Folia Oeconomica
Acta Universitatis Lodziensis
ISSN 0208-6018 e-ISSN 2353-7663

www.czasopisma.uni.lodz.pl/foe/
5(356) 2021
DOI: https://doi.org/10.18778/0208-6018.356.04

Anna Lubrańska https://orcid.org/0000-0002-3880-0711

Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk o Wychowaniu, Instytut Psychologii, Zakład Psychologii Pracy Organizacji i Doradztwa Kariery, Łódź, Polska, annalubr@wp.pl

Wybrane praktyki zarządzania wiekiem w ocenie starszych pracowników

Streszczenie: Starzenie się zasobów pracowniczych stanowi przedmiot zainteresowania demografów, ekonomistów, przedstawicieli nauk społecznych oraz nauk z zakresu organizacji i zarządzania. Wśród rozwiązań problemu uwagę zwraca idea zarządzania wiekiem. Stanowi ona element zarządzania zasobami ludzkimi, sprzyja efektywnemu wykorzystaniu jednostkowego potencjału, możliwości i kompetencji pracowników, z zachowaniem wartości różnorodności wiekowej. Celem badań była ocena częstości stosowania praktyk z zakresu zarządzania wiekiem w polskich firmach, widziana z perspektywy starszych pracowników. W badaniu uczestniczyli pracownicy w wieku 56–78 lat (n = 243). Do analizy wykorzystano ankietę własną dotyczącą: rozwoju i doskonalenia zawodowego, polityki szkoleniowej, ochrony i promocji zdrowia, elastyczności zatrudnienia, ergonomii i bezpieczeństwa pracy, polityki emerytalnej. Badani w swoich firmach najwyżej ocenili starania o bezpieczeństwo pracy, kontrolę zagrożeń, a najniżej działania z zakresu polityki okołoemerytalnej.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem, starsi pracownicy, praca, organizacja

JEL: J14, J26, M12, M53

1. Wprowadzenie

Pogłębiające się dysproporcje generacyjne, zmiany w strukturze zasobów pracowniczych, silna dynamika starzenia się populacji kierują uwagę na rozwiązania mogące sprostać tym wyzwaniom. Jednym z nich jest zarządzanie wiekiem (*age management*) – przykład zarządzania różnorodnością[1]. Wyraża się ono w działaniach realizowanych w obszarze przedsiębiorstw i instytucji i służy bardziej racjonalnemu oraz efektywnemu wykorzystywaniu zasobów ludzkich dzięki uwzględnianiu potrzeb, możliwości i potencjału pracowników w różnym wieku, w tym pracowników starszych (Litwiński, Sztanderska, 2010: 3)[2]. Łączy się też ściśle ze strategią społecznej odpowiedzialności biznesu (Gajda, 2015: 23). Filozofia zarządzania wiekiem odnosi się do różnych mechanizmów inwestowania w rozwój człowieka w firmie, generując zarówno zysk po stronie organizacji, jak i korzyści wśród pracowników (Cichorzewska i wsp., 2015: 72).

Postuluje się wypełnianie idei zarządzania wiekiem na trzech płaszczyznach: pracownika (działania sprzyjające poprawie szans jednostki na jej jak najdłuższą aktywność zawodową, wzrost możliwości adaptacyjnych do wymagań rynku pracy), przedsiębiorstwa (działania wyznaczane przez dobór celów, instrumentów zarządzania do cech szczególnych związanych z wiekiem, stosowanych wobec reprezentantów różnych grup wiekowych) i polityki rynku pracy (odnoszące się do różnych inicjatyw z zakresu radzenia sobie z problemami populacji osób starszych) (Stachowska, 2012: 127).

Wśród obszarów zarządzania wiekiem wymienia się (Litwiński, Sztanderska, 2010: 9): rekrutację i selekcję, kształcenie ustawiczne, rozwój kariery zawodowej, elastyczne formy zatrudnienia, ochronę i promocję zdrowia, przesunięcia między stanowiskami, kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę. Podejście kompleksowe – zintegrowane, systemowe łączenie działań ze wszystkich obszarów zarządzania wiekiem – zaleca się jako najbardziej skuteczne.

Realizację zarządzania wiekiem warunkują złożone czynniki zewnętrzne i wewnętrzne (Rembiasz, 2015: 158–160). Są nimi: strategia i wizja firmy, tzw. dobre praktyki z sukcesem stosowane w innych firmach, polityka państwa, kompetencje i potrzeby pracowników w różnym wieku, świadomość potrzeby zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, strategia personalna obowiązująca w danej organizacji. Według badań

1 Zarządzanie różnorodnością (warunkowane kompetencjami związanymi z otwartymi rynkami pracy, swobodnym przemieszczaniem się pracowników zróżnicowanych pod względem narodowości, etniczności, religii, wieku, zdolnościami do tworzenia efektywnych zespołów, zapobieganiem dyskryminacji w miejscu pracy) i zarządzanie wiekiem (dotyczące dostosowywania miejsca pracy i organizacji pracy do wymagań i oczekiwań starszych pracowników) stają się obecnie priorytetami i wyzwaniami dla strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji (Sołtys, 2013: 60).

2 Popularność zarządzania wiekiem jest wciąż zbyt mała. Część polskich przedsiębiorstw, około 37%, uznaje je za istotne, a 29% wskazuje, że ma już odpowiednie rozwiązania w tym zakresie, natomiast 63% jest zadania, że problematyka ta ma małe lub średnie znaczenie (Cichorzewska i wsp., 2015: 72).

(Kołodziejczyk-Olczak, 2014: 219–223) w polskich firmach zarządzanie wiekiem pozostaje zróżnicowane w zależności od przekroju organizacji. Jest nieco lepiej rozwinięte w sektorze publicznym, determinuje je wielkość podmiotu (im większy, tym bardziej zaawansowany rozwój zarządzania wiekiem), zależy od warunków otoczenia i typu organizacji (zarządzanie wiekiem jest lepiej rozwinięte w organizacjach opartych na wiedzy niż w tradycyjnych).

2. Zarządzanie wiekiem wobec starzenia się populacji pracowniczej

Dane demograficzne i populacyjne są nieubłagane. Za kilkanaście lat – w 2035 roku – Polaków będzie o 28% mniej niż w roku 2010. Równolegle będzie następował przyrost osób w wieku poprodukcyjnym. Już obecnie obserwuje się ich nieco wyższy udział niż Polaków w wieku przedprodukcyjnym (15,4% wobec 15%). Ćwierć wieku temu pierwszy ze wskaźników sięgał 10%, drugi zaś 25%. To dowód, że potencjalne zasoby pracy kurczą się i nadal będą się kurczyć (Wiktorowicz, 2017: 23).

Problemy demograficzne, przed którymi stoją Polska i Europa, kształtują politykę kadrową współczesnych organizacji, zmuszając firmy, teoretyków i praktyków organizacji do poszukiwań skutecznych rozwiązań. Istotne staje się doprowadzenie do utrzymania aktywności zawodowej co najmniej do granic wieku emerytalnego lub dłużej. Jednym z bardziej trafionych pomysłów jest zarządzanie wiekiem – napawająca optymizmem odpowiedź na problem senioralizacji zasobów pracowniczych i podnoszenia zatrudnialności starszych pracowników (Kołodziejczyk-Olczak, 2015: 75–76). Eksperci Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*Organisation for Economic Cooperation and Development* – OECD), charakteryzując przedsiębiorstwo przyszłości w gospodarce opartej na wiedzy, wskazali młodszych pracowników jako potencjalne źródło nowych idei i inspiracji, a starszych jako fundament wiarygodności organizacji (Cichorzewska i wsp., 2015: 27). Należy podkreślić (Juchnicka i wsp., 2019: 9), że zarządzanie wiekiem nie jest równoznaczne z polityką preferowania osób starszych, chociaż wiele rozwiązań jest właśnie kierowanych do tej grupy wiekowej. Faworyzowanie bądź defaworyzowanie poszczególnych populacji mija się bowiem z ideą zarządzania wiekiem, której zasadniczym celem jest równoważenie potrzeb jednostki (niezależnie od wieku) i organizacji, z satysfakcją dla obu stron.

W treści *Raportu: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+* (Szcześniak, 2013: 25) wyraźnie zaakcentowano pozytywne społeczne następstwa zarządzania wiekiem. Wartość tego rozwiązania doceniono w kontekście ograniczenia wczesnej dezaktywizacji zawodowej i utrzymania, a nawet powiększenia zasobu osób aktywnych zawodowo, służąc dobrobytowi

i rozwojowi gospodarczemu. Do zaobserwowanych korzyści zaliczono także: ochronę systemu emerytalnego, finansów publicznych, odciążenie budżetu państwa z tytułu zabezpieczenia społecznego czy zmniejszenie dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na wiek. Liczne zyski dla gospodarki i społeczeństwa zauważa również Edyta Bombiak (2014: 114). Znaczenie zarządzania wiekiem ujawnia się m.in. w przełamaniu negatywnych stereotypów dotyczących osób starszych, w przeciwdziałaniu dyskryminacji wiekowej, promocji aktywnego stylu życia i pozytywnego stosunku do pracy, w ograniczaniu skali społeczno-ekonomicznego wykluczenia osób 50+ z uwagi na szczupłość dochodów w sytuacji braku pracy (a jednocześnie w zwiększaniu ich siły nabywczej dzięki finansom pochodzącym z pracy), spadku kosztów świadczeń socjalnych, wzroście wpływów do budżetu państwa z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne, zdrowotne oraz w ogólnym wzmocnieniu gospodarki przez wykorzystanie wiedzy i kompetencji osób dojrzałych wiekiem. Szczególną uwagę w zarządzaniu różnorodnością zwraca się na zespoły mieszane wiekowo. Jest to rozwiązanie organizacyjne, które przynosi wiele korzyści psychospołecznych (np. zauważa się spadek konfliktów) i jest pomocne w rozwiązywaniu problemów organizacji, m.in. poprzez ich wysoką kreatywność i innowacyjność.

W świetle zaprezentowanych jednostkowych i społecznych przesłanek wartości rozwiązania zarządzanie wiekiem można uznać za istotne narzędzie w przeciwdziałaniu obecności barier wiekowych w zatrudnieniu. To instrument, który wykazuje widoczną skuteczność w procesie włączenia, wzrostu wydajności i produktywności starzejącej się siły roboczej, sprzyja uwrażliwieniu pracodawców i wytworzeniu u nich pozytywnych postaw wobec starszych pracowników (Sołtys, 2013: 72). Stanowi wysoce pożądane rozwiązanie organizacyjne, zwłaszcza wobec obecnej i prognozowanej sytuacji demograficznej. Kierując się tym przekonaniem, celem badań przedstawionych w niniejszym artykule była ocena obecności zjawiska w polskich firmach, widziana z perspektywy starszych pracowników. Eksplorując wyznaczony obszar badawczy, sformułowano kluczowe pytanie badawcze: „Jaka jest częstość stosowania praktyk z zakresu zarządzania wiekiem w firmach zatrudniających badanych pracowników?".

Uszczegóławiając tę kwestię, ocenie poddano następujące rozwiązania organizacyjne:

- tworzenie w firmach zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych;
- angażowanie starszej kadry w roli ekspertów, autorytetów dla młodszych pracowników;
- dostosowywanie obowiązków zawodowych i obciążenia pracą do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmniejszającej się wydolności;
- troskę o doskonalenie zawodowe pracowników;
- prowadzenie szkoleń dla pracowników, niezależnie od ich wieku;
- prowadzenie działań edukacyjnych (np. wykładów, szkoleń) na temat zdrowego stylu życia;

- stosowanie rozwiązań uelastyczniających zatrudnienie, zależnie od indywidualnych potrzeb pracowników;
- dbałość o bezpieczeństwo pracy;
- monitorowanie zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy;
- prowadzenie polityki emerytalnej wobec starszych pracowników;
- współpracę z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę;
- zachowanie kontaktu z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę (np. organizowanie świątecznych spotkań).

3. Materiał i metoda

W badaniu uczestniczyły 243 osoby (129 kobiet, 114 mężczyzn), w wieku 56–78 lat (M = 61,00, SD = 6,15). Respondenci byli aktywni zawodowo, co stanowiło kryterium celowego doboru do próby. Staż pracy badanych wynosił 8–60 lat (M = 36,74, SD = 7,77). Osoby reprezentowały wykształcenie: podstawowe (*n* = 7), zawodowe (*n* = 450), średnie (*n* = 88), licencjackie (*n* = 20), magisterskie (*n* = 52), podyplomowe (*n* = 31); były zatrudnione na stanowiskach: wykonawczych (*n* = 142), kierowniczych (*n* = 31) i specjalistów (*n* = 70). Ich praca miała charakter pracy raczej umysłowej (*n* = 140) i pracy raczej fizycznej (*n* = 103). Badani reprezentowali późną dorosłość, określoną zgodnie z następującą propozycją periodyzacji etapu dorosłości (Harwas-Napierała, Trempała, 2000: 15): okres wczesnej dorosłości od 20–23 do 35–40 lat, średnia dorosłość (wiek średni) od 35–40 do 55–60 lat i okres późnej dorosłości – wiek starzenia się na 55–60 lat i więcej. Przyjęte wiekowe kryterium doboru próby pozostaje bliskie klasyfikacji Rady Europy: starsi pracobiorcy (*olders workers*) to osoby w wieku 55–64 lata (Urbaniak, 2006: 21)[3].

W projekcie wykorzystano ankietę własnego autorstwa, uwzględniającą w treści praktyki organizacyjne z zakresu zarządzania wiekiem: rozwoju i doskonalenia zawodowego, polityki szkoleniowej, ochrony i promocji zdrowia, elastyczności zatrudnienia, ergonomii i bezpieczeństwa pracy, polityki emerytalnej[4]. Badani ustosunkowywali się do poszczególnych pozycji ankiety z zastosowaniem skali: 1 – nigdy, 2 – rzadko, 3 – często, 4 – zawsze. Uwzględnienie czterostopniowej kategorii odpowiedzi (czteroelementowej skali bez punktu neutralnego, tzw. skali wymuszonego wyboru) było zabiegiem celowym, zmniejszającym ryzyko uzyskania nadmiernej liczby wyborów neutralnych – występowania tzw. błędu tendencji centralnej.

3 Obecnie obserwuje się przesunięcie granicy wieku – jeszcze na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku próg starości określało kryterium 60–65 lat (Urbaniak, 2006: 21).

4 Treść poszczególnych pozycji z ankiety została uwzględniona w tytułach tabel prezentujących omawiane wyniki.

Pozyskano również dane o charakterze metryczkowym, dotyczące: wieku, płci, stażu pracy, stanowiska pracy (wykonawcze, kierownicze, specjalista), rodzaju pracy (praca raczej umysłowa, praca raczej fizyczna). Policzono rozkłady częstości z wykorzystaniem programu SPSS Statistics, wersja 26.

4. Wyniki

Otrzymane rezultaty zaprezentowano w tabelach 1–12.

Tabela 1. W mojej firmie są tworzone zespoły pracownicze zróżnicowane wiekowo

	n	**Proc.**
Nigdy	76	31,3
Rzadko	42	17,3
Często	83	34,2
Zawsze	42	17,3

Źródło: badania własne

Tworzenie zespołów zróżnicowanych wiekowo to rozwiązanie, które obserwowała w swoich firmach nieco ponad połowa osób badanych (51,5% udzieliło łącznie odpowiedzi „często" i „zawsze"). Około jednej trzeciej respondentów nigdy nie doświadczyło takich działań w swoich miejscach pracy.

Tabela 2. W mojej firmie starsi pracownicy są ekspertami, autorytetami dla młodszych pracowników

	n	**Proc.**
Nigdy	28	11,5
Rzadko	62	25,5
Często	109	44,9
Zawsze	44	18,1

Źródło: badania własne

Aż 63% objętych badaniem osób było zdania, że w ich organizacjach starsi pracownicy są często i zawsze ekspertami, autorytetami dla młodszej kadry. Jedynie 11,5% stwierdziło, że w ich firmach nigdy nie występuje ten rodzaj rozwiązań organizacyjnych.

Tabela 3. W mojej firmie obowiązki zawodowe i obciążenie pracą dostosowuje się do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmieniającej się wydolności

	n	**Proc.**
Nigdy	66	27,2
Rzadko	94	38,7
Często	63	25,9
Zawsze	20	8,2

Źródło: badania własne

Dostosowywanie obowiązków zawodowych i obciążenia pracą do zmieniającego się wieku i wydolności pracowników zdecydowanie zadeklarowało jedynie 8,2% ankietowanych. Większość badanych nigdy nie miała możliwości zaobserwowania tego rodzaju starań w swoich firmach (27,2%) lub miała ją rzadko (38,7%).

Tabela 4. W mojej firmie dba się o doskonalenie zawodowe pracowników

	n	**Proc.**
Nigdy	32	13,2
Rzadko	72	29,6
Często	79	32,5
Zawsze	60	24,7

Źródło: badania własne

W prezentowanym zestawieniu 57,2% badanych osób przyznało, że ich firmy (często i zawsze) wykazywały troskę o doskonalenie zawodowe swoich pracowników. Jednak blisko 30% respondentów rzadko spotykało się z tą formą zainteresowania ze strony pracodawcy.

Tabela 5. W mojej firmie dostęp do szkoleń mają wszyscy pracownicy, niezależnie od wieku

	n	**Proc.**
Nigdy	33	13,6
Rzadko	63	25,9
Często	68	28,0
Zawsze	79	32,5

Źródło: badania własne

W ocenie badanych dostępność szkoleń wśród pracowników, niezależnie od wieku, występowała (często i zawsze) w 60,5% przypadków. Jednocześnie odnotowano 25,9% wskazań dla odpowiedzi „rzadko" i 13,6% dla kategorii „nigdy".

Tabela 6. W mojej firmie prowadzi się działania edukacyjne (np. wykłady, szkolenia) na temat zdrowego stylu życia

	n	**Proc.**
Nigdy	112	46,1
Rzadko	80	32,9
Często	38	15,6
Zawsze	13	5,3

Źródło: badania własne

Z poglądem, że w firmie prowadzi się działania edukacyjne w zakresie zdrowego stylu życia, w sposób zdecydowany zgadzało się jedynie 5,3% respondentów. Jednoznacznie negatywnie tę aktywność pracodawców zaopiniowało aż 46,1% badanych.

Tabela 7. W mojej firmie stosuje się rozwiązania uelastyczniające zatrudnienie, zależnie od indywidualnych potrzeb pracowników

	n	**Proc.**
Nigdy	46	18,9
Rzadko	96	39,5
Często	76	31,3
Zawsze	25	10,3

Źródło: badania własne

Rozkład odpowiedzi dla twierdzenia opisującego stosowanie rozwiązań uelastyczniających zatrudnienie wskazuje, iż jedynie 10,3% uczestników badania zawsze widziało takie działania w swoich firmach. Tę formę praktyk organizacyjnych mniej przychylnie oceniło 58,4% respondentów (łącznie odpowiedzi „rzadko" i „nigdy").

Tabela 8. W mojej firmie dba się o bezpieczeństwo pracy pracowników

	n	**Proc.**
Nigdy	7	2,9
Rzadko	37	15,2
Często	78	32,1
Zawsze	121	49,8

Źródło: badania własne

Tabela 9. W mojej firmie monitoruje się zagrożenia dla zdrowia w miejscu pracy

	n	**Proc.**
Nigdy	21	8,6
Rzadko	67	27,6
Często	78	32,1
Zawsze	77	31,7

Źródło: badania własne

W badanych firmach widoczna była dbałość o bezpieczeństwo pracy (tabela 8) i monitorowanie zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy (tabela 9). Pozytywnie te starania pracodawców oceniło odpowiednio blisko 82% i 64% badanych. Otrzymany rozkład wyników ma optymistyczny charakter. Przekonuje, iż wielu pracodawcom bliski jest pogląd, iż organizacja i jej zasoby kadrowe to system naczyń połączonych. Zdrowie i wydajność firmy w dużym stopniu są warunkowane psychofizycznym dobrostanem pracowników, ich poczuciem bezpieczeństwa, o które należy starannie zadbać.

Tabela 10. W mojej firmie jest prowadzona polityka emerytalna wobec starszych pracowników

	n	**Proc.**
Nigdy	100	41,2
Rzadko	67	27,6
Często	46	18,9
Zawsze	30	12,3

Źródło: badania własne

Tabela 11. Moja firma współpracuje z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę

	n	**Proc.**
Nigdy	83	34,2
Rzadko	85	35,0
Często	49	20,2
Zawsze	26	10,7

Źródło: badania własne

Tabela 12. Moja firma utrzymuje kontakt z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę (np. są organizowane spotkania z okazji świąt)

	n	**Proc.**
Nigdy	91	37,4
Rzadko	73	30,0
Często	48	19,8
Zawsze	31	12,8

Źródło: badania własne

Interesujące rezultaty odnotowano dla zagadnienia realizowania w firmach założeń polityki emerytalnej. Około dwóch trzecich badanych raczej nisko oceniło sam fakt prowadzenia takich działań (tabela 10). Również częstość występowania analizowanych rozwiązań, czyli kontynuowania współpracy lub kontaktu z byłymi pracownikami, obecnie emerytami, nie była satysfakcjonująca.

5. Dyskusja wyników

Anna Sołtys (2013: 61) jest zdania, że koniecznym przejawem efektywnego zarządzania wiekiem jest możliwość wykorzystania silnych stron pracowników w każdej grupie wiekowej, zgodnie z modelem kompetencyjnym. Dlatego wartościowym rozwiązaniem jest tworzenie zespołów zróżnicowanych wiekowo, tak aby jednostkowe kompetencje (na przykład zdolności poznawcze i doświadczenie) wzajemnie się dopełniały. W świetle otrzymanych wyników w ocenie badanych było to rozwiązanie wprowadzane w ich firmach raczej połowicznie (tabela 1). A szkoda, bo młodość i doświadczenie mogą się skutecznie uzupełniać, równoważyć, z korzyściami dla każdej ze stron. Nie bez znaczenia jest również działanie mechanizmu synergii, widocznej we współpracy zespołowej,

skutkującej przyrostem efektywności i kreatywnych rozwiązań. Większemu zróżnicowaniu wiekowemu towarzyszy wzrost otwartości firmy na odmienne potrzeby, oczekiwania klientów, na stale ewoluujące wyzwania rynku. To także silniejsza elastyczność, adaptacja do zmiennych wymagań otoczenia, a w następstwie wyższa konkurencyjność, efektywność i pozycja biznesowa (Lubrańska, 2016b: 68–70). W opinii niektórych (np. Cichorzewska i wsp., 2015: 72) wykorzystanie potencjału tkwiącego w zespołach zróżnicowanych wiekowo stanowi jedno z najważniejszych zadań stojących przed polskimi przedsiębiorcami i menedżerami. W dużym stopniu są to konsekwencje prognoz i dysproporcji demograficznych oraz licznych zmian pokoleniowych w obrębie populacji.

W przypadku twierdzenia „W mojej firmie starsi pracownicy są ekspertami, autorytetami dla młodszych pracowników" 63% badanych zareagowało pozytywnie. Taki wynik rodzi umiarkowany optymizm, dowodząc starań pracodawców o odpowiednie promowanie i zarządzanie zasobami, wiedzą, doświadczeniem (nie tylko zawodowym) dojrzałych wiekiem uczestników organizacji. Jest to, obok przesłanek do profesjonalizacji rozwoju młodszych, płaszczyzna dla pogłębiania relacji międzyludzkich i transferu wiedzy. Możliwość dzielenia się własnym doświadczeniem i wiedzą ekspercką stanowi dla wielu przedstawicieli starszych pokoleń istotną wartość nagradzającą.

Jednym z obszarów zarządzania wiekiem jest upowszechnianie i wdrażanie idei kształcenia się przez całe życie. Działania szkoleniowe powinny być realizowane z oczywistym wykluczeniem barier wiekowych, a potrzeby kształcenia regularnie i sprawiedliwie zaspokajane, także wśród przedstawicieli starszych grup wiekowych. To zalecenie jest szczególnie istotne z uwagi na fakt, iż większość kompetencji dezaktualizuje się po upływie 3–5 lat, co powoduje konieczność stałego monitoringu ich jakości i poziomu, jak również oferowania stosownych rozwiązań edukacyjnych (Litwiński, Sztanderska, 2013: 29). Uczenie się przez całe życie to czynnik znacząco oddziałujący na zdolność do pracy[5]. Jednym z jego podstawowych celów jest wspomniane zapobieganie spadkowi umiejętności i kompetencji wśród osób w wieku produkcyjnym. Uaktualnianie i rozwijanie zasobów pracowników stanowi dla współczesnych organizacji po prostu konieczność (*Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie…*, 2016: 20–22). Na przykładzie prezentowanych wyników obserwuje się, iż ten rodzaj działań firmy jest realizowany z umiarkowaną częstością. Twierdzenie „W mojej firmie dostęp do szkoleń mają wszyscy pracownicy, niezależnie od wieku" pozytywnie zaopiniowało ponad 60% respondentów. Nieco mniej (57,2%) wyraziło akceptację dla pozycji „W mojej firmie dba się o doskonalenie zawodowe pracowników".

5 Zdolność do pracy to stan równowagi pomiędzy możliwościami, zasobami pracownika (umiejętnościami, stanem zdrowia) a wymaganiami, jakie stawia przed nim praca. Zasoby osobiste obejmują zdrowie fizyczne i psychiczne, zdolności funkcjonalne, kompetencje, wiedzę i umiejętności oraz wartości, nastawienie i motywację. Praca odnosi się do zakresu obowiązków, środowiska i organizacji pracy oraz przywództwa. W całości uwarunkowań istotną rolę odgrywają oddziaływania społeczne, rodzin, przyjaciół. Miarą zdolności do pracy jest tzw. wskaźnik zdolności do pracy – *work ability index*, WAI (Malińska, 2017: 16–17).

Tymczasem rezultaty badań (Pawłowska-Cyprysiak, 2018: 19–20) przekonują, iż starsi pracownicy prezentują wysoką gotowość szkoleniową. Wskazują na to wyniki badań przeprowadzonych przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy w latach 2017–2018, poświęconych uwarunkowaniom uczenia się pracowników starszych (50+). Ujawniono w nich, iż zdecydowana większość badanych (69%) chce się szkolić, a 86% jest zdania, że uczenie się jest potrzebne w każdym wieku. Jako główne motywy podejmowania szkoleń respondenci wymieniali: chęć zdobycia nowych kwalifikacji (53%), potrzebę rozwijania zainteresowań (35%) oraz kwestie finansowe (34%). Co ważne, 66% badanych wskazało na potrzebę prowadzenia szkoleń dla starszych pracowników w przedsiębiorstwie. Jednocześnie aż 80% respondentów uznało, iż ich praca wymaga uczenia się nowych rzeczy, ale 53% badanych brakowało szkoleń skierowanych do starszych pracowników, a 58% skarżyło się, iż ze strony pracodawcy nie pojawiają się zachęty do dalszego kształcenia się (np. oferta dofinansowania czy płatnego urlopu). Tymczasem znaczenie szkoleń wyraża się w jednoczesnym integrowaniu perspektywy organizacyjnej i indywidualnej (Łaguna, 2010: 115–116). Dla pracownika uczestnictwo w procesie edukacji oznacza wsparcie w wypełnianiu roli zawodowej, przydzielonych zadań i obowiązków, umacnianie własnej ścieżki kariery. Organizacja wykorzystuje szkolenia jako cenne narzędzie rozwoju personelu, warunkujące wzrost przygotowania zawodowego pracowników, ich efektywności i motywacji do pracy. W następstwie zyskiem firmy jest wzmocnienie jej konkurencyjności i pozycji biznesowej. Wartość szkoleń wynika z zapewnienia możliwości ciągłego rozwoju kadry, zyskiwania nowej wiedzy, doskonalenia umiejętności oraz poszerzania kompetencji. Warunkiem skuteczności wsparcia szkoleniowego jest powszechna dostępność propozycji edukacyjnych, tak aby wszyscy pracownicy, niezależnie od wieku, mogli wziąć w nich udział. Dla starszych pracowników będzie to silnym bodźcem motywacyjnym, a dla młodszych dobrym przykładem (Cichorzewska i wsp., 2015: 71). Stanowczym argumentem przemawiającym za bardziej wyraźnym upowszechnianiem wśród pracowników ofert edukacyjnych są również wyniki badań. Obserwuje się (Pastuszka, 2019: 60–63; Lubrańska, 2020: 117–121), iż satysfakcja z pracy jest istotnie warunkowana ogólną dostępnością do szkoleń w firmie, możliwością uczestnictwa w formach doskonalenia zawodowego. Troska pracodawców o rozwój i doskonalenie zawodowe podwładnych warunkuje ich emocjonalną przychylność i pozytywny osąd takich starań.

Dopełniając wątek szkoleniowy, warto zwrócić uwagę na rozkład wyników dla twierdzenia „W mojej firmie prowadzi się działania edukacyjne (np. wykłady, szkolenia) na temat zdrowego stylu życia". Jedynie niecałe 21% respondentów obserwowało takie propozycje w swoich firmach. To zdecydowanie za mało, zwłaszcza że badania dowodzą, iż szczególnie wśród pracowników starszych występuje wysokie zapotrzebowanie na ten rodzaj wsparcia edukacyjnego. We wspomnianym już projekcie badawczym (Pawłowska-Cyprysiak, 2018: 20) ujawniono, iż szkolenia związane z tematyką zdrowotną

(poświęcone dbałości o zdrowie, profilaktyce chorób) cieszą się wśród respondentów dużą popularnością (27%), podobnie jak szkolenia dotyczące radzenia sobie ze stresem i sytuacjami trudnymi (31%). Można przypuszczać, iż taka postawa wynika z troski o własny dobrostan, świadomości uwarunkowań zdrowia i jakości życia, potrzeby pomnażania zasobów, wzrostu kapitału osobistego. Sołtys (2013: 62) jest zdania, że poradnictwo, informacje, programy edukacyjne skutkują minimalizowaniem złych nawyków związanych z wykonywaną pracą. Co więcej, sprzyjają wzrostowi efektywności oraz ograniczają liczbę wypadków czy chorób zawodowych. Wobec takiej argumentacji pracodawcy tym chętniej i liczniej powinni czynić starania, by w różnej postaci zabiegać o zaspokajanie niedosytu wiedzy wśród swoich pracowników.

Ważnym głosem w dyskusji może być stanowisko Elizy Goszczyńskiej (2020). Uważa ona, iż w prewencji i ograniczaniu niekorzystnych konsekwencji demograficznych, jakimi są senioralizacja naszego społeczeństwa i starzenie się zasobów pracowniczych, swój znaczący udział może mieć promocja zdrowia, odpowiednio dostosowana do potrzeb i oczekiwań zdrowotnych pracowników w różnym wieku. Przesłanki demograficzne powinny skutecznie przekonywać pracodawców do wspierania pracowników w ich jak najdłuższej aktywności zawodowej, m.in. poprzez zapobieganie przedwczesnemu opuszczaniu przez nich rynku pracy, zachęcanie do kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, wzmacnianie lub przeciwdziałanie spadkom zdolności do pracy, zwiększanie produktywności. Dowody empiryczne wskazują na skuteczność promocji zdrowia w kształtowaniu prozdrowotnego stylu życia pracowników (Goszczyńska, 2020: 18–19).

Warto dodać, iż w kontekście starzejącej się siły roboczej profilaktyka zdrowotna odgrywa szczególną rolę. Powinna być jednak stosowana w trakcie całego życia zawodowego – zdrowie ludzi w późniejszych latach zależne jest m.in. od warunków, w jakich pracowali wcześniej. Obecni młodzi pracownicy będą przecież w przyszłości starszymi pracownikami (*Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie…*, 2016: 12).

Swoistym organizacyjnym działaniem prewencyjnym jest dostosowywanie warunków pracy, zadań i czynności zawodowych do możliwości psychofizycznych pracownika. Rozkład odpowiedzi dla pozycji z ankiety „W mojej firmie obowiązki zawodowe i obciążenie pracą dostosowuje się do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmieniającej się wydolności" pokazuje, iż tylko nieco ponad jedna trzecia respondentów dostrzegała takie starania (często i zawsze) w swoim środowisku pracy. Tymczasem należy pamiętać, iż wiek nie jest prostą funkcją zdolności do pracy, a zasoby osobiste zmieniają się wraz z nim. Zapewnienie zdolności do pracy przez całe życie zawodowe wymaga podjęcia działania we wszystkich jej wymiarach – na poziomie zdrowia, umiejętności, kompetencji i motywacji (Malińska, 2017: 17). Pracodawcy, wykazujący troskę o dostosowanie stanowisk pracy do możliwości i potrzeb pracowników, w tym osób 50+, zgodnie

z zasadami bezpieczeństwa i ergonomii, zyskać mogą przewagę konkurencyjną, uniezależniając się od przemian demograficznych, które w perspektywie najbliższych lat będą kształtować rynek pracy (Polak-Sopińska, 2011: 141).

Zdecydowanie korzystniej prezentuje się rozkład wyników dla twierdzeń „W mojej firmie dba się o bezpieczeństwo pracy pracowników" oraz „W mojej firmie monitoruje się zagrożenia dla zdrowia w miejscu pracy". W stosunku do nich uzyskano odpowiednio blisko 82% i 64% aprobujących opinii. Ta pozytywna ocena cieszy, zwłaszcza że pracodawcy mają prawny obowiązek dbałości o bezpieczeństwo i zdrowie (w tym higienę pracy) pracowników we wszystkich aspektach związanych z pracą. Obowiązek dotyczy oceny zagrożeń oraz dostosowania pracy do potrzeb poszczególnych osób. Sądząc po otrzymanych wynikach, pracodawcy czynią wyraźne starania w kierunku wywiązania się ze zobowiązań. Celem każdego planu zarządzania bezpieczeństwem pracy powinno być zapobieganie wypadkom przy pracy, problemom zdrowotnym i chorobom zawodowym. Podkreśla się (*Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie…*, 2016: 12) wartość holistycznego podejścia do zarządzania bezpieczeństwem pracy – uwzględnianie miejsca pracy jako całości, ze wszystkimi czynnikami, które mogą oddziaływać na bezpieczeństwo i higienę pracy. Przykład takiego holistycznego podejścia stanowi koncepcja zdolności do pracy.

Otrzymane wyniki wskazują, iż niecałe 42% respondentów dostrzegało w swoich firmach wysoką częstość stosowania rozwiązań uelastyczniających zatrudnienie, zależnie od indywidualnych potrzeb pracowników (tabela 7). Rezultat mógłby być wyższy, zwłaszcza że w odniesieniu do osób starszych elastyczne formy uznaje się za skuteczny instrument, pozwalający na zatrzymanie doświadczonych zasobów lub zaoferowanie atrakcyjnej formy zatrudnienia osobom w wieku 50+ czy 60+ (Stempień, 2011b: 117). Korzystne następstwa wynikające z wprowadzania elastycznego czasu pracy wśród starszych pracowników to: poprawa stanu zdrowia i jakości życia, wzrost motywacji, spadek absencji i zwolnień lekarskich, wzrost wydajności, humanizacja życia zawodowego, opóźnianie przejścia na emeryturę (Hildt-Ciupińska i wsp., 2012: 14). Co więcej, starsze pokolenie pracowników, określane mianem pokolenia kanapkowego (*sandwich generation*), współcześnie doświadcza zjawiska podwójnego obciążenia – z jednej strony jest to troska o rozwój i wychowanie własnych dzieci, z drugiej zobowiązania opiekuńcze wobec coraz starszych rodziców. Nie dziwi zatem fakt, iż jest to grupa mocno zainteresowana rozwiązaniami łatwiejszego godzenia pracy i życia. Przykład dopasowania tych dwóch sfer stanowi m.in. elastyczna organizacja pracy. Firmy wprowadzające elastyczny czas pracy, wychodząc naprzeciw pracownikom i ich potrzebom, obserwują wzrost satysfakcji z pracy i życia, wyższy dobrostan, optymalizację zasobów ludzkich w organizacji, a co za tym idzie – wyższą skuteczność i efektywność świadczonych usług (Hildt-Ciupińska, 2014: 16).

Prezentowane wyniki badań dowodzą, iż jeszcze sporo jest do zrobienia w zakresie skutecznej polityki okołoemerytalnej. Pozytywne zaopiniowanie działań firmy, wyrażone poglądami: „W mojej firmie jest prowadzona polityka emerytalna wobec starszych pracowników", „Moja firma współpracuje z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę" i „Moja firma utrzymuje kontakt z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę (np. są organizowane spotkania z okazji świąt)", zgłosiło około jednej trzeciej respondentów (odpowiednio 31,2%, 30,9% i 32,6%). Tymczasem kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę to ważny aspekt zarządzania wiekiem (Stempień, 2011a: 218–220; Hildt-Ciupińska i wsp., 2012: 14–15; Lubrańska, 2016a: 15–18). Na przykładzie otrzymanych wyników można stwierdzić, że niestety niedoceniany. Wydaje się, że pracodawcy nie dostrzegają korzyści płynących ze stosowania narzędzi zarządzania wiekiem w odniesieniu do osób kończących pracę i przechodzących na emeryturę. Wymienia się (Litwiński, Sztanderska, 2013: 62–63) wśród nich: możliwość zatrzymania w firmie najbardziej wartościowych pracowników, łatwiejsze znalezienie następców i wdrożenie ich do pracy, utrzymanie motywacji pracowników pozostających w firmie, możliwość ponownego zatrudnienia pracownika w przyszłości. Poprawia się także wizerunek firmy. Umożliwienie emerytom utrzymywania kontaktu z ich pracującymi kolegami to sprzyjająca okoliczność do korzystania z wiedzy i doświadczenia byłych pracowników i/lub do zaoferowania im okresowego powrotu do pracy, np. w czasie zwiększonego popytu. Badania dowodzą, iż gotowość do kontynuowania pracy na emeryturze to efekt oddziaływania wielu czynników podmiotowych, m.in. wartości i potrzeby pracownika (np. potrzeby autonomii), ale też zmiennych organizacyjnych, do których należą m.in. kultura i klimat organizacyjny, wsparcie społeczne, obciążenie pracą, wymagania, kontrola nad pracą, sposób zarządzania, możliwość rozwoju, sprawiedliwość organizacyjna, niepewność pracy czy ageizm (Warszewska-Makuch, 2018: 22–24). Po stronie pracodawcy jest zatem wiele okoliczności wymagających nadzoru i odpowiedniego zabezpieczenia.

6. Wnioski

Przedstawione rezultaty badań obrazują realizowany ze zróżnicowanym nasileniem zakres działań pracodawców w obszarze zarządzania wiekiem, widziany oczyma starszych pracowników. W ocenie badanych najmocniej zaznacza się troska pracodawców o bezpieczeństwo pracy i kontrolę zagrożeń. Taki rezultat jest wysoce satysfakcjonujący, tym bardziej że kwestie dbałości o ergonomię miejsca pracy i o BHP pozostają jednym z zasadniczych obowiązków firmy wobec personelu. Wątpliwości może budzić fakt, iż dość krytycznie badani wypowiedzieli się na temat dostosowywania wymagań zawodowych i obciążenia pracą do ich możliwości. Świadomość słabnącej siły fizycznej, obniżającej się z wiekiem zdolności do pracy jest wśród pracodawców ciągle zbyt niska.

Swoistym rozwiązaniem tego problemu są zespoły mieszane wiekowo. W swojej strukturze i dynamice dają one szansę uczestnikom na dostosowanie i realizację zadań zależnie od dostępnych zasobów fizycznych i poznawczych, pozwalają zachować wysoką jakość pracy i satysfakcję zawodową. Co więcej, stosowaniu tego rozwiązania sprzyja fakt, iż w ocenie badanych ich wiedza, doświadczenie i umiejętności znajdują w firmie dość powszechne zastosowanie. Przekonanie starszej kadry, że są pomocni, wspierający, potrzebni, profesjonalni, podnosi ich samoocenę i wzmacnia poczucie skuteczności zawodowej. To istotny głos w dyskusji, przemawiający za wykorzystaniem zespołów zróżnicowanych wiekowo jako płaszczyzny współpracy międzypokoleniowej i kształtowania więzi międzyludzkich.

Jeśli chodzi o kwestię wykorzystywania zasobów pracowniczych starszej kadry, można wnioskować, iż powinno się zdecydowanie silniej w nie inwestować. Tym bardziej że w świetle badań (Lubrańska, 2018: 155–158) to właśnie pracownicy bardziej dojrzali wiekiem wykazują najwyższe przywiązanie do organizacji, firma może liczyć na ich wysoką lojalność i przychylność. To argument, który powinien przekonać wątpiących pracodawców. Ta zasada sprawdza się również w odniesieniu do działalności edukacyjnej w zakresie promocji zdrowia oraz kształtowania u podwładnych prozdrowotnych postaw i nawyków życiowych. Powszechnie przecież wiadomo, że lepiej (taniej) jest zapobiegać, niż leczyć. Uzasadnienie ekonomiczne, obok prospołecznego, jest oczywiste.

Może rozczarowywać fakt, iż kwestie polityki okołoemerytalnej są zbyt mało doceniane. W praktyce pozytywne następstwa takich działań są widoczne po stronie pracodawcy, świadomego możliwości zasobów pracowniczych, i po stronie pracownika, nad którym w końcowym okresie aktywności zawodowej rozkłada się swoisty parasol bezpieczeństwa (socjalnego, finansowego, emocjonalnego). Pracownicy, także ci młodsi, doceniają tę formę starań pracodawców. Taka aktywność buduje i wzmacnia wizerunek firmy, a to przecież korzyść nie do przecenienia.

Zarządzanie wiekiem, mimo obserwowanego wzrostu zainteresowania tą problematyką, to obszar, który wciąż wymaga pogłębionej eksploracji, zwłaszcza w odniesieniu do najstarszych uczestników rynku pracy. W określaniu priorytetów badawczych warto korzystać z indywidualnych doświadczeń pracowników-seniorów, ich refleksji, oceny, krytycznego osądu własnej sytuacji zawodowej. Mimo subiektywnego charakteru tych przesłanek (a może właśnie dlatego) mogą one stanowić istotną sugestię w wyznaczaniu kierunków dalszych badań. Takim przykładem są m.in. badania Hanny Kądziołki-Sabanty (2019). Wnioski płynące z wywiadów autobiograficznych przeprowadzonych z pracownikami w wieku 65+ dowodzą, iż uczestnicy badania w swoich organizacjach nie otrzymali jednoznacznych wytycznych dotyczących zasad zarządzania wiekiem czy propozycji dostosowania warunków pracy do zmian determinowanych ich wiekiem. A przecież problematyka obniżającej się z wiekiem zdolności do pracy jest kluczowa w kontekście obciążeń obowiązkami zawodowymi, oceny efektywności pracy,

satysfakcji z pracy i jednostkowych psychofizycznych kosztów pracy. Autorka wskazuje jednocześnie na kwestię mentoringu, wobec której badani zauważyli pewne formy działań, jednak miały one charakter nieformalny, spontaniczny, inicjowany w ramach aktywności własnej pracowników (Kądziołka-Sabanty, 2019: 138–138). Takie starania należy uznać za cząstkowe, bieżące i znacznie ograniczone w swoim zasięgu. Rekomendowanym rozwiązaniem jest, aby zarządzanie wiekiem w firmach stało się działaniem celowym, zaplanowanym, systematycznym, w sposób realny odnoszącym się do potrzeb i oczekiwań pracowników, ścieżek ich karier zawodowych. Kierunek współpracy na linii organizacja–pracownik powinien przebiegać z koniecznym uwzględnieniem indywidualnej sytuacji osób zatrudnionych, ich priorytetów, celów, jednoczesnego funkcjonowania w zróżnicowanych kontekstach i rolach społecznych. Szczególnie rekomendowanym obszarem dla pracodawców są działania w zakresie promocji zdrowia w miejscu pracy. Pogląd, iż praca ma korzystny wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne, znajduje poparcie w wielu badaniach. Wsparciem dla siły argumentów empirycznych są praktyki stosowane w zarządzaniu BHP, które mogą skutecznie poprawić stan zdrowia populacji aktywnej zawodowo – od osób nowych na rynku pracy po zbliżające się do wieku emerytalnego. W kontekście starzejącej się siły roboczej działania te wzmacniają dobrostan psychofizyczny i jakość życia pracowników, jak również prowadzą do wzrostu wydajności, konkurencyjności i opłacalności firmy. Korzyści obserwowane na poziomie organizacyjnym to m.in. ograniczenie liczby zwolnień, spadek fluktuacji, absencji, zachowanie cennej wiedzy, doświadczenia, kompetencji wśród zdrowych, zmotywowanych i produktywnych pracowników (*Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie…*, 2016: 20–22).

Ograniczenie zaprezentowanych badań może stanowić fakt, iż w procesie zbierania danych nie uwzględniono aspektów towarzyszących życiu (i jego jakości) w późnej dorosłości – doświadczenia odejścia, straty, spadku zasobów zdrowotnych, pogorszenia się sytuacji ekonomicznej, zmiany ról, ograniczeń w sferze kontaktów społecznych. Pominięte zmienne pozwoliłyby stworzyć pełniejszą charakterystykę badanej populacji. Czynniki natury osobistej i rodzinnej w relacji do funkcjonowania zawodowego mogą współdecydować o ocenie starań pracodawców w zakresie zarządzania wiekiem, np. stosowania rozwiązań uelastyczniających zatrudnienie. Badania pokazują (Wiktorowicz, 2016: 208–210), że niezadowolenie z możliwości swobodnej realizacji ról zawodowych i domowych, rodzinnych stanowi czynnik sprzyjający decyzjom o wcześniejszej dezaktywizacji zawodowej. Na przedmiot badań można również spojrzeć przez pryzmat płci, uwzględniając w odrębnym opracowaniu efekt różnic płciowych.

Przy wytyczaniu kierunków dalszych badań zwraca uwagę fakt, iż współcześnie szerokim kontekstem praktycznej realizacji (i jednocześnie badawczej analizy) idei zarządzania wiekiem jest doświadczenie pandemii COVID–19. Udziałem większości pracowników były i są sytuacje trudne, spowodowane zmianą warunków, charakteru pracy (m.in. poprzez silne upowszechnienie pracy zdalnej). Warto poddać ocenie to, czy i w jaki

sposób te nowe, specyficzne okoliczności oddziałują na zasoby pracownicze, a zwłaszcza na pracowników dojrzałych wiekiem, których funkcjonowanie oraz przestrzeń osobista i zawodowa nabrały w ostatnim czasie szczególnego wymiaru. Zaistniała zmiana w obszarze struktury i relacji zawodowych może stanowić ważny czynnik samooceny gotowości do kontynuowania zatrudnienia w kontekście podejmowania decyzji o odchodzeniu na emeryturę.

Bibliografia

Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie. Promowanie zrównoważonego życia zawodowego. Przewodnik po kampanii (2016), Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/77215/Przewodnik-po-kampanii-Bezpieczni-na-starcie-zdrowi-na-mecie-PL.pdf [dostęp: 21.05.2021].

Bombiak E. (2014), *Zarządzanie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie", t. 29, nr 102, s. 109–122.

Cichorzewska M., Mazur B., Niewiadomska A., Sobolewska-Poniedziałek E., Zimnoch K., Ziółkowska B. (2015), *Zarządzanie wiekiem. Aspekt regionalny, instytucjonalny oraz organizacyjny*, Politechnika Lubelska, Lublin.

Gajda J. (2015), *Zarządzanie wiekiem i jego znaczenie w strategii społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", t. 1, nr 39, s. 23–34, https://doi.org/10.18276/sip.2015.39/1-02

Goszczyńska E. (2020), *Promocja zdrowia w średnich i dużych zakładach pracy w Polsce wobec procesu starzenia się ludności. Specyfika firm o różnej wielkości zatrudnienia i kondycji ekonomicznej*, „Medycyna Pracy", nr 71, s. 17–31, https://doi.org/10.13075/mp.5893.00903

Harwas-Napierała B., Trempała J. (2000), *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Hildt-Ciupińska K. (2014), *Work-life balance a wiek pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy", nr 10, s. 14–17.

Hildt-Ciupińska K., Bugajska J., Łastowiecka-Moras E., Malińska M. (2012), *Przykłady dobrych praktyk na rzecz zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, „Bezpieczeństwo Pracy", nr 3, s. 12–15.

Juchnicka M., Sadowska-Snarska C., Wagemester H., Schreil J. (2019), *Zarządzanie wiekiem w organizacji – model NAWIGACJA 50+. Podręcznik wdrożeniowy*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok.

Kądziołka-Sabanty H. (2019), *Zarządzanie karierą pracowników dojrzałych w różnych okresach ich aktywności zawodowej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty", t. 53, nr 3, s. 131–142, https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1341 [dostęp: 9.11.2021].

Kołodziejczyk-Olczak I . (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Kołodziejczyk-Olczak I . (2015), *Wpływ zarządzania wiekiem na zatrudnialność dojrzałych pracowników*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów", t. 35, nr 1, s. 75–93, https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.4498

Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Z wiekiem na +. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, https://www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf [dostęp: 19.05.2021].

Litwiński J., Sztanderska U. (2013), *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.

Lubrańska A. (2016a), *Polityka emerytalna jako element zarządzania wiekiem – teoria i praktyka*, „Polityka Społeczna", nr 4, s. 14–21.

Lubrańska A. (2016b), *Zespoły zróżnicowane wiekowo w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 3–4, s. 67–80.

Lubrańska A. (2018), *Psychospołeczne aspekty życia i pracy w kontekście różnic międzypokoleniowych i polityki organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Lubrańska A. (2020), *Satysfakcja z pracy w kontekście szkoleń pracowników – doniesienie z badań*, „Edukacja Dorosłych", nr 2(83), s. 113–127, http://dx.doi.org/10.12775/ED.2020.017

Łaguna M. (2010), *Nowe tendencje w podejściu do szkoleń w organizacji*, [w:] A.M. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 115–139.

Malińska M. (2017), *Ocena zdolności do pracy pracowników starszych wg WAI – wyniki wybranych polskich badań*, „Bezpieczeństwo Pracy", nr 5, s. 16–20.

Pastuszka S. (2019), *Czynniki społeczno-demograficzne oraz charakterystyki miejsca zatrudnienia a satysfakcja z pracy*, „Rynek Pracy", nr 2, s. 55–66.

Pawłowska-Cyprysiak K. (2018), *Uczenie się pracowników starszych – raport wstępny z badań*, „Bezpieczeństwo Pracy", nr 5, s. 18–21.

Polak-Sopińska A. (2011), *Adaptacja stanowisk pracy do możliwości i potrzeb pracowników 50+*, [w:] M. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *CzłoWIEK to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź, s. 149–189.

Rembiasz M. (2015), *Rola strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", t. 3, nr 39, s. 155–167.

Sołtys A. (2013), *Zarządzanie wiekiem jako nowy priorytet polityki personalnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIV, z. 9, s. 57–74.

Stachowska S. (2012), *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 3–4, s. 125–138.

Stempień J. (2011a), *Dezaktywizacja zawodowa i przejście na emeryturę*, [w:] M. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *CzłoWIEK to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź, s. 191–223.

Stempień J. (2011b), *Elastyczność w zatrudnieniu – nowe spojrzenie na zatrudnienie*, [w:] M. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *CzłoWIEK to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź, s. 117–149.

Szcześniak A. (red.), *Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, (2013), http://www.zostanmentorem.iped.pl/pliki/Raport_Dobre_praktyki_w_zarzadzaniu_wiekiem_i_zasobami_ludzkimi.pdf [dostęp: 23.05.2021].

Urbaniak B. (2006), *Aktywność zawodowa osób w zaawansowanym wieku*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 199, s. 19–42.

Warszewska-Makuch M. (2018), *Uwarunkowania gotowości do kontynuowania pracy w wieku emerytalnym*, „Bezpieczeństwo Pracy", nr 1, s. 22–25.

Wiktorowicz J. (2016), *Równowaga praca–życie a wydłużanie aktywności zawodowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", nr 17(4), cz. 2, s. 201–213.

Wiktorowicz J. (2017), *Wydłużanie okresu aktywności zawodowej jako odpowiedź na starzenie się zasobów pracy. Uwarunkowania indywidualne*, „Rynek Pracy", nr 1, s. 20–29.

Selected Age Management Practices in the Assessment of Older Employees

Abstract: The aging of labor resources is of interest to demographers, economists, representatives of social sciences, organizations and management. Among the solutions to the problem, the idea of age management draws attention. It is an element of human resource management, favors the effective use of individual potential, opportunities, and competences of employees, while maintaining the value of age diversity. The main objective of the research was to assess the frequency of using age management practices in Polish companies, seen from the perspective of older employees. Employees in late adulthood (n = 243), aged 56–78, participated in the study. An own questionnaire was used on: professional development and training, training policy, health protection and promotion, employment flexibility, ergonomics and safety at work, retirement-related policy. The respondents in their companies gave the highest ratings for efforts to ensure work safety, risk control, and the lowest for activities related to the retirement-related policy.

Keywords: age management, older employees, work, organization

JEL: J14, J26, M12, M53

OPEN ACCESS

© by the author, licensee Lodz University – Lodz University Press, Łódź, Poland.
This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license CC-BY (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Received: 2021-09-19; verified: 2021-12-14. Accepted: 2022-03-29

C O P E
Member since 2018
JM13703

This journal adheres to the COPE's Core Practices
https://publicationethics.org/core-practices