

NOTA INFORMACYJNA

Srebrni pracownicy na wagę złota

Badanie korzyści z inwestowania w pracowników w starszym wieku

Starzenie się siły roboczej w Europie jest powszechnie znanym faktem. Być może mniej znanym jest fakt, że nastawienie wobec zjawiska starzenia się zmienia na lepsze.

Pracownicy w starszym wieku są coraz częściej określani mianem „srebrnej gospodarki” zdolnej pobudzić rozwój i stworzyć nowe możliwości wzrostu gospodarczego, a nie postrzegani jako bomba demograficzna, która może wybuchnąć, powodując bardzo negatywne skutki.

Pozytywne nastawienie wobec pracowników w starszym wieku nie oznacza, że Europa jest gotowa stawić czoła wyzwaniom, jakie niesie to zjawisko. Na przykład utrzymujący się kryzys gospodarczy przyćmił ważne kwestie, na które został położony nacisk podczas Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej.

Do roku 2060 na jedną osobę powyżej 65. roku życia w Unii Europejskiej będą przypadać tylko dwie osoby w wieku produkcyjnym (15–64 lata), podczas gdy obecnie współczynnik ten wynosi 1:4. Rynek pracy już odczuwa skutki starzenia się ludności. Wiele osób urodzonych w latach 50. i 60. XX wieku, tj. z roczników wyżu demograficznego, przejdzie na emeryturę w ciągu najbliższych kilkunastu lat. Pracownicy ci zostaną w dużej mierze zastąpieni osobami, które już pracują.

Zmiana struktury wieku w przedsiębiorstwach stanowi poważne wyzwanie. Udział starszych pracowników w procesie uczenia się przez całe życie konsekwentnie kształtuje się poniżej zamierzonego poziomu w Europie. Pracodawcy zdają sobie sprawę z problemu starzenia się, ale wskaźniki świadczą o tym, że nie są jeszcze gotowi stawić czoła temu zjawisku.

Inwestowanie w pracowników w starszym wieku zależy od tego, czy przyniesie realne zyski i korzyści pracodawcom i samym pracownikom. Najnowsze badanie Cedefop na temat pracy i starzenia się ⁽¹⁾ skupia się na problematyce inwestowania w naukę na późniejszych etapach życia. Analizuje się w nim również wpływ polityki na zachęcanie ludzi, by nie rezygnowali z pracy, oraz warunki konieczne do

wykorzystania potencjału pracowników w starszym wieku.

Co zrobić z problemem starzejącej się siły roboczej

Skuteczna polityka na rzecz aktywnego starzenia się oznacza nie tylko podniesienie wieku emerytalnego i ograniczenie możliwości wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Wsparcie starszych pracowników w doskonaleniu swych kompetencji oraz zapobieganie dezaktualizacji umiejętności ⁽²⁾ mają zasadnicze znaczenie dla utrzymania ich zdolności do pracy (ramka 1).

Ramka 1: **Koncepcja zdolności do pracy**

Zdolność do pracy jest funkcją zasobów ludzkich w odniesieniu do pracy, obejmującą różne czynniki indywidualne i zawodowe:

- zdrowie i możliwości funkcjonalne (fizyczne, umysłowe i społeczne możliwości funkcjonalne),
- edukacja i kwalifikacje,
- wartości, postawy i motywacja,
- środowisko pracy, organizacja pracy, zarządzanie pracą i przywództwo.

Utrzymaniu lub poprawie zdolności do pracy w starszym wieku mogą służyć:

- zachęty w celu wsparcia uczenia się i wydłużenia życia zawodowego,
- elastyczne systemy pracy i przechodzenia na emeryturę,
- rynki pracy sprzyjające w większym stopniu integracji,
- odpowiednie podejście do zarządzania wiedzą,
- warunki sprzyjające pracy i nauce międzypokoleniowej.

Skuteczne działania na rzecz aktywnego starzenia się skupiają się na podejściach ukierunkowanych na zdrowie i zdolność do pracy. W ich ramach wspiera się miejsca pracy przyjazne osobom starszym oraz procesy uczenia się uwzględniające potrzeby pracowników w starszym wieku.

⁽¹⁾ Zob.: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/20649.aspx>

⁽²⁾ Zob.: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/20414.aspx>

Wspieranie zdrowia i zdolności do pracy

Wraz ze starzeniem się siły roboczej na znaczeniu zyskują ergonomia odpowiednia do wieku i programy profilaktyczne na rzecz zdrowia fizycznego, umysłowego i społecznego.

Aktywność fizyczna niesie korzystny wpływ, pozwalając utrzymać sprawność fizyczną i umysłową. Niektóre możliwości wzrastają, inne zaś maleją z wiekiem. Aby lepiej zrozumieć, co dzieje się ze zdolnością do pracy w starszym wieku, w badaniach często wykorzystuje się koncepcję inteligencji płynnej i skryształizowanej.

Inteligencja płynna oznacza zdolność logicznego myślenia i rozwiązywania problemów w nowych sytuacjach. Inteligencja skryształizowana wiąże się natomiast z wykorzystaniem przyswojonej wiedzy i doświadczenia. Dowody wskazują, że inteligencja skryształizowana wzrasta lub utrzymuje się na tym samym poziomie na przestrzeni całego życia, płynna zaś zazwyczaj obniża się z wiekiem.

Wspieranie zdolności do pracy polega na połączeniu dwóch czynników: inwestowania w rozwój inteligencji płynnej i powierzania pracownikom w starszym wieku zadań, w których mogą wykorzystywać inteligencję skryształizowaną z korzyścią dla organizacji. Starszych pracowników można na przykład kierować na stanowiska wymagające mniejszego wysiłku fizycznego. Każda tego typu zmiana powinna zarazem zapewniać możliwość wykorzystania doświadczenia i fachowości takich pracowników.

Przenoszenie pracowników w starszym wieku na nowe, lepiej dopasowane do ich zmieniających się możliwości i potrzeb stanowiska pracy w obrębie organizacji jest ważną strategią na rzecz skłaniania ich, aby nie rezygnowali z pracy, i należy zachęcać do jej stosowania.

Miejsca pracy przyjazne pracownikom w starszym wieku i sprzyjające uczeniu się

Często najlepsze efekty są osiągane, gdy nauka odbywa się w nieplanowany sposób w ramach wykonywania pracy, jednak nie wszystkie miejsca pracy sprzyjają uczeniu się. Aby stworzyć miejsce pracy sprzyjające uczeniu się, ważne są trzy kwestie.

Po pierwsze, pracownicy muszą mieć kontrolę nad swoją pracą; na przykład muszą mieć możliwość wyboru lub zmiany kolejności wykonywania zadań bądź swobodę wyboru metod pracy. Po drugie, komunikacja i współpraca, na przykład w postaci pracy zespołowej, zachęcają pracowników do wymienia-

nie się informacjami i wiedzą. Po trzecie, złożoność pracy również zachęca do uczenia się, na przykład poprzez rozwiązywanie nieprzewidzianych problemów we własnym zakresie lub ponoszenie odpowiedzialności za skomplikowane zadania.

Nauka międzypokoleniowa może odbywać się w toku pracy i nieść korzyści dla wszystkich zaangażowanych w nią stron. Sposoby zachęcania do międzypokoleniowego uczenia się w przedsiębiorstwach często obejmują relacje indywidualne typu *mentoring*, *tutoring* czy *coaching*. Do innych środków zaliczają się wielopokoleniowe zespoły pracownicze oraz rozwiązania w zakresie kształcenia i doskonalenia zawodowego wykorzystujące potencjał wspólnej nauki różnych pokoleń.

Uczenie się międzypokoleniowe niesie wielorakie korzyści dla przedsiębiorstw, pomagając zachować specjalistyczną wiedzę w obrębie organizacji, łącząc mocne strony przedstawicieli różnych pokoleń (na przykład wiedzę młodszego pokolenia na temat nowych technologii z doświadczeniem starszych pracowników), wzmacniając wreszcie stosunki w przedsiębiorstwie, co pomaga przełamać negatywne stereotypy i postawy dotyczące wieku.

Bariery dla uczenia się w późniejszych latach życia

Aby stymulować i wzmacniać proces uczenia się, polityka i działania muszą nie tylko dostarczać bodźców, ale i zmniejszać bariery, które sprawiają, że osoby lub przedsiębiorstwa nie inwestują w naukę. Wciąż istnieje kilka ważnych przeszkód dla uczenia się w późniejszych latach życia.

Poza kwestią motywacji, ograniczeniami finansowymi, czasowymi lub innymi, znaczącą przeszkodą jest fakt, że pracodawcy i pracownicy w starszym wieku nie zawsze dostrzegają korzyści z inwestowania w wiedzę, umiejętności i kompetencje.

W ostatnim badaniu na temat aktywnego starzenia się Cedefop przyjrzał się danym z Włoch dotyczącym postrzegania korzyści przez pracowników w starszym wieku przed odbyciem szkolenia i po jego zakończeniu. Postrzegane korzyści po szkoleniu znacząco przewyższyły oczekiwania w odniesieniu do wszystkich wyników szkolenia (rys. 1).

Stwierdzono również, że osoby powyżej 54. roku życia wykazują czasami mniejszy optymizm, jeśli chodzi o możliwość praktycznego zastosowania umiejętności nabytych podczas szkolenia.

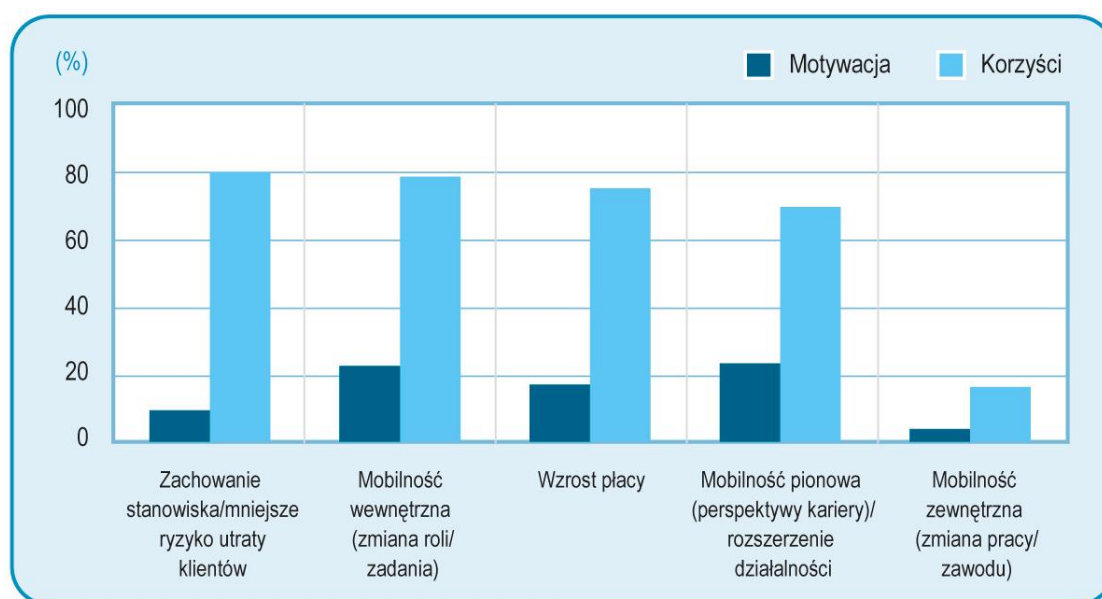
Uświadomienie pełnego wachlarza korzyści ze szkolenia nie tylko w aktualnej pracy, ale i z punktu

widzenia rozwoju kariery zawodowej, perspektyw zawodowych lub nawet poczucia spełnienia w życiu prywatnym, odgrywa zatem szczególnie ważną rolę w odniesieniu do pracowników w starszym wieku.

Świadomość korzyści ze szkolenia można zwiększyć na kilka sposobów, poczynając od kampanii w środkach przekazu, a kończąc na polityce przedsiębiorstw, która maksymalizowałaby korzyści ze szkoleń poprzez stworzenie pracownikom jasnej

ścieżki kariery i odpowiednich możliwości awansu. Pokazanie pracownikom i przedsiębiorstwom wartości uczenia się zwiększa motywację do udziału w szkoleniach i liczebność ich uczestników. Połączenie nowatorskich zachęt z odpowiednim przekazem informacyjnym może poprawić poziom programów na rzecz uczenia się przez całe życie.

Rysunek 1: **Motywacja i korzyści materialne z udziału w szkoleniach zawodowych wśród pracowników włoskich (w wieku 55–64 lata), 2011***



* W okresie 12 miesięcy przed badaniem

Nowe dowody opublikowane w opracowaniu Cedefop wskazują, że niska skuteczność szkoleń wynika głównie z faktu, iż firmy nie biorą odpowiednio pod uwagę potrzeb szkoleniowych pracowników w starszym wieku. Gdy natomiast potrzeby tych pracowników są uwzględniane, wzrasta ich motywacja i chęć, by kontynuować proces uczenia się.

Związane i zintegrowane z pracą formy uczenia się są szczególnie odpowiednie dla pracowników w starszym wieku, jako że ściśle wiążą się z codzienną pracą oraz dotychczasowym doświadczeniem, zarówno zawodowym, jak i w zakresie nauki.

Zrozumienie problemów i potrzeb związanych z wiekiem wymaga od przedsiębiorstw gromadzenia, oceny i stosowania informacji i wiedzy z zakresu demografii, aby móc planować, opracowywać, wdrażać i rozwijać zintegrowaną politykę wobec starszych pracowników w oparciu o solidną bazę dowodową (rys. 2). Tak jednak jeszcze się nie dzieje. Przykłady przedsiębiorstw z powodzeniem zarządzających wiekiem jako zmienną strategiczną

mogą przyczynić się do rozpowszechnienia w całej Europie praktyk personalnych opartych na świadomości uwarunkowań wiekowych.

Przedsiębiorstwa poważnie traktujące problematykę wieku stosują podejście oparte na cyklu życia w odniesieniu do polityki i działań na rzecz aktywnego starzenia się, nie ograniczając ich do kohort wiekowych pracowników. Dla nich polityka zarządzania wiekiem nie zaczyna się dopiero, gdy pracownik skończy 50 lub 55 lat. Potrzeby pracowników są analizowane i realizowane od chwili zatrudnienia do chwili przejścia na emeryturę.

Podejście oparte na cyklu życia wymaga odpowiedniego doradztwa i poradnictwa. Skuteczne poradnictwo obejmuje strategię kierowania karierą zawodową, takie jak dalsze szkolenie i kształcenie, zmiana zawodu lub przyjęcie postawy mentora wobec młodszych kolegów.

Co dalej?

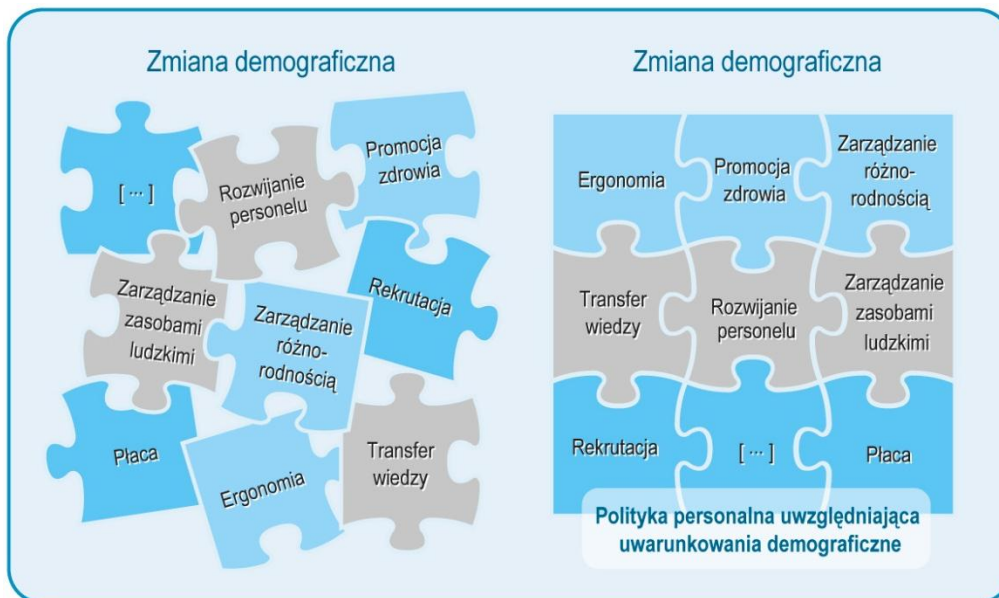
Połączenie zjawiska starzenia się ludności i powstającego zapotrzebowania na umiejętności sprawia, że konieczne staje się inwestowanie w umiejętności pracowników w starszym wieku. W najbliższych kilku dekadach trudno będzie realizować zapotrzebowanie na umiejętności poprzez dotychczasową praktykę zastępowania starszych pracowników młodszymi.

Rozwijanie świadomości pracowników w starszym wieku oraz stymulowanie przedsiębiorstw do lepszego reagowania na wyzwania związane ze starzeniem się

siły roboczej to dwa czynniki, które mogą stanowić potężną siłę napędową zmian.

Starzenie się nie jest odosobnionym zagadnieniem. Należy je analizować w połączeniu z innymi zjawiskami, takimi jak globalizacja, potrzeba podnoszenia umiejętności, ekologizacja gospodarek i społeczeństw, wzrost udziału kobiet w rynku pracy, zmiany charakteru pracy i miejsca pracy, wzrost zapotrzebowania na umiejętności informacyjno-komunikacyjne w społeczeństwie, zmiany w szkolnictwie i rosnące znaczenie kompetencji w zakresie przedsiębiorczości.

Rysunek 2: Elementy polityki zarządzania personelem uwzględniające zmiany demograficzne



Trendy te wpływają na przyszłe zapotrzebowanie na umiejętności. Determinują one możliwości wzrostu i innowacyjności, w ostatecznym rozrachunku kształtując postać i charakter przyszłych gospodarek i społeczeństw.

Ludzie w starszym wieku będą zarówno podmiotem, jak i przedmiotem dokonujących się zmian. Złożoność procesu starzenia się i jego związki z innymi ważnymi kierunkami rozwoju uwypuklają potrzebę zachęcania do badań tego zjawiska. Badania powinny mieć charakter wielo- i interdyscyplinarny oraz odbywać się w ścisłej współpracy z praktykami zarządzania zasobami ludzkimi.

Należy pamiętać, że stymulowanie społeczeństw do przyjęcia „postawy aktywnego starzenia się” przynosi korzyści nie tylko osobom bezpośrednio w nie zaangażowanym, ale i może stanowić źródło wzrostu i innowacji. To dopiero początek drogi do urzeczywistnienia postulatów aktywnego starzenia się.

Alchemia przemiany srebra w złoto polega na wykorzystaniu zmian nastawienia, aby wprowadzić nową politykę opartą na świadomości zjawiska starzenia się.