

## Koncepcja zarządzania wiekiem jako instrument zatrudnienia starszych pracowników oraz utrzymania ich w dotychczasowym miejscu pracy

MAŁGORZATA OSOWSKA

absolwentka Instytutu Polityki Społecznej UW

**STRESZCZENIE:** *Celem artykułu jest przybliżenie koncepcji zarządzania wiekiem jako szansy na podniesienie poziomu zatrudniania osób starszych w Polsce. W pierwszej jego części zostało opisane zjawisko wczesnego wycyfrowania się ludzi w starszym wieku z rynku pracy. Autorka przytoczyła w tym celu wnioski z badań nad przyczynami wczesnej dezaktywizacji. W dalszej części została przywołana i opisana koncepcja zarządzania wiekiem, która może stać się skutecznym narzędziem utrzymania osób starszych w miejscu zatrudnienia. Artykuł zakończony jest sformułowaniem wniosków oraz rekomendacji dotyczących możliwości upowszechnienia tej koncepcji w realiach polskiego rynku pracy.*

**SŁOWA KLUCZOWE:** *starzenie się populacji, rynek pracy, zarządzanie wiekiem, dezaktywizacja zawodowa*

### Wstęp

Starzenie się społeczeństwa jest procesem nieodwracalnym i nabierającym coraz większego tempa. Co istotne, jest to zmiana społeczna, która była przewidywana od dawna jako rezultat drugiego przejścia demograficznego – sytuacji drastycznego spadku dzietności kobiet niegwarantującej prostej zastępowalności pokoleń, przy jednoczesnym wydłużaniu się średniej długości życia. Powoduje to wzrost współczynnika obciążenia demograficznego, który w 2011 r. wyniósł 26,9<sup>1</sup>. Jego wartość wskazuje, że obecnie mniej więcej cztery osoby w wieku produkcyjnym pracują na świadczenia jednego emeryta<sup>2</sup>.

O zjawisku starzenia się populacji mówi się najczęściej w kontekście zagrożeń, jakie niesie ono dla rentowności systemu ubezpieczeń społecznych. Zgodnie z prognozami opracowanymi

mi przez ZUS, do 2060 r. współczynnik obciążenia demograficznego wzrośnie dwukrotnie w porównaniu z 2011 r., znacznie pogarszając sytuację podatników<sup>3</sup>. Ponadto coraz większe środki będą generowane w ramach systemu ochrony zdrowia oraz instytucji opieki nad ludźmi starszymi.

W Polsce destabilizacja związana ze starzeniem zasobów ludzkich może być szczególnie dotkliwa, gdyż osoby w wieku dojrzałym wczesnie dezaktywizują się zawodowo. Wyliczenia GUS z 2012 r. pokazują, iż spośród wszystkich osób deklarujących pobieranie świadczenia emerytalnego w wieku 50–69 lat aż 30% to osoby, które nie przekroczyły powszechnego wieku emerytalnego, obowiązującego w momencie przeprowadzania badania statystycznego<sup>4</sup>. Dopelnieniem tych statystyk są dane uzyskane przez ZUS, które pokazują, że śred-

<sup>1</sup> Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2011 roku, Centralny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, Warszawa-Bydgoszcz 2013, s. 21.

<sup>2</sup> GUS, *Pojęcia stosowane w badaniach statystycznych statystyki publicznej*, [http://www.stat.gov.pl/gus/definicje\\_PLK\\_HTML.htm?id=POJ-6132.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-6132.htm), pobrano 17.11.20013.

<sup>3</sup> *Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Emerytalnego do 2060 roku*, ZUS, Departament Statystyki, Warszawa 2010, s. 15.

<sup>4</sup> GUS, *Przejście z pracy na emeryturę w 2012*, Warszawa 2013, s. 44.

ni wiek pozyskania pierwszego świadczenia emerytalnego w 2011 r. wynosił 59,8 lat<sup>5</sup>. Wydaje się więc, że dla Polski podniesienie poziomu zatrudnienia w omawianej grupie wiekowej będzie poważnym wyzwaniem.

W niniejszym artykule skoncentrowano się na zaprezentowaniu koncepcji zarządzania wiekiem jako jednej z możliwych odpowiedzi na problem wczesnej dezaktywizacji zawodowej najstarszej podgrupy pracujących Polaków. Zaprezentowano definicję, ideę oraz elementy składowe koncepcji zarządzania wiekiem oraz wykazano, dlaczego mogłaby ona stać się jednym z rozwiązań minimalizujących problem niskiego poziomu zatrudnienia osób starszych. W dalszej części określono, jakie są szanse i bariery powodzenia tej koncepcji w Polsce. Artykuł zamyka sformułowanie rekomendacji oraz warunków, jakie musiałyby zostać spełnione, by zarządzanie wiekiem stało się regularną, sformalizowaną praktyką na polskim rynku pracy.

### Przyczyny wczesnej dezaktywizacji zawodowej Polaków

Uwarunkowania wczesnej dezaktywizacji zawodowej osób starszych w Polsce były częstym przedmiotem badań i analiz podejmowanych w ostatnich latach przez różne instytucje, często z ramienia rządowych i samorządowych władz publicznych, we współpracy z ośrodkami badawczymi, jak również przez organizacje pożytku publicznego. Wśród projektów podejmujących tę problematykę można wymienić m.in. badanie pn. *Dezaktywizacja osób w wieku okołomerytalnym* z 2008 r., zlecone przez Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz MPiPS, projekt *Determinanty dezaktywizacji zawodowej osób po 45 roku życia*, realizowany przez miasto Elbląg, czy przedsięwzięcie na-

ukowe pn. *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, zrealizowane na zlecenie Akademii Rozwoju Filantropii. Zauważalne jest więc, iż wiek, od którego badane osoby zostały zaklasyfikowane jako starsi pracownicy, cechował się dużą rozpiętością; niejednokrotnie uwzględniano sytuację osób już od 45. roku życia, choć wiek, od którego możemy mówić o osobie starej, stale się przesuwają<sup>6</sup>.

Prowadzone analizy i statystyki dowiodły, iż w Polsce przedwczesna dezaktywizacja zawodowa jest problemem złożonym i o charakterze systemowym<sup>7</sup>. Można przypuszczać, że zaistniała sytuacja jest konsekwencją polityki rynku pracy prowadzonej od początku lat 90. w Polsce. Głęboka transformacja ustrojowa przyczyniła się do wysokiego bezrobocia strukturalnego, a sytuację próbowano ratować, zachęcając do jak najwcześniejszego wycofywania się z rynku pracy wszystkie osoby nabywające prawa do świadczeń z systemu ubezpieczeń społecznych, w tym przede wszystkim osoby, którym przysługiwały świadczenia emerytalne<sup>8</sup>. Wychodzono z błędnego założenia, że miejsca pracy zwalniane przez osoby starsze będą natychmiast zajmowane przez młodych bezrobotnych, choć badania pokazują, że rzadko tak się dzieje, gdyż stanowiska te wymagają dłuższego stażu pracy, a co za tym idzie większego doświadczenia<sup>9</sup>.

Niedopasowanie podaży i popytu na rynku pracy jako efekt prowadzonej polityki państwowej to jeden z wielu czynników, który odpowiada za niepożądaną dziś wczesną dezaktywizację zawodową Polaków. Trudności w pozostaniu na rynku pracy wzmacnia także praktyka polskich przedsiębiorstw i innych zakładów pracy, w których rozwój zawodowy osoby starszej w pewnym momencie staje w miejscu. Warto o tym wspomnieć, gdyż jak

<sup>5</sup> Ibidem, s. 47.

<sup>6</sup> B. Szatur-Jaworska (red.), *Stan przestrzegania praw osób starszych w Polsce. Analiza i rekomendacje działań*, Warszawa 2008, s. 8.

<sup>7</sup> *Determinanty dezaktywizacji zawodowej osób po 45 roku życia. Raport z badań*, w ramach projektu „Indywidualne ścieżki zatrudnienia” realizowanego przez Elbląską Radę Konsultacyjną Osób Niepełnosprawnych, Elbląg 2010, <http://www.erkon.elblag.com.pl/innowacyjnerykon/wp-content/uploads/2010/02/raport.pdf>, pobrano 23.09.2013, s. 38–52.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> D. Kaluża, Z. Lewandowska-Szweda, *Bariery aktywizacji zawodowej osób starszych w Polsce*, [w:] R.C. Horodeński, C. Sadowska-Snarska, *Gospodarowanie zasobami pracy na początku XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, IPiSS, Białystok–Warszawa 2009, s. 175.

pokazały wyniki raportu *The future of retirement*, tylko 1/3 polskich pracodawców jest gotowa wysyłać swych najstarszych pracowników na szkolenia zawodowe<sup>10</sup>. Wciąż panuje wśród nich silne przekonanie, iż wszelkiego rodzaju formy doszkalania zawodowego powinny być kierowane jedynie do młodszych pracowników, gdyż starsi nie są w stanie pochłonąć nowej wiedzy.

W świetle wyników badań osoby starsze charakteryzuje co prawda wolniejsza przyswajalność wiedzy, jednocześnie zwraca się uwagę, iż wolniejszy proces nauki wcale nie oznacza gorszej jakości zgromadzonej wiedzy<sup>11</sup>.

Podobnie tylko około połowa osób zatrudniających starszych pracowników deklaruje chęć zaproponowania takim podwładnym nowego rodzaju pracy<sup>12</sup>. Należy jednak podkreślić, że we wspomnianym badaniu brano pod uwagę jedynie deklaracje pracodawców. Można zatem zakładać, że w rzeczywistości jeszcze mniej spośród nich jest skłonnych zaproponować pracownikowi w starszym wieku nowy zakres obowiązków czy formę doszkalania.

Na skutek takiego podejścia pracodawców dochodzi do sytuacji „zamrażania kompetencji”. Dojrzały pracownik nie może już liczyć ani na zmianę zakresu obowiązków w dotychczasowej pracy, ani na dalszy rozwój zawodowy, ani na możliwości podwyżki, co może niekorzystnie wpływać na jego poczucie zadowolenia z pracy oraz wzmacniać poczucie zmęczenia rutyną. Tymczasem możliwość awansu, a przede wszystkim otrzymanie wyższego wynagrodzenia mogłyby się okazać skuteczną motywacją, zwłaszcza ze względu na realną korzyść – powiększenie świadczenia emerytalnego.

Dodatkowo nieinwestowanie w kapitał ludzki starszych pracowników bardzo utrudnia im znalezienie zatrudnienia w momencie, kiedy dotychczasowy pracodawca rozwiąże z nimi stosunek pracy, gdyż ich kwalifikacje nie są aktualizowane i dopasowywane na bieżąco do potrzeb rynku pracy.

W Polsce ponadto istnieją silnie zakorzenione stereotypy, które skutkują tym, iż od osób w dojrzałym wieku oczekuje się wczesnej dezaktywacji zawodowej. Pogląd, iż osoby starsze powinny ustąpić miejsca młodym, jest wciąż popularny wśród polskich pracodawców, podobnie jak wśród reszty społeczeństwa, co bardzo sprzyja praktykom dyskryminacji ze względu na wiek<sup>13</sup>. Dodatkowo osoby starsze traktuje się jako jednorodną grupę osób „dzieci PRL-u”, którą cechuje niechęć do pracy, podwyższania kwalifikacji, sfrustrowana i niepotrafiąca sprostać wymaganiom gospodarki XXI wieku<sup>14</sup>.

W końcu około 20% pracodawców pytanym o to, dlaczego nie chcą zatrudniać osób starszych odpowiada, że nie pasują oni do reszty zespołu<sup>15</sup>. Oznacza to, że sam sposób zarządzania personelem wydaje się być bardzo schematyczny i niezrównoważony; brakuje pomysłu na to, jak wykorzystać doświadczenie i inne atuty dojrzałych pracowników w miejscu zatrudnienia. W związku z tym pracodawcy najczęściej decydują się na rozwiązanie stosunku pracy z takimi osobami lub namawiają ich do przejścia na emeryturę.

W Polsce podjęto już kroki na rzecz przeciwdziałania wczesnej dezaktywacji zawodowej, podwyższając wiek emerytalny oraz ograniczając dostępność świadczeń przyznawanych ze względu na wiek, natomiast zmianom tym

<sup>10</sup> *The future of retirement. What people want?*, raport z badania zrealizowanego przez The Hongkong and Shanghai Banking Corporation we współpracy z Oxford Institute of Ageing, 2006, s. 11.

<sup>11</sup> C. Rossnagel, *Lernen im fortgeschrittenen Erverbsalter*, <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-AB1FB821-AB8897A7/bst/Vortrag%20RoBnagel301007.pdf>, pobrano 6.07.2012.

<sup>12</sup> *The future...*, op. cit., s. 11.

<sup>13</sup> D. Kaluża, Z. Lewandowska- Szweda, *Bariery...*, op. cit., s. 124.

<sup>14</sup> Szatur-Jaworska B., Rysz-Kowalczyk B., *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse. Raport syntetyczny z badań*, Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii, IPSOS, Warszawa 2007, s. 68.

<sup>15</sup> *Osoby po 45 roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny*, raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej osób po 45 roku życia odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich województwa lubelskiego”, CBOS, Warszawa, [http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/baza\\_projektow\\_badawczych\\_efs/Documents/wiek\\_analiza\\_03062011.pdf](http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/Documents/wiek_analiza_03062011.pdf), pobrano 12.09.2012, s. 136.

nie towarzyszy nowe podejście w sposobie traktowania starszych pracowników. Są oni postrzegani jako osoby nieprzydatne, będące dla pracodawców przede wszystkim obciążeniem<sup>16</sup>. Brakuje sprawdzonych strategii działania, które nie tylko uczyniłyby pracę dla osób w dojrzałym wieku bardziej atrakcyjną, ale również przyniosłyby korzyść samym pracodawcom.

Wydaje się, że zmiany, jakie nastąpiły w strukturze demograficznej pracowników, powinno się zacząć postrzegać jako szansę, a nie tylko zagrożenie<sup>17</sup>. Takie właśnie podejście zostało zastosowane w koncepcji zarządzania wiekiem, która wzbudza na rodzimym gruncie coraz większe zainteresowanie.

### Zarządzanie wiekiem jako szansa na podniesienie poziomu zatrudnienia ludzi starszych

Idea zarządzania starszym zespołem kierowniczym to nowe podejście w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi, które docenia różnorodność społeczno-demograficzną zespołu pracowniczego i stara się wykorzystywać różnice pomiędzy ludźmi do usprawnienia działalności zakładu pracy oraz wprowadzania innowacji. W literaturze przedmiotu wyodrębniono kilka konceptualizacji i opercjonalizacji tego pojęcia. Zgodnie z najbardziej rozpowszechnioną definicją autorstwa Walckera z 1997 r., zarządzanie wiekiem to: *różnorodny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi w obrębie organizacji, ogniskujące się na wieku lub generalizujące ogólne praktyki zarządzania starzejącą się siłą roboczą w polityce publicznej lub w ramach zbiorowych umów o pracę*<sup>18</sup>.

W Polsce mianem strategii zarządzania wiekiem T. Schimanek, przedstawiciel Akademii

Rozwoju Filantropii, określił: *rozwiązania, które mają na celu stały rozwój, aktualizowanie wiedzy i umiejętności starszych pracowników, podtrzymanie ich zaangażowania w realizację celów firmy oraz utrzymanie ich w dobrej kondycji i zdrowiu*<sup>19</sup>.

Zarządzanie wiekiem łączy w sobie zarówno inicjatywy podejmowane na różnych etapach kariery zawodowej, jak i rozwiązania odnoszące się do otoczenia pracy oraz samego pracownika, co zwykle nazywać się obszarami zarządzania wiekiem<sup>20</sup>. Można wśród nich wymienić działania podejmowane w obszarze rekrutacji, jak podwyższanie wieku emerytalnego, dyskryminację pozytywną, wspieranie samopomocowych grup w znalezieniu zatrudnienia i tym podobne działania<sup>21</sup>.

Istotnym blokiem działań są także rozwiązania z zakresu szkoleń, promocji i rozwoju zawodowego, jak również wszelkie programy edukacyjne i szkoleniowe skierowane do starszych pracowników, programy kariery, tworzenie środowiska sprzyjającego nauce, promowanie polityki przyjaznej starszym pracownikom. Kolejny obszar zarządzania wiekiem to praktyki związane z elastycznymi formami pracy, jak rotacja pracy, praca na pół etatu, samoregulacja czasu pracy oraz inne rozwiązania<sup>22</sup>.

Dalsze formy zarządzania wiekiem obejmują: ergonomię miejsca pracy oraz bezpieczne jej warunki (organizacja zadań, wyłączenie ludzi starszych z prac ciężkich, obciążających, mieszane wiekowo zespoły pracownicze), zmienianie postaw wobec starzejących się pracowników w organizacji (np. wszelkie programy promujące postawy przyjazne starszym pracownikom), wprowadzanie zmian w polityce

<sup>16</sup> Ibidem, s. 135

<sup>17</sup> R.R. Feinsod, T.O. Davenport, *The aging Workforce: Challenge or opportunity?*, "Work at work journal", 2006, nr 3, s. 14–20.

<sup>18</sup> TAEN, Expert in Age & Employment, *The Age and Employment Network, Defining Age Management: Information and Discussion Paper*, London 2007, publikacja dostępna pod adresem: [http://taen.org.uk/uploads/resources/Defining\\_Age\\_Management.pdf](http://taen.org.uk/uploads/resources/Defining_Age_Management.pdf), pobrano 21.03.2013.

<sup>19</sup> *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzania wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2010, na stronie: <http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Aktywizacja%20zawodowa%20osob%2050+.pdf>, pobrano: 12.05.2014, s. 25.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 23.

<sup>21</sup> *The Age and Employment Network...*, op. cit., s. 8.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 8.

odchodzenia z zakładu pracy, podnoszenie wieku emerytalnego, podnoszenie minimalnego wieku potrzebnego do odejścia z pracy, znoszenie programów umożliwiających wczesną dezaktywizację zawodową<sup>23</sup>.

Warto przytoczyć inną, najszerszą, a zarazem najnowszą operacjonalizację (z 2010 r.), stale uaktualnianą, która została sformułowana przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFILWC)<sup>24</sup>. W zasadzie stworzona typologia, podobnie jak te opracowane przez Eurolink Age w 2000 r. w ramach Kodeksu Dobrych Praktyk oraz propozycji Naegele'a i wspomnianego wcześniej Walkera z 2006 r., wyróżnia kluczowe obszary, wymagające strategicznego podejścia<sup>25</sup>. Są to:

- 1) rekrutacja,
- 2) przesunięcia pomiędzy stanowiskami,
- 3) szkolenia i rozwój,
- 4) polityka płacowa,
- 5) zdrowie i dobre samopoczucie,
- 6) elastyczne zatrudnienie,
- 7) ergonomia i organizacja pracy,
- 8) polityka kończenia zatrudnienia,
- 9) zmiana nastawienia do starszych pracowników,
- 10) podejście kompleksowe<sup>26</sup>.

Autorzy wszystkich tych klasyfikacji obszarów zarządzania wiekiem rekomendują podejście strategiczne, w którym stosuje się rozwiązania we wszystkich opisanych obszarach, dzięki czemu na zasadzie efektu synergii dochodzi do większej skuteczności wszystkich tych połączonych działań, niż w przypadku wprowadzania poszczególnych, fragmentarycznych rozwiązań<sup>27</sup>.

Sama geneza tego sposobu zarządzania wywodzi się od tzw. polityki wiekowej, która została opracowana i wdrożona w Finlandii w latach 90. ubiegłego stulecia<sup>28</sup>. Fińskie przedsięwzięcie było owocem nawiązania sieci współpracy pomiędzy państwem a różnymi stronami dialogu społecznego, co dało podstawę do stworzenia w 1995 r. Komisji ds. starzejących się pracowników w życiu zawodowym<sup>29</sup>.

Celem tego ciała była diagnoza sytuacji starszych pracowników na rynku pracy oraz stworzenie strategii obejmującej propozycje działań na rzecz aktywizacji zawodowej starszej ludności<sup>30</sup>. Dzięki systematycznie prowadzonym badaniom i analizom na temat potencjału i sytuacji dojrzałych osób dowiedziano, iż problem przedwczesnego odchodzenia z rynku pracy dotyczy przede wszystkim osób o niskim wykształceniu, które pracują w niestabilnych i mało sprzyjających warunkach<sup>31</sup>. Ponadto dzięki prowadzeniu badań nad zależnością uwarunkowań zawodowych od wieku (tzw. *Work Ability Index*) sformułowano wniosek, że choć wydolność fizyczna organizmu zmniejsza się wraz z wiekiem i podobnie osłabiona zostaje zdolność koncentracji, to jednocześnie rośnie rola doświadczenia zawodowego i kumulowanej przez lata wiedzy<sup>32</sup>.

Wyniki tych badań zainicjowały przełom w sposobie podchodzenia do starszych pracowników, którzy zaczęli być postrzegani jako cenny i przydany dla pracodawcy kapitał, który można umiejętnie wykorzystać przy określonej polityce kadrowej.

Fiński sposób zagospodarowania zróżnicowanej wiekowo załogi został z powodzeniem

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Eurofund, *Obszary specjalizacji: Aging work force, zbiór dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem*, na stronie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>, pobrano 01.06.2014.

<sup>25</sup> J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem*, PARP, Warszawa 2010, s. 23.

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 24.

<sup>28</sup> Ibidem, s. 45.

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> Ibidem.

<sup>31</sup> I. Wolińska, *Załącznik 14 – Ekspertyza dotycząca tematu: Działania służące wydłużeniu aktywności zawodowej, Załącznik nr 14 do Dokumentacji Konkursowej*. Konkurs nr POKL/6.1.1/PI/IA/11 na projekty innowacyjne testujące realizowane w ramach Priorytetu VI PO KL, ogłoszony dnia 10 października 2011 r.

<sup>32</sup> *Aktywizacja zawodowa osób 50+...*, op. cit., s. 43.

przechwycony przez inne kraje. Warto wspomnieć o wdrożonym w Wielkiej Brytanii projekcie *Age positive Campaign*, którym mocno posiłkowała się Akademia Rozwoju Filantropii<sup>33</sup>. Zamyśl zarządzania wiekiem jest także od dłuższego czasu promowany przez Unię Europejską jako odpowiedź na wielość problemów, jakie rodzi proces starzenia się populacji.

### **Analiza możliwości upowszechnienia w Polsce rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem**

W Polsce zarządzanie wiekiem jako sposób podchodzenia do polityki kadrowej wydaje się coraz silniej osadzać w społecznej świadomości, o czym świadczy mnogość publikacji, zwłaszcza tych dotyczących możliwości podniesienia poziomu zatrudnienia u osób starszych w regionie: województwie lub powiecie. Oprócz omówienia najważniejszych założeń koncepcji, uwagę poświęca się również dobrym praktykom zarówno ze świata, jak i Polski.

Szczególne znaczenie dla rozpowszechnienia tej wiedzy mogły mieć inicjatywy Akademii Rozwoju Filantropii oraz Państwowej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Pierwsza z tych organizacji nawiązała współpracę z angielskimi partnerami, dzięki czemu członkowie mieli okazję wyjechać i przyjrzeć się rozwiązaniom z zakresu zarządzania wiekiem prowadzonym w angielskich przedsiębiorstwach<sup>34</sup>. Od tamtego czasu działacze Akademii starają się upowszechnić strategię zarządzania wiekiem w ramach programu *Zysk z dojrzałości*, prowadząc szkolenia i warsztaty dla zainteresowanych zakładów pracy oraz

organizując konkursy skierowane m.in. do osób zatrudniających: *Pracodawca przyjazny pracownikom 50+*<sup>35</sup>.

Z kolei w ramach inicjatywy PARP-y pn. *Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw* dokonano diagnozy uwarunkowań prawnych i finansowych w aspekcie zarządzania wiekiem, a także przeprowadzono rozmowy z pracodawcami. Efektem tych działań było sporządzenie raportu – przewodnika po dobrych praktykach zaczerpniętych z kraju i zagranicy.

Jak pokazują powyższe przykłady, niekonwencjonalną strategią zainteresowały się różnego rodzaju podmioty społeczne i naukowe. Pozostaje pytanie, czy zainteresują się nią polscy pracodawcy i będą chcieli ją zaimplementować. Wydaje się, że sukces koncepcji zarządzania wiekiem jest uzależniony od spełnienia niżej wymienionych warunków.

1. Pracodawcy muszą dostrzegać w zastosowaniu omawianej koncepcji wymierne zyski dla swojego zakładu pracy. Tymczasem dotychczasowe inicjatywy związane z chęcią upowszechniania idei zarządzania wiekiem pozwoliły na uchwycenie korzyści, jakie pracodawcom niesie nowe podejście w sposobie zarządzania pracownikami, takich jak<sup>36</sup>:

a) zwiększenie produktywności przedsiębiorstwa dzięki wykorzystaniu wiedzy i umiejętności związanych z wiekiem poprzez przesunięcia w obrębie stanowisk;

b) zmniejszenie fluktuacji wewnątrz firmy dzięki zatrzymaniu zarówno starszych, jak i młodych pracowników, przez co przedsiębiorstwo może oszczędzić na rekrutacji i adaptowaniu nowych pracowników;

c) wykorzystanie starszych pracowników jako coachów, tzw. mentoring, przez co można

<sup>33</sup> Wywiad z Tomaszem Schimankiem, politykiem społecznym, ekspertem w Akademii Rozwoju Filantropii. Rozmowę przeprowadzono w ramach badań własnych do pracy magisterskiej pt. „Dezaktywizacja zawodowa osób starszych. Sposoby przeciwdziałania” we wrześniu 2012 r.

<sup>34</sup> Ibidem.

<sup>35</sup> Konkurs organizowany jest we współpracy z Polską Konfederacją Pracodawców Prywatnych Lewiatan w ramach programu „Zysk z dojrzałości”. Celem konkursu jest promocja dobrych praktyk zarządzania wiekiem wśród polskich przedsiębiorców i instytucji rynku pracy. Dobre praktyki mogą być zgłaszane w 2 kategoriach konkursowych: praktyki pracodawców przyjazne pracownikom 50+ oraz praktyki pośrednictwa pracy i szkoleń na rzecz osób 50+. Informacja zaczerpnięta ze strony internetowej <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/469075>, pobrano 12.05.2014.

<sup>36</sup> Ibidem.

<sup>37</sup> Ibidem.

znacznie oszczędzić na szkoleniach zewnętrznych<sup>37</sup>.

W zasadzie do wyżej sformułowanych korzyści zarządzania wiekiem można dodać jeszcze szybsze rozprzestrzenianie się innowacji dzięki różnorodnej zalodze, a także wzrost motywacji i zaangażowania młodszej kadry, która, obserwując troskę i determinację w działaniach na rzecz pracowników w każdym wieku, chce pracować jak najlepiej dla „przyjaznego” miejsca pracy.

Wyżej wymienione korzyści, choć ważne dla pracodawców, są zauważalne w bardzo dalekiej perspektywie czasowej, co stanowi barierę dla upowszechniania strategii. Jak pokazują doświadczenia działaczy społecznych z Akademii Rozwoju Filantropii, pracodawcy, zwłaszcza teraz w okresie kryzysu, bardzo ostrożnie podchodzą do nowych rozwiązań w zakresie zarządzania i innowacji<sup>38</sup>. Wprowadzając ulepszenia do sposobu zarządzania firmą, decydują się na te, które dają pewne i szybkie rezultaty.

Tymczasem dotychczasowe doświadczenie polskich zakładów pracy w obszarze zarządzania wiekiem jest bardzo skromne, a większość rekomendacji jest formułowana na dużym poziomie ogólności. Jak wyjaśnia T. Schimaneck, jeden z organizatorów konkursu *Pracodawca przyjazny pracownikom 50 plus: W Polsce trudno dziś mówić o zintegrowanych, złożonych strategiach zarządzania wiekiem*<sup>39</sup>. Firmy zgłaszające się do konkursu bardziej testują pojedyncze działania, przy czym, jak wspomniano wcześniej, najlepsze rezultaty i najwięcej korzyści przynoszą właśnie połączone i wzajemnie dopełniające się inicjatywy prowadzone w różnych obszarach zarządzania wiekiem. Zaistniała sytuacja oraz niechęć przedsiębiorców do eksperymentowania i innowacji nie są dobrym środowiskiem do rozwoju tej koncepcji w Polsce. Z drugiej strony polscy pracodawcy z czasem coraz dotkliwiej odczuwać będą niedobór kadr związany ze starzeniem się populacji, co praw-

dopodobnie przyczyni się do ich większego zainteresowania się problematyką zarządzania wiekiem w przyszłości.

2. By zarządzanie wiekiem mogło odnieść sukces, musi być wpisane w szerszą strategię przemysłanego zarządzania zasobami ludzkimi. Doświadczenia podmiotów zaangażowanych w proces upowszechniania tej koncepcji pokazały, że ważnym czynnikiem sukcesu są dobre praktyki i doświadczenia związane z zarządzaniem pracownikami w ogóle<sup>40</sup>.

Polska jest krajem z dominującą rolą małych i średnich przedsiębiorstw: podmiotów, które z racji zatrudniania niewielkiej liczby pracowników prowadzą tradycyjną politykę kadrową, opartą na zasadzie, że najlepszy zespół, to zespół podobnych do siebie ludzi. Prowadzone na Lubelszczyźnie badania nad pracownikami 45 plus dowiodły, że ponad 20% polskich przedsiębiorców nie zatrudnia osób starszych, gdyż nie pasują oni do reszty zespołu<sup>41</sup>.

To potwierdzenie tego, że polski model polityki zatrudnieniowej opiera się na niezrównoważonym sposobie rekrutowania pracowników, w którym nie docenia się wartości zróżnicowanych demograficznie zespołów. Dodatkowo małe firmy cechują się większą nieufnością do wszelkich innowacji i eksperymentów z dziedziny zarządzania, gdyż ryzyko, jakie ponoszą, jest większe, tymczasem ewentualne korzyści znacznie mniejsze niż w przypadku dużych przedsiębiorstw.

Potrzeba redukcji kosztów związana z kryzysem ekonomicznym często prowadzi do całkowitej rezygnacji z wszelkich działań z zakresu *human resources*<sup>42</sup>. Szansą na przełamanie tej bariery jest natomiast dalsze prowadzenie na szeroką skalę wszelkich obserwacji i badań nad dobrymi praktykami z zakresu zarządzania wiekiem oraz szerzenie wiedzy na ten temat.

Wydaje się, że aby stosowanie polityki zarządzania wiekiem stało się możliwe, musi na-

<sup>38</sup> Ibidem.

<sup>39</sup> Wywiad z T. Schimankiem.

<sup>40</sup> Ibidem.

<sup>41</sup> *Osoby po 45 roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny, Raport z badań*, op. cit., s. 136.

<sup>42</sup> Wywiad z T. Schimankiem.

stąpić przełom w sposobie podchodzenia do starszych pracowników w dużych i znaczących przedsiębiorstwach, które wyznaczają trendy w sposobach organizacji pracy i stają się dla innych źródłem inspiracji. Można domniemywać, że poprzez proces naśladowania polskie zakłady powoli zaczną gromadzić coraz więcej doświadczenia i praktyki w prowadzeniu określonej polityki wiekowej, co podniesie efektywność rozwiązań, a jednocześnie zminimalizuje ryzyko niepowodzenia oraz zmniejszy koszty. Tym bardziej że, jak twierdzi T. Schimanek, zarządzanie wiekiem wcale nie musi wiązać się z wysokimi wydatkami – czasem wystarczy reorganizacja pracy oraz zmiana nastawienia, co czyni środowisko pracy bardziej przyjaznym dojrzałym pracownikom<sup>43</sup>. Nieodzowna wydaje się także wszelka praca międzysektorowa, która wzmacniałaby płaszczyzną wymiany doświadczeń oraz przyspieszałaby interferencję innowacji wśród polskich zakładów pracy.

3. Warunkiem niezbędnym do sukcesu praktyk z zakresu zarządzania wiekiem jest zmiana podejścia do pracy starszych osób. Nie jest powiedziane, że dojrzały pracownik będą uważał rozwiązanie z zakresu zarządzania wiekiem za korzystne dla siebie i zachęcające do dłuższej aktywności. Ekspertyzy zrealizowane przez Centralny Instytut Ochrony Pracy pokazały, że Polacy pracowaliby dłużej, gdyby ich warunki zatrudnienia ulegały poprawie<sup>44</sup>. Można więc podejrzewać, że zdynamizowanie przebiegu kariery zawodowej, równomierny, rozłożony w czasie rozwój zawodowy, jak również szansa na znaczne podwyższenie świadczenia emerytalnego będą wystarczającymi bodźcami do wydłużania życia zawodowego.

Należy też dodać, że obecnie w wiek starości wchodzi osoby lepiej wykształcone i posiadające inny stosunek do pracy – wydaje się więc, że będą oni zainteresowani wprowadzaniem zmian w sposobie organizacji własnej pracy. Mimo wszystko kluczowe wydaje się zastosowanie wszelkich instrumentów informa-

cyjnych, które pozwoliłyby zapoznać się z założeniami zarządzania wiekiem oraz korzyściami, jakie niesie to rozwiązanie nie tylko pracodawcom, ale także starszym i młodszym pracownikom.

Zarządzanie wiekiem powinno stać się tematem podejmowanym w ramach instytucji dialogu społecznego. Współpraca między pracodawcami i pracownikami, wspólne tworzenie standardów zarządzania wiekiem czyniłoby wszelkie wprowadzone zmiany bardziej naturalnymi, wpisanymi w kulturę danego miejsca pracy, a także dopasowanymi do potrzeb pracowników.

4. Czynnikiem, który sprzyjałby upowszechnianiu rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, wydaje się być również większe zainteresowanie ze strony administracji rządowej, a przede wszystkim samorządu terytorialnego. Pracodawcy boją się podejmować ryzyko w zmianie dotychczasowej organizacji pracy. Zachęty finansowe i podatkowe z pewnością uczyniłyby wprowadzanie wszelkich nowych rozwiązań bardziej opłacalnymi dla strony zatrudniającej i przyspieszyłyby proces upowszechniania tej idei w polskich zakładach pracy. Duże nadzieje rokuje także wyraźne zainteresowanie koncepcją zarządzania wiekiem samorządów terytorialnych. Ich wysiłki we wspieraniu nowoczesnych rozwiązań łagodzących skutki starzenia się pracowników mogą być jednym z decydujących czynników sukcesu tej koncepcji w Polsce.

## Wnioski i rekomendacje

Polskie społeczeństwo stoi teraz przed poważnym wyzwaniem, jakim jest podniesienie poziomu zatrudnienia najstarszej grupy ludności. Jak pokazały przedstawione w artykule statystyki urzędowe, większość polskiego społeczeństwa dezaktywizuje się zawodowo przed osiągnięciem ustawowo określonego wieku emerytalnego. Ponadto, jak dowodzą polskie badania nad przyczynami wycofania z rynku pracy ludzi starszych, proces ten jest

<sup>43</sup> Ibidem.

<sup>44</sup> *Instytut Ochrony Pracy: w dobrych warunkach ludzie będą pracować dłużej*, Rzeczpospolita, na stronie: [www.rp.pl/artyku/760868-Instytut-Ochrony-Pracy-w-dobrych-warunkach-ludzie-beda-pracowac-dluzej.html](http://www.rp.pl/artyku/760868-Instytut-Ochrony-Pracy-w-dobrych-warunkach-ludzie-beda-pracowac-dluzej.html); pobrano: 27.05.2014.



niezwykle złożony i składa się na niego wiele czynników. Jednym z nich jest niechęć polskich pracodawców do zatrudniania i utrzymywania w pracy osób starszych. Kariera pracownika na pewnym etapie życia zamiera, przez co staje się on nie tylko mniej atrakcyjny dla innych pracodawców, ale również czerpie mniej korzyści i satysfakcji z własnej pracy.

Odpowiedzią na ten problem może stać się wypracowana w Finlandii oraz rozwijana w Wielkiej Brytanii koncepcja zarządzania wiekiem w organizacji. Jest to zamysł, który choć cieszy się w Polsce coraz większym zainteresowaniem i stara się być promowany przez organizacje społeczne, to jego stosowanie wciąż należy do rzadkości. Niechęć do innowacyjnych rozwiązań oraz brak dobrego doświadczenia w zarządzaniu personelem stanowią najpoważniejsze bariery w upowszechnianiu

nowoczesnych rozwiązań sprzyjających starszym pracownikom.

Dlatego też szansą na poprawę sytuacji powinna stać się płaszczyzna współpracy pomiędzy wszystkimi partnerami społecznymi oraz wszelkie inicjatywy o charakterze badawczym, które służyłyby wyłonieniu najlepszych i sprawdzonych rozwiązań.

Rekomendowane są również dalsze działania o charakterze informacyjnym i edukacyjnym prowadzone wśród pracodawców. Niewątpliwie także wsparcie ze strony państwa w postaci wszelkich ulg czy dotacji pozwoliłoby na dojsię do momentu, kiedy swojego rodzaju innowacja, jaką jest zarządzanie wiekiem, zostanie skutecznie wszczepiona w struktury zarówno mentalne, jak i instytucjonalne w polskim sposobie podchodzenia do pracy ludzi starszych.

#### LITERATURA

- Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzania wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2010, <http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Aktywizacja%20zawodowa%20osob%2050+.pdf>, pobrano: 12.05.2014.
- Determinanty dezaktywizacji zawodowej osób po 45 roku życia. Raport z badań*, w ramach projektu „Indywidualne ścieżki zatrudnienia” realizowanego przez Elbląską Radę Konsultacyjną Osób Niepełnosprawnych, Elbląg 2010, <http://www.erkon.elblag.com.pl/innowacyjnerykon/wp-content/uploads/2010/02/raport.pdf>, pobrano 23.09.2013.
- Eurofund, *Obszary specjalizacji: Aging work force, zbiór dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem*, <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>, pobrano 01.06.2014.
- Feinsod R.R., Davenport T.O., *The aging Workforce: Challenge or opportunity?*, „Work at work journal”, 2006, nr 3.
- GUS, *Pojęcia stosowane w badaniach statystycznych statystyki publicznej*, [http://www.stat.gov.pl/gus/definicje\\_PLK\\_HTML.htm?id=POJ-6132.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-6132.htm), pobrano 17.11.2013.
- GUS, *Przejście z pracy na emeryturę w 2012*, Warszawa 2013.
- Halik J., *Starczy ludzie w Polsce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002.
- Instytut Ochrony Pracy: *W dobrych warunkach ludzie będą pracować dłużej*, „Rzeczpospolita”, [www.rp.pl/artyku/760868-Instytut-Ochrony-Pracy-w-dobrych-warunkach-ludzie-beda-pracowac-dluzej.html](http://www.rp.pl/artyku/760868-Instytut-Ochrony-Pracy-w-dobrych-warunkach-ludzie-beda-pracowac-dluzej.html), pobrano 27.11.2011.
- Kaluża D., Lewandowska-Szweda Z., *Bariery aktywizacji zawodowej osób starszych w Polsce*, [w:] R.C. Horodeński, C. Sadowska-Snarska, *Gospodarowanie zasobami pracy na początku XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, IPISS, Białystok–Warszawa 2009.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem*, PARP, Warszawa 2010.
- Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, raport ekspercki Manpower, 2008, [http://www.mature-project.eu/materials/50\\_plus\\_raport\\_eksperscki\\_pl.pdf](http://www.mature-project.eu/materials/50_plus_raport_eksperscki_pl.pdf), pobrano 17.11.2013.
- Osoby po 45 roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny*, raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Zarządzanie wiekiem i przeciwdziałanie dyskryminacji zawodowej osób po 45 roku życia odpowiedzią na problem starzenia się zasobów ludzkich województwa lubelskiego”, CBOŚ, Warszawa, [http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/baza\\_projektow\\_badawczych\\_efs/Documents/wiek\\_analiza\\_03062011.pdf](http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/Documents/wiek_analiza_03062011.pdf), pobrano 12.09.2012.
- Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2011 roku*, Centralny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, Warszawa–Bydgoszcz 2013.
- Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Emerytalnego do 2060 roku*, ZUS, Departament Statystyki, Warszawa 2010.
- Rosnagel C., *Lernen im fortgeschrittenen Erverbsalter*, <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-AB1FB821-AB8897A7/bst/Vortrag%20RoBnagel301007.pdf>, pobrano 06.07.2012.
- Rysz-Kowalczyk B. (red.), *Spoleczna kwestia ludzi starszych*, IPS UW, Warszawa 1991.
- Szatur-Jaworska B. (red.), *Stan przestrzegania praw osób starszych w Polsce. Analiza i rekomendacje działań*, Warszawa 2008.
- Szatur-Jaworska B., Rysz-Kowalczyk B., *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse. Raport syntetyczny z badań*, Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii, IPSOS, Warszawa 2007.
- TAEN, Expert in Age & Employment, *The Age and Employment network, Defining Age Management: Information and Discussion Paper*, London 2007, [http://taen.org.uk/uploads/resources/Defining\\_Age\\_Management.pdf](http://taen.org.uk/uploads/resources/Defining_Age_Management.pdf), pobrano 21.03.2013.

*The future of retirement. What people want?*, raport z badania zrealizowanego przez The Hongkong and Shanghai Banking Corporation we współpracy z Oxford Institute of Ageing, 2006, s. 11.

Wolińska I., *Załącznik 14 – Ekspertyza dotycząca tematu: Działania służące wydłużeniu aktywności zawodowej, Załącznik nr 14 do Dokumentacji Konkursowej*. Konkurs nr POKL/6.1.1/PI/IA/11 na projekty innowacyjne testujące realizowane w ramach Priorytetu VI PO KL, ogłoszony dnia 10 października 2011.

## Age management concept as a tool of employing older workers and maintaining them in their place of work

MAŁGORZATA OSOWSKA

**SUMMARY:** *The aim of this article is to introduce the concept of age management as an opportunity to increase the employment of the elderly in Poland. In its first part the author focuses on a phenomenon of early withdrawing from the workforce of older employees. In order to illustrate that phenomenon the author presented the research into the reasons of early withdrawing. The next part summarises the concept of age management and describes it as an effective tool for maintaining older employees in the workplace. The article ends with the formulation of conclusions and recommendations concerning the possibility of popularising this concept on the Polish labour market.*

**KEY WORDS:** *population aging, labour market, age management, withdrawing from the workforce*