

Bogusława Urbaniak

Uniwersytet Łódzki

MENEDŻER W ŚRODOWISKU STARZEJĄCYCH SIĘ ZASOBÓW PRACY

Streszczenie: Postępujące procesy starości demograficznej prowadzą do dekompozycji dotychczasowej struktury zasobów pracy według wieku. W związku z tym kadra menedżerska będzie coraz częściej zobligowana do podjęcia nowych kwestii związanych z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim zakresie starzenie się zasobów pracy będzie miało wpływ na osiąganie celów organizacyjnych. W artykule przedstawiono obszary ZZL oraz przykładowe zadania dla menedżerów liniowych dotyczące starszych pracowników. Omówiono także wyniki badań własnych przeprowadzonych wśród menedżerów liniowych na temat ich doświadczeń w kierowaniu pracą starszych pracowników. Chodzi o szerokie spektrum działań objętych zarządzaniem różnorodnością ze względu na wiek w miejscu pracy.

Słowa kluczowe: starsi pracownicy, zarządzanie różnorodnością, menedżerowie.

1. Wstęp

Postępujące procesy starości demograficznej prowadzą do dekompozycji dotychczasowej struktury zasobów pracy według wieku. Coraz częściej zespoły pracownicze będą się składać z osób w krańcowo odmiennych etapach życia zawodowego – obok pracowników młodych, wkraczających dopiero w życie zawodowe, pojawią się osoby na skraju aktywności zawodowej przypadającej na lata 50., 60., a nawet późniejsze. W tej sytuacji menedżerowie staną przed nowymi kwestiami, np. jak sprostać wyzwaniom gospodarki opartej na wiedzy, gdy powszechnie wiadomo, że starzenie się zasobów pracy przynosi osłabienie potencjału innowacyjnego. W jaki sposób zarządzać pracownikami, którzy przekroczyli barierę wieku starszego, aby nie narażać się na zarzuty dyskryminacji; być może przy podejmowaniu decyzji personalnych lepiej byłoby wyeliminować zmienną wieku, traktując wszystkich pracowników jednakowo, stawiając im porównywalne zadania, oczekując zbliżonych efektów pracy, bez pytania o wiek. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na wybrane kwestie, z którymi coraz częściej będą się spotykać menedżerowie zarządzający starzejącymi się zasobami pracy, takimi jak organizacja i warunki pracy starszych pracowników, ocena ich kompetencji, motywowanie. W opracowaniu zostaną wykorzystane –

oprócz wyników badań zaczerpniętych z literatury przedmiotu, także rezultaty badań własnych przeprowadzonych wśród kadry menedżerskiej na temat percepcji odmienności zarządzania pracownikami w różnym wieku.

2. Praca seniorów w Unii Europejskiej

Wśród 27. krajów UE znalazło się 12, w których udział osób w wieku 55-64 lata pozostających w zatrudnieniu przekroczył poziom 50%. Polska należy do grupy trzech krajów o najniższym zawodowym zaangażowaniu starszej populacji, wynoszącym 31,6% w 2008 r. (niższy poziom wskaźnika zatrudnienia niż w Polsce zanotowano na Węgrzech i Malcie – odpowiednio 31,4 i 29,1%). W odniesieniu do Polski nastąpiła wyraźna poprawa, gdyż jeszcze w 2006 r. zajmowaliśmy pod tym względem ostatnie miejsce w szeregu 27. krajów, osiągając wskaźniki 28,1%. Program rządowy zakłada, że w perspektywie do 2020 r. poziom zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata wzrośnie do 50%, czyli do wielkości określonej w strategii lizbońskiej.

Ludzie starsi, podobnie jak młodzież do 24 roku życia, należą do grup najbardziej narażonych na niekorzystne zmiany na rynku pracy. Powstaje więc pytanie, czy w okresie ostatniego kryzysu ekonomicznego, który doprowadził do utraty ponad 4 mln miejsc pracy w krajach członkowskich Wspólnoty, zmniejszyło się także zatrudnienie w tych najbardziej wrażliwych kategoriach wieku. Otóż zauważono, porównując dane dla UE w drugich kwartałach z lat 2008-2009, że grupa seniorów w wieku 55-64 lata nie została objęta zwolnieniami w takim zakresie jak grupa ludzi w młodszym wieku, albowiem w ich przypadku odnotowano przyrost zatrudnienia o ok. 3%; grupa w wieku 65 lat i więcej także, choć w znikomym zakresie – odnotowała wzrost o 0,2%. Zdecydowanie poszkodowanymi przez recesję są natomiast ludzie młodzi w wieku 15-24 lata, których ubyło spośród zatrudnionych o 7,3% [Grzegorzewska, Minty 2009]. Starszym osobom jest jednak o wiele trudniej wydestać się z bezrobocia długotrwałego. Wśród 1,7 mln mieszkańców UE 27, którzy pozostają bezrobotni ponad 4 lata, aż 35% to osoby powyżej 50 roku życia (młodzież w wieku 15-24 lata to zaledwie 5%) – dane z III kwartału 2009 r. Odzwierciedla to trudność, z którą spotykają się starsi pracownicy na rynku pracy, jeśli utracą zatrudnienie. Wzrasta bowiem ryzyko ich trwałego wypadnięcia z rynku pracy, tym bardziej że zdecydowanie wzrosła konkurencja ze strony młodszych bezrobotnych – łącznie na jedno wolne miejsce pracy w III kwartale 2009 r. przypadało ponad 11 bezrobotnych [Statistics... 2010, s. 5].

Obawy co do negatywnego wpływu starzenia się społeczeństw na produktywność i innowacyjność gospodarek mogą się potwierdzić, o ile nie zostaną podjęte odpowiednie działania prewencyjne w obszarze pracy. O tym, że wiele się próbuje robić w tym zakresie, przekonują m.in. badania niemieckie. Sięgnijmy do analiz opartych na cyklu życia zawodowego prowadzonych od co najmniej 30 lat, które zajmują się projektowaniem środowiska pracy, systemów pracy i warunków pracy. Kluczowe dla nich jest określanie systemów pracy w odniesieniu wysoce zróżnico-

wanych zasobów pracy. Jednym z wymiarów określających zróżnicowanie jest wiek. Chodzi o przygotowanie takich systemów pracy, które dawałyby szanse utrzymania zatrudnienia w ciągu całego cyklu życia. W tej kwestii o wiele większą rolę odgrywają aspekty organizacyjne i personalne niż związane z nowymi technologiami. Podstawowe znaczenie ma uczenie się w ciągu życia oraz rozwój kompetencji, które można doskonalić dzięki odpowiedniemu zaprojektowaniu systemów pracy i środowiska pracy. Kwestie poruszone w badaniach niemieckich w mniejszym stopniu odnoszą się do przemysłu, gdyż od pewnego czasu obserwuje się w tym sektorze wyraźny spadek zatrudnienia pracowników w wieku zaawansowanym [Bovenshulte, Huch 2010].

Można wyróżnić co najmniej dwa modele propagowania i wspierania pracy zawodowej po 50 roku życia. Pierwszy wiąże się z przedłużeniem okresu pracy podporządkowanej u tego samego lub innego pracodawcy i jest nastawiony na poprawę warunków, w których pracują starsi pracownicy, dostosowanie rodzaju pracy, stanowiska do możliwości starzejącej się osoby itd. Drugi model propaguje reorientację profilu dotychczasowej kariery zawodowej w ramach tzw. drugiej fazy kariery przypadającej na okres po 40., 50. roku życia, np. poprzez zmianę zawodu, podjęcie pracy na własny rachunek, wykonywanie pracy dorywczej jako *freelancer* itd. zamiast dotychczasowej pracy najemnej. To drugie podejście jest szczególnie propagowane w Stanach Zjednoczonych. Jest związane z wcześniejszym odchodzeniem na emeryturę zakładową w ramach dodatkowych ubezpieczeń emerytalnych oferowanych przez pracodawcę [Ivancevich 2004, s. 456-457], a także ze specyficznym podejściem do menedżerów, dla których wiek 40 lat jest traktowany jako moment krytyczny [Strenger, Rottenberg 2008, s. 98-107]. Propagowane jest hasło „organizacje powinny podjąć zdecydowane kroki, aby uświadomić swoim menedżerom, że każdy pracownik w pewnym momencie będzie musiał odejść z firmy i zacząć drugie życie” [Strenger, Rottenberg 2008, s. 107].

Dane statystyczne za 2006 r. ilustrujące odsetek pracujących w wieku 55-64 lata wśród ogółu pracujących w wieku 15-64 lata według rodzaju wykonywanej pracy w 2006 r. w %

Tabela 1. Udział pracujących w wieku 55-64 lata wśród ogółu pracujących w wieku 15-64 lata według rodzaju wykonywanej pracy w 2006 r. w %

UEJ	Ogółem	Wysoko wykwalifikowani urzędnicy, prawnicy, menedżerowie	Specjaliści	Technicy i młodsi specjaliści	Pracownicy biurowi	Pracownicy handlu i innych usług	Wykwalifikowani rolnicy i rybacy	Rzemieślnicy i wykwalifikowani robotnicy	Operatorzy maszyn	Pracownicy niewykwalifikowani
E 15	12,1	16,8	14,2	10,6	10,8	9,0	20,7	10,7	11,8	14,0
E 10	9,7	14,5	10,5	9,5	7,1	6,5	14,3	8,4	8,3	12,3

Źródło: na podstawie danych Eurostatu, cyt. za [New Perspectives... 2008, s. 25].

15 krajach „starej” Unii Europejskiej i 10 nowych krajach członkowskich wskazują, że najczęściej szans zatrudnienia mają seniorzy pracujący jako wykwalifikowani rolnicy i rybacy, a następnie wysoko kwalifikowani urzędnicy, prawnicy i menedżerowie (tab. 1).

W Europie znane są doświadczenia fińskie sięgające drugiej połowy lat 90. Fiński „Krajowy program na rzecz starzejących się pracowników” był inicjatywą obejmującą zmiany legislacyjne, prace badawcze i rozwojowe, szkolenia oraz szeroko zakrojoną akcję informacyjną skierowaną do społeczeństwa, mającą na celu zmianę postaw wobec pracy zawodowej seniorów. Konsekwencją programu krajowego było powstanie wielu programów promujących aktywność zawodową, wzrost poziomu edukacji wśród mało wykształconych starszych pracowników, wydłużenie kariery zawodowej oraz opisy dobrych praktyk w miejscu pracy. Przykładem był fiński „Program rozwoju miejsc pracy TYKES w latach 1996-2003, 2004, 2009” mający na celu poszukiwanie rozwiązań poprawiających wydajność pracy i jakość życia w miejscu pracy poprzez wzmocnienie współpracy między menedżerami i pracownikami. W Niemczech od lat 70. ubiegłego wieku podejmowano całłościowe programy zmierzające do poprawy warunków pracy wszystkich pracowników bez względu na wiek. Od niedawna pod naciskiem zmian demograficznych zaczęto w większym stopniu akcentować oczekiwania starszych pracowników i działania pracodawców, dostrzegając w starzeniu się pracowników czynnik ryzyka, który należy brać odrębnie pod uwagę w dążeniach do zapewnienia bezpiecznych i zdrowych warunków pracy [Bovenschulte, Huch 2010, s. 18].

W polskim programie „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+” można także znaleźć wiele działań adresowanych do pracodawców mających poprawić szanse pracy seniorów, np. dostosowanie fizycznych warunków pracy do potrzeb pracowników w wieku 50+, uelastycznienie pracy i czasu pracy seniorów [Solidarność pokoleń...2008, s. 13-14]. Problem w tym, że działania te wiążą się ze wzrostem kosztów pracy pracowników w wieku 50+ ponoszonych przez pracodawców i tym samym mogą mieć negatywny wpływ na zainteresowanie utrzymaniem w zatrudnieniu starszych pracowników. Pracodawcy unikają sytuacji, w których w sposób szczególny powinni traktować daną grupę pracowniczą. Należałoby raczej zmierzać w kierunku promowania zatrudnienia na porównywalnych warunkach pracy, dogodnych dla wszystkich pracowników, niezależnie od ich wieku. Dobra jakość warunków pracy powinna być standardem dla wszystkich pracowników, albowiem wpływa pozytywnie na satysfakcję z pracy.

3. Zadania menedżerów w obszarze ZZL dotyczące starszych pracowników

Przed jakimi dodatkowymi zadaniami stają menedżerowie zarządzający coraz częściej starszymi pracownikami? Odpowiedź zależy od usytuowania kadry menedżerskiej w strukturze organizacyjnej. Menedżer ds. zasobów ludzkich najwyższego szczebla powinien współpracować w wypracowaniu:

a) odpowiedzi, czy starzenie się zasobów pracy będzie miało negatywny wpływ na realizację celów organizacyjnych; jeśli tak, to jakie należałoby podjąć działania korygujące,

b) polityki personalnej firmy w warunkach starzenia się zasobów pracy odzwierciedlającej m.in. zbiór zasad i środków wynikających ze strategii personalnej, które powinny być wykorzystane przy jej realizacji,

c) polityki antydyskryminacyjnej i przełożenia jej na działania podejmowane w obszarach funkcyjnych organizacji.

Jeśli firma realizuje model polityki personalnej zwany modelem sita, oparty na rywalizacji między pracownikami, braku inwestycji w rozwój pracowników oraz względnie niskich kosztach pracy, to sytuacja zatrudnieniowa starszych pracowników jest dość trudna. Ich byt w firmie zależy od akceptacji relatywnie niskich płac, a ponieważ trudno im skutecznie konkurować z młodszymi pracownikami, na ogół lepiej wykształconymi, są zmuszeni do podejmowania pracy na tzw. drugorzędym rynku pracy. Gdy firma realizuje model kapitału ludzkiego, wówczas starzenie się zasobów pracy nie jest dla niej zagrożeniem, ale pewną szansą, np. odnośnie do wykorzystania wiedzy ukrytej, której nosicielami są starsi pracownicy. Powstaje natomiast kwestia umiejętnego zadbania o zagospodarowanie starzejących się zasobów ludzkich w obszarze organizacji w taki sposób, by zaspokoić potrzeby organizacji i oczekiwania starzejących się pracowników. Wymaga to propagowania wartości cennych dla kultury wsparcia, współpracy międzypokoleniowej, zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Chodzi także o rozważenie kwestii, czy np. należałoby – kierując się zapisem w programie „Solidarność pokoleń” – nie zatrudniać „latami pracowników na tym samym stanowisku”, lecz „zarządzić wiekiem” i przenieść seniorów do „różnych prac” [Solidarność pokoleń... 2008, s. 13]. Skądinąd z badań przeprowadzonych przez autora wynika, że seniorzy są w dużej mierze przeciwni takiej stygmatyzacji, traktując wszelkie przeniesienia międzystanowiskowe¹ jako podkreślanie, że są „za starzy”. Wiele nowych zadań przypadnie kierownikom liniowym; będą one związane między innymi z dbałością o rozwój zawodowy i motywowanie starszych pracowników (tab. 2).

Indywidualny sposób realizacji zadań i osiągnięte wyniki pracy mają tendencję do pogorszenia wraz z osiągnięciem 50. roku życia (porównań dokonywano w stosunku do osób w wieku 25-34 lata). W szczególności następuje spadek efektów pracy, dla których istotne są rozwiązywanie problemów, uczenie się oraz szybkość wykonywania zadań (istotnemu pogorszeniu ulega zręczność palców). Jednakże rezultaty pracy starszych pracowników nadal pozostają na relatywnie wysokim poziomie tam, gdzie ważne są doświadczenie oraz umiejętność wystawiania się. Jednocześnie krzywe płac wskazują zwykle na ich wzrost wraz z wiekiem [Skirbekk 2003]. Ostatnie ba-

¹ Na pytanie „Czy kierownictwo powinno przesuwac pracowników po 45 lub 50 roku życia do prac mniej absorbujących, wymagających, intensywnych” 48,7% badanych kobiet i 39,8% badanych mężczyzn w wieku 45+ odpowiedziało: „nie, gdyż świadczyłoby to o tym, że są starzy”.

Tabela 2. Zadania menedżerów liniowych w obszarze ZZL dotyczące starszych pracowników

Obszar ZZL	Przykłady zadań
Planowanie zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku pracowników i prawdopodobieństwa ich dalszej pracy w organizacji i na danym stanowisku • wprowadzenie zasad rekrutacji wyłącznie na podstawie kompetencji, pomijając wiek kandydatów do pracy • opracowanie programów przygotowujących do odejścia na emeryturę • propagowanie przygotowań do elastycznych karier po przekroczeniu bariery wieku, np. 45 lub 50 lat • przygotowanie oferty elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy dla starszych pracowników • stworzenie rezerwy pracowników zastępczych spośród emerytowanych pracowników
Organizacja pracy	<ul style="list-style-type: none"> • analiza stanowisk pracy dostępnych starszym pracownikom – lista stanowisk przyjaznych starszym pracownikom • dobór składu zespołów pracowniczych z uwzględnieniem wieku zatrudnionych • dbałość o bezpieczeństwo pracy • rozważenie działań zapobiegawczych spadkowi wydajności pracy poprzez dopasowanie treści pracy do możliwości starszych pracowników, zmianę ról organizacyjnych, rotację stanowisk, awanse poziome
Motywowanie	<ul style="list-style-type: none"> • badania potrzeb i oczekiwań starszych pracowników; zwrócenie uwagi na przejawy wypalenia zawodowego starszych pracowników • badania poziomu satysfakcji • dobór narzędzi motywowania atrakcyjnych dla starszych pracowników
Klimat organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • propagowanie działań objętych aktywnym starzeniem się, w tym dbałość o kondycję fizyczną starszych pracowników • propagowanie postaw tolerancji wobec różnorodności • zapobieganie negatywnym zjawiskom towarzyszącym zróżnicowaniu pokoleniowemu pracowników, np. konfliktowi pokoleń, przejawom różnych form dyskryminacji starszych i najmłodszych pracowników
Rozwój zawodowy	<ul style="list-style-type: none"> • dbałość o uczestnictwo starszych pracowników w różnych formach edukacji ustawicznej • badanie potrzeb szkoleniowych starszych pracowników • przygotowanie organizacyjne procesu dzielenia się wiedzą starszych pracowników z młodszymi • wykorzystanie starszych pracowników jako trenerów wewnętrznych w wewnątrzzakładowym procesie szkoleniowym • wykorzystanie starszych pracowników w mentoringu młodszych kadr
Oceny i wynagrodzenia	<ul style="list-style-type: none"> • analiza efektów pracy starszych pracowników w porównaniu z wynikami młodszych pracowników • ocena możliwości rozwojowych starszych pracowników • rozważenie wprowadzenia/utrzymania zasady senioralności w kształtowaniu wynagrodzeń; dodatki za długoletni staż pracy • badania rozpiętości wynagrodzeń ze względu na wiek pracowników • analiza wysokości i form pozapłacowych bodźców w systemie wynagradzania atrakcyjnych dla starszych pracowników, np. pakiety usług bezpłatnej opieki medycznej w prywatnych przychodniach (podstawowej, specjalistycznej, profilaktyka i poradnictwo zdrowotne)

Źródło: opracowanie własne.

dania w ramach XVIII Ogólnobranżowego raportu płacowego z września 2009 r. Sedlak&Sedlak wykazały jednak, że mediana całkowitych wynagrodzeń pracowników ze stażem pracy wynoszącym 16 lat i więcej była o 14% niższa niż pracowników osiągających najwyższy poziom płac, tj. ze stażem 11-15 lat [Stępień 2010].

4. Doświadczenia i poglądy menedżerów na temat pracy z osobami w wieku 45 lat i więcej – wyniki badań własnych

Satysfakcja z pracy lub jej brak jest jednym z czynników utrzymania starszych pracowników na rynku pracy lub ich wypychania z niego. W 2010 r. Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy po raz drugi udostępniła 27 krajom członkowskim i 3 krajom kandydującym wyniki badań dla 2007 r. z uwzględnieniem płci i wieku dotyczące poziomu satysfakcji życiowej mieszkańców². Zwrócono w nich uwagę na wpływ zatrudnienia i pracy na oceny satysfakcji. Podczas analizy ocen formułowanych przez emerytów, a więc osób pozostających poza pracą zawodową, gdy w badaniu uwzględniono poziom dochodów, oceny zdrowia oraz wskaźnik deprywacji³, zauważono, że satysfakcja odczuwana przez emerytów osiąga wyższe wskaźniki niż w przypadku osób pracujących. Skłoniło to badaczy do wysunięcia wniosku, że jakość warunków pracy, stres w pracy i sprawy dotyczące zachowania równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym mogą mieć duży wpływ na niższe poziomy satysfakcji odczuwanej przez osoby pracujące [Watson, Pichler, Wallace 2010, s. 71].

Kluczowe znaczenie satysfakcji z pracy, jako jednego ze znaczących czynników przytrzymujących starszych pracowników w zatrudnieniu (por. [Ester i in. (red.) 2008, s. 252]), potwierdziły także wyniki badań własnych przeprowadzonych na przełomie lat 2008 i 2009 wśród pracowników w wieku 45+ zatrudnionych w 12 firmach w łódzkiej aglomeracji [Urbaniak 2009] – tab. 3.

Z wypowiedzi badanych starszych pracowników wynika, że na wiele czynników satysfakcji mają wpływ przełożeni. Od menedżerów zależy więc klimat współpracy, stosunki międzyludzkie, dobór rodzaju pracy itp. budujące chęci do dalszej aktywności zawodowej. Wrażliwość kadry menedżerskiej na aspekty pracy powiązane ze starzeniem się pracowników potwierdziły wypowiedzi na temat „Moje doświadczenia w kierowaniu pracą osób w wieku 45+”. W badaniach wzięło udział łącznie 93 kierowników, z czego większość stanowili mężczyźni (59,4%). Kadra kierownicza w zdecydowanej większości miała wykształcenie wyższe I i II stopnia – 70,8%

² Podobnie jak w pierwszym badaniu z 2003 r. pierwsze miejsce zajęli Duńczycy jako naród czerpiący największą satysfakcję ze swej sytuacji życiowej (wskaźnik 8,5 w skali od 1 do 10); Polska ze wskaźnikiem 6,9 plasowała się wśród krajów o przeciętnym poziomie satysfakcji; dla NMS12 wskaźnik satysfakcji wyniósł 6,5, zaś dla UE 15 – 7,2 [Watson, Pichler, Wallach 2010, s. 14].

³ Wskaźnik obliczono na podstawie 6 podstawowych dóbr i usług, na które badana osoba nie mogła sobie pozwolić, np. odpowiednie ogrzewanie, coroczny urlop, wymiana zniszczonych mebli, treściwy posiłek co drugi dzień, zakup nowych ubrań, przyjmowanie przyjaciół.

Tabela 3. Czynniki satysfakcji czerpanej z pracy przez starszych pracowników w wypowiedziach ankietowych ($N = 258$)

Czynnik budujący satysfakcję starszego pracownika	Odsetek wypowiedzi
Lubię swoją pracę, lubię to, co robię	33,7
Fakt, że nadal jestem aktywny(-a) zawodowo i mogę się rozwijać	10,9
Moja firma	9,7
Warunki i dobra atmosfera (stosunki) w miejscu pracy	8,1
Stosunki międzyludzkie w zróżnicowanych zespołach	7,4
Niezależność materialna, względy ekonomiczne	6,2
Zaspokojona potrzeba pomocy innym, przydatności	6,2
Dobre stosunki z przełożonymi	5,8
Wieloletnie przyzwyczajenie	5,8
Dają sobie radę w pracy z nowymi wyzwaniami	4,3
Efekty pracy	1,9

Źródło: na podstawie [Urbaniak 2009].

badanych – i sama należała do grupy starzejących się pracowników – ponad połowa z nich miała ukończony co najmniej 45 rok życia.

Wypowiedzi badanych menedżerów potwierdziły, że występuje pewna specyfika pracy ze starszymi pracownikami – tab. 4. Przede wszystkim wymagają oni większej kontroli niż młodszy pracownicy, trzeba ich też inaczej motywować do pracy.

Tabela 4. Wypowiedzi menedżerów na temat specyfiki pracy ze starszymi pracownikami ($N = 93$)

Specyficzne cechy pracy ze starszymi pracownikami	Odsetek wypowiedzi
Wymagają kontroli:	38,7
1) większej	
2) mniejszej	5,4
Trzeba ich motywować inaczej niż młodszych pracowników	40,9
Trudniej zaplanować ich pracę, gdyż częściej chorują	7,5
Trudniej organizować pracę w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku	4,3
Starsi pracownicy są trudni we współpracy	6,5

Źródło: jak w tab. 1.

Według menedżerów współpraca ze starszymi pracownikami nie jest trudniejsza od współpracy z osobami młodszymi (z racji np. częstych zachorowań czy względów charakterologicznych utrudniających organizację pracy). Zdaniem menedżerów starsi pracownicy, którzy przekroczyli 45 rok życia, wyróżniają się pewnymi cechami

mi, które można uznać za najbardziej i najmniej istotne dla tej grupy wiekowej. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi zbudowano profil kompetencyjny starszych pracowników.

Najbardziej istotne cechy starszych pracowników według ocen przełożonych to:

- a) lojalność wobec pracodawcy – 71,6%,
- b) zaangażowanie w pracę – 61,1%,
- c) profesjonalizm – 59,3%,
- d) dyspozycyjność – 57,5%,
- e) legalizm – 54,3%.

Najmniej istotne cechy starszych pracowników według ocen przełożonych to:

- a) niezajomość języków obcych – 60,0%,
- b) nieumiejętność obsługi komputera – 23,6%,
- c) nietolerancja – 20,0%,
- d) nieoszczędność surowców i innych zasobów należących do pracodawcy – 19,3%,
- e) nieumiejętność radzenia sobie ze zmianami – 16,3%.

Z przytoczonych wypowiedzi wyłania się dość zachowawczy obraz starszych pracowników – lojalni, zaangażowani w pracę profesjonalści w swojej dziedzinie, niechętni zmianom i pozbawieni nowoczesnych atrybutów zawodowych (nie znają języków obcych, nie znają obsługi komputera), na dodatek są nietolerancyjni. Mocną stroną starszych pracowników są natomiast ich kompetencje miękkie, takie jak: równowaga emocjonalna, łatwość nawiązywania kontaktów z nowym otoczeniem, przyjazny stosunek do kolegów w pracy i klientów firmy, umiejętność współpracy w grupie z młodszymi i starszymi osobami, chęć dzielenia się z innymi wiedzą i doświadczeniem.

Wypowiedzi kierowników na temat poziomu wynagrodzeń podległych im starszych pracowników wskazują, że te „w zasadzie nie różnią się” od wynagrodzeń uzyskiwanych przez młodszych wiekiem pracowników (68,2%); zaledwie 6,8% badanych menedżerów stwierdziło, że wynagrodzenia te są nieco odmienne, lecz w niewielkim, przypadkowym zakresie. Co dziesiąty kierownik zauważył, że porównania są niemożliwe, gdyż wynagrodzenia pracownicze nie są powiązane z uzyskiwanymi wynikami pracy.

Refleksja menedżerów nad tym, czy można skutecznie zapobiegać negatywnym skutkom starzenia się pracowników w miejscu pracy, wprowadzając do praktyki wewnątrzorganizacyjnej przesunięcia pracowników na inne stanowiska dobrane do ich aktualnych możliwości pracy, potwierdziła słuszność takich działań. Byłoby to dobre rozwiązanie, ale niestety zbyt trudne do realizacji ze względu na brak odpowiednich miejsc pracy (42,2%). Co trzeci kierownik był nastawiony negatywnie do tej propozycji, uważając, że to i tak nic nie zmieni (33,7%). Tylko 13,3% kierowników wskazało, że ta praktyka występuje u nich w firmie – dyrektorzy i prezesi firm dwukrotnie częściej niż szeregowi kierownicy. Można więc sądzić, że w sensie życzeniowym częściej niż co dziesiąty kierownik popiera ideę przemieszczania pracowni-

ków w starszym wieku, ale realizowana praktyka jest raczej inna. Trudno o praktykę dostosowywania miejsc pracy do możliwości starzejących się pracowników, jeśli w zasadzie nie występuje analiza potrzeb szkoleniowych; dokonuje ich zaledwie co czwarty badany kierownik.

5. Zakończenie

Postępujące się starzenie społeczeństw będzie prowadzić do polaryzacji zatrudnienia według wieku – obok młodych zespołów pracujących np. w bankowości i finansach pojawią się firmy bazujące na zespołach mieszanych pod względem wieku oraz takie, w których większość pracujących będzie miała przekroczony pułap wieku uznany za starszy. Zarządzanie różnorodnością wieku pracowników stanie się istotnym obszarem ZZZ. Coraz częściej menedżerowie będą mieć do czynienia z nowymi kwestiami wynikającymi z zarządzania starzejącymi się zasobami pracy. Opisane wyniki zarówno badań własnych, jak i zaczerpnięte z literatury przedmiotu wskazują na odrębności ZZZ uwarunkowane demograficznym starzeniem się zasobów pracy.

Literatura

- Bovenschulte M., Huch M., *Preliminary Synthesis Paper based on the results of the European JPJ-Workshop on 28/29 January 2010*, Berlin. Joint Programming Initiative More Years, Better Lives. The Potentials and Demographic Change, presented by German Federal Ministry of Education and Research (BMBF), 5.03. 2010.
- Ester P., Muffels R., Schippers J., Wilthagen T. (red.), *Innovating European Labour Markets. Dynamics and Perspectives*, Edward Elgar Publishing Limited, UK, USA, 2008.
- Grzegorzewska M., Minty P., *EU labour markets in time of economic crisis*, prezentacja na konferencji Employment in Europe 2009, 2 grudnia 2009, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, eie2009_conf_eu_lm_en[1], 7.03.2010.
- Ivancevich J.M., *Human Resource Management*, McGraw-Hill, 2004.
- New Perspectives on a Longer Working Life In Croatia and Slovenia*, The Institute of Economics, Friedrich-Ebert-Stiftung, Zagreb 2008.
- Skirbekk V., *Age and individual productivity: a literature survey*, MPIDR Working Paper no 28, Rostock, Max Planck Institute for Demographic Research, <http://www.demogr.mpg.de/papers/working/wp-2003-028.pdf>, 22.03.2010.
- Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, program przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 17 października 2008.
- Statistics in Focus, Eurostat, 2010, 13.
- Stępień Ł., *Wynagrodzenia pracowników o różnym stażu pracy w 2009 roku*, portal Sedlak & Sedlak Wynagrodzenia.pl, 8.03.2010.
- Strenger C., Ruttenberg A., *Życie zaczyna się po czterdziestce*, „Harvard Business Review. Polska”, październik 2008.
- Urbaniak B., *Zatrudnienie i instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Watson D., Pichler F., Wallace C., *Subjective Well-being in Europe. Second European Quality of Life Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2010.

MANAGER AMONG AGEING HUMAN RESOURCES

Summary: The ageing of societies affects workforce structures existing in enterprises. Employment will undergo age-related polarization. There is a whole range of stereotyped views on the job performance of older workers and their wishing, or not, to be still active and on what to do to encourage their activity – the period of readily available early retirement is coming to an end and the official retirement age will be gradually raised – whether the ageing labour force likes it or not. The discussed research aims at the selected problems of the line managers managing ageing human resource. Managing a diverse-age workforce will become a sought-after skill of the line managers.