

Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy

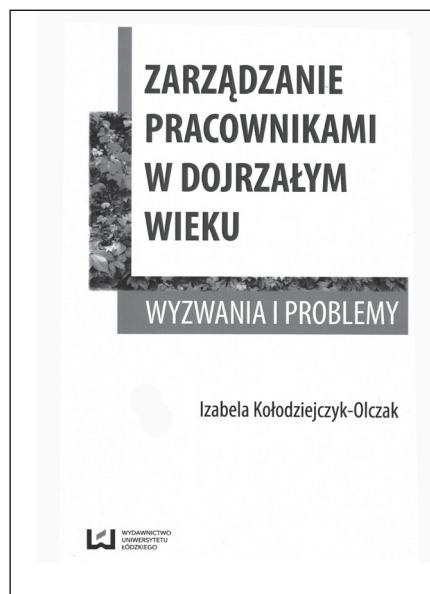
Autor: Izabela Kołodziejczyk-Olczak
Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Łódź 2014

Książka Izabeli Kołodziejczyk-Olczak jest analizą zagadnień zarządzania wiekiem z perspektywy organizacji. To propozycja projektowania i wdrażania zmian w zakresie „srebrnej gospodarki”.

Gdyby spytać ludzi o pierwsze skojarzenia z terminem „stary”, większość odpowiedziałaby, że dotyczy on pokolenia poprzedzającego ich generację lub wiązałyby go z ukonkretnionymi terminami, np. starzy pracownicy, starsi emeryci. W specjalnym badaniu Eurobarometru nr 378, przeprowadzonym w 2011 r. w krajach UE 27, respondenci, odpowiadając na pytanie, w jakim wieku można uznać ludzi za starych, wskazali średnią – 63,9 lat. W Polsce wiek określony przez respondentów jako stary wynosił średnio 63 lata.

Z prognoz demograficznych Eurostatu wynika, że najbliższe dziesięciolecie przyniosą w Europie rokrocznie wzrost liczby osób powyżej 60. roku życia o ok. dwa miliony. Przy spadku liczby ludności w wieku produkcyjnym oraz przy niższym współczynniku dzietności można spodziewać się wzrostu liczby osób najstarszych (80 lat i więcej) i spadku młodych, które mogłyby się opiekować osobami starszymi. Taka sytuacja może rodzić obawy, że wzrost starzenia się ludności spowoduje stan nadmiernego obciążenia młodego pokolenia przez starszych.

W czasach współczesnych, w XXI w., przeciętne trwanie życia Europejczyków wynosi 75 lat. Według prognoz Głównego Urzędu Statystycznego do 2035 r. nastąpi wzrost przeciętnej długości życia, u mężczyzn o ok. 6,5 lat, u kobiet



o 4,5 roku (*Prognoza ludności na lata...*, 2014, s. 78). W 2000 r. przeciętne trwanie życia w Polsce wynosiło 78 lat dla kobiet i 69,7 lat dla mężczyzn (*Podstawowe informacje o sytuacji demograficznej...*, 2011, s. 11).

W ten nurt rozważań wpisuje się I. Kołodziejczyk-Olczak, podejmując ważne zagadnienie, jakim jest zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Jak poważny staje się to problem, można wnioskować z przedstawionych prognoz demograficznych Eurostatu, przewidujących znaczny wzrost odsetka osób starszych w krajach Unii Europejskiej. Obecnie na jedną osobę w wieku 65 lat i więcej przypadają cztery osoby w wieku produkcyjnym (od 15 do 64 roku życia), natomiast do 2060 r. na jedną osobę starszą w krajach UE 27 przypadają będą mniej niż dwie osoby w wieku produkcyjnym. Liczba osób w wieku produkcyjnym w krajach UE 27 spada już od 2011 r.

Przedstawione przez autorkę badania idą w kierunku tematów priorytetowych, jakimi są niewątpliwie problemy związane ze starzeniem się ludności w Europie. Praca składa się z ośmiu rozdziałów, wstępu, bardzo obszernej bibliografii i licznych, interesujących schematów, wykresów i tabel. We wstępie autorka, uzasadniając wybór tematyki zarządzania wiekiem, przedstawia argumenty wynikające z dokonanego przez nią przeglądu badań zarówno polskich, jak i zagranicznych.

W pierwszym rozdziale, zatytułowanym *Zmiany społeczno-gospodarcze zachodzące w otoczeniu organizacji i wynikające z nich wyzwania* przedstawia zmiany zachodzące w organizacjach, zwraca uwagę na zagadnienia dotyczące gospodarki napędzanej wiedzą oraz informatyzacji, w wyczerpujący sposób wyjaśnia, jaki wpływ wywierają one na zarządzanie osobami w wieku dojrzałym. Autorka przedstawia różne modele prezentujące składniki kapitału ludzkiego, wskazuje ich podobieństwa i różnice, z uwzględnieniem kierunków działań przy podejmowaniu decyzji dotyczących zatrudnienia. Prezentowana część publikacji jest niejako wstępem wprowadzającym w tematykę książki.

W rozdziale drugim *Złożoność zarządzania wiekiem* autorka koncentruje się na przedstawieniu przeglądu badań empirycznych dotyczących zarządzania pracownikami w dojrzałym wieku oraz instytucjonalnego wsparcia dla idei zarządzania wiekiem. Ważne dla autorki jest przedstawienie strategii zarządzania wiekiem jako kompleksowego działania przynoszącego wieloaspektowe korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Organizacje, wdrażające dobre praktyki zarządzania wiekiem, stają się bowiem bardziej efektywne i osiągają założone cele, a rezultatem takiego zarządzania personelem jest stworzenie wiązek korzystnych efektów.

Autorka, odnosząc się również do postrzegania zarządzania wiekiem w kontekście *silver economy*, wskazuje na przykłady polskich rozwiązań w tym zakresie i konieczność odniesienia się do tego zjawiska jako pozytywnego dla

przedsiębiorstw i pracowników. Ważnym niewątpliwie elementem tego rozdziału jest prezentacja badań polskich i zagranicznych, mających poznawcze walory i będących wsparciem dla organizacji zainteresowanych zarządzaniem wiekiem.

Kompetencje osób dojrzałych – przegląd dotychczasowej wiedzy oraz wyniki badań to trzeci rozdział, w którym I. Kołodziejczyk-Olczak skupia się na teoretycznych aspektach zarządzania kompetencjami, wskazując na różnorodność modeli, metod i technik, powiązanych w sprawnie funkcjonujący system. Autorka koncentruje uwagę na przedstawieniu poszczególnych generacji pracowników, wskazując ich cechy charakterystyczne, najczęściej reprezentowane na rynku pracy, jak również mocne i słabe strony, będące ważnym elementem decydującym o efektach organizacji. Na tym tle dokonuje analizy kompetencji osób dojrzałych, poprzez m.in. wiedzę, różnorodne umiejętności, formalne kwalifikacje (np. prawo jazdy), zaangażowanie, postawy czy osobiste motywacje. Interesującym źródłem danych były dla autorki wyniki *Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn...* (Kryńska, Urbaniak, Krzyszkowski, Wiktorowicz, 2013), szeroko zakrojonych prac badawczych, przeprowadzonych w ramach projektu *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*.

Teoretyczny charakter mają również kolejne dwa rozdziały recenzowanej książki. Autorka prezentuje w nich praktyki zarządzania wiekiem (*Kluczowe obszary zarządzania wiekiem* i *Praktyki zarządzania wiekiem pomyślnie dla pracodawcy*). Autorka argumentuje, że organizacje, chcąc osiągnąć przewagę konkurencyjną, muszą wprowadzić innowacyjne systemy rekrutacji i wynagradzania. Jednocześnie wskazuje na konieczność kreowania nowoczesnych systemów wynagrodzeń, kompleksowych, ale niejednakowych dla wszystkich, budowanych w pakietach i adresowanych do poszczególnych grup pracowniczych. Według autorki należy również przesunąć nacisk z bieżących efektów w zarządzaniu na działania zapewniające organizacji sukcesy w przyszłości. Wśród praktyk kluczowych autorka wymienia zarządzanie wiedzą i szkoleniami, zaangażowanie starszych pracowników oraz programy równowagi pomiędzy pracą a życiem.

Przedstawiając kwestię zaangażowania pracowników, I. Kołodziejczyk-Olczak zwraca uwagę na proces motywowania pracowników i jego znaczący wpływ na realizację strategii organizacji, mogący przynosić jej permanentne korzyści. Odnosząc się do praktyk zarządzania wiekiem pomyślnych dla pracodawców, wskazuje na celowość łączenia praktyk w wiązki uznawane za podstawę innowacyjności i jakości oraz ich wpływ na efektywność pracowników.

Jak wygląda zarządzanie wiekiem w polskich organizacjach, w wyczerpujący sposób można dowiedzieć się z trzech ostatnich rozdziałów książki: *Zarządzanie wiekiem w polskich organizacjach w świetle badań własnych*, *Proaktywne zarządzanie wiekiem – ocena syntetyczna stosowanych strategii* oraz *Model zarządzania wiekiem*

– *wnioski z badań i rekomendacje*. W celu przedstawienia modelu zarządzania wiekiem autorka dokonuje w pierwszej kolejności chronologicznego przeglądu obszarów zarządzania wiekiem.

Na podstawie wyodrębnionych w literaturze obcej i polskiej obszarów, autorka wskazuje 25 przykładów – katalogów praktyk zarządzania wiekiem. Zwraca również szczególną uwagę na nowatorską typologię reaktywnych i proaktywnych strategii zarządzania wiekiem Wallin i Hussi (2011)¹ i jej znaczący wkład w rozwój wiedzy na temat starzenia się społeczeństw oraz praktyk zarządzania wiekiem. Ta część pracy zawiera autorską koncepcję modelu zarządzania wiekiem w organizacjach, powstałą w wyniku konsekwentnego studiowania literatury przedmiotu polskiej i zagranicznej oraz analizy dotychczasowych własnych badań i projektów tematycznych.

Książka I. Kołodziejczyk-Olczak ma istotną wartość poznawczą oraz metodologiczną, również w kontekście aktualnych dyskusji i rozważań nad procesem starzenia się społeczeństw europejskich. Autorka wskazała bowiem na mało dostrzeżane przez pracodawców zjawisko zarządzania pracownikami w wieku dojrzałym. Jak poważny staje się to problem, można wnioskować z przedstawionych danych dotyczących stale malejącego współczynnika aktywności zawodowej. W latach 2010–2060, według prognoz (*The 2009 Ageing Report: Economic and budgetary...*, 2009, s. 287), liczba emerytów w krajach UE 27 wzrośnie o 47,4 mln i wynosić będzie 166,7 mln. Przypadająca na 100 osób w wieku produkcyjnym liczba emerytów wzrośnie z 35,6 w roku 2010 do 58,8 do roku 2060. Dane statystyczne Komisji Europejskiej dotyczące liczby osób aktywnych zawodowo wskazują, że w latach 2010–2060 liczba aktywnych zawodowo osób zmaleje o prawie 6 mln.

Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku stanowi bogaty zbiór poglądów, wniosków i postulatów. Jednym z ważniejszych walorów niniejszego opracowania jest zaproponowany przez autorkę model zarządzania wiekiem. W książce wykorzystano obszerną literaturę przedmiotu, nadając jej wysoki walor naukowy, ponadto charakteryzuje ją precyzja badawcza. Dzięki tej publikacji wykonany został również kolejny krok w kierunku uporządkowania wiedzy w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Sądzę, że autorka, dokonując rzetelnej interpretacji dotychczasowych badań empirycznych, osiągnęła jeden z zamierzonych, ważnych celów: pogłębienie świadomości metodologicznej czytelników.

Z pełnym przekonaniem można tę publikację zarekomendować wszystkim zainteresowanym poszerzeniem wiedzy w zakresie efektywnego zarządzania wiekiem.

¹ Marjo Wallin i Tomi Hussi, holenderscy naukowcy, twórcy modelu pięciu faz, praktycznego narzędzia oceny zarządzania wiekiem w organizacji.

Bibliografia

- European Commission (2009). The 2009 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU – 27 Member States (2008–2060). *European Economy*, 2, 287.
- Kryńska, E., Urbaniak, B., Krzyszkowski, J., Wiktorowicz, J. (2013). *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Podstawowe informacje o sytuacji demograficznej Polski w 2011 roku* (2011). Warszawa: GUS.
- Prognoza ludności na lata 2014–2050* (2014). Warszawa: GUS.
- Wallin, M., Hussi, T. (2011). *Best Practices in Age Management – Evaluation of Organisation Cases. Final report 04–2011*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Iwona Zakrzewska*

* Studium Doktoranckie na kierunku ekonomia, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie.

