nim związanych i monitorowanie efektów podejmowanych działań.

Rosnące znaczenie i kompleksowość zarządzania wiekiem implikuje potrzebę kontynuacji oraz intensyfikacji dotychczasowych badań nad tym tyleż ważnym, co i złożonym problemem.

[15] P. Bruna, *Il matto della Resistenza. Trasmissione intergenerazionale di un'idea*, http://www.claudiana.it/pdf/9788870168983-saggio.pdf.

[16] J. Strużyna, *Ewolucja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2010, nr 3–4, s. 25.

Bibliografia

Aartsen M. , *European Region*, [w:] E.B. Palmore, F. Whittington, S. Kunkel (eds), *The International Handbook on Ageing. Current Research and Development*, Praeger, Santa Barbara 2009

Aassve A., Arpino B., Goisis A., *Grandparenting and mothers' labour force participation: A comparative analysis using the generations and gender survey*, „Demographic Research", July 2012, vol. 27

Abdesslem I., Morvannou P. (eds), *IndustriALL. Transferring Know-How in Order to Safeguard Production Capacities in the European Metalworking Industries*, Syndex, United Kingdom, November 2012

Aboderin I., Ferreira M., *African Region*, [w:] E.B. Palmore, F. Whittington, S. Kunkel (eds), *The International Handbook on Ageing. Current Research and Development*, Praeger, Santa Barbara 2009

Abramowicz M., Brosz M., Strzałkowska A., Tobis T., Załęcki J., *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

Active Learning and Ageing at Work: New Visions and Opportunities for Older Workers in the Nordic Countries – An Overall Workplace Well-Being and Age-Management, Finland

Adamczyk J.K., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw: teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009

Adults mentoring Comparative Analysis Bulgaria, Poland, Slovenia and the UK, 2008

Age Management, AGE ALLIANCE [mps powielony], Equal 2007

Aktywni seniorzy. Raport z badań końcowych, Inowrocław 2012

Allen J., Brockbank W., Younger J., Nyman M., Ulrich D., *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010

Analiza sytuacji społecznej w województwie śląskim w kontekście priorytetu VII programu operacyjnego kapitał ludzki 2007–2013 raport końcowy, PAG Uniconsult, 2008

Andrzejczak A., *Projektowanie i realizacja szkoleń*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010

Antczak Z., Listwan T., *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006

Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Busiuness, Warszawa 2010

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2005

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2011

Auleytner J., *Kreowanie struktury społecznej – refleksje w perspektywie 2020*, [w:] U. Płowiec (red.), *Innowacyjna Polska w Europie 2020. Szanse i zagrożenia trwałego rozwoju*, PWE, Warszawa 2010

Awise – ageing workforce in small enterprises, Juridical Survey; Legal Framework of the labour relations and the social security – pensions system in Greece

Balmer J.M.T., Greyser A.S. (eds), *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing: Perspectives on Identity, Image, Reputation and Corporate Branding,* Routledge, London, New Jork 2003

Balmer J.M.T., Mukherjee A., Greyser S.A., Jenster P. (eds), *Corporate marketing: insight and integration drawn from corporate branding, corporate identity, corporate communication, corporate reputation and visual identification*, „European Journal of Marketing" 2006, vol. 40

Barabasz K., *Zrównoważona Karta Wyników – narzędzie realizacji i oceny strategii firmy*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza" 2002, nr 11

Baron A., *Measurement scales and the age-complexity hypothesis*, [w:] *Experimental Aging Research*, „An International Journal Devoted to the Scientific Study of the Aging Process" 1985, vol. 11

Bartkowiak G., *Psychologia w zarządzaniu. Nowe spojrzenie*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010

Baruk A., *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Wydawnictwo AR w Lublinie, Lublin 2005

Bąk M. (red.), *Standard „Zatrudnienie Fair Play". Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007

Becerra-Fernandez I., Sabherwal R., *Knowledge Management. Systems and Processes*, MESharp, New York 2010
Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
Bedyńska S., Książek M., *Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, SWPS, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2012
Begg D., Fisher S., Dornbrusch R., *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2007
Bendkowski J., *Wiedza jednostkowa a proces tworzenia wiedzy organizacyjnej*, [w:] A. Glińska-Neweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2008
Bergmann N., Matt I., Sorger C., Kociper U., *Good Practice Examples in Promoting Diversity and Implementing Antidiscrimination Measures in the Labour Market*, Zagreb 2009
Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo AE im. K. Adamieckiego, Katowice 2005
Bernstein S.D., *Positive organizational scholarship: Meet the movement, an interview with Kim Cameron, Jane Dutton and Robert Quinn*, „Journal of Management Inquiry" 2003
Bersin J., *The Training Measurement Book: Best Practices, Proven Methodologies and Practical Approaches*, John Wiley and Sons, San Francisco 2008
Błędowski P., Szuwarzyński A., *Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia*, PBS DGA, Sopot 2009
Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005
Bohdziewicz P., *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2010, nr 3–4
Boni M., *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
Borkowska S., *Funkcje i determinanty wynagrodzeń. Wprowadzenie*, [w:] S. Borkowska, *Wynagrodzenia – problemy i praktyczne sposoby ich rozwiązywania,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
Borkowska S., *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski a rozwój zasobów ludzkich*, [w:] A. Ludwiczyński (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Materiały na konferencję,* Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002
Borkowska S., *HRM a zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
Borkowska S., O *równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska – Polska*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca – życie a efektywność firm*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2003
Borkowska S., *Pakiety wynagrodzeń dla specyficznych grup pracowników. Wprowadzenie*, [w:] S. Borkowska, *Wynagrodzenia – problemy i praktyczne sposoby ich rozwiązywania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwers business, Warszawa 2012
Borkowska S., *W sprawie tożsamości zzl***,** [w:] S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007
Borkowska S., *Wynagrodzenia w „nowej gospodarce"*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2001, nr 6
Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność organizacji biznesowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2009, nr 9
Borkowska S. (red.), *Programy praca – życie. Z teorii i praktyki*, IPiSS, Warszawa 2011
Borkowska S. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010
Borowiecki R., Jaki A., *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji. Z teorii i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008
Börsch-Supan A., Brandt M., Hank K., Schröder M. (eds), *The Individual and the Welfare State. Life Histories in Europe,* Heilderberg, Springer 2011
Bourne M., Bourne P., *Handbook of Corporate Performance Management*, Wiley, Chichester 2012

Brandt J., Schröder W., *Good Practice Guide. Age Management*, Age Alliance Group, Schwerin 2012
Bredgaard Th., Larsen F., Kongshoj Madsen P., *The Flexible Danish Labour Market – A Review*, CARMA Aalborg University, April 2011
Brown N., Rappert B., Webster A. (red.), *Foresight jako narzędzie zarządzania wiedzą i innowacją*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010
Bruna P., *Il matto della Resistenza. Trasmissione intergenerazionale di un'idea*, http://www.claudiana.it/pdf/9788870168983-saggio.pdf.
Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie: Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa 2009
Buchelt B., *Tendencje wynagrodzeń na rynku pracy*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011
Buchen I.H., *Partnerski HR. Nowe normy efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia dzisiejszej kadry pracowniczej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011
Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty,* Poltex, Warszawa 2002
Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją oparta na zaufaniu*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2010
Bukowska U., *Interesariusze a kreowanie wiedzy organizacji*, [w:] A. Szałkowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008
Bukowski M. (red.), *Zatrudnienie w Polsce 2008. Praca w cyklu życia*, CRZL, Warszawa 2010
Burns E.W., Smith L., Ulrich D., *Competency models with impact. Research findings from the top companies for leaders*, „People & Strategy" 2012, vol. 35, Issue 3
Buttler D., *Pozycja wolontariuszy na rynku pracy,* Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011
Butler R.N., *Ageism: Looking* Back Over My Shoulder, „Generations" 2005, vol. 27
Butler R.N., *Psychiatry and the elderly: An overview*, „The American Journal of Psychiatry" 1975, vol. 132(9)
Burtless G., Quinn J.F., *Retirements Trends and Policies to Encourage Work Among Older Americans*, Conference of the National Academy of Social Insurance, Washington DC, January 2000
Bzowy P., *Narzędzia i techniki analizy strategicznej w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006
Calasanti T.M., Slevin K.F. (eds), *Age Matters,* Routledge, New York–London 2006
Calo T.J., *Talent management in the era of the aging workforce: the critical role of knowledge transfer*, „Public Personnel Management" 2008
Cappelli P., *Talent management for the twenty-first century*, „Harvard Business Review" 2008, vol. 86(3)
Campbell Quick J. Nelson D.L., *Organizational Behavior: Science, the Real World, and You*, Cengage Learning, Mason 2011
Cardoso A.R., Guimarães P., Varejão J., *Are older workers worthy of their pay? An empirical investigation of age-productivity and age-wage nexuses*, Institute for the Study of Labor, Discussion Paper no 5121, August, Bonn 2010
CBOS, *Jak się nam żyje? Część I i II,* Opinie i diagnozy nr 9, Warszawa 2008
CBOS, *Obraz typowego Polaka w starszym wieku, komunikat z badań*, Warszawa, styczeń 2010
CBOS, *Partnerstwo na rzecz rozwoju kompetencji informatycznych w Polsce. Raport z badań jakościowych wśród pracodawców i pracowników (40+) sektora małych i średnich przedsiębiorstw z terenu województw: mazowieckiego, łódzkiego, dolnośląskiego, śląskiego i małopolskiego zrealizowanych na zlecenie Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych*, Warszawa 2006
CBOS, *Sytuacja ludzi starszych w społeczeństwie – plany a rzeczywistość*, komunikat, Warszawa, grudzień 2009
Chaudchuri K., *A critical view on HPWS and Employee Commitment – form of Commitment matter*, [w:] M. Nejati, A. Shafaei, M. Nejati (eds), *Issues in Global Business and Management Research,* Universal Publishers, Boca Raton, Florida 2008
Cheng S., Philips D., Chan A., *Asia-Pacific Region*, [w:] E.B. Palmore, F. Whittington, S. Kunkel (eds), *The International Handbook on Ageing. Current Research and Development,* Praeger, Santa Barbara 2009
Chew I., Horowitz F., *Human Resources Management Strategies In practice: case-study findings in multinational firms*, „Asia-Pacific Journal of Human Resources" 2004, no 42(1)
Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji,* GWP, Gdańsk 2003
Christofides L. N., *European Employment Observatory Review* – Employment policies to Promote Active Ageing, Department of Economics, University of Cyprus, February 2012
Chrzanowska M., *Wirtual w biznesowym realu – nowe media w edukacji pracowników*, „Magazyn Nowoczesna Firma", wrzesień 2011

Clas-Hågan N., Savinainen M., Tapio K., Lumme-Sandt K. (eds), *Age Management during the Life Course*, The Finnish Work Environment Fund, Tampere 2011

Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów do spraw personalnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005

Comparative Studies to Analyse the Results of Coordinated Policies in the Primary, Secondary and Tertiary Sectors by EU Member States that Have Developed Good Practices, IOBE (With the participation of INE/GSEE, EKE Network)

Conen W., van Dalen H., Henkens K., Schippers J., *Activating Senior Potential in Ageing Europe: an Employers' Perspective*, Hague, May 2011

Cortada J.W., *Where Did Knowledge Workers Come from*, za: Th.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, OE, Kraków 2007

Csíkszentmihályi M., *Przepływ: jak poprawić jakość życia: psychologia optymalnego doświadczenia*, Biblioteka Moderatora, Taszów 2005

Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza społeczna 2005. Warunki i jakość życia Polaków*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2005

Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza społeczna 2007. Warunki i jakość życia Polaków*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2007

Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2009

Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2012

Czapla P. T., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011

Czernecka M., Woszczyk P. (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP, Łódź 2011

Czerw A., *Zarządzanie zadowolonymi ludźmi,* „Personel i Zarządzanie" 2010, nr 3

Czubasiewicz H., Nogalski B., *Ocenianie motywacji pracowników i satysfakcji z pracy. Analiza przypadku*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, OE, Kraków 2005

Davenport H.T., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, OE, Kraków 2007

Dąbrowski J., Gierszewska G. (red.), *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005

Dąbrowski T., *Reputacja przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2010

Delay B., Méda D., *Changer in the Relation to Work*, Brussels 2008

Demographic Change in the Electricity Industry in Europe. Toolkit on Promoting Age Diversity and Age Management Strategies, European Social Dialogue Committee In Electricity Eurelectric, Epsu and Emcef, Dr. Jane Pillinger, Dublin 2008

Determinanty dezaktywizacji zawodowej osób po 45. roku życia. Raport z badań, ERKON, Elbląg 2010

Dobek-Ostrowska B., *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo UW, Wrocław 2004

Dobija D., Rosińska A., *Pomiar i wycena zasobów wiedzy*, [w:] D. Jemielniak, A. K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012

Dojrzałość to ich atut. Promocja zatrudnienia osób 50+, Grudziądz–Warszawa 2011

Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010

Dolny E., *Popytowe bariery zatrudniania osób starszych*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Dom Organizatora, Toruń 2009

Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010

Drucker P.F., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999

Dubas E., Pyżalski J., Muszyński M., Pavel J.R., *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+. Doświadczenie projektu Adults Mentoring*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2008

Dupays A., *Changement de cap pour l'emploi des seniors*, http://www.agetravail.fr/web/?/actualites/276-Changement-De-Cap-Pour-Lemploi-Des-Seniors 2013

Edgar W.B., Lockwood A.C., *Understanding, finding, and applying Core Competencies: a framework, guide, and description for corporate managers and research professionals*, „Academy of Strategic Management Journal" 2011, vol. 10, no 2

EEO Review: Employment policies to improve active ageing, 2012
Eitner C., Naegele G., *Age Management Measures and the impact on workability, motivation and pictures of ageing – Findings from a German Survey* [materiał powielony], Melbourne 2011
Elkington J., *Enter the Triple Bottom Line*, http://kmhassociates.ca (listopad 2012)
Employment and Labour Market Policies for an Ageing Workforce and Initiatives at the Workplace; National Overview Report: Denmark, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007
Employment and Labour Market Policies for an Ageing Workforce and Initiatives at the Workplace – National Overview Report, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Age Management Strategy. *Transnational Exchange for Active Aging;* January 2007
Employment and Labour Market Policies for an Ageing Workforce and Initiatives at the Workplace; National Overview Report: Finland, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007
Employment and Labour Market Policies for an Ageing Workforce and Initiatives at the Workplace – National Overview Report: Romania, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007
Employment of Older Workers. A Comparative Study of Practices and Perceptions in 24 European Enterprises, www.adam-europe.eu
Employment Policies to Promote Active Ageing, European Employment Observatory Review, Greece February 2012
Employers' practices for Active Ageing. Final Synthesis Paper of the European Employers' Organisations Project on Age Management Policies in Enterprises in Europe, December 2012
ESF Age Network, June 2012
The EU Contribution to Active Ageing and Solidarity between Generations Luxembourg: Publications Office of the European Union, EFS, 2012
European Employment Observatory, Finland; February 2012
Europejski Fundusz Społeczny i starsi pracownicy, Unia Europejska, 2010
Evans C., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005
Ferrell O.C., Fraedrich J., Ferrell L., *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Cengage Learning 2010
Ferrin D.L., Gillespie N., *Trust differences across national-societal cultures: much to do, or much ado about nothing?*, [w:] M.N.K. Sauders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, R.J. Lewicki (eds), *Organizational Trust. A Culture Perspective*, Cambridge 2010
Festinger L.A., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row-Peterson, Evanstone, IL 1957
Fleenor J.W., Taylor S., Chappelow C., *Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback,* Center for Creative Leadership, San Francisco 2009
Fortuna P., *Studium przypadku w praktyce szkoleniowej czyli jak uczyć się na doświadczeniach innych,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010
Fozzard J.L., *Gerontechnology: Optimistic relationships between ageing people and changing technology*, [w:] V. Minichiello, I. Coulson (eds), *Contemporary Issues in Gerontology. Promoting Positive Ageing*, Routledge, London–New York 2005
Frerichs F., Lindley R., Aleksandrowicz P., Baldauf B., Galloway S., *Integrated Final Report on Organisational Case Studies and Good Practices in Age-management*, ASPA, September 2011
Frevel A., Newiger-Bogumil C., *Creative Age Management Strategies for SMEs in the Baltic Sea Region. Executive Summary*, October 2012
Friedag H.R., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004
Friedrich R., Le Merle M., Peterson M., Koster A., *The Rise of Generation C Implications for the World of 2020*, Booz & Company Inc. 2010
Fukuda R., *Gereontechnology for a Super-Aged Society,* [w:] F. Kohlbacher, C. Herstatt (eds), *The Silver Market Phenomenon. Marketing and Innovation in the Aging Society*, Springer, Berlin–Heidelberg 2011
Furnham A., *The Psychology of Behaviour at Work*, Psychology Press, Hove and New York 2005
Gabriele S., Raitano M., *La trasmissione intergenerazionale dei titoli di studio nell'Unione europea,* www.ediesseonline.it/riviste/rps/il-merito-talento-impegno-caso/la-trasmissione-intergenerazionale-de

George Ch., *The Psychological Contract. Managing and Developing Professional Group*, The McGraw-Hill Companies, New York 2009

Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] E. Masłyk-Musiał (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji, badania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej WSW, Warszawa 2005

Glynn C., *The development of assessment centres*, za: C. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003

Glynn M.S., Woodside A.G. (eds), *Business-To-Business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercise*, Emerald, Bingley 2009

Goban-Klas T., *Pokolenie SMS-u w rozwiniętym społeczeństwie informacyjnym*, [w:] R. Szwed (red.), *Społeczeństwo wirtualne. Społeczeństwo informacyjne*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003

Golinowska S., Kocot E., Morecka Z., Sowa A., *Spójność społeczna: aktywność – solidarność – wsparcie na potrzeby aktualizacji Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2008

Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009

Good Practice Guide. Analiza dobrych praktyk w krajach Unii Europejskiej w ramach projektu Pl Indywidualny koszyk świadczeń osób 50+ – model trójsektorowej współpracy w zakresie rynku pracy, BD Center, Lublin 2012

Grabowska I., Kotowska I.E., *Ogólna charakterystyka ludności w wieku 45 lat i więcej na rynku pracy Przejście z pracy na emeryturę, Informacje i opracowania statystyczne*, GUS, Warszawa 2007

Grabowska M., Durlik J. (red.), *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu*, Fundacja CBOS, Warszawa 2010

Greatrex J., Phillips P., *Oiling the wheels of competence*, „Personnel Management", July 1987, vol. 19, no 7, za C. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003

Grodzicki J., *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2011

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004

Gulla B., Tucholska K., *Psychologia pozytywna: cele naukowo-badawcze i aplikacyjne oraz sposób ich realizacji*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007

Gumbus A., *Introducing a BSC: Creating metrics to Measure Performance*, „Journal of Management Education", vol. 4, August 2005

Haber L.H., Niezgoda M. (red.), *Społeczeństwo informacyjne. Aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006

Hamilton C., *Downshifting in Britain. A sea-change in the pursuit of happiness*, The Australia Institute 2003

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

Holman D., Wall T.D., Clegg Ch.W., Sparrow P., Howard A. (eds), *The Essentials of the New Workplace*, Wiley and Sons, West Sussex 2005

Ilmarinen J., *Sustainable Employability and Workability*, ESF-Age Network, 18–19.10.2010 Maastricht

Ilmarinen J., *Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality Of Worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki 2005

Impact of the Recession on Age Management Policies: Czech Republic, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2012

Impact of the Recession on Age Management Policies: Spain, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2012

Increasing Employment of Older Workers through Lifelong Learning – Statements and Comments by G. Christodoulides University of Nicosia – Cyprus; *Employment and Labour Market Policies for an Ageing Workforce and Initiatives at the Workplace* – National overview report: Cyprus; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007

Increasing Employment of Older Workers through Lifelong Learning. Statements and Comments for Estonia, R. Leetmaa, PRAXIS Center for Policy Studies, http://www.mutual-learning-employment.net/uploads/ModuleXtender/PeerReviews/32/Estonia_IS07.pdf

Informacja na temat podejmowanych w Polsce działań na rzecz osób starszych – realizacja madryckiego planu działania na rzecz osób starszych, ekspertyza Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2010

Innovative learning measures for older Workers, *Cedefop Panorama Series*, *159*, Luxembourg, Office for official publications of the European Communities, 2008
Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011
Jabłoński W., *Sytuacje trudne w wywiadzie telefonicznym*, „Przegląd Socjologiczny" 2012, t. LXI/1
Jackson C., Yeates J., *Development centres: assessing or developing people?*, za: C. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
Jamka B., *Zarządzanie karierą w polskich przedsiębiorstwach a charakterystyka „nowego" pracownika – wyniki badań,* [w:] Z. Wiśniewski, A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
Jankauskienė I., Medaiskis T., *Annual National Report 2012 Pensions, Health Care and Long-Term Care*, Lithuania, February 2012
Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkim*, PWE, Warszawa 2010
Jaros R., Krajewski P., Mackiewicz M. (red.), *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny*, Fundacja CBOS, Warszawa 2010
Jaruga A., *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie" 2000, nr 1
Jaruga A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ODDK, Gdańsk 2002
Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006
Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą,* Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2012
Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
Jensen P.H., Mřberg R., *Age Management in Danish Companies: What, How, and How Much?*, „Nordic Journal of Working Life Studies" 2012, vol. 2, no 3
Jędrych E. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007
Jones F., Burke R.J., Westman M. (eds), *Work-life Balance. A Psychological Perspective*, Psychology Press, Hove and New Jork 2006
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
Juchimiuk A., *Umiejętnie sprzedaj pracę!,* „Marketing w Praktyce" 2008, nr 4
Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010
Juchnowicz M. (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Metodyka badania. Opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011
Jurek P., *Reliability and validity of transferable competencies measurement performed with a use of selected tools and methods*, [w:] D. Turek, S. Konarski (eds), *Transferable Competencies. Diagnosis. Formation. Management*, SGH, Warsaw 2011
Kabaj M., *Aktywność zawodowa i zatrudnienie ludzi starszych*, [w:] A. Rajkiewicz, A. Karpiński (red.), *Polska w obliczu starzenia się społeczeństwa*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2008
Kaczmarek B., Walczak W., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2009
Kadefors R., Johansson Hanse J., *Employers' Attitudes Toward Older Workers and Obstacles and Opportunities for the Older Unemployed to Reenter Working Life*; „Nordic Journal of Working Life Studies", August 2012
Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
Karaszewska H., *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2003
Karpowicz E., *Zarządzanie pracownikami w wieku 50+ – perspektywa pracodawcy*, Warszawa 2010
Keller K.L., *Strong business–to–business brand*, [w:] M.S. Glynn, A.G. Woodside (eds), *Business-To-Business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercise*, Emerald, Bingley 2009
Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D., *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, APS, 2010
Kocór M., Strzebońska A., *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

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

Kołodko G.W., *Polska z globalizacją w tle. Instytucjonalne i polityczne aspekty rozwoju gospodarczego*, Dom Organizatora, Toruń 2007

Kołodziejczyk-Olczak I., *ADEC – Adult Educator in Company*, SWSPiZ, Łódź, czerwiec 2005

Kołodziejczyk-Olczak I., *Budowanie tabel płac oraz podwyższanie płac*, [w:] S. Borkowska (red.), *Wynagrodzenia – praktyczne sposoby rozwiązywania problemów*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2012

Kołodziejczyk-Olczak I, *Career Plan 50+. Survey Report*, SWSPiZ, Łódź, marzec 2010

Kołodziejczyk-Olczak I., *Coaching as an element of building employee involvement*, [w:] D. Lewicka (red.), *Organisation Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, AGH, Kraków 2010

Kołodziejczyk-Olczak I., *Kompetencje jobcoachów w ocenie własnej oraz beneficjentów projektu „Sojusz dla pracy*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy po 45 roku życia wobec barier na rynku pracy*, Elipsa, Warszawa 2007

Kołodziejczyk-Olczak I., *Kompetencje osób w wieku 45+* (na podstawie wyników badania ilościowego osób w wieku 45+ *Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*), Łódź 2012

Kołodziejczyk-Olczak I., *Kompetencje pracownicze i ich diagnoza,* [w:] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Warszawa 2007

Kołodziejczyk-Olczak I., *Metodologiczna charakterystyka badań*, [w:] E. Kryńska, J. Krzyszkowski, B. Urbaniak, J. Wiktorowicz (red.), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn w Polsce. Raport końcowy*, Łódź 2013

Kołodziejczyk-Olczak I., *Pakiety wynagrodzeń dla specyficznych grup pracowników*, [w:] S. Borkowska (red.), *Wynagrodzenia – praktyczne sposoby rozwiązywania problemów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012

Kołodziejczyk-Olczak I., *Postawy osób w wieku 45+ wobec własnej aktywności zawodowej* (na podstawie wyników badania ilościowego osób w wieku 45+ *Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*), Łódź 2012

Kołodziejczyk-Olczak I., *Postulowane kierunki zmian organizacyjnych w urzędzie w Z. jako szansa zwiększenia zaangażowania pracowników*, [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012

Kołodziejczyk-Olczak I., *Rozwój kadr w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] J. Różański, J. Sokołowski (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź 2010

Kołodziejczyk-Olczak, *Rynkowe przeglądy wynagrodzeń*, [w:] S. Borkowska (red.), *Wynagrodzenia – praktyczne sposoby rozwiązywania problemów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012

Kołodziejczyk-Olczak I., *Samoocena pozycji zawodowej pracujących (na podstawie wyników badania ilościowego osób w wieku 45+ Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*), Łódź 2012

Kołodziejczyk-Olczak I., *Satysfakcja pracownika produkcyjnego*, [w:] S. Borkowska, Z. Janowska, S. Lachiewicz (red.), *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006

Kołodziejczyk-Olczak I., *Wspieranie innowacyjności pracowników poprzez wynagrodzenia – wynagradzanie pracowników w świetle badań*, [w:] L. Lewandowska (red.), *Innowatorzy, innowacje a konkurencyjność regionu łódzkiego*, PTE, Łódź 2011

Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie kompetencjami pracowników w różnym wieku – teoria i praktyka*, [w:] J. Penc (red.), *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku*, Katedra Systemów Zarządzania PŁ, Łódź 2007

Kołodziejczyk-Olczak I., *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

Kołodziejczyk-Olczak I., Feliniak U., *Blaski i cienie zarządzania szkoleniami. Kryteria wyboru firm szkoleniowych i metod kształcenia oraz oceny efektów* szkoleń, „Personel", 1–15 maja 2002

Kołodziejczyk-Olczak I., Rogozińska-Pawełczyk A., *Miejsce oceny i wynagradzania efektów pracy jako obszar programów praca-życie*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga praca – życie – rodzina,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008

Kołodziejczyk-Olczak I., Urbaniak B., *Raport z badań trenerów szkoleń kandydatów na jobcoachów* [materiał niepublikowany], Łódź 2008

Komorowski J., *Podmiotowość a potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa*, [w:] J. Ostaszewski, R. Bartkowiak, *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych, społecznych, gospodarczych i politycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011

Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy, Wyniki badań przeprowadzonych w latach 2009 i 2010*, PBS DGA, Sopot 2009

Koppett K., *Techniki teatru improwizacji w programach szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003

Korpus J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Placet, Warszawa 2006

Korzeniewski Z., *Jak uczą się osoby w wieku senioralnym?*, http://kutw.kpswjg.pl/witryna5/jak.htm (czerwiec 2012)

Korzeniowska E., *Sposoby myślenia i postępowania w sferze zdrowia starszych pracowników średnich i dużych firm*, „Medycyna Pracy" 2004, nr 55(2)

Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003

Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2006

Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010

Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002

Kotowska I.E. (red.), *Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków – Diagnoza społeczna 2011*, raport tematyczny, Warszawa 2012

Kotowska I.E., Wóycicka I. (red.), *Sprawowanie opieki oraz inne uwarunkowania podnoszenia aktywności zawodowej osób w starszym wieku produkcyjnym*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Warszawa 2008

Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007

Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007

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

Krenn M., Oehlke P., *Integrtion of The Ageing Workforce*, The European Work Organisation Network, EWON , November 2001

Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006

Król H., Ludwiczyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkim. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006

Krupa M., *Zarządzanie w cywilizacji informatycznej*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011

Kryńska E., Szukalski P. (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Kryńska E., Urbaniak B., Krzyszkowski J., Wiktorowicz J., *Diagnoza sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy w Polsce*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Krzewińska A., Wiktorowicz J., *Aneks metodologiczny Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*, Łódź 2012

Kulicka S., *Praktyczny poradnik zarządzania różnorodnością wiekową*, Caritas Polska, Warszawa 2012

Kunisch S., Boehm S., Boppel M. (eds), *From Grey to Silver. Managing the demographic Change Successfully*, Springer, Berlin 2011

Kunze F., Boehm S.A., Bruch H., *Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study*, „Journal of Organizational Behavior" 2011, vol. 32

Kwiatkiewicz A., *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa 2010

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

Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007

Leduc K., *Luxembourg and the Ageing of Its Economically Active Population: From Public Policies To Firms' Policies*, www. Uclouvain.be/cps/ucl/doc/demo/documents.pdf

Lepsinger R., Lucia A.D., *360 stopni. System ocen pracowniczych,* za: M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami zzl*, Oficyna a Wolter business, Warszawa 2011

Lespinger R., Lucia A.D., *The Art and Science of 360 Feedback*, John Wiley and Sons, San Francisco 2009

Levy B.R., Chung P.H., Bedford T., Navrazhira K., *Facebook as a Site for Negative Age Stereotypes*, „The Gerontologist", 2014, no 54 (2)

Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997

Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010

Lewicka D., Wziątek-Staśko A., *Zarządzanie różnorodnością w Polsce – wyniki badań empirycznych*, [w:] B. Kożusznik, *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, Wydawnictwo UŚ, Katowice 2010

Lichtarski J., Wąsowicz M., Stańczyk-Hugiet E., *Raport nt. możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych*, Wrocław 2011

Lievens F., Van Hoye G., Zacher H., *Recruiting/Hiring of Older Workers* 2011

Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 2000

Lipka A., Król M., *Metoda ścieżki krytycznej (CPM) w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AE im. K. Adamieckiego, Katowice 2007

Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004

Listwan T., Antczak Z., *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006

Liwiński J., *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010

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

Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010

Liwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010

Lockwood A.C., Edgar W.B., *Understanding, Finding, and Applying Core Competencies: A Framework, Guide, and Description for Corporate Managers and Research Professionals*, „Academy of Strategic Management Journal" 2011

Ludwiczyński A. (red.), *Architektura zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach Liderach Konkursu ZZL*, WSPIZ, Warszawa 2005

Łuczkiewicz G., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Konstancin–Jeziorna 2003

Machado S., Portela M., *Hours of work and retirement behavior*, *Nucleo de Investigacao em Politicas Economicas Universidade do Minho*, Working Papers Series nr NIPE WP 02/ 2011

Macnicol J., *Age Discrimination. An Historical and Contemporary Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge 2006

Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000

Makowicz B., *Compliance w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011

Managing Age. A Guide to Good Employment Practice, CIPD TUC, October 2006

Managing the Ageing Workforce. An Introductory Guide to Age Management for HR Professional, TAEN – The Age and Employment Network 2007

Managing the Ageing Workforce: TAEN – The Age and Employment Network an introductory guide to age management for HR professionals, UK 2007

Marston C., *Motivating the „What's in It for Me? Workforce. Manage Across the Generational Divide and Increase Profits*, John Wiley, Hoboken, NJ 2007

Martens H., Manshoven J., Lambrechts F., Lambrechts F., *Silver Processes and Instruments. Towards an age-friendly HR Management,* Diepenbeek 2005

Martens P., Russell S., Steinke I., *Silver markets and business customers*: *Opportunities for industrial markets*?, [w:] F. Kohlbacher, C. Herstatt (eds), *The Silver Market Phenomenon. Marketing and Innovation in the Aging Society*, Springer, Berlin–Heidelberg 2011

Martin B., *Forsight in Science and Technology*, Technology Analysis and Strategic Management 1995

Matusiak K., Arendt Ł., Bendyk E., *Kadry przyszłości*, [w:] K. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa 2009

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

Mażewska M., *Szanse i zagrożenia determinujące rozwój kwalifikacji kadr*, [w:] K.B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodark*i, PARP, Warszawa 2009

McMorris T., *Acquisition and Performance of Sports Skills*, John Wiley and Sons, West Sussex 2004

Mellahi K., Morrell K., Wood G., *The Ethical Business, Challenges and Controversies,* Palgrave Macmillan, London 2010

Meyer J., Allen N., *A Tree – Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resorce Management Review" 1991

Mikołajczyk B., *Międzynarodowa ochrona praw osób starszych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012

Mintzberg H., *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012

Miś A., *Generational identity in organisations. Challenges for human resources management*, [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (eds), *Human and Work in a Changing Organisation. Management Oriented on the Employee Interests*, Research Papers of Wrocław University of Economics, Wrocław 2011

Miś A., *Kształtowanie karier w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006

Misztal J. (red.), *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne Intermentoringu. Dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy, Żorska Izba Gospodarcza,* Żory, grudzień 2006

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

Morawski W., *Fale globalizacji i globalne rządzenie* [w:] W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011

Morgan L.A., Kunkel S.R., *Ageing, Society, and the Life Course*, Springer, New York 2011

Mossakowska M., Więcek A., Błędowski P., *PolSenior. Aspekty medyczne, psychologiczne, socjologiczne i ekonomiczne starzenia się ludzi w Polsce*, Termedia Wydawnictwa Medyczne, Poznań 2012

Murray H., *Explarations In Personality*, John Wiley & Sons, New York 1938

Muukka H., *An Age Management Challenge: A Study on Company Knowledge Transfer From Senior Employees' To the Company's Utilization*, Turku, May 2012

Nadler D.A., Gerstein M.S., Shaw R.B. (eds), *Organizational Architecture*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992

Naegele G., Walker A., *A Guide to Good Practice in Age Management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006

Nakonieczna J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008

Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011, GUS, Warszawa, 22.03.2012 r.

Narwojsz H., Krawczyński C., Symela K., Zwiefka K., *Walidacja kompetencji nieformalnych uzyskanych poprzez doświadczenie w pracy*, PIB, Olsztyn 2008

Nelson D.L., Campbell Quick J., *Organizational Behavior: Science, the Real World, and You*, Cengage Learning, Mason 2011

Nogalski B., Szpitter A., *Zarządzanie wiedzą-wyzwania i realia badawcze*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2010

Nohria N., Joyce W., Robertson B., *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business 2004

Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000

Obłój K., *Ewolucja myślenia o strategii organizacyjnej*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytyczna teoria organizacji*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004

Olczak A., Kołodziejczyk-Olczak I., *Leksykon zarządzania*, Łódź 2005

Olszewska-Urban J., Pawłowicz B., Pacholska I., Rabiej A., Abramska B., Tęczar K., Dubajka J., Siczek S., *Wspieranie zakładów restrukturyzowanych i ich pracowników cz. I,* OFMCAP, Kraków 2006

Ostlund B., *Silver Age Innovators: A New Approach to Old Users*, [w:] F. Kohlbacher, C. Herstatt (eds), *The Silver Market Phenomenon. Marketing and Innovation in the Aging Society*, Springer, Berlin–Heidelberg 2011
Overcoming the Barriers and Seizing the Opportunities for Active Ageing Policies in Europe, ActivAge DG Research, European Commission, Luxembourg, December 2005
Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009
Panorama. Innovative learning measures for older workers, Cedefop, Luxembourg 2008
Parsons A., *The new Road to Effective Communications*, „C&B Review", July, August 2006
Pauleen D.J., Gorman G.E. (eds), *Personal Knowledge Management: Individual, Organizational and Social Perspectives*, Gower Publisging, Farnham 2011
Perechuda K. (red), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
Perek-Białas J., Turek K., Strzałkowska H., Kononowicz M., Michałowska J., Drozd-Garbacewicz M., Jagiełło M., *Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+. Zbiorczy raport z badań*, PBS DGA, Sopot 2011
Perista H., Cabrita J., *Company practices regarding older workers*, badania projektu *Older workers: Public policies and compy practices in Portuguese*, 2003
Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006
Pocztowski A., *Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007
Pocztowski A. (red.), *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011
Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami* w organizacji, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2008
Podręcznik rezultatu IT transfer, Warkały 2007
Poledna J., *Employment and Labour Market Policies for an Ageing Workforce and Initiatives at the Workplace. National Overview Report: Slovakia,* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2007
Polskie flexicurity – propozycje założeń do zmian prawnych, PKPP Lewiatan, Instytut Badań Strukturalnych, Lewiatan, Warszawa 2011
Popkin R.H., Stroll A., *Filozofia*, Wydawnictwo Zysk i spółka, Poznań 1994
Porter L., Steers R., Mowday R., Boulian P., *Organisational commitment, job satisfaction and turnover amongst psychiatric technicians*, „Journal of Applied Psychology" 1974
Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1998
Porter M., Kramer M., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Helion, Gliwice 2007
Pracownik 50+. Przełamywanie barier na rynku pracy, Wrocław 2011
Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010
Problemy rynku pracy, edukacji i przedsiębiorczości w opinii przedstawicieli społeczności lokalnych Małopolski, Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji, Kraków 2011
Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, Warszawa 2008
Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, Dokument implementacyjny, Warszawa 2012
Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, Warszawa 2014
Puślecki Z.W., Walkowski M., Szymczyński T.R., *Unia Europejska wobec wzrostu konkurencyjności Brazylii, Rosji, Indii i Chin (BRIC)*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2011
„Quarterly Bulletin of Statistics Estonia"; http://www.stat.ee/dokumendid/33346
Rabušic L., *Retirement of the Eldery form the Labour Market, Older Workers, Adult Education and Employment in the Czech Republic*, Statements and Comments, 2012
Radosławska J., *Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 3–4

Rampersad H. K., *Kompleksowa Karta Wyników*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004
Rao R., Rao T.V., *The Power of 360 Degree Feedback. Maximizing Managerial and Leadership Effectiveness*, Sage Publications, New Delhi 2005.
Redondo N., *Latin American Region*, [w:] E.B. Palmore, F. Whittington, S. Kunkel (eds), *The International Handbook on Ageing. Current Research and Development,* Praeger, Santa Barbara 2009
Reinmoeller P., *Service Innovation: Towards Designing New Business Models for Aging Societies*, [w:] F. Kohlbacher, C. Herstatt (eds), *The Silver Market Phenomenon. Marketing and Innovation in the Aging Society*, Springer, Berlin–Heidelberg 2011
Richard J.E., *Global Executive Compensation: A Look At the Future,* „C&B Review", May, June 2000
A Road Map for European Ageing Research, Futurage, October 2011
Rocznik Demograficzny 2011, GUS, Warszawa 2011
Rogozińska-Pawełczyk A., Kołodziejczyk-Olczak I., *Niezadowolenie i stres w środowisku pracy źródłem zachwiania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca – życie – rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008
Rudowski R., *Internet a populacja osób starszych*, [w:] A. Rajkiewicz, A. Karpiński, *Polska w obliczu starzenia się społeczeństwa*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2008
Rupp D.E., Thornton III G.C., *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2008
Rybak M., *Etyka menedżera: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
Ryhänen F., *Act! – Preparing The Baltic Sea Region Cluster For Active Ageing*, Culminatum Innovation Oy Ltd, 2010
Ryńca R., *Zrównoważona karta działań jako metoda pomiaru efektywności procesów i działań*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2009
Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012–2013, Warszawa, sierpień 2012
Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2020, Warszawa, styczeń 2014
Rzechowska E. (red.), *Dojrzały pracownik na rynku pracy: Perspektywa rozwojowa i perspektywa pracowników służb społecznych (raport z badań)*, Wydawnictwo Lubelskiej Szkoły Biznesu, Lublin 2010
Sadowska-Snarska C. (red.), *Aktywizacja zawodowa osób po 50. roku życia. Dobre praktyki z Włoch*, t. III, Białystok 2012
Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999
Savinainen M.,Tapio K., Lumme-Sandt K., Clas-Hågan N., *Age Management during the Life Course*, The Finnish Work Environment Fund, Tampere 2011
Sawiński Z., *Badania CATI i wywiady przez telefon*, [w:] P.B. Sztabiński, Z. Sawiński, F. Sztabiński (red.), *Fieldwork jest sztuką*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2005
Scherer Z., *Pokolenie Y – nowe wyzwanie dla liderów edukacji*, „Edukacja i Dialog" 2009, nr 3
Schimanek T., Trzos K., Zatorska M., *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2011
Schmidt C. (red.), *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+. Raport końcowy*, Akademia Leona Koźmińskiego, Millward Brown SMG/KRC, Warszawa 2012
Settersten R.A. Jr., Angel J.L., *Trends in the Sociology of Ageing. Thirty Year Observations*, [w:] R.A. Settersten Jr., J.L. Angel (eds), *Handbook of the Sociology of Aging,* Springer, New York 2011
SISC – Senior Intergenerational Social Capital. Raport krajowy podsumowujący wywiady w firmach, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2009
Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami zzl*, Wolters Kluwer Polska Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana*, Difin, Warszawa 2004
Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999
Sims R.R. (ed.), *Human Resources Management. Contemporary Issues, Challenges and Opportunities*, IAP, New York 2007
Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, UMCS, Lublin 2004
Sjogren Lindquist G., Wadensjo E., *The Labour Market for Older Workers in Sweden: Changes and Prospects*, 10 October 2011

Skowron-Mielnik B., *Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2009, nr 66
Sloman M., *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
Smith L., Ulrich D., Burns E.W., *Competency Models with Impact. Research Findings from the Top Companies for Leaders*, „People & Strategy" 2012
Smółka P., *Mnożenie korzyści. Zalety programów rozwojowych typu blended*, „Personel i Zarządzanie" 2012, nr 1
Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, PTE, Warszawa 2005
Sparrow P.R., Cooper C.L., *The Employment Relationship. Key Challenges for HR*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2003
Special Eurobarometer. Active Ageing, January 2012
Sprawozdanie z realizacji Programu Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, MPiPS, Warszawa 2011
Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości*, One press, Gliwice 2007
Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą*, [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
Staniewski M.W., Sczepankowski P. (eds), *Management in the New Economy. Classic and Modernity,* Europaiche Academie der Naturwissenschaften Hannover, Hannover 2009
Stankiewicz-Mróz A., *Kształt kontraktu psychologicznego w warunkach recesyjnego rynku pracy,* [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004
Stankosky M., *Creating the Discipline of Knowledge Management. The Latest in University Research*, Elsevier Inc., Burlington–London 2005
Stedt J., *Harmonizacja talentów. Jak rekrutować pracowników, aby firma odnosiła sukcesy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
Stolk Ch. van, *Impact of the recession on age management policies*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2013
Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011
Storey J., *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Cambridge, Blackwell 1992
Strużyna J., *Ewolucja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2010, nr 3–4
Strużyna J.,*Tendencje w niszy zzl*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007
Stypińska J., Perek-Białas J., *Carers@Work. Carers between Work and Care. Conflict or Chance? Results of Interviews with Working Carers*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011
Supply Demand, 2010 Talent Shortage Survey Results, Manpower 2010, www.manpower.com.data.
Supporting Older Workers in the Workplace, A Booklet from the Equal Inter Fair Transnational Partnership 2005–2007, June 2007
Supporting Older Workers in the Workplace, The Interfair Network, Equal 2007
Surdykowska S.T., *Wpływ globalizacji na układ sił politycznych i gospodarczych na świecie*, [w:] E. Okoń-Horodyńska (red.), *Człowiek i społeczeństwo w obliczu globalizacji*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007
Sustainable Work and the Ageing Workforce. A Report Based on the fifth European Working Conditions Survey, Luxembourg: Publications Office of the European Union, Eurofound, 2012.
Suwarzyński A. (red.), *Model aktywnego wsparcia pracowników firm 50+. Zarządzanie,* Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007
Szaban J.M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007
Szałkowski A. (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000
Szambelańczyk J., *Kontrowersje wokół naukowej tożsamości zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007
Szatur-Jaworska B., Rysz-Kowalczyk B. (red.), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007

Szeman Z., Kucsera C., *Employment and Labour Market Policies for an Ageing Workforce and Initiatives at the Workplace, National Overview Report: Hungary*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Warszawa 2007

Szukalski P., *Aktywność zawodowa i plany odnośnie wieku przechodzenia na emeryturę*, [w:] *To idzie starość – polityka społeczna a przygotowanie się do starzenia się ludności Polski*, Warszawa 2008

Szukalski P., *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012

Szukalski P., *Starzenie się ludności – Wyzwanie XXI wieku*, [w:] Szukalski P. (red.), *To idzie starość – polityka społeczna a przygotowanie się do starzenia się ludności Polski*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2008

Szukalski P. (red.), *To idzie starość – polityka społeczna a przygotowanie do starzenia się ludności Polski*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2008

Szwed R., *Społeczeństwo wirtualne. Społeczeństwo informacyjne*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003

Świderska G.K. (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, Difin, Warszawa 2003

Tamblyn D., *Śmiej się i ucz. 95 sposobów wykorzystania humoru do zwiększenia efektywności nauczania i szkolenia*, ABC a Wolters Kluwer business, Kraków 2009

Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwa Akademickie I Profesjonalne, Warszawa 2010

Taylor S., Chappelow C., Fleenor J.W., *Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback*, Center for Creative Leadership, San Francisco 2009

Thornton III G.C., Rupp D.E., *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis and Development*, Lawrence Elbraum Associates, New Jersey 2006

Thornton M.A., *The New Know: Innovation Powered by Analytics*, John Wiley & Sons, New Jersey 2009

Ţnidaršič J., Dimovski V., *Retaining Older Workers: Fields Of Action – Constituting a Comprehensive Age Management Model*, „The Journal of Applied Business Research", July, August 2009, vol. 25

Trzciński R., Szałaj M. (red.), *Doskonalenie kadr polskich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2009

Tullius K., *Constraining and enabling factors for establishing age-oriented corporate working and learning environments: Empirical evidence from the German metalworking and electrical industry, from the chemical and pharmaceutical industry and from retailing*, [w:] *Working and ageing. The benefits of investing in an ageing workforce*, European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP), Luxembourg 2012

Turek K., *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

Twardowska-Rajewska J., *Neurofizjologiczne podstawy uczenia się w okresie starości*, [w:] R. Konieczna-Woźniak, *Dorosłość wobec starości. Oczekiwania – radości – dylematy*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2008

Tyborowska J., *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2006

Ulrich D., Allen J., Brockbank W., Younger J., Nyman M., *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010

Urbaniak B., *Aktywność zawodowa osób w zaawansowanym wieku*, [w:] B. Urbaniak, P. Bohdziewicz (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim (wybrane problemy)*, „Acta Universitatis Lodziensis" 2006, Folia Oeconomica 199

Urbaniak B., *Współpraca i zaangażowanie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi – stosunki przemysłowe w okresie przemian*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005

Urbaniak B., *Zarządzanie starzejącymi się zasobami w organizacji – w poszukiwaniu rozwiązań*, [w:] M. Pietroń-Pyszczek, M. Gableta (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009

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

Urbaniak B., Kołodziejczyk-Olczak I., *Raport z badań ankietowych uczestników szkolenia dla kandydatów na jobcoachów (I edycja), w ramach projektu Sojusz dla pracy*, Łódź, kwiecień 2006

Urbaniak B., Kołodziejczyk-Olczak I., *Raport z badań ankietowych uczestników szkolenia dla kandydatów na jobcoachów (II edycja)*, *w ramach projektu Sojusz dla pracy*, Łódź, październik 2006
Urbaniak B., Kołodziejczyk-Olczak I., *Raport z badań ankietowych uczestników szkolenia dla kandydatów na jobcoachów (III edycja)*, *w ramach projektu Sojusz dla pracy*, Łódź, kwiecień 2007
Urbaniak B., Kołodziejczyk-Olczak I., *Raport z badań prowadzonych metodą wywiadu telefonicznego z trenerami szkoleń dla kandydatów na jobcoachów,* raport wewnętrzny w ramach projektu *Sojusz dla pracy*, Łódź 2008
Urbaniak B., Kołodziejczyk-Olczak I., *Raport z badań trenerów szkoleń kandydatów na jobcoachów*, materiał niepublikowany, Łódź 2008
Urbaniak B., Koziorowicz M., *Propozycje organizacji pracodawców i związków zawodowych, w tym prace trójstronnej komisji ds. społeczno-gospodarczych, trójstronne zespoły branżowe, wojewódzkie komisje dialogu społecznego,* raport cząstkowy projektu, Łódź 2010
Urbaniak B. (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Warszawa 2007
Urbaniak B., Wiktorowicz J. (red.), *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004–2009*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011
Uścińska G., *Diagnoza sytuacji osób w wieku 45+ na rynku pracy w Polsce i w wybranych krajach UE na podstawie danych zastanych. Aspekt prawny*, IPiSS, Warszawa 2011
Vendramin P., *Genarations at Work: Areas of Solidarity and Tensions*, Brussels 2008
Wachowiak P., *Raportowanie społeczne przedsiębiorstwa jako przejaw jego odpowiedzialności społecznej*, [w:] B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2008
Wacker R.R., Robert K.A., *Aging Social Policies: An International Perspective*, Sage Publications, London 2011,
Walczak-Duraj D., *Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2002
Walker A., *Combating Age Barriers in Employment – A European Research Report*, European Foundation, Dublin 1997
Walker A., *The Emergence of Age Management in Europe*, „International Journal of Organisational Behaviour" 2005, vol. 10(1)
Walker A., *Managing an Ageing Workforce a Guide to Good Practice*, Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1998
Walkowiak R., *Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji*, [w:] T. Listwan, S. Witkowski (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008
Wallin M., Hussi T., *Best Practices in Age Management – Evaluation of Organisation Cases,* Finnish Work Environment Fund, 2011
Wang I.-M., Shieh Ch.-J., *A study of the relationships between corporate core competence, management innovation and corporate culture*, „The International Journal of Organizational Innovation", Winter 2010
Ward P., *Ocena pracownicza 360 stopni*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
Wartzman R. (red.), P.F. Drucker*, O zarządzaniu, społeczeństwie i gospodarce. Niepublikowane wykłady Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2011
Wassel J.I., *Business and Ageing: The boomer effect on consumenr and marketing*, [w:] R.A. Settersten Jr, J.L. Angel (eds), *Handbook of the Sociology of Aging*, Springer, New York 2011
Wattson B. Jr, Singh G., *Global pay Systems: Compensation in Support of a Multinational Strategy*, „C&B Review", January, February 2005
Wawrzyniak B., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003
Wellin M., *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników a zwiększenie wydajności firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010
Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
Wieczorek I., Urbaniak B., *Zarządzanie wiekiem*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Warszawa 2007
Wiesławska B., *Inwestycja w przyszłość*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca-życie a efektywność firm*, Wydawnictwo IPISS, Warszawa 2003
Wiktorowicz J., *Pracownicy w wieku 45+ w opinii pracodawców – wyniki badania w sektorze MSP w województwie łódzkim*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Kołodziejczyk-Olczak, I. Wieczorek, *Pracownicy 45+ na rynku pracy województwa łódzkiego*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź 2010

Wiktorowicz J., Kołodziejczyk-Olczak I., Wieczorek I., *Fachowcy 45+. Raport z badania postaw pracodawców wobec pracowników w wieku 45+ w województwie łódzkim*, SWSPiZ, Łódź 2010
Wiley J.W., *Strategic Employee Surveys,* Jossey Bass, San Francisco 2010
Wilthagen T., Tros F., *The concept of "Flexicurity". A new approach to regulating employment and labour markets*, Tilburg University Flexicurity Paper 2003–4, [w:] E. Kryńska (red.), *Flexicurity w Polsce diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, MPiPS, Warszawa 2009, s. 4
Winnicka-Wejs A., *Przełącz na niższy bieg*, „Personel i Zarządzanie", luty 2010
Wiśniewski Z., *Rynek pracy w przyszłości – deregulacja a zatrudnienie*, [w:] S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 2004
Wiśniewski Z., *Zarządzenie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Dom Organizatora, Toruń 2009
Wiśniewski Z. (red), *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Dom Organizatora, Toruń 2009
Włodarczyk M., Paluszkiewicz M., *Analiza uwarunkowań prawnych realizacji polityki zatrudnienia sprzyjającej aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+/45+*, raport cząstkowy projektu, Łódź, listopad 2010
Wodecka-Hyjek A., Ziębicki B., *Kompetencje pracownicze z perspektywy przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Doskonalenie procesu zarzadzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji. Z teorii i praktyki*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008
Wojciechowska A., Kruszyńska L., *Wspieranie zakładów restrukturyzowanych i ich pracowników cz. II*, OFMCAP, Kraków 2007
Wojtaszczyk K., *Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych, czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy, który nie dba o swoich pracowników*, e-mentor 2008
Woodruffe C., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
Woszczyk P. (red.), *Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka,* HRP, Łódź 2011
Woźniak J., *e-Learning w biznesie i edukacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
Woźniakowski A., *Koncepcja High Performance Work System. Źródła i rozwój*, [w:] S. Borkowska (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007
Wpływ recesji na politykę zarządzania wiekiem, Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Dublin 2012
Wyniki badania potrzeb szkoleniowych osób posiadających co najmniej 45 lat przeprowadzonego w ramach projektu „Wdrożenie strategii szkoleniowej", współfinansowanego z EFS, Działanie 5.1 „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej", Kancelaria Prezesa Rady Ministrów Departament Służby Cywilnej, Warszawa 2010
Wziątek-Staśko A., *Diversity Management. Narzędzie do skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012
Wziątek-Staśko A., Lewicka D., *Zarządzanie różnorodnością w Polsce – wyniki badań empirycznych*, [w:] B. Kożusznik (red.), *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, Wydawnictwo UŚ, Katowice 2010
Yip G.P., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004
Zielińska-Głębocka A., *Współczesna gospodarka światowa. Przemiany, innowacje, kryzysy, rozwiązania regionalne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
Zwick T., *Training effectiveness – Differences between younger and older employees"*, [w:] *Working and Ageing. The Benefits of Investing in an Ageing Workforce*, CEDEFOP, Luxembourg 2012

Netografia

www.45naplus.pl. wrzesień 2012
www.45plus.com.pl
www.50plus.kozminski.edu.pl/wyniki/Raport_nr4_desk_research.pdf. (sierpień 2012)
www.aarp.org
www.agepositive.gov.uk
www.agetravail.fr/web/index.php

www.aktywni45plus.eu/silver-economy-srebrna-ekonomia/138-silver-economy-aktywne-starzenie-si-nowy-standard-w-polityce-spoecznej-pastw-zawodow. (maj 2012)
www.arbetsformedlingen.se
www.aspa-eu.com
www.atlas.ngo.pl
www.bycseniorem.pl
www.career-journal.com (maj 2011)
www.csreurope.org/pages/en/enterprise2020.html (styczeń 2013)
www.czas–seniora.pl
www.demographic-research.org
www.efs.gov.pl/analizyraportypodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/Strony/baza_projektow_badawczych_POKL_070910.aspx
www.espar50.org
www.eurofound.eu.int
www.industriall-europe.eu/committees/TE/2012/Rapport_FEM_SavoirFaireok-pl.pdf.(sierpień, 2012)
www.intersenior.pl
www.inwestujew45plus.cba.pl
www.iss.tnb.pl/news.php
www.ele-55plus.eu (styczeń 2013)
www.fairplayrelationship.org.uk (listopad 2012)
www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=25&id=547
www.esfage.eu/sites/esfage/files/ attachments/Active%20Ageing%20Index%202012.pdf
www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl007.htm
www.gemius.pl
www.ideazmiany.pl. marzec 2012
www.kartaroznorodnosci.pl
www.kobieta50plus.pl
www.ksenior.pl
www.kulturaihistoria.umcs.lublin.pl/. (maj 2011)www.mpips.pl
www.mezczyzna45plus.pl
www.nidi.knaw.nl
www.pestesely.hu
www.piecdziesiatplus.com (luty, 2013)
www.pkpplewiatan.pl (maj 2012)
www.polskieflexicurity.pl (maj 2012)
www.pracuj45plus.pl/strona_glowna.htm
www.pwn.pl
www.recwowe.eu
www.senior.pl
www.seniorzy.pl
www.seniorzy.ug.gda.pl
www.starszakiplus.pl
www.superstarsi.pl
www.travail-emploi.gouv.fr/espaces,770/travail,771/dossiers,156/gestion-des-ressources-humaines,474/gestion-des-ages,460/actes-des-seminaires-documents-sur,461/seminaire-sur-la-gestion-des-ages,2792.html
www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-5415.pdf (kwiecień 2011)
www.ueapme.com/IMG/pdf/Final_synthesis_report_10_december_2012.pdf
www.usatoday.com. (maj 2011)
www.who.int/ageing/about/ageing_life_course/en/index.html. (kwiecień 2013)
www.wordiq.com/definition. (maj 2011)
www.zycie.senior.pl/147,0,Silver-economy-8211-mozliwosci-czy-ograniczenia,13298.html (styczeń 2013)
www.zysk50plus.pl

http://employerbrandingclub.com/generacja-y-na-rynku-pracy-przeglad-narzedzi-ich-wynagradzania.html (kwiecień 2013
http://hrstandard.pl/2012/01/23/przetestuj-praktyczne-narzedzia-do-zarzadzania-wiekiem-w-swojej-firmie/ (wrzesień 2012)
http://poradnik-kariery.monsterpolska.pl/w-miejscu-pracy/start-w-nowej-pracy/pokolenie-y-wkracza-na-rynek/article.aspx (marzec 2012)
http://spolecznieodpowiedzialni.pl/. (maj 2011)

Spisy rysunków, schematów, wykresów, tabel

Spis rysunków

Rysunek 1. Przebieg postępowania badawczego 13
Rysunek 3. Ewolucja struktury kwalifikacyjnej zatrudnienia 25
Rysunek 4. Dalsza ewolucja struktury kwalifikacyjnej zatrudnienia („chmura") 26
Rysunek 5. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi 28
Rysunek 6. Dwa kluczowe źródła dynamiki pracy: technologiczno-gospodarcze i społeczno-demograficzne 30
Rysunek 7. Działania związane z zzl 34
Rysunek 8. Luka strategiczna zasobów ludzkich 38
Rysunek 9. Efektywne zarządzanie wiekiem jako rezultat 39
Rysunek 10. Efekty zastosowania koncepcji zarządzania wiekiem 40
Rysunek 11. Otoczenie wewnętrzne systemu zarządzania wiekiem 44
Rysunek 12. Kompetencje osób dojrzałych w świetle badań 89
Rysunek 13. Ścieżki wychodzenia z rynku pracy 109
Rysunek 14. Łańcuch skutków wprowadzenia równowagi praca – życie 130
Rysunek 15. Obszary badań pracowniczych 142
Rysunek 16. Kontrakt psychologiczny 149
Rysunek 17. Kluczowe praktyki systemów opartych na zaangażowaniu 159
Rysunek 18. Portfolio personalne 160
Rysunek 19. Tożsamość a wizerunek 171
Rysunek 20. Model wyjściowy zarządzania wiekiem 177
Rysunek 21. Rozwój zarządzania wiekiem – syntetyczne ujęcie w czasie 183
Rysunek 22. Model pośredni zarządzania wiekiem 184
Rysunek 23. Współczesny cykl życia z uwzględnieniem wielu „karier" równoległych 188
Rysunek 24. Typy strategii zarządzania wiekiem 190
Rysunek 25. Twarde i miękkie zarządzanie wiekiem 216
Rysunek 26. Autorski model zarządzania wiekiem 253

Spis schematów

Schemat 1. Harmonogram kluczowych działań w zakresie starzenia się w Polsce 69
Schemat 2. Harmonogram kluczowych działań w zakresie starzenia się w świecie: polityki i wydarzenia 69

Spis wykresów

Wykres 1. Wskaźnik zatrudnienia w krajach Unii Europejskiej według grup wieku w 2012 r. (w %) 19
Wykres 2. Ocena cech osób starszych (50 lat i starsi) i młodych pracowników (poniżej 35 lat) według pracodawców (w %) 87
Wykres 3. Samoocena umiejętności (N = 3200), w % 91
Wykres 4. Samoocena umiejętności w zakresie obsługi komputera (N = 3200), w % 93
Wykres 5. Posiadanie prawa jazdy (N = 3200), w % 95
Wykres 6. Posiadanie prawa jazdy według płci i wieku (w %) 95
Wykres 7. Poczucie przydatności w obecnej pracy ogółem (N = 1164), w % 97
Wykres 8. Ocena zadowolenia z poszczególnych wymiarów pracy zawodowej (N = 1164), w % 99
Wykres 9. Ocena stwierdzeń dotyczących roli aktywności zawodowej (N = 3200), w % 100
Wykres 10. Zapatrywanie się na własną przyszłość zawodową (w %) 101
Wykres 11. Sposób myślenia o własnej przyszłości zawodowej (w %) 103
Wykres 12. Ocena szans na znalezienie nowego zatrudnienia w najbliższej okolicy w przypadku bezrobocia (w %) 104
Wykres 13. Ocena szans na znalezienie nowego zatrudnienia w najbliższej okolicy w przypadku bezrobocia według płci (w %) 104
Wykres 14. Potencjalne decyzje dotyczące zatrudnienia w przypadku niemożliwości znalezienia pracy w najbliższej okolicy (w %) 105
Wykres 15. Rozkład wskaźnika proaktywnego zarządzania wiekiem w organizacjach 219
Wykres 16. Rozkład subwskaźników proaktywnego zarządzania wiekiem 220
Wykres 17. Proaktywne zarządzanie wiekiem według sektora własności 221
Wykres 18. Proaktywne zarządzanie wiekiem według wielkości zatrudnienia 222
Wykres 19. Proaktywne zarządzanie wiekiem według typu rynku pracy 223
Wykres 20. Proaktywne zarządzanie wiekiem według typu organizacji – oparte na wiedzy *vs* tradycyjne 224
Wykres 21. Proaktywne zarządzanie wiekiem w organizacjach według wielkości zatrudnienia i sektora działalności 225
Wykres 22. Proaktywne zarządzanie wiekiem w organizacjach według wielkości zatrudnienia i sektora działalności 226
Wykres 23. Proaktywne zarządzanie wiekiem w organizacjach według wielkości zatrudnienia i typu organizacji 227
Wykres 24. Proaktywne zarządzanie wiekiem w organizacjach według typu organizacji i typu powiatu 228
Wykres 25. Główne czynniki proaktywnego zarządzania wiekiem 229
Wykres 26. Proaktywne zarządzanie wiekiem według sektora działalności ($p < 0{,}001$*) 230
Wykres 27. Ocena proaktywnego zarządzania wiekiem: poziom 1–3 według profilu działalności 231

Spis tabel

Tabela 1. Skutki globalizacji 21
Tabela 2. Wyzwania i nowe kierunki zzl 32
Tabela 3. Umiejscowienie modeli zzl w procesie zarządzania 35
Tabela 4. Poziomy zarządzania wiekiem 41
Tabela 5. Prawdopodobne oczekiwania podstawowych grup interesariuszy w stosunku do przedsiębiorstwa 45
Tabela 6. Proces dezaktywizacji zawodowej osób starszych w gerontologii – ujęcie teoretyczne 50
Tabela 7. Zaawansowanie krajów europejskich w zakresie zarządzania wiekiem 60
Tabela 8. Generacje uczestniczące obecnie w globalnym rynku zatrudnienia 80
Tabela 9. Mocne i słabe strony pokolenia Y 82
Tabela 10. Działania z zakresu zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi dostosowane do pokolenia BB, X i Y 83
Tabela 11. Harmonogram prawdopodobnych wydarzeń związanych z generacją C 86
Tabela 12. Różnice w ocenie przez pracodawców cech osób starszych (50+) i młodych pracowników (35–) według kraju 87
Tabela 13. Różnorodne ujęcia wiedzy w kontekście utylitarnym 114
Tabela 14. Role 50+ z perspektywy procesów wiedzy 117
Tabela 15. Charakterystyka metod i technik szkoleniowych w kontekście wykorzystania do szkolenia pracowników dojrzałych 120
Tabela 16. Techniki oceny szkoleń dojrzałych pracowników 125
Tabela 17. Niektóre negatywne konsekwencje braku równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym 128
Tabela 18. Wybrane implikacje do zarządzania zasobami ludzkimi wynikające z teorii motywacji 132
Tabela 19. Różnice oczekiwań pracowników wobec miejsca pracy w zależności od wieku 135
Tabela 20. Sondaże pracownicze 141
Tabela 21. Techniki komunikacji wewnętrznej w organizacji 144
Tabela 22. Portale adresowane do osób dojrzałych 145
Tabela 23. Ewolucja psychologicznych koncepcji człowieka 151
Tabela 24. Czynniki determinujące efektywność 153
Tabela 25. Monitor aktywów niematerialnych – przykłady mierników w obszarze kompetencji indywidualnych 168
Tabela 26. Karta łańcucha wartości dojrzałych pracowników 169
Tabela 27. Warunki przeprowadzania skutecznych zmian 169
Tabela 28. Interesariusze procesu kreowania wizerunku pracodawcy z wyboru 172
Tabela 29. Obszary zarządzania wiekiem wyodrębnione w literaturze obcej w ujęciu chronologicznym 178
Tabela 30. Obszary zarządzania wiekiem w literaturze polskiej 180
Tabela 31. Wizje zarządzania wiekiem wraz z pytaniami diagnostycznymi 185
Tabela 32. Charakterystyka próby pracodawców w badaniu ilościowym *Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce** 195
Tabela 33. Częstotliwość oceny pracowników dojrzałych przez pracodawców tradycyjnych i organizacje oparte na wiedzy z uwzględnieniem okoliczności współpracy i zatrudniania (w %, N = 928) 197
Tabela 34. Ocena pracowników dojrzałych przez pracodawców z uwzględnieniem okoliczności współpracy i zatrudniania w organizacjach tradycyjnych i organizacjach opartych na wiedzy (w %, N = 928) 198
Tabela 35. Sytuacje związane z zatrudnianiem pracowników dojrzałych a typ organizacji – synteza 198
Tabela 36. Ocena szans na znalezienie pracy przez osoby w wieku 45+ w przypadku ich zwolnienia przez obecnego pracodawcę (w %, N = 928) 200
Tabela 37. Preferencje pracy zespołowej pracowników dojrzałych w opinii pracodawców (w %, N = 928) 200
Tabela 38. Zatrudnianie pracowników dojrzałych (w %, N = 928) 201
Tabela 39. Stanowiska respondentów w badaniu pracodawców (w %, N = 928) 201

Tabela 40. Współpraca ze związkami zawodowymi (w %, N = 928) 202
Tabela 41. Narzędzia zarządzania wiekiem stosowane przez pracodawców (odpowiedzi TAK w %, N = 928) 204
Tabela 42. Dostępność bonusów zdrowotnych (odpowiedzi TAK w %, N = 928) 205
Tabela 43. Rodzaje szkoleń zorganizowanych dla pracowników w ciągu ostatnich 5 lat (odpowiedzi „TAK" w %, N = 928) 206
Tabela 44. Uczestnictwo pracodawców w programach współfinansowanych ze środków unijnych w ramach POKL, dotyczących osób w wieku 45+ (odpowiedzi „TAK" w %, N = 928) 207
Tabela 45. Strategia skąpych zasobów (wskazania w %, N = 928) 210
Tabela 46. Strategia obniżenia wymogów (wskazania w %, N = 928) 211
Tabela 47. Strategia wzmacniania zasobów osobistych (wskazania w %, N = 928) 212
Tabela 48. Strategia nauki międzypokoleniowej (wskazania w %, N = 928) 213
Tabela 49. Strategia cyklu życia (wskazania w %, N = 928) 214
Tabela 50. Hybrydowe strategie zarządzania wiekiem polskich przedsiębiorstw 215
Tabela 51. Proaktywne zarządzanie wiekiem według wielkości zatrudnienia i profilu działalności – wybrane statystyki 232
Tabela 52. Ocena zależności między proaktywnym zarządzaniem wiekiem a wybranymi charakterystykami zatrudnienia osób dojrzałych 234
Tabela 53. Ocena zależności między proaktywnym zarządzaniem wiekiem a wybranymi charakterystykami zatrudnienia osób w wieku 45/50+ według wielkości zatrudnienia 235
Tabela 56. Wyniki estymacji modelu regresji logistycznej – zmienna wynikowa: zatrudnianie osób w wieku 45+ 238
Tabela 55. Wyniki estymacji modelu regresji logistycznej – zmienna wynikowa: zatrudnianie nowych osób starszych 239
Tabela 56. Strategie zarządzania wiekiem polskich pracodawców 251
Tabela 57. Wyniki weryfikacji hipotez badawczych* 252

Od Redakcji

Doktor Izabela Kołodziejczyk-Olczak w 1993 r. ukończyła studia na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. W latach 1993–1996 odbyła studia doktoranckie z ekonomii i zarządzania tego uniwersytetu. W roku 1996 została zatrudniona w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego, najpierw jako asystent, a następnie adiunkt. W tym roku ukończyła również studia podyplomowe z dziedziny stosunków przemysłowych.

Zainteresowania naukowe I. Kołodziejczyk-Olczak koncentrują się na zarządzaniu zasobami ludzkimi, zarządzaniu wiekiem, a także motywowaniu, wynagradzaniu i zaangażowaniu pracowników. Rezultatem tych zainteresowań była obroniona w 2001 r. rozprawa doktorska pt. *Motywowanie kadry kierowniczej w bankowości*, przygotowana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Stanisławy Borkowskiej. W zespole katedry uczestniczyła w kilku projektach badawczych, realizowanych także jako badania statutowe.

W latach 2010–2013 pełniła funkcję kierownika ds. koordynacji działań UŁ w projekcie systemowym, wykonywanym dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*.

I. Kołodziejczyk-Olczak jest autorką blisko 100 publikacji, w tym kilkunastu w języku angielskim, trzech redakcji i współredakcji monografii oraz kilku recenzji i publikacji popularnonaukowych.

Jest audytorką ogólnopolskiego konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi od roku 2002, powołaną przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Była ekspertem zewnętrznym Narodowego Programu *Foresight Polska 2020* oraz Fundacji Fundusz Współpracy.

Autorka odbyła kwerendy i wizyty studyjne w takich krajach, jak Indie, Japonia, Cypr, Irlandia, Chiny, Stany Zjednoczone, Szkocja, Norwegia, Wielka Brytania, Włochy oraz uczestniczyła w prawie 70 polskich i zagranicznych konferencjach, także jako prelegent i moderator dyskusji czy opiekun sesji.

Pełniła różnorodne funkcje w kilkudziesięciu projektach Unii Europejskiej, angażując się jako koordynatorka, ekspert, wykonawca oraz audytor czy ewaluator. Bezpośrednio dotyczące zarządzania wiekiem i sytuacji osób dojrzałych są następujące projekty: *Career Plan for Employees 50+*, *Age Alliance*, *Promocja zatrudnienia osób 45+ w województwie łódzkim*, *Sojusz dla Pracy*, *ADEC – Adult Educator in Company*, *Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+*, *Fifty-Fifty – model sieci franszyzy społecznej metodą przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu jako jednej z barier aktywności zawodowej osób 50+*, *DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie, LIKE – Learning through Innovative management concepts to ensure transfer of Knowledge of Elderly pe-*

ople, Cameo-Career Mobility of Europe's Older Workforce: Improving and extending the employability of an ageing workforce in Europe through virtual mobility.

Ma rozległe kontakty z praktyką gospodarczą jako doradca, trenerka szkoleń i warsztatów biznesowych, opartych na autorskich programach oraz członek rady nadzorczej. Koordynatorka kilku edycji studiów podyplomowych Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Będąc coachem kariery pracowników dojrzałych i metodyki zarządzania wiekiem, prowadzi szkolenia *train the trainer*, które doskonalą umiejętności dydaktyczne i merytoryczne. Praca naukowa idzie w parze z działalnością dydaktyczną i organizacyjną. I. Kołodziejczyk-Olczak pracuje jako wykładowca na studiach dziennych, zaocznych, MBA, zdalnych oraz realizowanych dla studentów programu Erasmus. Jest opiekunem specjalności Zarządzanie zasobami ludzkimi. Prowadzi wykłady i warsztaty dla studentów Międzynarodowej Szkoły Letniej. Pod jej kierunkiem ponadto powstało w Uniwersytecie Łódzkim łącznie kilkadziesiąt prac licencjackich i magisterskich. Pełniła funkcję pełnomocnika rektora ds. studiów niestacjonarnych.