

# Zatrudnienie i instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski

Autor: Bogusława Urbaniak  
Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Łódź 2011

Tematyka publikacji „Zatrudnienie i instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski” autorstwa Pani prof. dr hab. Bogusławy Urbaniak, kierownika Katedry Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego, poświęcona jest istotnej problematyce, związanej z sytuacją zawodową osób starszych. Niewątpliwie stanowi ona cenną pozycję na rynku wydawniczym i znakomicie wpisuje się w lukę publikacji próbujących przedstawić kwestie zatrudnienia starszych pracowników na polskim rynku pracy.

Należy podkreślić, iż jest to kolejna książka Pani profesor, podejmująca tę tematykę badawczą. Trzeba bowiem przyznać, i to z wielkim uznaniem, że Pani prof. jest jednym z prekursorów tematyki zarządzania wiekiem w Polsce [zob. B. Urbaniak 2007, 2008], znajdując się w gronie nielicznych polskich badaczy [A. Szuwarzyński i inni 2007, 2008; B. Rysz-Kowalczyk, B. Szatur-Jaworska 2007; D. Mól 2008; Z. Wiśniewski i inni 2009; J. Liwiński, U. Sztanderska 2010; A. Kwiatkiewicz 2010] zajmujących się tymi zagadnieniami.

Recenzowana praca składa się z dwunastu rozdziałów, spiętych w zwartą i logiczną całość. Książkę rozpoczyna „Krótkie uzasadnienie wyboru przedmiotu badań” (rozdział 1), w którym Autorka przedstawia dane statystyczne mówiące o tym, iż Polska charakteryzuje się jednym z najniższych wskaźników zatrudnienia osób zdolnych do pracy w wieku 55–64 lata. Jest to jeden z głównych argumentów, który potwierdza słuszność zajęcia się tą problematyką badawczą.



Biorąc pod uwagę niski poziom zatrudnienia wśród starszych pracobiorców w Polsce, Autorka przyjęła następujący cel badawczy: „Analiza uwarunkowań wpływających pozytywnie na dalszą aktywność zawodową osób po 45. roku życia” oraz sformułowała trzy tezy:

1. Zarządzanie wiekiem nie istnieje w polskich firmach jako działalność planowa i celowa;
2. Zainteresowanie kontynuacją zatrudnienia wśród starszych pracowników pozostaje pod wpływem ich satysfakcji z pracy (uzupełniona później o supozycję: „Jakkolwiek prawdą jest, że satysfakcja z pracy ma pozytywne znaczenie dla decyzji dotyczących kontynuacji zatrudnienia przez starszych pracowników, niemniej jednak niezbędne jest dostosowanie warunków pracy, w których pracują starzejący się pracownicy”);
3. Kompetencje pracowników w wieku 45+ są cenione przez ich młodszych kolegów i przełożonych oraz decydują o trwałości zatrudnienia w tej grupie wiekowej” (por. rozdział 2).

W ramach projektu badawczego Autorka przeprowadziła analizę polityki rynku pracy na rzecz starzejących się zasobów ludzkich w Polsce w gospodarce centralnie planowanej (w latach 1950–1989), we wczesnym okresie transformacji (1990–2000) oraz w okresie stabilizacji gospodarki rynkowej (po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej). Dokonała także oceny skuteczności programu rządowego z 2008 r. pt. „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+” (por. rozdział 3).

Ostatni etap prac badawczych stanowiły badania własne Autorki w wybranych 12 małych i średnich firmach z terenu aglomeracji łódzkiej: badania kwestionariuszowe wśród menedżerów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi, anonimowe badania ankietowe wśród pracowników i kadry kierowniczej na temat wpływu wieku na perspektywy dalszego zatrudnienia. Badania te zostały przeprowadzone w ramach projektu „Generations in Dialogue” finansowanego przez ERSTE Foundation, a ich wyniki zostały zawarte w rozdziałach od 5 do 12.

Podział badań na wyżej wymienione etapy wydaje się uzasadniony, bowiem temat zostaje przedstawiony Czytelnikowi z różnych perspektyw: rynku pracy, organizacji, a i samych jednostek. Atutem recenzowanej pracy jest także to, iż większą jej część stanowią wyniki badań empirycznych, co wzmacnia jej walory użytkowe.

Na potrzeby badań Autorka opracowała samodzielnie cztery kwestionariusze ankiety (zawarte na końcu pracy jako załączniki):

1. „Polityka personalna firmy wobec starszych pracowników w wieku 45+”,
2. „Moje doświadczenia w kierowaniu pracą osób w wieku 45+”,
3. „Moja praca zawodowa po 45/50 roku życia – plusy i minusy”,
4. „Moje doświadczenia w pracy z osobami w wieku ponad 45 lat”.

Najpierw przeprowadziła badania jakościowe – poprzez wywiady pogłębiane z kierownictwem działów zasobów ludzkich lub właścicielami firm, używając przy tym ankiety nr 1, by następnie przystąpić do badań ilościowych wśród trzech grup pracowników (kierowników mających bezpośredni kontakt z pracownikami w różnym wieku, pracowników w wieku 45+, pracowników w wieku poniżej 40 lat).

W wyżej wymienionych narzędziach badawczych niektóre pytania odnoszą się do wieku „45/50+” i pojawia się niesprecyzowane w pracy pojęcie „starszego pracownika”. Ile lat ma „starszy pracownik”: 45+, 50+, 55+, 60+? Przyznam szczerze, że czytając literaturę przedmiotu z zakresu zarządzania wiekiem spotkałam się z różnymi wskazaniami „wieku powyżej”. Wydaje mi się, że owa „starość” jest ciągle niedookreślona, zależna od branży, organizacji, a i samej struktury zatrudnionych. W listopadzie 2011 r. miałam przyjemność prowadzić szkolenia pt. „Skuteczne zarządzanie wiekiem” dla kadry menedżerskiej z organizacji działających na terenie województwa śląskiego, podczas których uczestnicy na moje pytanie „Kim jest starszy pracownik?” odpowiadali, ku mojemu zaskoczeniu, że także pracownik w wieku 35+. Niedaleko patrząc, w nauce polskiej jest się młodym pracownikiem do 35 roku życia, a potem jest się już tylko starym, a może dojrzałym?

Wracając jednak do recenzji pracy, ten „nieostry podział” spowodował, że w grupie badawczej nie znaleźli się pracownicy pomiędzy 40 a 45 rokiem życia, gdyż kwestionariusz ankiety dotyczący doświadczeń w pracy z osobami w wieku ponad 45 lat został skierowany do respondentów w wieku poniżej 40 lat, nazwanych „arbitralnie grupą młodszych pracowników” (s. 21), a później „pracownikami młodszymi i średnimi” (s. 23).

I tak, „Wyniki badań na temat zatrudnienia w wybranych firmach w łódzkiej aglomeracji” (rozdział 5) wskazują na występowanie zróżnicowanej polityki personalnej wobec osób starszych: modele kontraktowania, rozwoju kapitału ludzkiego z paternalistycznymi i indyferentnymi postawami przełożonych. Jednakże podejmowane działania z zakresu zarządzania wiekiem nie mają charakteru planowego i celowego, co potwierdziło pierwszą tezę Autorki.

W rozdziale 6 przedstawiono stosunek pracowników poniżej 40 roku życia do starszych współpracowników oraz własnej kariery zawodowej w późniejszym okresie życia. I tak, połowa pracowników poniżej 40 roku życia lubi pracować w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku, choć co czwarty badany spotkał się w pracy z „konfliktem pokoleń”. Jednak niezależnie od pozytywnego stosunku pracowników poniżej 40 roku życia do starszych współpracowników, ponad połowa uznała, że pracownicy po 50 roku życia powinni mieć możliwość jak najszybciej odejść na emeryturę i ustąpić miejsca młodszemu. Zaskakujące odpowiedzi skłaniają do refleksji – Autorka w tym miejscu nawią-

zuje do informacji medialnych na temat ciężaru finansowego dla gospodarki i młodszego pokolenia w związku z koniecznością sfinansowania masowych odejść na wcześniejsze emerytury oraz braku uwagi młodszego pokolenia na ten problem, co wydaje się trafne.

Natomiast stosunek pracowników w wieku 54+ do pracy i przyszłej emerytury został szczegółowo opisany w najdłuższym 7 rozdziale tej pracy, jak również w rozdziałach: 8, 9, 10, 11. W rozdziale 7 przedstawiono, oprócz głównych też przyjętych do badań i danych metryczkowych, wyniki badań starszych pracowników dotyczące: ich stosunku do miejsca pracy; ich warunków pracy; oceny wpływu zmian involucyjnych w organizmie człowieka następujących wraz z wiekiem przez pryzmat wykonywanej przez nich pracy; oceny ich efektów i atmosfery pracy. W rozdziale 8 scharakteryzowano czynniki związane z pracą odczuwane jako najbardziej uciążliwe przez starszych pracowników, a w rozdziale 9 – rozwój zawodowy badanych starszych pracowników. Rozdział 10 dotyczy stosunku pracowników do kwestii przejścia na emeryturę, w którym Autorka wyodrębniła cztery kategorie badanych: legalistów, niecierpliwych, pracoholików i niezdecydowanych.

W rozdziale 11 zawarto wyniki dotyczące satysfakcji z pracy starszych pracowników – Autorka założyła, że zainteresowanie starszych pracowników wydłużeniem aktywności zawodowej może być w dużej mierze uwarunkowane satysfakcją czerpaną z aktualnie wykonywanej pracy, otrzymywanych wynagrodzeń oraz stosunków społecznych (kategorie czynników kształtujących satysfakcję przyjęła za autorami: Andrałojć, Szambelańczyk, 2009). Okazało się jednak, że czynniki materialne odgrywają mniejszą rolę niż czynniki zadaniowe i społeczne. Wszystkie źródła / czynniki satysfakcji i jej braku Autorka przedstawiła w tabelach, po czym podała komentarz odwołujący się do dwuczynnikowej teorii F. Herzberga.

Zastanawiam się tylko, ale jest to jedynie postulat, czy nie byłoby właściwsze przedstawienie wyników badań dotyczących atutów i wad pracy zawodowej respondentów w wieku 45+ w jednym rozdziale, podzielonym na podrozdziały. Obecnie są one ujęte w pięciu różnych rozdziałach, przy czym wyniki pozostałych kwestii badawczych są ujęte w odrębnych, pojedynczych rozdziałach.

Końcowe wyniki badań empirycznych dotyczą doświadczeń kadry kierowniczej w pracy z osobami w wieku 45 i więcej lat (por. rozdział 12). Co ciekawe, ponad połowa z nich miała ukończony co najmniej 45. rok życia, należąc tym samym do starszej kategorii wiekowej. W rozdziale tym zaprezentowano bardzo interesujący indeks oceny (syntetyczną miarę) starszych pracowników, zbudowany na podstawie wypowiedzi ich bezpośrednich przełożonych, którego zakres zmienności wynosił od 32 do 128 punktów (32 cechy w czterostopniowej skali ocen).

Trzeba przyznać, że wyniki badań są przedstawione w różnych wymiarach, wskazując tym samym na dużą pracochłonność recenzowanej pracy. Analiza statystyczna z wykorzystaniem rozkładu częstości i tabel krzyżowych została przedstawiona w bardzo przejrzysty sposób. Na wysoką jakość przeprowadzonego badania wskazuje także fakt wykorzystania przez Autorkę statystycznych metod: współczynnika kontyngencji C-Pearsona, metody analizy rzetelności skal Alfa-Cronbacha, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA. Analizy zostały wzbogacone o wykresy, które „obrazowo” przedstawiają wyniki badań.

Z dużym zainteresowaniem przeczytałam nie tylko wyniki badań, ale również poprzedzające je – refleksje Autorki nad kontynuowaniem pracy zawodowej w starszym wieku z przykładami dobrych rozwiązań (rozdział 4). Dwa przeciwstawne poglądy na temat możliwości ich zatrudnienia Autorka przedstawiła graficznie na rysunku 4.1. Choć ujęcie to wydaje się być trafne, to brakuje mi krótkiego komentarza. Przykładowo, czy praca prekaryjna osób w wieku 50+ oznacza, że Autorka nawiązuje do pojęcia „prekariatu” brytyjskiego profesora bezpieczeństwa ekonomicznego G. Standing’a [*The precariat. The New dangerous class* 2011], który starszych pracowników na niskich stanowiskach włącza do nowej globalnej klasy społecznej?

Wnioski zawarte na końcu pracy odnoszą się głównie do postawionego celu badań (określenia szeroko rozumianych determinant zatrudnienia starszych pracobiorców) i trzech hipotez badawczych, z których dwie pierwsze zostały pozytywnie zweryfikowane. Trzecia hipoteza mówiąca o tym, że kompetencje pracowników w wieku 45+ są cenione przez ich młodszych kolegów i przełożonych oraz decydują o trwałości zatrudnienia w tej grupie wiekowej, nie potwierdziła się w pełni. Okazało się bowiem, że występuje ukryty konflikt pokoleń. Myślę, że tak sformułowany wniosek jest jak najbardziej uzasadniony, a ostatnie wydarzenia (marsze „oburzonych”, manifestacje „straconego pokolenia”, strajki uprzywilejowanych grup zawodowych) pokazują, że konflikty między młodymi i starymi będą się nasilać. A przecież trzeba pamiętać, że solidarność międzypokoleniowa na rynku pracy, ze swobodnym i sprawiedliwym dostępem do edukacji i pracy dla wszystkich grup wiekowych, jest determinantą efektywnego użytkowania kapitału ludzkiego na polskim rynku pracy [E. Kryńska, 2011, s. 513–514].

Nawiązując jeszcze do treści wniosków, zgadzam się z Autorką, że postępujące starzenie się społeczeństw w wieku produkcyjnym zmienia dotychczasowe struktury zatrudnionych w przedsiębiorstwach, jednakże nie musi oznaczać polaryzacji zatrudniania według wieku. Autorka podaje przykład młodych załóg pracujących w branży bankowej i finansowej, gdzie średnia wieku będzie w przedziale 30–35 lat. Obecnie rzeczywiście tak jest, co potwierdzają także

badania z zakresu wartości kapitału ludzkiego organizacji [A. Winnicka-Wejs, 2011]. Taka struktura zatrudnienia jest w szczególności w bankach komercyjnych działających na terenie Polski. Jednak jak pokazują praktyki zagraniczne, możliwe w tej branży jest budowanie zespołów pracowniczych heterogenicznych wiekowo [K. Zawadzki, 2009, s. 27, 33].

Wyniki badań Pani profesor (przeprowadzonych w okresie od października 2008 r. do stycznia 2009 r.) mogą być cennym źródłem informacji dla kolejnych badaczy (w tym m.in. dla firmy doradczej HRP Group, która właśnie w regionie łódzkim prowadzi obecnie badanie w ramach projektu „Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+” [P. Woszczyk, 2011].

Podsumowując, bardzo wysoko oceniam walory utylitarne recenzowanej pracy. Rekomenduję ją wszystkim zainteresowanym pogłębianiem wiedzy na temat koncepcji zarządzania wiekiem, a w szczególności specjalistom ds. kapitału ludzkiego, chcących wdrożyć programy zarządzania różnorodnością „wiekową”. Niewątpliwie należy stwierdzić, iż recenzowana publikacja zasługuje na powszechną uwagę nie tylko praktyków, ale także badaczy – teoretyków zajmujących się tą dziedziną wiedzy.

Jest to wartościowe opracowanie propagujące wiedzę z zakresu zarządzania wiekiem, przyczyniające się do jej pogłębienia. Co istotne, krąg potencjalnych odbiorców może być powiększony, dzięki zastosowanej podwójnej formule językowej. Bowiem publikacja jest napisana zarówno w języku polskim, jak i angielskim, co stanowi jej ważny atrybut.

Mam nadzieję, że rosnąca świadomość w zakresie aktywizacji osób starszych na rynku pracy, a także podejmowanie konkretnych działań w mikro- i makroskali przyczyni się do zwiększenia wartości kapitału intelektualnego Polski. Niestety na chwilę obecną Polska plasuje się na 33 miejscu w Rankingu Kapitał Intelektualny 40 wybranych krajów świata, w tym na 26 miejscu w kategorii „kapitał ludzki” [L. Edvinsson, C. Yeh-Yun, 2011, s. 24], charakteryzując się kulturą „wczesnego wyjścia”, w której starzejący się pracownicy są „wypychani” z rynku pracy [J. Górniak i inni, 2011, s. 92].

Publikacje eksperckie z tego zakresu, a do takich zaliczyć należy omawianą pracę, wskazują, jak istotne jest wdrożenie kompleksowego systemu zarządzania wiekiem w naszym kraju, by zwiększyć wartość kapitału intelektualnego Polski – także w przekroju senioralnym.

*Alicja Winnicka-Wejs*