

Zarządzanie pracownikami w różnym wieku w kontekście przemian społecznych ostatnich lat

Wojciech Wychowaniec

34.1. Wprowadzenie

Jedna z popularniejszych definicji ekonomii głosi, że jest to nauka o gospodarowaniu ograniczonymi zasobami w warunkach nieorganicznych potrzeb i możliwości [Nasiłowski, 1996, s. 18]. Człowiek dość późno uświadamia sobie rzeczoną „ograniczoność” czy też – mówiąc językiem ekonomicznym – „rzadkość” zasobów. Dopiero koniec XX i początek XXI wieku przyniosły bowiem rzeczywistą refleksję społeczeństwa nad granicami tak ekspansywnego rozwoju gospodarczego. Szczególnie głośno wybrzmiewa głos ekologów, którzy hołdują przekonaniu, że Ziemia nie może w nieskończoność znosić tak wysokiego tempa rozwoju gospodarczego, głównie ze względu na ograniczoność zasobów naturalnych [Arrow i in., 1995, s. 520–521]. W związku z tym naukowcy zaczynają wskazywać na **umiar** jako postawę mogącą uchronić ludzkość od załamania systemu społeczno-gospodarczego. W ostatnich latach coraz modniejsze stają się więc filozofie nawołujące do refleksji nad społeczną „chciwością”: społeczna odpowiedzialność biznesu [Carrol, 1999, s. 268], zrównoważony rozwój [Pezzey, 1992], ekonomia umiaru czy nowy pragmatyzm [Kołodko, 2013]. Teorie te nie mówią jednak wyłącznie o gospodarowaniu zasobami naturalnymi czy o rozsądku w akumulacji kapitału, lecz wszystkie w centrum swojego zainteresowania stawiają człowieka i jego potrzeby. Należy zatem podkreślić, że ludzie (pracownicy) także są jednym z istotnych „zasobów”, wymagających zarządzania pełnego umiaru i rozważności. Jednym z ciekawszych podejść do zarządzania, wychodzącym naprzeciw głosom nawołującym do rozsądnego gospodarowania kapitałem ludzkim, jest koncepcja zarządzania wiekiem. Źródłem tego sposobu myślenia należy szukać, w zyskującym na popularności wśród badaczy, humanistycznym podejściu do zarządzania. Według M. Kostery tzw. **zarządzanie humanistyczne** opiera się na kantowskim założeniu, że człowiek jest celem samym w sobie i nie powinno się traktować go jako środka do osiągnięcia innego, zewnętrznego celu, takiego jak zysk czy efektywność [Kostera, 2015, s. 9]. Rodzi to istotne konsekwencje dla badaczy

zajmujących się zarządzaniem wiekiem, którzy nader często analizują ten aspekt z perspektywy przedsiębiorstwa. Na kanwie takiego sposobu myślenia zbudowana jest także jedna z najpopularniejszych definicji zarządzania wiekiem. Według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) „zarządzanie wiekiem to zespół działań pracodawcy wobec pracobiorcy, którego celem winno być podniesienie standardu miejsca pracy oraz jego otoczenia, a także wzrost możliwości i zdolności wykonywanych zadań i obowiązków, z uwzględnieniem wieku pracowników” [*Wytyczne PARP...*, 2010, s. 3]. Przytoczona definicja pozostawia zatem dość szeroki zakres działań, które mogą być zakwalifikowane do polityki zarządzania wiekiem. Przykłady tego rodzaju praktyk zostaną przytoczone w dalszej części tego rozdziału.

34.2. Sytuacja społeczno-gospodarcza i jej wpływ na stymulowanie zarządzania wiekiem

Przed przedstawieniem analizy obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej warto podkreślić, że zarządzanie wiekiem nie dotyczy – jakby się mogło wydawać – wyłącznie zarządzania pracownikami starszymi. Przykładem wdrożenia podejścia kompleksowego jest jedna z dużych, polskich firm z branży IT, która poza wdrażaniem rozwiązań dla starszych pracowników, realizuje także program młodych talentów, będący odpowiedzią na specyficzne potrzeby tej właśnie grupy wiekowej pracowników¹. Niemniej jednak, w tej pracy główny nacisk zostanie położony na potrzeby pracowników starszych, ponieważ ta grupa będzie miała zasadnicze znaczenie w kontekście zmieniającej się sytuacji demograficznej.

Warto przytoczyć w tym miejscu kilka istotnych prognoz demograficznych, które w przyszłości będą w sposób zasadniczy wpływać na strukturę wiekową siły roboczej na rynku pracy. W 2014 roku Główny Urząd Statystyczny wydał bardzo ważną z punktu widzenia tej tematyki *Prognozę ludności na lata 2014–2050* [2014]. Analiza liczebności i struktury ludności wyraźnie potwierdza tezę o zaawansowanym procesie starzenia demograficznego tzw. zasobów pracy i wzroście odsetka populacji w wieku poprodukcyjnym. Z perspektywy naszych rozważań emerytowani pracownicy pozostają poza polem zainteresowań polityki zarządzania wiekiem w ujęciu organizacyjnym, pełną uwagę należy więc zwrócić ku pracownikom mieszczącym się w przedziale od 45 roku życia do wieku emerytalnego. Skąd tego rodzaju przedział? Wielu badaczy, prawodawców czy organizacji międzynarodowych inaczej rozumie graniczny wiek wstąpienia osoby zatrudnionej do grona „pracowników starszych” lub – jak często nazywa się tę grupę – „pracowników niemobilnych” [ibidem, s. 147]. Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu cezurę należałoby umieścić na etapie, w którym pracownik

¹ Na podstawie badań własnych.

zaczyna tracić pewne zdolności psychofizyczne, co ogranicza go w podejmowaniu określonych rodzajów działań zawodowych [Wychowaniec, 2014, s. 62]. Na podstawie wielu danych, w tym również polskich, trzeba stwierdzić, że tego rodzaju ograniczenia, np. dotyczące ciężkiej pracy fizycznej bądź pracy w szczególnych warunkach, występują już powyżej 45. roku życia [*Założenia merytoryczne projektu...*, 2007, s. 4]. Tę granicę zwyczajowo przyjmuje się w Unii Europejskiej i taką przyjęto także we wspomnianym raporcie GUS. Górna granica wiekowa tego przedziału jest niemożliwa do określenia, ponieważ zgodnie z ustawą o emeryturach i rentach [*Ustawa o zmianie ustawy...*, 2012] wprowadzono stopniowe podnoszenie wieku emerytalnego do 67 roku życia, więc na różnych etapach badanego przedziału czasowego wiek emerytalny będzie się zmieniał. Dla kobiet docelowy wiek emerytalny zostanie osiągnięty w 2040 r., zaś mężczyźni będzie obowiązywał już od 2020 r. [*Prognoza...*, 2014, s. 147].

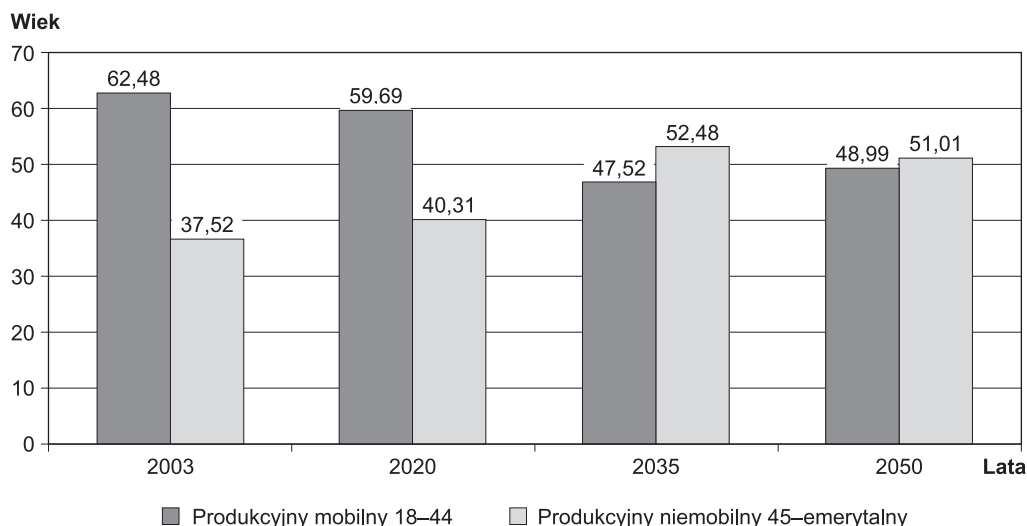
Jak wskazano w tabeli 34.1, w kolejnych latach liczba pracowników z grupy mobilnej (18–44 lata) będzie maleć. W ciągu 22 lat (między 2013 a 2035 rokiem) liczba ta zmieni się z ponad 15 do 9 mln, podczas gdy liczba pracowników w wieku niemobilnym nieznacznie wzrośnie (0,5 mln). Rysunek 34.1 przedstawia powyższe dane w ujęciu procentowym. Z przedstawionej prognozy wynika, że o ile w 2013 r. na jednego pracownika z grupy niemobilnej przypada niemal dwóch pracowników w wieku do 44 roku życia, to już w 2035 r. będzie to stosunek 1 do 1, a nawet prawdopodobnie grupa niemobilna osiągnie przewagę liczebną.

Tabela 34.1. Prognoza struktury wieku Polaków w kontekście rynku pracy w latach 2013–2015 (w tys.)

Struktura wieku	2013	2020	2035	2050
Przedprodukcyjny 0–17	6995	6733	5568	4963
Produkcyjny mobilny 18–44	15 338	14 219	10 725	9331
Produkcyjny niemobilny 45–emerytalny	9210	9601	11 844	9717
Poprodukcyjny emerytalny+	6952	7585	8340	9939

Źródło: Źródło: na podstawie: *Prognoza...*, 2014, s. 148.

Jeżeli powyższe prognozy się potwierdzą, co jest wysoce prawdopodobne, wówczas polski rynek pracy będzie miał do czynienia z zupełnie nową sytuacją, stawiającą przed pracodawcami wiele niespotykanych dotąd wyzwań. Właściciele firm i menedżerowie będą musieli skutecznie zarządzać zespołami, w których równy głos będą miały grupy o różnorodnych interesach i potrzebach [Bańka, 1995, s. 135; Cummings, Worley, 2009, s. 454–455]. Niestety, ze względu na wymogi redakcyjne, rozdział ten nie zawiera analizy różnic między grupami wiekowymi, ale literatura na ten temat jest łatwo dostępna. Warto podkreślić, że wzrost liczby pracowników starszych nie będzie sytuacją patologiczną lub choćby negatywną z perspektywy przedsiębiorstw, będzie tylko wymagał zmiany podejścia do grupy pracowników niemobilnych.



Rysunek 34.1. Prognoza struktury Polaków w wieku produkcyjnym w kontekście rynku pracy w latach 2013–2015 (w %)

Źródło: na podstawie: Prognoza..., 2014, s. 148.

Historia zna bowiem przypadki ludzi, którzy mimo wieku doskonale radzili sobie w pracy **zawodowej**, a nawet wykazywali wyższą skuteczność niż we wcześniejszych latach życia [Szewczuk, 1959, s. 103–106]:

- T.A. Edison, przeszedłszy z działalności wynalazczej do organizacyjnej, z powodzeniem zarządzał projektami badawczymi do 84 roku życia.
- Papież Grzegorz IX, wyniesiony do godności Głowy Kościoła w 80 roku życia, kierował nim z powodzeniem przez kolejne 14 lat.
- Galileo Galilei, mając 72 lata, odkrył libracje księżyca, w 74 roku życia wydał *Dialogi o nowych naukach*, a w wieku 77 lat – już jako osoba niewidoma – skonstruował zegar wahadłowy.
- Wiktor Hugo w wieku 80 lat wydał dramat *Torquemada*, a w rok później *Legendę wieków*.
- Michał Anioł, mając 89 lat, stworzył „Pietę Rondanini”.

34.3. Dobre praktyki w dziedzinie zarządzania wiekiem

W rozdziale tym skupiam się na kwestii zarządzania wiekiem w ujęciu organizacyjnym, czyli ukazuję problem z perspektywy przedsiębiorstw, a zwłaszcza pracodawców. Polityka zarządzania wiekiem ma jednak często charakter narodowy, a nawet

ponadnarodowy. Według badania przeprowadzonego przez Eurofound, dotyczące **restrukturyzacji podczas recesji i współczynnika aktywności zawodowej**, rządy europejskich krajów zaczęły skupiać się promowaniu różnych form redukcji pracy (uelastycznienie, skracanie wymiaru pracy), zamiast typowego przechodzenia na emeryturę [*Wpływ recesji...*, 2011, s. 1]. Wynika to stad, że 1/3 Europejczyków deklaruje chęć kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego [*Active Ageing...*, 2012, s. 74].

Działania organizacji międzynarodowych oraz rządów przyczyniają się do wdrażania dobrych praktyk w dziedzinie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Istnieje kilka klasyfikacji działań w tym zakresie. Na potrzeby tego opracowania przyjęto podział opracowany przez Eurolink Agew 2000 roku w ramach projektu *Combating Age Barriers in Employment* [Liwński, Sztanderska, 2010, s. 23].

Pierwszy obszar dotyczy dobrych praktyk związanych z **rekrutacją** pracowników. W tym zakresie postuluje się przede wszystkim zniesienie bariery wieku w procesie pozyskiwania pracowników [Fabisiak, Prokurat, 2012, s. 92]. Standardy przewidują m.in. takie formułowanie ogłoszeń o pracę, aby zachęcały do aplikowania niezależnie od wieku, oraz umieszczanie ich nie tylko w internecie, lecz także w innych środkach przekazu, które są popularniejsze wśród osób starszych. Dobre praktyki są też stosowane w aspekcie **nauki i rozwijania kompetencji** pracowników. Holenderska firma Achmea wdrożyła program, w którym po ukończeniu 45 roku życia pracownikom przysługuje możliwość regularnego korzystania z poradnictwa zawodowego, a także do 10 dni specjalnego urlopu naukowego, który mogą wykorzystać wyłącznie na doszkalanie się i rozwój osobisty [Liwński, 2010, s. 10]. Trzecim obszarem zarządzania wiekiem są **awanse i przesunięcia wewnątrzorganizacyjne**. Aspekt ten promuje przesunięcia pracowników starszych do pracy biurowej lub nadzorczej, jeżeli ich pierwotne stanowisko wymaga np. dużej siły fizycznej. Tego rodzaju rozwiązania wdrożono m.in. w firmie AVR, zajmującej się gospodarką odpadami, oraz w niemieckim Ford Werke [ibidem, s. 14]. W **zakresie elastyczności zatrudnienia** promuje się z kolei nastawienie efektywnościowe, czyli uelastycznienie godzin pracy, przy założeniu zachowania skuteczności pracowników. We włoskiej L'Incontro Cooperative prawo do uelastycznienia pracy przysługuje pracownikom, którzy przekroczyli określony wiek [Walker, 1997, s. 66]. Z punktu widzenia danych demograficznych ważne jest umożliwienie pracownikom osiągnięciem wieku emerytalny samodzielnego decydowania o tym, czy chcą pozostać aktywni zawodowo. Niektóre firmy umożliwiają pracownikom **elastyczne kończenie zatrudnienia**, które polega na sukcesywnym zmniejszaniu czasu pracy, aż do całkowitego ustania współpracy. Tego rodzaju praktykę wdrożyła stocznia w Rydze, w związku z brakiem młodszych kandydatów do pracy [Liwński, Sztanderska, 2010, s. 32]. Standardy zarządzania wiekiem promują także dobre praktyki związane z projektowaniem samych stanowisk pracy i **profilaktyką prozdrowotną**. Jednym z liderów tego rodzaju rozwiązań w Polsce jest firma Dalkia Poznań, która nie tylko zatrudniła ergonomę, aby miejsca pracy były zgodne z potrzebami starszych pracowników, lecz także dba o ich zdrowie, zapewniając opiekę medyczną i np. wyjazdy do sanatorium [Budny i in., 2013, s. 22]. Poza tymi

rozwiązaniami, w wielu firmach realizuje się także szkolenia profilaktyczne oraz zachęca pracowników do aktywnego wypoczynku. Często najtrudniejszą barierą, która nie pozwala na skuteczne gospodarowanie w przedsiębiorstwie potencjałem pracowników z grupy niemobilnej, jest jednak postawa młodszych pracowników lub nawet członków kadry zarządzającej. Najczęściej promowanym rozwiązaniem, które ma zniwelować owe uprzedzenia, jest tworzenie międzypokoleniowych zespołów, złożonych zarówno z pracowników młodych, jak i z bardziej doświadczonych. Pozytywne doświadczenia w tym zakresie ma także polska firma – Centrum Techniki Okrętowej [ibidem, s. 39].

34.4. Podsumowanie

W kontekście przytoczonych danych dziwi nieco stosunkowo niskie zainteresowanie tematem w środowisku biznesowym, zwłaszcza w kontekście przedstawionych prognoz demograficznych. Co więcej, zarówno literatura naukowa, jak i teksty o charakterze poradnikowym, są łatwo dostępne i w większości napisane w sposób niezwykle przystępny i praktyczny. W świetle przedstawionych danych wydaje się szczególnie istotne, aby naukowcy, zwłaszcza specjalizujący się w zarządzaniu humanistycznym, wzięli na siebie część odpowiedzialności za promowanie koncepcji zarządzania wiekiem w środowisku biznesowym, jest to bowiem jeden z istotnych sposobów wspomagających zachowanie **umiaru** w zarządzaniu ludźmi.

Bibliografia

- Active Ageing – Report* [2012], Eurobarometr, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_en.pdf.
- Arrow K., Bolin B., Costanza R., Dasgupta P. [1995], *Economic Growth, Carrying Capacity, and the Environment*, „Nature”, t. 268.
- Bańka A. [1995], *Zawodownawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*, Print B-Press, Poznań.
- Budny M., Pogoda I., Szostakowska M. [2013], *Diagnoza dobrych praktyk – metod aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+*, Warszawska Wyższa Szkoła Informatyki, Warszawa, <http://efektywni50plus.wysi.edu.pl/upload/list/Diagnoza%20dobrych%20praktyk%20metod%20aktywizacji%20zawodowej%20osob%20w%20wieku%2050+.pdf>.
- Carrol A.B. [1999], *Corporate Social Responsibility*, „Business and Society”, t. 38(3).
- Cummings T., Worley C. [2009], *Organization Development and Change*, Cengage Learning, Stamford.
- Fabisiaik J., Prokurat S.[2012], *Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics*, „Jurnal of Entrepreneurship Management and Innovation”, t. 8(4).

- Kołodko G. [2013], *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Kostera M. [2015], *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa.
- Liwiński J. [2010], *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, PARP, Warszawa, <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/494/9417.pdf>.
- Liwiński J., Sztanderska U. [2010], *Wstępne standard zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa, <http://pokl.parp.gov.pl/files/74/150/226/10730.pdf>.
- Nasiłowski M. [1996], *System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii*, Key Text, Warszawa.
- Pezzey J. [1992], *Sustainable Development Concepts. Economic Analysis*, The International Bank for Reconstruction and Development, Washington.
- Prognoza ludności na lata 2014–2050* [2014], GUS, Warszawa, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosc/prognoza-ludnosc-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-1,5.html>.
- Szewczuk W. [1959], *Psychologia człowieka dorosłego. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Ustawa o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2012 r., poz. 637), <http://isap.sejm.gov.pl/Download.jsessionid=2E9E1D815C374AB671D0B452623142CB?id=WDU20120000637&type=1>.
- Wpływ recesji na politykę zarządzania wiekiem (streszczenie)* [2011], Eurostat, http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2011/75/pl/1/EF1175PL.pdf.
- Walker A. [1997], *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Wychowaniec W. [2014], *Starsi pracownicy a potrzeby organizacji. Powody wdrażania polityki zarządzania wiekiem*, „Karpacki Przegląd Naukowy”, nr 1(9), Krosno.
- Wytyczne PARP: POKL Poddziałanie 2.1.1. Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach – projekty konkursowe* [2010], PARP, Warszawa.
- Założenia merytoryczne projektu ustawy o emeryturach pomostowych*, Centralny Instytut Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2007, s. 4, http://rop.sejm.gov.pl/1_0ld/opracowania/pdf/ciop_emerytury.pdf

Streszczenie

Ambicją tego rozdziału jest przybliżenie czytelnikom tematyki skutecznego zarządzania pracownikami starszymi, zwłaszcza w kontekście dynamicznie następujących zmian społecznych, ekonomicznych i demograficznych. Przedstawiono w nim problem starzenia się społeczeństw wraz z analizą jego konsekwencji dla struktury demograficznej ludności w Polsce oraz skupiono się na scharakteryzowaniu najskuteczniejszych praktycznych metod zarządzania pracownikami w różnym wieku. Przedstawiono dobre praktyki zarządzania wiekiem w dziedzinach: rekrutacji, awansów, elastycznych form zatrudnienia, prewencji zdrowia, zakończenia zatrudnienia oraz zmiany podejścia do starszych pracowników.

Summary

Age Management as an Example of the Implementation of the Principles of Economics of Moderation

The goal of the paper is to show the reader the subject of the effective management of older workers, especially in the context of social, economical and demographic changes. The article presents the problem of aging populations, together with an analysis of its implications for the demographic structure of the population in Poland and focuses on the characterization of the most effective practical methods of age management. It presents good practices of age management in the areas of recruitment, promotion, flexible forms of employment, health prevention, employment exit and changing attitude towards older workers.