

Pracownicy wiedzy 65 plus – nowe szanse (czy kontrowersje) wobec wyzwań współczesności?

Przedmiotem artykułów jest sytuacja związana z zatrudnianiem specyficznej grupy pracowników w wieku 65 plus – pracowników wiedzy czyli posiadających wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, wśród których wykonywana praca wymaga tworzenia, dystrybucji oraz wykorzystywania wiedzy. Pracownicy ci posiadają kapitał intelektualny, społeczny i emocjonalny. Stanowi on dla organizacji istotną wartość, a ich kompetencje i doświadczenie wydają się trudnym do przecenienia dobrem.

Jednocześnie, w kontekście zarówno rynku pracy, polityki społecznej, jak i konkretnego miejsca pracy – organizacji, pracownicy ci mają określoną wizję swojej kariery zawodowej, często dalszego angażowania się w pracę, która w realiach ich wieku może przybierać zróżnicowane postaci, tak pod względem formy pracy (np. elastycznego czasu pracy), jak i jej merytorycznej treści (np. praca w charakterze coacha, osoby przygotowującej do pracy młodych pracowników). Nie budzi kontrowersji fakt, że wizje te pragną realizować w praktyce zawodowej.

Doświadczenie wskazuje, że niezależnie od wspomnianych motywów podtrzymania aktywności zawodowej przez pracowników wiedzy 65 plus istnieją ograniczenia modyfikujące ich sytuację zawodową, do których należą stan zdrowia, stereotypy i uprzedzenia społeczne, postawy kadry kierowniczej i przedsiębiorców w organizacjach, postawy współpracowników pracowników, wreszcie polityka społeczna, która sprawia, że z reguły sytuacja materialna osób korzystających ze świadczeń emerytalnych ulega pogorszeniu. Przeszkodą jest też prosty mechanizm kalkulacji pracodawców, którzy nie biorąc pod uwagę kompetencji pracowników z długim stażem preferują zatrudnianie młodszych pracowników, o zdecydowanie niższych wymaganiach płacowych.

W artykułach przytoczono wyniki badań przeprowadzonych w obrębie projektu Narodowego Centrum Nauki pt. *Zarządzanie kompetencjami pracowników wiedzy 65 plus. Dobre praktyki w obszarze zatrudnienia*.

Treść artykułów zogniskowana jest wokół problematyki zarządzania kompetencjami pracowników wiedzy 65 plus oraz tworzenia dla tej grupy pracowników optymalnych warunków pracy i życia. Artykuły można podzielić na trzy grupy.

W pierwszej podjęto problematykę szerszego kontekstu funkcjonowania pracowników wiedzy: na poziomie uregulowań technologicznych, administracyjnych, organizacyjnych, społecznych i prawnych. Drugi typ artykułów odnosi się do problematyki zarządzania wiekiem pracowników w celu poprawy jakości ich życia postrzegania sytuacji zatrudnienia pracowników wiedzy 65 plus, w nawiązaniu do badań empirycznych i realizowanego programu zarządzania różnorodnością, możliwości zastosowania rozwiązań postulowanych przez ergonomię wobec dojrzałych pracowników oraz postrzegania pracowników wiedzy 65

plus zatrudniania przez przedstawicieli pokolenia Y. Ostatnia grupa zawiera omówienie konkretnych rozwiązań aplikacyjnych, zweryfikowanych w praktyce z perspektywy praktyka, wdrażającego przyjęte przez program ustalenia.

Publikację otwiera artykuł Elżbiety Jędrych pt. *Zarządzanie wiedzą pracowników 65 plus w organizacji*. Autorka, podejmując problematykę konieczności zarządzania wiedzą w organizacji, a w szczególności wiedzą pracowników 65 plus, podkreśla znaczącą rolę dojrzałych pracowników w procesach pozyskiwania, rozwoju, transferu i gromadzenia wiedzy. Jest prawdą, że aktualnie organizacje nie będą mogły sprawnie funkcjonować, jeśli nie będą korzystać z zasobów wiedzy wszystkich swoich pracowników. W artykule, obok rozważań teoretycznych kompetentnie systematyzujących procesy przepływu i mapowania wiedzy, przedstawiono wyniki badań empirycznych na temat poziomu zarządzania wiedzą w wybranych przedsiębiorstwach produkcyjnych. Z badań wynika, że mniej niż jedna czwarta badanych firm stosuje rozwiązania zmierzające do utrzymania wiedzy w organizacji.

Kolejny artykuł Agnieszki Knap-Stefaniuk pt. *Dojrzały pracownicy we współczesnych przedsiębiorstwach – kompetencje, wiedza i różnorodność* poświęcony jest problematyce dojrzałych pracowników, którzy, zdaniem Autorki, odgrywają we współczesnych przedsiębiorstwach szczególnie istotną rolę. Projektowanie polityki personalnej i uwzględnianie w niej zasobów ludzkich nie powinno ograniczać się do inwestowania tylko w młodych pracowników, ale powinno koncentrować się również na szukaniu coraz bardziej efektywnych sposobów zarządzania związanego z każdą grupą pracowników, w tym szczególnie tzw. pracowników dojrzałych, których wiedza, kompetencje i doświadczenie są często nieocenione. Na podstawie licznych źródeł literaturowych, Autorka udowadnia, że pracownicy wiedzy i ich kompetencje mają istotny wpływ na sukces przedsiębiorstwa, a umiejętne zarządzanie zróżnicowanym wiekowo zespołem jest dziś jednym z najważniejszych działań w przedsiębiorstwie, ponieważ stanowi o sukcesie każdego przedsięwzięcia, czy nowego projektu, w ramach którego niezbędne jest połączenie fachowości, doświadczenia i praktyki z nowością, kreatywnością, innowacyjnością

W dalszej części opracowania Anna Maria Migdał w artykule pt. *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach w wybranych krajach europejskich* rozpatruje zależności między kulturą narodową a zarządzaniem wiekiem w przedsiębiorstwach, proponując podejście systemowe, z wykorzystaniem modelu wymiarowego. Umożliwia ono dostosowanie abstrakcyjnego i rozmytego pojęcia kultury do wymiarów kulturowych. W wyniku przeprowadzonych rozważań i analiz stwierdzono, iż przy opisie wspomnianych zależności najbardziej uzasadnione wydaje się wykorzystanie klasyfikacji kultur oraz wymiarów kulturowych sformułowanych przez R. Ingleharta i Ch. Welzela w trakcie realizacji projektu *World Value Survey*.

Perspektywę współczesnych modeli biznesu w kontekście technologicznych innowacji prezentuje Irena Hejduk, w artykule pt. *Rozwój technologii cyfrowych a wykluczenie spo-*

leczone osób 65 plus. Prognozując przewidywane zmiany w technologiach informacyjnych Autorka wskazuje na zmiany w systemach zarządzania, które technologie te wywołują, a wręcz wymuszają, podkreślając ich napędową siłę w rozwoju procesów produkcyjnych zarządzania. Analizując efekty przewidywanych zmian kładzie nacisk na konieczność wykorzystywania technologii cyfrowych przez całe społeczeństwo, wszystkich jej członków, w codziennym życiu. Dostęp do informacji i wiedzy sprawia, że osoby bez stosownych kompetencji, nie korzystające z cyfrowych technologii stają się wykluczone społecznie. Problem ten w szczególnym stopniu może dotyczyć osób dojrzałych, które wchodziły w życie zawodowe w latach 70. ubiegłego stulecia. Z tego względu niezbędne wydają się działania na rzecz e-integracji i przedłużonej edukacji.

Kolejne opracowanie Jana Fazlagicia pt. *Koncepcja Smart Cities w kontekście produktywności pracowników wiedzy 65 plus* wyjaśnia filozofię tej koncepcji i wskazuje na możliwości jej wykorzystania wobec pracowników wiedzy 65 plus. Autor prezentuje także wyniki 28 wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu dotyczące pracy w jednym zespole z osobami w wieku 65 plus. Autor zwraca uwagę na konieczność wykorzystywania przez *smart* miasta potencjału intelektualnego pracowników wiedzy wskazując na sześć obszarów (gospodarka, populacja, zarządzanie, mobilność, środowisko naturalne, warunki życia), które powinny być zsynchronizowane z problematyką zaspokajania potrzeb i zwiększenia produktywności pracowników wiedzy 65 plus.

Ostatnie opracowanie z pierwszej serii, autorstwa Anny Barcik pt. *Między adaptacją a kontestacją pracowników 65 plus w świetle ustawy emerytalnej* zostało poświęcone społecznym, ekonomicznym i prawnym uwarunkowaniom mechanizmu wprowadzenia ustawy emerytalnej z dnia 11 maja 2012 roku. Autorka podkreśla, że decyzji o przedłużeniu wieku emerytalnego nie towarzyszyły konsultacje społeczne, ani nie prowadzono wystarczająco zaangażowanego dyskursu społecznego, co wywołało sporo kontrowersji i skutkowało dywersyfikacją społeczeństwa na dwie orientacje – zwolenników i przeciwników. Jej zdaniem, ustawa emerytalna z 2012 roku została wprowadzona jako koncepcja ortoliberalna, „polityka kształtowania ładu gospodarczego, zakładająca funkcjonowanie wolnego rynku, sprzyjająca realizacji interesów społecznych. Zgodnie z tą koncepcją, państwo tworzy reguły prawne życia gospodarczego i społecznego. Z tendencji tej wyłania się wizja istnienia silnego państwa, stojącego ponad gospodarką i jej grupami interesów. Jednak historia gospodarcza pokazała, że teoria silnego państwa rodzi zróżnicowania w posiadaniu i dochodach, prowadzi do ubożenia wielu grup społecznych nie posiadających własności lub kapitału. W opinii Autorki, działania państwa ukierunkowane zostały na ograniczenie praw, na nacisk, na swoisty rodzaj przymusu poprzez uporządkowanie instytucji ekonomicznych i społecznych według ładu liberalnego. Narzucanie takiego ładu jest, jak twierdzi Anna Barcik, formą zwyczajnego totalitaryzmu, a łagodniej mówiąc głębokim autokratyzmem.

Kontynuację problematyki możliwości pracy zawodowej nauczycieli i jej aspekty prawne znajdujemy w opracowaniu Jolanty Warzych pt. *Aktywność zawodowa nauczycieli w wieku okołoemerytalnym*. Autorka omawia uwarunkowania prawne, wyznaczające funkcjonowanie zawodowe nauczycieli, przedstawia stan aktualny oraz prognozy zmian demograficznych w oświacie wywierających wpływ na aktywność zawodową i możliwości zatrudniania w środowisku nauczycielskim. Świadomość zmian demograficznych jest czynnikiem, który stawia przed oświatą nowe zadania związane z koniecznością „zagospodarowania” potencjału intelektualnego tej grupy osób, modyfikacji profilu kształcenia uczniów, a tym samym przygotowania nauczycieli. Autorka podkreśla, że nauczyciele w wieku okołoemerytalnym stanowią grupę osób posiadających najwyższe, możliwe do osiągnięcia kwalifikacje w zawodzie nauczyciela, wielu z nich nadal się doksztalca, kończąc zróżnicowane studia podyplomowe, niepowetowaną wręcz stratą dla wszystkich interesariuszy (uczniów, kolegów, rodziców, społeczności szkolnej i nich samych) byłoby odesłanie ich w stan spoczynku bez możliwości propozycji jakiegokolwiek formy zatrudniania.

Empiryczna perspektywa pt. *Korzyści i zagrożenia wydłużenia wieku emerytalnego w opinii pracowników wiedzy 65 plus* stała się przedmiotem rozważań opracowania Magdaleny Kaczkowskiej-Serafińskiej. Uczestniczący w badaniach pracownicy wiedzy (291 osób) wskazali na zdecydowaną przewagę korzyści, wybierając wypowiedzi umotywowane takimi czynnikami, jak: bardziej korzystna sytuacja materialna, w porównaniu z okresem otrzymywania świadczenia emerytalnego, utrzymywanie kontaktów ze współpracownikami zapobiegającym izolacji społecznej, chęć utrzymania wyższej pozycji społecznej. Za jedyne znaczące zagrożenie badani uznali pogorszenie stanu zdrowia wynikającego z wieku (uwarunkowania biologiczno-fizjologiczne) w kontekście dalszego obciążenia pracą.

W kolejnym artykule Grażyny Bartkowiak i Agnieszki Krugielki pt. *Postawy wobec współpracy zawodowej z pracownikami wiedzy 65 plus. Dobre praktyki w obszarze zatrudniania w perspektywie międzynarodowej* Autorki rozważają problematykę deklarowanych i rzeczywistych postaw pracowników i przedsiębiorców wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus, jak również postulowane i realizowane dobre praktyki w obszarze zatrudnienia. Artykuł złożony jest z dwóch części: teoretycznej, w sposób syntetyczny prezentującej problematykę deklarowanych i rzeczywistych postaw wobec tejże grupy pracowników oraz dobrych praktyk w obszarze zatrudnienia, wskazujących na możliwości zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus, jak również empirycznej prezentującej wyniki łącznie 61 pogłębionych wywiadów, przeprowadzonych wśród pracowników wiedzy i przedsiębiorców z Polski, Austrii, Hiszpanii, Irlandii, Włoch oraz Stanów Zjednoczonych.

Agnieszka Lenton i Magdalena Łuzniak-Piecha są autorkami opracowania pt. *Supporting employee health and well-being as a strategy for managing an age-diverse workforce. Greater London Authority Case Study*, podobnie jak w przypadku poprzedniego artykułu, złożonego z dwóch części: teoretycznej, w której omówiono pojęcia „*job crafting*”, „*job enlargement*” oraz „*job enrichment*” jako strategiczne narzędzia zarządzania wiekiem, a w szczególności

działania zmierzające do poprawy stanu zdrowia i poziomu jakości życia osób dojrzałych oraz empirycznej omawiającej *case study* zastosowania dobrej praktyki przez The Greater London Authority (GPA) wobec tej grupy pracowników. Podjęcie określonych działań, które zmierzają do monitorowania stanu zdrowia, obniżenia poziomu stresu, udroźnienia kanałów komunikacji i zmiany stylu życia oraz wsparcie osobiste odpowiednie do oczekiwań osób uczestniczących w programie okazało się na tyle skuteczną inicjatywą, że obniżyło znacząco poziom absencji chorobowej w okresie ostatnich 10 lat.

W kolejnym opracowaniu Maria Gasińska pisząc o *Ergonomii wobec osób w starszym wieku* podejmuje jakże istotny problem konieczności uwzględnienia przemian demograficznych, w szczególności poszukiwania rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych sprzyjających utrzymaniu sprawności funkcjonowania pracowników starszych. Refleksję wywołuje sam fakt klasyfikacji przez ergonomię osób zaliczanych do starszych, tzn. takich, które przekroczyły 50. rok życia, choć Autorka wyraźnie podkreśla, że obniżenie możliwości wykonywania pracy nie zawsze idzie w parze z wiekiem metrykalnym, co ma miejsce w sytuacji wydłużania się trwania przeciętnego życia oraz systematycznej poprawy warunków pracy i życia w wysoko rozwiniętych społeczeństwach. Na uwagę zasługuje akcentowanie przez Autorkę antropocentrycznej perspektywy ergonomii, według której to do człowieka i jego fizjologicznych, psychologicznych i społecznych potrzeb, a nie odwrotnie, należałoby dostosowywać środowisko pracy. Jednocześnie w artykule nie pomija się kwestii barier w tymże procesie dostosowywania, tj. bieżącej sytuacji na rynku pracy: bezrobocia i dominującego rynku pracodawcy, które to bariery wydają się szczególnie dolegliwe dla dojrzałych pracowników.

Kontynuacją, a jednocześnie propozycją zastosowania konkretnych rozwiązań stanowiących przejaw promowania zachowań prozdrowotnych dla osób dojrzałych jest artykuł Bożeny Chudak i Andrzeja Permody pt. *Zmniejszenie absencji w środowisku pracy przez innowacyjne metody profilaktyki upadków u pracowników dojrzałych*. Zmniejszająca się wraz z wiekiem sprawność tych struktur „jest odpowiedzialna” za zwiększającą się u osób w grupie wiekowej 50 plus liczbę upadków. Konsekwencje upadków w starszym wieku to także problem pracodawców, którzy zobligowani są ponosić tego koszty szczególnie wtedy, gdy pracownik pełni istotną funkcję w systemie organizacji danego przedsiębiorstwa. Autorzy proponują zmianę istniejącego *status quo* wykorzystując innowacyjną, dobrze sprawdzoną i potwierdzoną naukowo metodę treningu propriocepcji w wykorzystaniu urządzenia Delos Professional System, zaproponowaną przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Propriocepcji i Postawy. Postulując zastosowanie promowanej metody, konkludują swoje rozważania twierdzeniem, że pracodawcy nie są w stanie uniknąć skutków przemian demograficznych, mają natomiast istotny wpływ na podnoszenie jakości zarządzania wiekiem, przez uwzględnianie prostej ekonomicznej zasady, iż dużo mniej kosztuje dbałość o to, by pracownik był zdrowy i mógł efektywnie pełnić swoje role pracownicze niż pokrywanie kosztów jego absencji.

W kontekście pozostałych artykułów odmienny, choć równie interesujący wydaje się przedmiot zainteresowań badawczych prezentowany w opracowaniu Agnieszki Krugielki pt. *Studenci jako przedstawiciele pokolenia Y wobec nauczycieli akademickich 65 plus*. Kadra akademicka, podobnie jak inni przedstawiciele pracowników wiedzy, podlega tym samym procesom demograficznym, chociaż z racji uświęconej przez tradycję ciąży na niej ambitne zadanie transmisji wiedzy z pokolenia na pokolenie. Autorka podjęła się ambitnego zadania rozpoznania postaw przedstawicieli pokolenia Y wobec nauczycieli akademickich, a więc uzyskania odpowiedzi na pytanie, jaki stosunek do nauczycieli akademickich 65 plus prezentują przedstawiciele poszczególnych grup środowisk uczących się: słuchacze studiów podyplomowych, studenci uczelni publicznych i niepublicznych, polskich i zagranicznych. Analizując wyniki badań przeprowadzone w grupie 344 osób Autorka wykazała zróżnicowanie postaw przedstawicieli pokolenia Y wobec nauczycieli akademickich, uwarunkowane wieloma czynnikami, np. wcześniejszą wiedzą o dokonaniach wykładowcy, znajomością zagadnienia jako czynników współprzyczyniających się do oceny nauczycieli akademickich. Jednocześnie nie znalazła podstaw do stwierdzenia negatywnych stereotypów w ocenie nauczycieli akademickich 65 plus u przedstawicieli pokolenia Y.

Zbliżoną problematykę dotyczącą *Obrazu pracowników wiedzy 65 plus uczelni wyższej w opinii studentów* podjęli Adela Barabasz i Marek Wąsowicz. Artykuł ma charakter głównie empiryczny. Przedstawiono w nim pilotażowe wyniki badań na temat wizerunku pracowników wiedzy w wieku 65 plus w oczach studentów uczelni ekonomicznej; wskazano także na możliwe kierunki badań oraz ich znaczenie praktyczne, szczególnie istotne w kontekście kreowania i wykorzystywania potencjału intelektualnego uczelni wyższych. W opinii studentów podstawową cechą charakteryzującą wykładowców 65 plus jest ich wiedza merytoryczna. Istnieje w nich gotowość do dzielenia się wiedzą z innymi osobami, w badanym przypadku, ze studentami. Wyniki badań wskazują także słabe strony wizerunku wykładowców 65 plus. W opinii studentów łatwość w nawiązywaniu relacji nieformalnych nie jest atutem pracowników 65 plus; ponad 70% studentów stwierdziło, że pracownicy 65 plus nie nawiązują relacji nieformalnych lub robią to w niewielkim stopniu. w niektórych wypowiedziach wskazywano na rolę dobrych relacji na linii wykładowca-student, można jedynie domniemywać, że brak skłonności do utrzymywania relacji bardziej nieformalnych, wpływa negatywnie na odbiór wykładowców 65 plus.

Kolejne opracowanie zostało poświęcone problematyce zagospodarowania czasu wolnego osób dojrzałych. Analizy tej problematyki podjął się Piotr Kociszewski przygotowując artykuł na temat *Turystyki seniorów jako istotnego czynnika aktywizacji osób starszych*. W pierwszej części tekstu zaprezentowano wątki teoretyczne, wychodząc od kluczowych pojęć starzenia i starości w kierunku założeń teorii aktywności. Następnie omówiono cechy turystyki seniorów, odnosząc się również do samego procesu aktywności turystycznej w kontekście osób starszych. Istotnym rozszerzeniem spojrzenia teoretycznego jest aspekt praktyczny, w artykule przywołano bowiem wyniki badań empirycznych prowadzonych

wśród turystów seniorów w latach 2014-2015 w Poznaniu, Łodzi i Warszawie. Szczególnie wartościowym wątkiem podjętym przez Autora wydaje się wskazanie na dynamikę obrazu seniora jako konsumenta usług turystycznych. Nie są to już osoby, które zgodnie z funkcjonującymi jeszcze stereotypami, skoncentrowane są wyłącznie na trosce o własne zdrowie, będące w trudnej sytuacji finansowej, o kontaktach społecznych ograniczonych do własnej rodziny. Przeprowadzone badania, w których co prawda uczestniczyło 88% osób z wyższym wykształceniem, co stanowiło w dużej mierze praktyczne potwierdzenie przedstawionych rozważań teoretycznych, rzeczywiście ukazują osoby dojrzałe jako grupę zróżnicowaną, ale bardzo konkretnie identyfikującą swoje potrzeby i możliwości, pragnącą w sposób świadomy realizować zainteresowania i w pełni uczestniczyć w dziedzictwie kulturowym.

Ostatni artykuł, autorstwa Anny Plewy pt. *Akademia Mentoringu Korporacyjnego – nowatorski projekt wdrożony w grupie spółek giełdowych* jest opracowaniem przybliżającym konkretny projekt, dotyczący zarządzania wiekiem. Projekt ten pośrednio przyczynia się do rozstrzygnięcia dylematów, czy dla organizacji bardziej korzystne jest zatrudnianie pracowników do 35. roku życia jako osób reprezentujących najbardziej produktywny etap rozwoju zawodowego oraz czy odpływ wiedzy posiadanej przez pracowników 65 plus nie wpłynie niekorzystnie na funkcjonowanie przedsiębiorstw, jak więc znaleźć i optymalnie wykorzystać efekt synergii międzypokoleniowej w organizacji? Jednym z znaczących skutecznych narzędzi, wykorzystywanych w omawianym programie (AMK), zdaniem Autorki, jest *mentoring*. W wyniku realizowanych zajęć i treningów na poziomach indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym można zaobserwować wzrost kompetencji, pełniejszy dostęp do zasobów własnej energii wszystkich grup pracowników, niezależnie od wieku.

Grażyna Bartkowiak