

Bogusława Urbaniak

Polskie i brytyjskie doświadczenia w zarządzaniu starzejącymi się zasobami pracy

W Polsce i Wlk. Brytanii występują podobne trendy demograficzne, lecz zatrudnienie wśród osób, które ukończyły 50. rok życia, jest w naszym kraju znacznie niższe. Oba państwa wprawdzie realizują politykę wsparcia aktywności zawodowej ludzi starszych, politykę, która ma zachęcić pracodawców do zatrudnienia osób po 50. roku życia, ale różni je podejście do instytucjonalnego wspierania retencji starszych pracowników.

Celem artykułu jest analiza wpływu regulacji instytucjonalnych, charakterystyki demograficznej zasobów pracy i sytuacji starszych pracobiorców na rynku pracy na praktyki podejmowane przez polskich i brytyjskich pracodawców na rzecz retencji starszych pracowników. Hipoteza, zakładająca, iż wysoki poziom regulacji rynku pracy wywiera silny wpływ na decyzje pracodawców, potwierdziła się. Jednakże nie zauważono, aby dzięki temu dochodziło do wzrostu zatrudnienia starszych pracowników, czego ilustracją jest przykład Polski. Artykuł jest oparty na wynikach polskiego projektu badawczego „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, realizowanego częściowo przez zespół z Uniwersytetu Łódzkiego. Sytuację starszych pracobiorców w Wlk. Brytanii przedstawiono na podstawie dostępnej literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem (*age management*), retencja pracownicza (*employee retention*), zachowania pracowników (*employee behaviors*), regulacje rynku pracy (*labor market regulation*)

Wprowadzenie

W Polsce i Wlk. Brytanii, jak w wielu innych krajach, zachodzą wyraźne procesy starzenia się demograficznego społeczeństw, ale w Polsce osoby starsze są zdecydowanie mniej aktywne na rynku pracy. Czy można zatem założyć, że przy podobnych uwarunkowaniach zewnętrznych mniejsze zainteresowanie polskich pracodawców niż brytyjskich zatrudnieniem osób w wieku 50+ jest efektem odmiennego podejścia uwarunkowanego istniejącymi rozwiązaniami instytucjonalnymi? Celem

artykułu jest analiza wpływu regulacji instytucjonalnych, charakterystyki demograficznej zasobów pracy i sytuacji starszych pracobiorców na rynku pracy na praktyki podejmowane przez polskich i brytyjskich pracodawców, mające na celu retencję starszych pracowników. Autorka stawia hipotezę: wysoki poziom regulacji rynku pracy wywiera silny wpływ na decyzje pracodawców. Dość prawdopodobna jest stratyfikacja zawodowa starszych pracowników na rynku pracy, ponieważ zainteresowanie pracodawców starszymi pracownikami wynika z wartości kapitału ludzkiego, jaki wnoszą oni do organizacji. Przedstawiona poniżej analiza jest oparta na wynikach badań ogólnokrajowych na temat stosunku pracodawców do rozwiązań instytucjonalnych, mających chronić starszych pracowników przed zwolnieniem z pracy. Przeprowadzono je w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”; część tych badań wykonał zespół z Uniwersytetu Łódzkiego w 2012 r. Przedstawione analizy mogą być użyteczne zarówno dla badaczy problematyki, jak i praktyków HRM, gdyż ukazują, które metody mogą być użyteczne w utrzymaniu starszych pracowników w zatrudnieniu oraz w jaki sposób zatrzymać wiedzę pracowników dla dobra organizacji.

Teoretyczne podstawy rozważań nad zainteresowaniem pracodawców starszymi pracownikami

Rozważania koncentrujące się wokół zatrudnienia starszych pracowników można osadzić w ramach teorii zasobów oraz zarządzania różnorodnością. Ta pierwsza zakłada, że posiadanie przez firmę wyjątkowych zasobów oraz mechanizmów zabezpieczających przed ich rozprzestrzenieniem się w gospodarce dają jej możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej w długim okresie (np. Wernerfelt, 1984; Prahalad, Hamel, 1990; Morawski i wsp., 2010). Istotne znaczenie ma zasób w postaci kapitału ludzkiego (*Human Capital Resource* – HCR), który poprzez swą wartość opartą na unikalnej wewnętrznej konfiguracji zasobowej spełnia kryteria zasobu, który może przynieść nadzwyczajną rentę. Jest więc cenny, rzadki, nie dający się powielić ani zastępować (Tomé, Susabowska, 2013; Jamka, 2011, s. 93). Staje się więc źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej (Barney, 1991; Barney, Wright, 1998; Krajeenbrink, 2011). Jest on określony przez wartość ekonomiczną wiedzy, umiejętności, zdolności, zdrowia i zaangażowania pracowników oraz przez poziom wyników ich pracy, jak również cechującą ich wartość etyczną (moralną) i behawioralną (Stabryła, 2009, s. 119).

Wynikająca stąd dbałość o kompozycję i rozwój kapitału ludzkiego wskazuje na konieczność retencji pracowników, którzy w największym stopniu gwarantują jego jakość. W tym zakresie pomocne jest zarządzanie wiekiem, rozumiane jako

wielowymiarowe zarządzanie ludźmi w organizacji w cyklu życia, które jest ukierunkowane na cały okres działalności zawodowej jednostki, nie tylko na zarządzanie starszymi pracownikami (*Managing...*, 2007, s. 5). Objęte nim metody inwestowania i pielęgnowania kapitału ludzkiego powinny przyczyniać się do tego, by praca ludzka (niezależnie od wieku) przynosiła korzyści firmie, a pracownikom satysfakcję osobistą (Lichtarski i wsp., 2010, s. 31).

Działania z obszaru zarządzania wiekiem mają przyczynić się do wzbogacenia HCR, a tym samym do wzrostu zysku i poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Litwiński, Sztanderska, 2010, s. 5). Coraz częściej w literaturze pojawia się komplementarne ujęcie zasobu kapitału ludzkiego (na poziomie jednostki) związane z poszukiwaniem jego wielowymiarowości i jej wpływu na strategiczne obszary HRM (Nyberg i wsp., 2014). Przykładowo, według Ployharta and Moliterny (2001), kapitał ludzki na poziomie jednostkowym jest kreowany poprzez kombinację i transformację indywidualnych zalet ludzkich oraz cech psychologicznych.

Teoretyczną platformą rozważań nad zainteresowaniem pracodawców zatrudnieniem starszych pracowników może być także koncepcja zarządzania różnorodnością. Jej istotę w odniesieniu do zasobów ludzkich można wywodzić z polityki równych szans, będącej odpowiedzią na przejawy dyskryminacji na rynku pracy, oraz z działań na rzecz integracji osób defaworyzowanych ze względu na posiadane cechy jednostkowe, takie jak: płeć, wiek, rasa itd. Ale zarządzanie różnorodnością to znacznie więcej niż przeciwdziałanie zachowaniom czy praktykom dyskryminacyjnym (Farnham, 2010, s. 195). Podejście to akcentuje wykorzystanie owych cech w celu optymalizowania korzyści organizacyjnych, a więc służy utrzymaniu trwałej przewagi konkurencyjnej w długim okresie (Stubert, 2012; KE 2012). Cecha indywidualna, jaką jest wiek starszych pracowników, staje się w tym ujęciu elementem kompozycyjnym HCR, który sprzyjać będzie w określonych okolicznościach budowie przewagi konkurencyjnej firmy.

Przyjęte podstawy teoretyczne rozważań nad zatrudnieniem starszych pracowników skłaniają do sformułowania założenia, że pracodawcy powinni dążyć do pozyskania i utrzymania zasobu kapitału ludzkiego (HCR) pracowników 50+, gdyż takie zachowania wspierają ich dążenia do posiadania trwałej przewagi konkurencyjnej. W tym zakresie pomocne jest zarządzanie wiekiem, w którym nie chodzi tylko o przeciwdziałanie dyskryminacji ze strony pracodawców czy budowanie zasobów ludzkich zróżnicowanych pod względem wieku, ale o tworzenie spójnej polityki wewnątrzorganizacyjnej, mającej na celu zachowanie dla potrzeb organizacji najbardziej cennych zasobów ludzkich. W tym celu kierownictwo powinno zastanowić się, na czym polega wyjątkowość każdego pokolenia pracowników w danej firmie i jakie ich szczególnie kompetencje mogą wzbogacić organizacyjny HCR, co można

zrobić, aby zatrzymać pracowników najbardziej pożądaných dla firmy (Kaye, Jordan-Evans, 2012).

Przesłanką polityki państwa wspierającej osoby 50+ na rynku pracy jest dążenie do powiększenia zasobu ludności wypracowującej samodzielnie własne dochody, aby zmniejszyć tym samym presję na wydatki publiczne. Instytucjonalne oddziaływanie państwa obejmuje obszar „pozyskiwania i retencji HCR” pracowników 50+, w tym szczegółowe, jak: rekrutację, ponowne zatrudnienie tych, którzy przeszli na rentę czy emeryturę, opóźnianie odejść na emeryturę.

Instytucjonalny wpływ państwa na suwerenne decyzje organizacji wynika z postulatów ogólnej teorii systemów. Organizacje są elementem porządku hierarchicznego, zachowania tych systemów wielopodmiotowych są racjonalnie uwarunkowane kontekstem obiektywnym; podmioty przystosowują swoje działania do kontekstu, który określają m.in. regulacyjne decyzje państwa (Gorynia, 2000, s. 184).

Uwarunkowania demograficzne sytuacji starszych pracobiorców na rynku pracy w Polsce i Wlk. Brytanii

Na skutek postępującego starzenia się społeczeństw, osoby w wieku 50–79 lat stanowiły ponad 30% mieszkańców obu krajów. W latach 1970–2012 mediana wieku powiększyła się o 5,5 roku w Wlk. Brytanii i 10,1 lat w Polsce.

Tabela 1. Podstawowe dane o sytuacji demograficznej w Polsce i Wlk. Brytanii w latach 2002–2060

Kraj	Dalsze oczekiwanie trwania życia w latach w 2012 r.				Ludność wg grupy wieku (udział w populacji ogółem w %)				Wskaźnik obciążenia demograficznego starszą ludnością		
	w chwili urodzenia		w wieku 60 lat		50–64		65–79		2013	2040	2060
	mężczyźni	ko-biety	mężczyźni	ko-biety	2002	2013	2002	2013			
UE27	77,5	83,1	21,5	25,4	17,5	19,7	12,4	13,1	27,5	45,52	52,55
Polska	72,7	81,1	18,6	23,9	15,9	21,3	10,5	10,5	20,1	39,89	64,59
UK	79,1	82,8	22,5	25,1	17,5	18,1	11,7	12,5	26,4	38,86	42,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> - lfsa

Perspektywiczne zmiany demograficzne będą o wiele bardziej znaczące w Polsce niż w Wlk. Brytanii, czego dowodem wartość przewidywanego dla 2060 r. wskaźnika obciążenia demograficznego starszą ludnością, wynosząca w Polsce 64,59 i 42,07

w Wlk. Brytanii (tab. 1). Jednakże starzejące się społeczeństwo brytyjskie jest o wiele bardziej aktywne na rynku pracy niż polskie. W IV kwartale 2013 r. stopa zatrudnienia w grupie osób w wieku 55–64 lat wyniosła w Polsce jedynie 42%, gdy w Wlk. Brytanii aż 60,7%; w grupie osób w wieku 65–74 lat odsetek pracujących w Wlk. Brytanii był ponad dwukrotnie większy niż w Polsce.

Środki adresowane do pracodawców na rzecz wzrostu aktywności zawodowej osób w wieku 50+ w Polsce i Wlk. Brytanii

Świadomość działań programowych ukierunkowanych na wzrost aktywności zawodowej wśród osób po 50. roku życia rozwijała się stopniowo zarówno w Polsce, jak i w Wlk. Brytanii. Poziom wieku emerytalnego w obu krajach był identyczny, jeśli chodzi o mężczyzn (65 lat), i odmienny dla kobiet (w Wlk. Brytanii – 65 lat, w Polsce – 60 lat). Od 2013 r. systematycznie rośnie, co kwartał o jeden miesiąc. Zarówno w Polsce, jak i w Wlk. Brytanii, należy oczekiwać wzrostu poziomu powszechnego wieku emerytalnego w dalszej przyszłości. W Polsce wyniesie on 67 lat w przypadku mężczyzn w 2020 r., zaś dla kobiet – w 2040 r. W Wlk. Brytanii, według zapowiedzi, w połowie lat 30. bieżącego stulecia wiek emerytalny zostanie podwyższony dla kobiet i mężczyzn do 68 lat, zaś w kolejnym dziesięcioleciu osiągnie poziom 69 lat, zaś docelowo nawet 70 lat.

Wśród programów inspirowanych przez państwo są te, które mają pośredni i bezpośredni wpływ na postawy pracodawców względem zatrudnienia. Niemniej jednak w ostatecznym rachunku pozostają oni podmiotami niezależnymi w podejmowanych decyzjach pracowniczych. Z założenia programy te mają wywołać pozytywne skutki w postaci wzrostu zatrudnienia osób w wieku 50+, przy czym w Wlk. Brytanii wyraźnie chodzi także o osoby w wieku emerytalnym, z uwagi na relatywnie niską stopę zastąpienia dochodów z pracy¹. Założeniem podstawowym jest zachęcanie do jak najdłuższego pozostawania na rynku pracy starszych pracobiorców, czemu powinni sprzyjać pracodawcy. W Polsce chodzi przede wszystkim o zachęcanie pracodawców do utrzymania w zatrudnieniu bądź przyjęcia do pracy starszych w okresie pozwalającym im doczekać momentu nabycia uprawnień do emerytury. Aktywność zawodowa emerytów jest raczej sprawą drugorzędną i – jak widać z przytoczonych powyżej danych – dość nikłą.

Jakie programy wspierają decyzje pracodawców w Polsce i Wlk. Brytanii odnośnie do zatrudnienia osób w wieku 50+, co te praktyki osłabia? (tab. 2).

1 Przewiduje się, że świadczenia emerytalne z systemu ubezpieczeń społecznych mogą być niewystarczającym źródłem zabezpieczenia potrzeb starzejących się pokoleń, a w Wlk. Brytanii sytuacja ta może objąć nawet 10,7 mln ludzi (Portes, 2013).

Tabela 2. Najważniejsze kierunki działań bezpośrednio adresowanych do pracodawców w Polsce i Wlk. Brytanii, mające ich skłonić do zatrudnienia osoby w wieku 50+

Rodzaje działań	Wielka Brytania	Polska
Zakaz automatycznego odsyłania na emeryturę pracowników, którzy nabyli uprawnienia emerytalne	Tak, od 2011 r.	Tak, od 2012, ustawa o zmianie niektórych ustaw w związku z podwyższeniem wieku emerytalnego
Zakaz dyskryminacji, w tym ze względu na wiek, w obszarze zatrudnienia i szkoleń	Tak	Tak
Kierowanie pracowników w wieku 50+ na staże zawodowe i dotowanie ich miejsc pracy	Tak, program New Deal50Plus	Tak, ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy
Upowszechnianie wiedzy pracodawców na temat korzyści wynikających z zatrudnienia starszych pracowników	Tak, <i>Age positive campaign</i>	Tak, w ramach programów współfinansowanych ze środków UE, np. projekt „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”
Częściowe finansowanie kosztów pracy ponoszonych przez pracodawców	Specjalny dodatek wypłacany do wynagrodzenia dla powracających do pracy	Stypendia dla osób kierowanych na staże i odbywających programy przygotowania zawodowego dorosłych
Wspomaganie pracodawców w zakresie zatrudnienia starszych pracowników i oferowania im elastycznych form pracy	<i>Flexible New Deal</i>	Program „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”
Specjalna ochrona przed zwolnieniem z pracy dla starszych pracowników	Nie	Tak, specjalna ochrona przed zwolnieniem z pracy zatrudnionych, którym brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego

Źródło: na podstawie: Urbaniak, Wiktorowicz, 2011; Kryńska, Szukalski, 2013

Paradoksalnie, osłabiający wpływ na poziom zatrudnienia osób w wieku 50+ w obu krajach mogą mieć elastyczne umowy o pracę, które z założenia powinny raczej poprawiać szanse podejmowania pracy wśród starszej generacji. W Polsce odnosi się to do nadmiernie upowszechnionych umów cywilnoprawnych (w 2013 r. prawie 13% pracujących), które są „wyjęte” spod regulacji kodeksu pracy i z reguły pozbawione oskładkowania na ubezpieczenie społeczne (tylko w niektórych wypadkach płacona jest składka obejmująca część emerytalną, rentową i zdrowotną). Tym samym koszty zatrudnienia ponoszone przez pracodawców są znacząco niższe niż

w wypadku trwałego związania się z pracownikiem umową o pracę. Młode pokolenia pracowników łatwiej akceptują ten stan rzeczy, który prowadzi do niestabilnych karier zawodowych, natomiast osoby w wieku 50+, przyzwyczajone do stabilnych warunków zatrudnienia, czują się wykorzystywane i pozbawione możliwości dopracowania do emerytury.

Elastyczną koncepcją mającą pomóc w zatrudnianiu także ludzi w wieku 50+ są występujące w warunkach brytyjskich „kontrakty zero godzin” (*zero-hours contracts*), choć prawnie takie pojęcie nie istnieje. Jest to specyficzny rodzaj umowy między pracownikiem i pracodawcą, który nie obliguje żadnej ze stron do faktycznego przeprowadzenia określonego czasu pracy. Jest to definiowane w ten sposób, że „pracodawca nie jest zobligowany do zapewnienia pracownikowi minimalnej liczby godzin pracy, zaś pracownik nie jest zobligowany zaakceptować jakiegokolwiek oferty godzin czasu pracy przedstawioną przez pracodawcę” (ACAS). Jednak takie zatrudnienie ma swoje znaczenie w tym sensie, że nominalnie powiększa liczbę osób pracujących, mimo że faktycznie może nie skutkować wykonywaniem żadnej pracy. Pracujących w tej formie jest już milion Brytyjczyków (*The Guardian*, 2013). Część z nich zawiązała poziom stopy zatrudnienia, a w rzeczywistości wykonuje co najwyżej swą pracę w krótkich okresach, podobnie jak część polskich pracowników zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych.

Na podstawie powyższych rozważań, można stwierdzić, że liberalizacja rynku pracy skutkująca rozwojem elastycznych form zatrudnienia, z założenia mająca stworzyć lepsze szanse dla zatrudnienia m.in. osób w wieku 50+, faktycznie może przynieść nowe zagrożenia.

Zachowania pracodawców brytyjskich wobec pracowników w wieku 50+

Charakterystyczne dla warunków brytyjskich, jeśli chodzi o promocję zatrudnienia osób 50+, jest szerokie zaangażowanie w tę problematykę organizacji pozarządowych. W Polsce ruch obywatelski mający na celu wzmocnienie osób starszych na rynku pracy jest bardzo słaby i nie angażuje się w ten obszar. Z pewnością duże znaczenie dla kształtowania warunków sprzyjających pracy zawodowej osób w wieku 50+ ma TAEN (*The Age and Employment Network*), niezależna organizacja, której celem jest „promocja skutecznego rynku pracy, który służy potrzebom ludzi w środkowym i późniejszym okresie życia zawodowego, pracodawcom i gospodarce” <www.taen.org.uk>. Zrzesza pracodawców, związki zawodowe, organizacje zawodowe i inne organizacje działające na rynku pracy. Inną organizacją jest EFA (*Employers' Forum on Age*), „niezależna sieć wiodących pracodawców, którzy wypowiadają się za potrzebą przyciągania i retencji wartościowych pracowników,

niezależnie w jakim są wieku” <www.ega.org.uk>, zrzeszająca 200 dużych firm. Kolejną organizacją jest ENEI (Employers Network for Equality and Inclusion), zaangażowana w kampanię na rzecz *Age Inclusive* i *The Positive Ageing Company*. Do ENEI należą takie organizacje, jak: Employers Forum on Age, Employers Forum on Belief oraz Employers 4 Fathers.

To, co odróżnia brytyjską praktykę od polskiej w zakresie wykorzystania zarządzania wiekiem dla potrzeb kształtowania HCR, to nie tylko dłuższy okres doświadczeń, wynikający z wcześniejszego zrozumienia konieczności proaktywnego podejścia do skutków, jakie niosą zmiany demograficzne na rynku pracy, ale także rozwijanie programów mających na celu retencję starszych pracowników, oferując rozwiązania odpowiadające potrzebom tej grupy osób.

Na co zwracają uwagę brytyjscy specjaliści od HR w zakresie zarządzania wiekiem? (O'Donnovan, 2014). Dbalność o kształtowanie HCR w cyklu życia pracownika w myśl zasady „przy zatrudnieniu należy kierować się oceną umiejętności, talentów kandydata, a nie jego wiekiem” powoduje konieczność wprowadzenia modyfikacji w specyfikacji stanowiska pracy pod kątem zmieniających się możliwości wykonywania pracy przez starzejących się pracowników. Być może wystąpi potrzeba zmiany stanowiska pracy, ponieważ wraz z postępującym wiekiem coraz więcej pracowników będzie miało problemy zdrowotne wynikające z typowych przypadłości dla starszego wieku, jak np. problemy mięśniowo-szkieletowe. Inną konsekwencją starzenia się społeczeństw jest konieczność sprawowania opieki nad starszymi rodzicami lub innymi, słabszymi, członkami rodziny. Ta kwestia, jak niegdyś pomoc w opiece nad wnukami, będzie narastać wraz z poszerzaniem kręgu ludzi pracujących do późnych lat 60. i 70. swego życia. Istotne znaczenie z punktu widzenia potrzeb starzejących się pracowników, które można wykorzystać przy budowie programów wzmacniających retencję starszych pracowników, są prewencyjne działania prozdrowotne, których dobrym przykładem jest program „Partnership for Prevention”, przygotowany przez GlaxoSmithKline. Jest on częścią szerszych działań organizacji na rzecz utrzymania w zatrudnieniu starszych pracowników, z których doświadczenia firma czerpie korzyści (Betteley, 2013).

Narzędziem wspierającym chęć kontynuowania pracy przez starszych pracowników mogą być adresowane do nich benefity, finansowane przez pracodawców. Oferta zawiera głównie programy informacyjne, ogólnoedukacyjne i prozdrowotne, odpowiednie do zainteresowań pracowników w starszym wieku, które np. mogłyby zmotywować ich do dalszej pracy zawodowej. Należą do nich:

- edukacja finansowa w miejscu pracy – programy, które pomagają zrozumieć pracownikom wagę indywidualnej przezorności, umożliwiającej zabezpieczenie od-

powodniej puli środków, które pozwolą im żyć na emeryturze zgodnie z preferowanym stylem;

■ świadczenia z zakresu ochrony zdrowia, do których zaliczamy: badania lekarskie, przeglądy okulistyczne i dentystryczne, fizjoterapię.

Brytyjscy pracodawcy podejmują znaczące wysiłki na rzecz utrzymania pracowników z grupy *top talents*. Jest to grupa szczególnie cenna dla każdej firmy z uwagi na posiadany kapitał ludzki, który z definicji jest unikalny i nie daje się replikować. Ta dbałość o HCR leży w interesie firm, które chcą zmniejszyć koszty pracy i jednocześnie zapewnić sobie utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki posiadanemu kapitałowi ludzkiemu. Nie bez znaczenia jest fakt, że coraz częściej odczuwany jest deficyt pracowników, szczególnie o wysokim potencjale kapitału ludzkiego, wywołany m.in. starzeniem się zasobów pracy. Np. w USA 86% pracodawców miało kłopoty z pozyskaniem niezbędnych pracowników, zaś 58% napotkało trudności w utrzymaniu pracowników (Ramlall, 2003, s. 63). Mimo to brytyjscy pracodawcy nadal przejawiają niechęć wobec kierowania na szkolenia starszych pracowników – mężczyźni po 50. roku życia znaleźli się w grupie tych, którym pracodawcy najrzadziej oferują szkolenia (Canduela i wsp., 2012, s. 43).

Co można zrobić, aby poprawić przywiązanie do pracy w grupie najbardziej pożądanых pracowników 50+? Zgodnie z teorią zakorzenienia w pracy (Mitchell i wsp., 2001, s. 8–9), mają na to wpływ trzy wymiary: więzi (między jednostkami i grupami), dopasowanie (postrzegane przez pracownika zarówno do organizacji, jak i jej środowiska), odczuwane straty (materialne i psychologiczne, których doświadcza pracownik, gdy zdecyduje się na opuszczenie organizacji, utrata dotychczasowych benefitów); im większe straty, tym trudniejsza decyzja rozstania się z organizacją. Z kolei, gdy staż pracy się wydłuża, więzi ze społecznością organizacji stają się coraz silniejsze i można przypuszczać, że dopasowanie do organizacji także jest oceniane pozytywnie. Wyniki badań potwierdzają występowanie związku między zakorzenieniem w pracy i wskaźnikami retencji; analiza regresji potwierdziła występowanie istotnej korelacji (Young i wsp., 2013).

Postawy pracodawców wobec retencji starszych pracowników – wyniki badań terenowych

Krótki opis metody badawczej

Przedstawione w artykule wyniki badań odnoszących się do Polski są skromną częścią wyników badań przeprowadzonych przez zespół z Uniwersytetu Łódzkiego w ramach komponentu „Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku

pracy w Polsce²² (w skład zespołu wchodziła autorka niniejszego opracowania). W ramach ogólnokrajowych badań diagnozujących sytuację kobiet i mężczyzn w wieku 50+ na rynku pracy przeprowadzono wywiady kwestionariuszowe osobiste CAPI (N=3200) z osobami w wieku 45–69 lat oraz wywiady telefoniczne CATI (N=1011) i wywiady pogłębione IDI (N=50) z pracodawcami. Wykorzystano losową metodę doboru próby z uwzględnieniem liczebności kategorii wieku, grup pracowników i sektora własności instytucji/firmy. Ponadto badano instytucje rynku pracy, jednostki organizacyjne pomocy społecznej i organizacje pozarządowe (NGOs). Z uwagi na tematykę tego opracowania podaję więcej informacji o badanych organizacjach.

Badaniami objęto pracodawców z sektora publicznego (N=418) i niepublicznego (N=593), w obu wypadkach rozmowy przeprowadzono z właścicielami bądź kierownictwem lub specjalistami od HR w jednostkach różnej wielkości pod względem liczby zatrudnionych – od organizacji mikro, zatrudniających co najwyżej 9 pracowników, do dużych, w których pracowało ponad 250 osób. Analizy dotyczyły trzech typów powiatów (klasyfikacja 379 powiatów) poddanych klasyfikacji metodą klastrowania, na podstawie cech demograficznych populacji mieszkańców, sytuacji na rynku pracy oraz poziomu urbanizacji powiatu. W ocenach związków między wynikami badań ankietowych posłużono się współczynnikami korelacji.

Zainteresowanie pracodawców utrzymaniem w zatrudnieniu starszych pracowników

W polskich warunkach podejście pracodawców do starszych pracowników jest nacechowane powściągliwością wynikającą z przeświadczenia, iż większość z nich marzy o odejściu na emeryturę, a tylko nieliczni chcieliby dalej pracować. Jest to poniekąd prawda, gdyż – jak wykazały nasze badania – 59% pracujących kobiet w wieku 50–59 lat oraz 54% mężczyzn w wieku 50–64 lata chciałoby odejść na emeryturę tak szybko, jak to możliwe. W tej sytuacji zainteresowanie możliwościami retencji starszych pracowników jest ograniczone. Powszechne jest przekonanie pracodawców polskich, że starsi pracownicy, jeśli chcą nadal pozostawać w zatrudnieniu, powinni być „tacy sami” jak pozostali zatrudnieni. W tym sensie rozumieją swoją akceptację

2 Badania w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+” miały na celu przedstawienie szerokiego zakresu poglądów uzyskanych w ramach ogólnokrajowego badania (ilościowego i jakościowego), obejmującego lata 2010–2013. Jego wyniki stanowią cenny wkład w debatę nad kwestią podniesienia aktywności zawodowej starszych pokoleń w Polsce. Badania zostały przeprowadzone przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich z inicjatywy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej i sfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Uniwersytet Łódzki, jako partner projektu, był odpowiedzialny za przygotowanie i przeprowadzenie ogólnopolskich badań.

zróżnicowanego wieku pracowników, gdyż liczą się przede wszystkim efekty pracy, a te powinny być niezależne od wieku pracowników (96,5% badanych spośród 1011 pracodawców). Jest to skądinąd słuszny postulat, lecz wiąże się z nim dbałość o dopasowanie wymogów stanowiska pracy do kompetencji i możliwości każdego pracownika, w tym także w wieku 50+. W ten sposób mogą zostać spełnione oczekiwania co do produktywności każdego zatrudnionego.

Czy w takim razie polscy pracodawcy byliby skłonni wprowadzić zmiany, ułatwiające zatrudnienie osób w wieku emerytalnym? Głównie chodzi o zmiany natury organizacyjnej, w tym zapewnienie odpowiedniej ergonomii stanowiska pracy w zależności od wieku. Wypowiedzi nie są budujące, gdyż reprezentanci firm prywatnych w 41,8% odrzucili taką możliwość, tylko 5,8% było skłonnych dostosować stanowiska pracy do możliwości starszego pracownika. Jak się wydaje, było to powiązane przede wszystkim z obawą o konieczność poniesienia dodatkowych kosztów przez pracodawców. A więc na pracę mogą liczyć ci, których zatrudnienie nie pociąga wyższych kosztów niż przeciętne, przy oczekiwaniu podobnych efektów pracy.

Analiza zainteresowań polskich pracodawców retencją starszych pracowników wykazała, że generalnie są jej niechętni. Aż 86,2% pracodawców jest przekonanych, że osiągnięcie wieku emerytalnego powinno przesądzać o konieczności rozstania się z pracownikami. Niewielką grupę skłonnych do przedłużenia relacji na niezmiennych zasadach (13,8%) można podzielić na dwie kategorie – tych, którzy kierują się przesłankami natury emocjonalnej (lojalność wobec wieloletniego pracownika, który chciałby nadal pracować), oraz niewielka grupa tych, którzy biorą pod uwagę względy kompetencyjne, a więc unikalne kwalifikacje i związany z tym brak możliwości zastąpienia innym pracownikiem. To ostatnie podejście cechuje głównie firmy, których kadra menedżerska ma świadomość znaczenia zarządzania wiedzą dla utrzymania pozycji firmy na rynku. Zdaje sobie sprawę z wagi teorii kapitału ludzkiego (np. Becker, 1964), która podkreśla silny dodatni związek między wiedzą i umiejętnościami jednostki oraz uzyskiwanymi efektami pracy (Wright, McMahan, 2011; Crocker, Eckardt, 2013). Są to głównie firmy duże, zlokalizowane w dużych aglomeracjach. Mimo słabej ogólnej znajomości wśród pracodawców tego, czym jest zarządzanie wiekiem (wyniki badania jakościowego), największe zrozumienie znaczenia tego obszaru HRM wystąpiło właśnie w firmach traktujących zarządzanie wiedzą jako istotny filar konkurencyjności.

Z przedstawionego powyżej materiału wynika, że w polskich warunkach występuje bardzo słabe oddolne zainteresowanie pracodawców możliwościami utrzymania w zatrudnieniu pracowników zbliżających się do emerytury. Wskaźniki zatrudnienia w Polsce w grupie osób po 55. roku życia należą do niskich wśród krajów

członkowskich UE27, a stopniowe wydłużanie wieku emerytalnego powoduje konieczność utrzymania w zatrudnieniu licznych roczników starzejącej się populacji, dlatego wydłużono z dwóch do czterech lat okres ochronny przed zwolnieniem z pracy zatrudnionych w wieku przedemerytalnym (art. 39 kodeksu pracy) (Urbaniak, Wiktorowicz, 2011, s. 37). Skuteczność tej metody wymuszonej retencji starszych pracowników jest oceniana ambiwalentnie w zależności od tego, czy oceny formułują pracodawcy czy sami starsi pracownicy (tab. 3). Z pewnością na ocenę powinny rzutować doświadczenia pracodawców, wynikające z obserwacji zachowań starszych pracowników oraz istniejących możliwości dopasowania warunków pracy do możliwości starzejącego się pracownika.

Tabela 3. Ocena wpływu czteroletniego okresu ochronnego przed zwolnieniem z pracy w okresie przedemerytalnym na poprawę sytuacji starszych kobiet i mężczyzn na rynku pracy (% odpowiedzi wskazujących poprawę sytuacji)

Pracodawcy ($p=0.001$)	%	Osoby w wieku starszym ($p=0.296$)	%
Ogółem (N=1011)	27,5	Ogółem	62,3
Sektor publiczny (N=418)	43,2	Mężczyźni	63,5
Sektor niepubliczny (N=593)	26,7	Kobiety	62,3

Źródło: na podstawie: Kryńska i wsp., 2013, s. 246–249

Generalnie pracodawcy wyrazili negatywną ocenę czteroletniego okresu ochronnego przed zwolnieniem z pracy zatrudnionych w okresie przedemerytalnym, jako instytucjonalnej formy poprawy sytuacji starszych pracobiorców na rynku pracy. Ta wymuszona przepisami prawa retencja starszych pracowników spotkała się z dość wyraźnym odrzuceniem przez pracodawców z sektora niepublicznego i zdecydowanie mniejszą niechęcią ze strony pracodawców z sektora publicznego (różnice statystycznie znaczące $p=0.001$). Przeciwnego zdania byli starsi pracownicy – w tym wypadku zarówno kobiety, jak i mężczyźni byli jednakowo zgodni – wymuszona retencja to dość dobry sposób na poprawę ich sytuacji na rynku pracy.

Przedstawione wyżej wypowiedzi skonfrontowano z wypowiedziami pracodawców na temat zachowań pracowniczych obserwowanych przez nich w okresie poprzedzającym wiek emerytalny (tab. 4).

Tabela 4. Ocena zachowań kobiet (K) i mężczyzn (M) w czteroletnim okresie ochronnym (art. 39 kodeksu pracy) przez pracodawców (% odpowiedzi „TAK”): N=1011)

Wyszczególnienie	Sektor publiczny		Sektor niepubliczny		P		Środowisko wielkomiejskie		Środowisko małego miasta		Środowisko wiejskie i małego miasta		P	
	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
	Przygotowują się, aby jak najszybciej zakończyć okres swojej pracy zawodowej	51,5	46,2	51,9	36,8	0,979	0,404	58,2	41,8	58,2	47,4	55,8	35,3	0,751
Nadużywają zwolnień chorobowych	0,7	4,8	9,5	7,2	0,044	0,845	6,5	9,3	12,8	12,4	10,6	4,9	0,099	0,001
Pogarszają swoje wyniki pracy, bo i tak nie można ich zwolnić	4,8	9,7	7,9	9,5	0,241	0,756	6,3	12,9	4,7	10,9	12,1	9,6	0,002	0,458
Pracują tak samo wydajnie jak do tej pory	87,3	79,7	77,2	77,1	0,353	0,869	85,3	79,5	87,2	86,2	83,5	85,9	0,399	0,083

Źródło: Kryńska i wsp., 2013, s. 126

Stosunek pracodawców do pracowników zbliżających się do emerytury zależy od ich zachowań, które określają przyjętą przez przedemerytów swoistą strategię przetrwania. Na podstawie danych w tabeli 4 nie można stwierdzić, aby zachowania pracownicze zmieniały się na niekorzyść pracodawcy z tego powodu, że nie może on ich zwolnić z pracy z względu na okres ochronny. Zdecydowana większość charakteryzuje się takimi samymi wynikami pracy jak w poprzednich okresach. Zachowania naganne, takie jak pogorszenie wyników pracy czy nadużywanie zwolnień lekarskich, także występują (wskazuje je nie więcej niż 13% pracodawców), lecz mają niewielki zakres. W związku z tym, że występuje znacząca przewaga ocen korzystnych dla starzejących się pracowników, powinna nastąpić zmiana ogólnie niechętniej postawy pracodawców wobec narzuconego prawem pracy czteroletniego okresu ochronnego.

Duże problemy dla pracodawców może wywołać natomiast konieczność dostosowania warunków pracy do potrzeb starzejących się pracowników. W tym zakresie potrzebna byłaby pomoc ze strony państwa, np. w postaci ulg podatkowych dla tych pracodawców, którzy zostali zmuszeni do poczynienia inwestycji w związku z dostosowaniem ergonomicznym stanowisk pracy do możliwości starzejących się pracowników. Jak ważna jest to kwestia, przekonują także wypowiedzi starszych pracowników, zapytanych o wskazanie najważniejszych ich zdaniem instrumentów zachęcających do kontynuowania zatrudnienia. Robotnicy niewykwalifikowani wymieniali na pierwszym miejscu przesunięcie na stanowisko wymagające mniejszego wysiłku fizycznego. Kwestia ta miała dla nich większe znaczenie niż zachęta w postaci wyższego wynagrodzenia. Natomiast w wypowiedziach robotników wykwalifikowanych oczekiwaniem względem zmiany stanowiska pracy na to z mniejszym obciążeniem fizycznym znalazło się na drugiej pozycji, prawdopodobnie z uwagi na mniejszą dotychczasową ekspozycję na trudne warunki pracy.

Dodatkową ilustracją obaw pracodawców związanych z dochowaniem prawa ochronnego jest następująca wypowiedź, którą zanotowano w trakcie badań jakościowych „(...) dobrze jest chronić takiego człowieka, który spędził 20, 30 lat przy wydajnej pracy, i dobrze byłoby ochronić go, żeby przeszedł sobie spokojnie na emeryturę. Natomiast dla pracodawcy (...) na pewno będą tu różne problemy. Dla mnie wydaje się, że to nie stanowi (problemu B.U.), dlatego że ja mam tyle różnych stanowisk pracy, że ja jestem w stanie te starsze osoby zagospodarować, powiedzmy no, dać im taką pracę, że powiedzmy mniej zarobią, będą wykonywać nie tak odpowiedzialne prace, ale u mnie jest to do pogodzenia. Natomiast wyobrażam sobie, że w wielu zakładach to będzie nie do pogodzenia” (Kryńska i wsp., 2013, s. 249).

Ocena potencjalnych skutków instytucjonalnej ochrony starszych pracowników z pomocą obowiązkowego dla pracodawców czteroletniego okresu ochron-

nego przed zwolnieniami z pracy wypada negatywnie. Konieczność związania się ze starszym pracownikiem w czteroletnim okresie przedemerytalnym powoduje u pracodawców niechęć do przyjmowania do pracy osób bezrobotnych w starszym wieku, nawiązywania trwałego stosunku pracy ze starszymi pracownikami, a także – paradoksalnie – może wywoływać chęć zwolnień dotychczasowych starszych pracowników, zanim wejdą w okres ochronny. Część z nich być może uzyska ponowną możliwość pracy, ale już na warunkach elastycznych, których nie obejmuje kodeksowy zakaz wypowiedzenia umowy o pracę. Ochrona starszych pracowników może więc stać się iluzoryczna.

Podsumowanie

Zauważono, że wielu starszych pracobiorców jest wewnętrznie zmotywowana do wykonywania pracy, np. 2/5 Amerykanów po 65. roku życia pracuje dla przyjemności czerpanej z samego faktu pracy, bez względu na związane z nią aspekty finansowe. W związku z podniesieniem wieku emerytalnego w Polsce i Wlk. Brytanii takich osób powinno być coraz więcej, ale z uwagi na ograniczone zainteresowanie pracodawców starszymi pracownikami ich oferty mogą być nieodpowiednie do funkcjonalnych możliwości wykonywania pracy, pogarszające się wraz z wiekiem.

Jak zauważają autorzy Taylor and Walker (1994) oraz Lain (2012), nastąpi wyraźna segmentacja zatrudnienia w grupie starszych pracowników, zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy. Wyjaśnić tego stanu rzeczy można poszukiwać zarówno w teorii zasobów, jak i w zarządzaniu różnorodnością. Osoby dobrze radzące sobie na podstawowym segmencie rynku pracy, z uwagi na ich unikalne kompetencje, chęć ciągłego rozwoju, dużą motywację do pracy, będą cieszyć się zainteresowaniem pracodawców doceniających ich kapitał ludzki, i to niezależnie od instytucjonalnego, regulacyjnego oddziaływania państwa na politykę retencyjną pracodawców. Na drugorzędym rynku pracy umiejscowi się zdecydowanie większa grupa starszych pracowników zmuszonych do dłuższej pracy z uwagi na podniesienie wieku emerytalnego bądź niski poziom zastąpienia wynagrodzeń w ramach systemów emerytalnych. To nie tylko grupa wykonujących prace prekaryjne (pojęcie *precarious jobs* najczęściej odnosi do pracy niestalej, niepewnej, której warunki uzależnione są od woli innych podmiotów, zawierająca elementy niebezpieczne, ryzykowne), ale także te, które z racji skali zapotrzebowania pracodawców będą obejmowały miejsca pracy z niższym poziomem wynagrodzeń ze względu na ofertę w niepełnym wymiarze czasu pracy czy pracę dorywczą, np. usługi, w tym usługi sprzedażowe, takie zawody, jak: kasjer, sprzątaczką, robotnik do prac pomocniczych. Lain nazywa je „zajęciami *lopaq*”, odnosząc je do kategorii „zajęć nisko

platnych, nie wymagających wielu kwalifikacji, wykonywanych często w niepełnym wymiarze czasu pracy” (Lain, 2012, s. 79).

Czy instytucjonalne działanie państwa może ograniczyć skalę zatrudnionych starszych pracowników na drugorzędym rynku pracy? Przede wszystkim należy wziąć pod uwagę, że występuje znaczna konkurencja na tym rynku między pracownikami w różnym wieku, którzy z racji wyboru (np. studenci) lub przymusu (np. długotrwale bezrobotni) są konkurentami starszych pracowników ubiegających się o ten rodzaj pracy.

Przyjęta hipoteza: wysoki poziom regulacji rynku pracy wywiera silny wpływ na decyzje pracodawców, została potwierdzona. Jak to ilustruje przykład Polski, nie ma to wpływu na wzrost zatrudnienia starszych pracowników. Co więcej, na podstawie regulacji oddziałujących na decyzje polskich pracodawców można wnioskować, że o wiele większe znaczenie dla wzrostu zatrudnienia starszych pracowników będą miały zachęty ekonomiczne niż administracyjne regulowanie popytu na tę grupę pracowników. Odnosi się to przede wszystkim do pomocy w przystosowywaniu miejsc pracy do kurczących się możliwości funkcjonalnych wraz z rosnącym wiekiem człowieka.

Literatura

- ACAS (2014), <<http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=4468>>, dostęp 4 kwietnia.
- The Guardian* (2014), <<http://www.theguardian.com/uk-news/2013/aug/05/zero-hours-contracts-cover-1m-uk-workers>>, dostęp 25 kwietnia.
- Barney J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17.
- Barney J.B., Wright P.M. (1998), On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, nr 37.
- Becker G.S. (1964), *Human capital*, Chicago, University of Chicago Press.
- Betteley C. (2013), *GlaxoSmithKline has formula to protect older employees' health*, <www.employeebenefits.co.uk>, dostęp 22 kwietnia.
- Canduela J., Dutton M., Johnson S., Lindsay C., McQuaid R.W., Raeside R. (2012), Ageing, skills, and participation in work-related training in Britain: assessing the position of older workers, *Work, Employment and Society*, nr 26 (1).
- Crocker A., Eckardt R. (2013), A multilevel investigation of individual-and unit-level Human Capital complementarities, *Journal of Management*, vol. XX, nr X.
- Farnham D. (2010), Tackling ageism in employment: age the final frontier of in discrimination, w Moss G. (red.), *Profiting from diversity: the business advantages and the obstacles to achieving diversity*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Gorynia M. (2000), Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji, *Ekonomista*, nr 2.

- European Commission, Eurostat, <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>>, dostęp 5 maja 2014.
- Employers' Forum on Age, <www.efa.org.uk>.
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Kaye B., Jordan-Evans S. (2012), *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Komisja Europejska (2012), *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Świadomość korzyści biznesowych odnoszonych dzięki Europejskim Kartom Różnorodności*, Luksemburg.
- Krajeenbrink J. (2011), Human capital in the resource based-view, w Spender J.C. i Burton-Jones A. (red.), *The Oxford handbook of human capital*, Oxford, Oxford University Press.
- Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J. (red.) (2013), *Diagnosis of the current situation of women and men aged 50+ on the labour market in Poland. Final report*, Lodz, University of Lodz.
- Kryńska E., Szukalski P. (red.), (2013), *Active ageing measures in selected European Union countries. Final report*, Lodz, University of Lodz.
- Lain D. (2012), Working past 65 in the UK and the USA: segregation into 'Lopaq' occupations ?, *Work, Employment Society*, nr 26 (I).
- Lichtarski J.M., Wąsowicz M., Stańczyk-Hugiet E. (2012), *Raport nt. możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych*, Wrocław, Dobre Kadry, Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.
- Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa, PARP.
- Managing the ageing force: an introductory guide to age management for HR professionals* (2007), London, TAEN.
- Mitchell T.R., Holtom B.C., Lee T.W., Sablinski C.J., Erez M. (2001), Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover, *The Academy of Management Journal*, vol. 44.
- Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E. (2010), *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Warszawa, C.H. Beck.
- Nyberg A.J., Moliterno T.P., Hale D. Jr., Lepak D.P. (2014), Resource-Based perspectives on unit-level human capital: A review and integration, *Journal of Management*, vol. 40, nr 1.
- O'Donnovan D. (2014), *Is HR ready for age management?*, <www.employeebenefits.co.uk>, dostęp 20 kwietnia.
- Ployhart R.E., Moliterno T.P. (2011), Emergence of the human capital resource: A multilevel model, *Academy of Management Review*, vol. 36.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, vol. 66.

- Portes J. (2013), *Ready for ageing. Report of the House of Lords Committee on public services and demographic change*, National Institute of Economic and Social Research, March, <<http://niesr.ac.uk/blog/ready-ageing-report-house-lords-committee-public-services-and-demographic-change>>, dostęp 10 maja 2014.
- Ramlall S. (2003), Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness, *Applied H.R.M. Research*, nr 8.
- Stabryła A., Editor (2009), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck.
- Stubert M. (2012), *Implementation Checklist for Diversity Management*, <http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/checklist_diversitymanagement_en.pdf>, dostęp 14 kwietnia 2014.
- Taylor P., Walker A. (1994), The ageing workforce: employers' attitudes toward older workers, *Work, Employment and Society*, nr 8 (4).
The Age and Employment Network, <www.taen.org.uk>.
- Tomé E., Susabowska K. (2013), Human resource development, sects and culture: Theoretical basis for a comparative study, *Human Resource Management*, nr 6.
- Urbaniak B., Wiktorowicz J., red. (2011), *An analytical report on programmes for people 50+ implemented in Poland between 2004 and 2009*, Lodz, University of Lodz.
- Wernerfelt R. (1984), A resource based view of the firm, *Strategic Management Journal*, nr. 5.
- Wright P.M., McMahan G.C. (2011), Exploring human capital: Putting "human" back into strategic human resource management, *Human Resource Management Journal*, nr 21.
- Young J.A., Stone J., Aliaga O., Shuck B. (2013), Job embeddedness theory: Can it help explain employee retention among extension agents ?, *Journal of Extension*, vol. 51, nr 4.

Polish and UK Experience in Managing an Ageing Workforce

Summary

Although Poland and the United Kingdom are similar with respect to demographic trends, Poland has a much lower number of people aged 50+ who are still in employment. Both countries have decided to implement policies encouraging employers to recruit and retain workers aged 50+ in order to support older people on the labor market. One explanation of the relatively high level of employment in this age group in the UK and low level in Poland can be, inter alia, different institutional measures that the two countries have adopted to aid the retention of older employees. The aim of the article is to examine how institutional settings, workforce demographics, and the labor market situation of older people shape Polish and British employer practices for retaining their older workforce. The initial hypothesis that stronger labor market regulation has more influence on employer decisions has

been confirmed. However, the case of Poland does not show that this increases the number of older people getting jobs as a result. The article is partly based on the results of the Polish “Equal Opportunities on the Labor Market for People Aged 50+” project implemented, among others, by a team from the University of Łódź. The situation of older employees in the UK is presented using the available topical literature.

B o g u s ł a w a U r b a n i a k – doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajny i kierownik w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego; wieloletnia współautorka raportów z kolejnych edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, współautorka i autorka publikacji i ekspertyz krajowych i zagranicznych z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, rynku pracy i polityki społecznej, głównie problematyki starzenia się zasobów pracy.