

3.8

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Hanna Kądziołka-Sabanty*

Zmiany w sferze postrzegania aktywności zawodowej pracowników dojrzałych

Streszczenie

Pozycja pracownika dojrzałego w całej strukturze i koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi nabiera w chwili obecnej, ale także, jak to wynika z prognoz demograficznych, i w przyszłości, nowego wymiaru. Zmieniające się otoczenie, w którym organizacje prowadzą swoje działalności, wpływa na zmiany zarządzania zasobami ludzkimi. W obrębie wskazanych zmian przekształcenie struktury wieku potencjalnych pracowników ma istotne znaczenie w odniesieniu do problemów zarządzania rozwojem, aktywnością zawodową potencjalnych pracowników danej organizacji.

Celem prezentowanego opracowania jest analiza zmian w postrzeganiu aktywności zawodowej pracowników dojrzałych na podstawie literatury przedmiotu i badań własnych, którymi objęto pracowników dojrzałych, czynnych zawodowo, w przedziale wieku 58 do 85 lat.

Słowa kluczowe: pracownik dojrzały, kariera zawodowa pracownika dojrzałego, aktywność zawodowa, zmiana aktywności zawodowej, rozwój, zarządzanie wiekiem

* Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0003-4822-7928

Changes in the Sphere of Perception of Professional Activity of Mature Employees

Abstract

The position of a mature employee in the entire structure and concept of human resources management is gaining at present, but also as it results from demographic forecasts and in the future, a new dimension. The changing environment in which organizations conduct their activities impacts changes within human resource management contexts. Within the indicated changes, the one related to the change in the age structure of potential employees is of great importance in relation to problems of development management and professional activity of potential employees of a given organization.

The aim of the presented article is to analyze changes in the perception of the professional activity of mature employees based on the literature on the subject and own research, which included mature employees professionally active in the age range 58 to 85 years.

Keywords: mature employee, professional career of a mature employee, professional activity, change of professional activity, development, age management

Wprowadzenie

Współczesne uwarunkowania demograficzne wyjaśniają zachodzące na rynku pracy zjawiska. Obecnie jesteśmy obserwatorami widocznego starzenia się i kurczenia zasobów pracy. Sytuacja ta związana jest z przechodzeniem na emeryturę osób z grupy wyżu demograficznego okresu powojennego – utrzymywanie się wskazanego stanu prognozowane jest do ok. 2025 roku. Druga faza podobnego zjawiska sygnalizowana jest na lata 2030–2040. W tych okolicznościach utrzymanie, a nawet wzrost realnej dostępności zasobów ludzkich/zasobów pracy jest możliwe poprzez realizację zaplanowanych działań nastawionych na konsekwentne stymulowanie aktywności zawodowej¹ pracowników dojrzałych. Kluczowe w tym miejscu wydaje się także zwrócenie uwagi na zakres treści definiowanych pojęć: kariera zawodowa czy cykl życia pracownika. Obserwowane i rejestrowane wydłużanie się życia i sprawności psychofizycznej potencjalnych pracowników, także w tzw. okresie poprodukcyjnym, powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie we wskazanych kwestiach.

¹ A. Furmańska-Maruszak, *Przemiany demograficzne a aktywność zawodowa ludności w Polsce*, „Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 167 *Polityka społeczna wobec przemian demograficznych*, s. 25–26.

W tym kontekście istotne wydaje się zwrócenie uwagi na konieczność czytelnej redefinicji pojęcia kariery zawodowej czy aktywności zawodowej w aspekcie istotnej dla wskazanej interpretacji zmiennej, którą jest wiek pracownika. Opracowanie sporządzono na podstawie analizy literatury dotyczącej kontekstu zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do rozwoju kariery zawodowej i badań własnych, którymi objęto pracowników dojrzałych, czynnych zawodowo w przedziale wieku 58 do 85 lat. Przegląd literatury pozwolił stwierdzić, że problematyka zatrudnienia, sytuacji osób starszych obserwowana jest głównie jako pewnego rodzaju zjawisko w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazać jednak należy, iż kwestie te częściej wiązane są z ustawowym okresem pracy lub aktywizacją osób starszych, seniorów pod kątem ich usprawniania i odciążenia dzięki temu instytucji pomocowych. W przypadku wskazywania możliwych aktywności podaje się np. wolontariat, rozwijanie swoich zainteresowań czy nieodpłatną pomoc rodzinie.

Aktywność zawodowa a kariera zawodowa i rozwój zawodowy – wokół definicji

Aktywność zawodowa pracownika definiowana jest z perspektywy konstruktów, jakim jest kariera zawodowa i rozwój zawodowy. W tym kontekście rozwój zawodowy postrzegany jest przez wielu autorów jako pojęcie szersze (nadrzędne), bo odnoszące się do całego życia jednostki, zaś kariera zawodowa łączona jest bezpośrednio z okresem czynnej aktywności zawodowej². Niejednoznaczność w obrębie definiowania pojęcia kariery zawodowej w kontekście aktywności zawodowej sprowadziła wskazane rozważania do kilku wymiarów jej postrzegania, potwierdzając konieczność często interdyscyplinarnego ujęcia danego zagadnienia:

- wymiar psychologii, w którym kariera traktowana jest jako powołanie, narzędzie samorealizacji, komponent indywidualnej struktury życia jednostki,
- wymiar psychologii społecznej – kariera stanowi indywidualną odpowiedź na zewnętrzne komunikaty ról,
- wymiar socjologii, dla której kariera stanowi odsłanianie się ról społecznych rozumianych jako wkład jednostki w porządek społeczny i mobilność społeczną, a także stanowiącej wskaźnik pozycji społecznej,

² Z. Wiatrowski, *Dorastanie, dorosłość i starość człowieka w kontekście działalności i kariery zawodowej*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego, Radom 2009, s. 66.

- wymiar antropologii traktujący karierę jako narzędzie do utrzymania w czasie – społeczeństwa lub danej kultury,
- wymiar ekonomii powiązany z możliwościami gromadzenia potencjału zasobów ludzkich,
- wymiar politologii w kontekście realizacji interesów jednostki,
- wymiar historii dający podstawę do analizy konsekwencji zdarzeń, także wpływu konkretnych ludzi w ujęciu historycznym,
- wymiar geografii odnoszący się do czynników rozwoju życia zawodowego w kontekście aspektów geograficznych (surowce, gotowość populacji do pracy itp.)³.

Encyklopedia PWN⁴ pod hasłem „aktywność zawodowa” stosuje pewien zabieg charakterystyczny dla synonimu, przenosząc zakres treści na osoby aktywne zawodowo. R. Milewski w odniesieniu do aktywności zawodowej podaje, że odnosi się ona do tej części ludności (zasobów siły roboczej), która jest w wieku produkcyjnym, tzn. 18–64 lat dla mężczyzn i 18–59 lat dla kobiet⁵. „Grywalizacyjna” koncepcja aktywności zawodowej zrywa z podziałem na osoby aktywne i nieaktywne, gdyż aktywność zawodowa traktowana jest tutaj jak coś więcej niż tylko możliwość zarabiania pieniędzy. W tym ujęciu prezentowany jest konkretny profil osoby chętnie podejmującej nowe działania, wewnętrznie zmotywowanej i ukierunkowanej na realizację konkretnych celów⁶. W ramach współcześnie obserwowanej sytuacji na rynku pracy, uwarunkowanej, a może nawet zdeterminowanej demograficznie, aktywność zawodowa pracowników, szczególnie w grupie pracowników dojrzałych, zyskuje miejsce dla rozszerzenia istniejących już definicji.

Cykl życia pracownika

Rozwój pracownika opiera się m.in. na budowaniu jego motywacji, stanowiącej proces dwukierunkowy w relacji pracodawca/kierownictwo–pracownik. Aktywności podejmowane przez jednostkę czynną zawodowo pozwalają jej uczestniczyć w przeobrażaniu otaczającej ją rzeczywistości organizacyjnej. To z kolei gwarantuje jej, poza wskazaną aktywnością, możliwość uczestniczenia w procesach zmian i zaspokajania własnych potrzeb w sposób świadomy, dzięki czemu stanowi ona część otaczającego ją świata⁷.

³ A. Cybal-Michalska, *Młodość akademicka a kariera zawodowa*, Impuls, Kraków 2013, s. 36–37.

⁴ <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/aktywnosc-zawodowa;3867110.html> (dostęp: 19.12.2019).

⁵ R. Milewski, *Elementarne zagadnienia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 397.

⁶ <http://grywalizacja24.pl/aktywnosc-zawodowa/> (dostęp: 19.12.2019).

⁷ Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2000, s. 94–95.

Wiek to istotna zmienna w obrębie cyklu życia zawodowego pracownika. Literatura przedmiotu odnosi się do etapów danego cyklu w następujący sposób:

Tabela 3.8.1.

Etapy cyklu życia zawodowego pracownika

Etap	Etapy powiązane	Zakres działań
Edukacja formalna – etap przed zatrudnieniem	Staże, praktyki – rozwijanie kompetencji zawodowych, społecznych, poznawanie realiów pracy, nabywanie pożądanych nawyków pracy, przygotowanie do zawodu lub pracy na stanowisku	Nabywanie wiedzy teoretycznej, pierwsze kwalifikacje formalne, opracowanie indywidualnych planów kariery przyszłego pracownika, diagnozowanie kompetencji społecznych
Pierwsza praca	(może stanowić etap przygotowawczy do pierwszej pracy lub pierwsza praca może być jego kontynuacją)	Poszerzanie wiedzy, zdobywanie umiejętności zawodowych, rozwijanie kompetencji społecznych w środowisku zawodowym, rozwój kompetencji społecznych w otoczeniu zadań zawodowych, nabywanie pożądanych nawyków pracy
Wczesny rozwój kariery	Zmiany w profilu zawodowym, przekwalifikowanie – przekwalifikowanie możliwe także na dalszych etapach rozwoju zawodowego, wynika np. z konieczności dostosowania się do zmian na rynku pracy, nowych możliwości zawodowych lub jest następstwem weryfikacji własnych potrzeb zawodowych pracownika	Intensywny rozwój zawodowy w zakresie wiedzy teoretycznej i praktycznej dotyczącej zawodu, stanowiska pracy, może być wynikiem poszukiwania nowych doświadczeń zawodowych w ramach np. dodatkowej pracy czy zmiany pracodawcy (realizowanie kariery zawodowej na poziomie awansu poziomego i pionowego)
Dalszy rozwój kariery		Rozwój w obrębie specjalizacji zawodowych: ekspert, konsultant, doradca itp.
Rozwój kariery pracownika dojrzałego	Przygotowanie do wycofania się z życia zawodowego – analiza własnych osiągnięć zawodowych, decyzje o rodzaju i zakresie aktywności przed i w okresie emerytalnym, przygotowanie mentalne pracownika do zmiany w życiu zawodowym	Wchodzenie w role: mentora, coacha – awans na poziomie struktury pionowej i poziomej organizacji, specjalizacje dziedzinowe, rozwój w obrębie potrzeby samorealizacji
Rozstanie z życiem zawodowym		Przejsie na emeryturę/rentę, całkowite wycofanie się z życia zawodowego lub zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin albo na zasadzie pracy dorywczej – w takiej sytuacji często następuje zmiana miejsca zatrudnienia czy stanowiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Popieluch, *HR Business Partner*, WN PWN, Warszawa 2018, s. 60; dane z doradztwa, coachingów realizowanych przez Autorkę w MSP (12 mikro, 26 małych, 21 średnich) w latach 2010–2018 (woj. łódzkie, opolskie, dolnośląskie) dla grupy pracowników 50+.

Odnosząc się do analizy kariery pracownika w ujęciu kolejno, w sposób uporządkowany następujących po sobie etapów, zauważyć można, że stanowi ona odniesienie do modelu tradycyjnego. Obserwowana obecnie dynamika otoczenia pracy sygnalizuje nowy kontekst dla dyskusji w tym zakresie. Rozwój zawodowy pracownika powinien być skorelowany z jego indywidualnymi potrzebami na różnych etapach jego rozwoju zawodowego. Odniesie się tutaj można do wskazań J.C. Heddeshaimera w zakresie np. kształtowania kariery w sposób:

- indywidualny, oparty na świadomej refleksji podmiotu i planie działania,
- sytuacyjny, stanowiący konsekwencję adaptowania się do istniejących warunków⁸.

Rosnąca grupa potencjalnych pracowników w wieku powyżej 55. roku życia zwraca uwagę na konieczność weryfikacji działań skierowanych na rozwój zawodowy jednostki i uwzględnienie w tym zakresie istotnej, wydaje się, zmiennej, którą jest wiek. Jak wynika z danych GUS, w porównywalnych okresach liczba osób w przedziale poprodukcyjnym aktywnych zawodowo wykazuje tendencję wzrostową: II kwartał 2016 r. – 533 tys., 2017 r. – 657 tys., 2018 r. – 663 tys. i 2019 r. – 638 tys.⁹. Ponadto w podanej grupie respondentów (osoby w przedziale wieku poprodukcyjnym) zaznaczono także kategorię: „Pomagający bezpłatnie członkowie rodzin”, którzy stanowią dla podanego okresu: 2016 r. – 32 tys., 2017 r. – 37 tys., 2018 r. – 43 tys. i 2019 r. – 30 tys. Z wypowiedzi respondentów uzyskanych podczas wywiadów wynika, że aktywność zawodową wiążą oni ze swoją wysoką sprawnością kompetencyjną. Osoby te podczas wywiadów często podkreślały, że emerytura to etap w życiu tak osobistym, jak i zawodowym.

Planowanie aktywności zawodowej pracowników dojrzałych w kontekście zmian na rynku pracy

Zmiany demograficzne w otoczeniu prowadzonych przez współczesne organizacje działalności wykazują wysoki poziom dynamiki. Konsekwencją tego są różne obszary problemów jak: obserwowany proces starzenia się społeczeństwa, zmniejszanie dostępności pracowników – specjalistów, dezaktywizacja pracowników w sile wydajności zawodowej itp. Pojęcie starości, w kontekście przypisanych jednostkom charakterystyk, dla procesu wykazuje niehomogeny charakter¹⁰, ale zjawisko starości demograficznej ma cechy statyczne. Jej poziom mierzony jest procentowym udziałem osób starszych

⁸ E. Honorowska, *Rozwój zawodowy – podstawowe założenia*, w: *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, T. Listwan, S. Witkowski (red.), Wydawnictwo AE, Wrocław 2001, s. 233.

⁹ *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-i-kwartał-2016-roku,4,20.html>; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-ii-kwartał-2017-roku,4,25.html>; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-ii-kwartał-2018-roku,4,30.html>; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/badanie-aktywnosci-ekonomicznej-ludnosci-folder-dla-rodzin-bioracych-udzial-w-badaniu-aktywnosci-ekonomicznej-ludnosci-ii-kwartał-2019-r-,17,5.html>

¹⁰ Wiek jednostki i proces starzenia się, któremu ona podlega, opiera się na pomiarach w obrębie wieku metrykalnego (chronologicznego) odnoszącego się do liczby przeżytych przez daną osobę lat. W krajach rozwiniętych gospodarczo zauważa się wyraźną tendencję wydłużania wieku powiązaną z opóźnianiem zaburzeń w obrębie procesów poznawczych (związane jest to z wysokim standardem życia, który przekłada się na zdrowotną wydajność organizmu) – M. Awdziej, *Granice rynku „starszych konsumentów” w Europie – wiek chronologiczny a wiek kognitywny nabywców*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 1(354), s. 17–18. Z tym sprzężone

na tle ogólnej struktury społecznej (próg ustalono na poziomie 65 lub 60 lat). E. Rosset dla obliczenia współczynnika starości (*old-age rate*) przyjął obniżony do 60. roku życia próg. Zastosowanie podanych miar pozwala stwierdzić, że starość demograficzna dotyczy już jednej trzeciej światowej populacji, a prognozy wskazują na to, że najbliższe trzy dekady wykażą wskazaną tendencję dla 80% krajów¹¹. Ze względu na rejestrowane zwiększanie się współczynnika obciążeń osobami starszymi (*old-age dependency ratio*) dla rynku pracy istotne jest odpowiednie zagospodarowanie potencjału osób, które mimo uzyskania wieku emerytalnego zgłaszają chęć utrzymania aktywności zawodowej.

Według A. Poczowskiego: „...proces planowania, implementowania i monitorowania celów” w kontekście zasobów ludzkich organizacji odnosi się do działań związanych z zarządzaniem karierą pracowników tych organizacji¹². A zatem wskazane działania mogą realizować się na dwóch poziomach:

- organizacji – w obrębie założeń polityki personalnej,
- pracownika – w obrębie wyznaczonych przez siebie celów i w zakresie współdecydowania na poziomie organizacji o ich realizacji.

We współczesnym świecie świadomość potrzeby rozwoju nabiera dla potencjalnych pracowników wartości obligatoryjnej. Stanowi ona swoisty fundament dla aktywności człowieka, umożliwia nadążanie za zmianami, pozwala zachować wpływ jednostki na budowanie szeroko rozumianego dorobku¹³. Mając na uwadze uwarunkowania otoczenia działających obecnie organizacji, ważne jest, aby one także uczestniczyły w planowaniu rozwoju zawodowego i wspomagały aktywność zawodową pracowników ze szczególnym uwzględnieniem pracowników dojrzałych. Rozwój zawodowy, wpisując się również w rozwój osobisty, stanowi istotną składową ogólnego, także w ujęciu holistycznym, funkcjonowania człowieka. Wynika to również z tego, że działania pozazawodowe mogą wzbogacać posiadane kompetencje, umiejętności i wiedzę, z której może on korzystać w miejscu pracy¹⁴. W tym kontekście doświadczenie powiązane z wiekiem pracownika może się stać jego atutem przy odpowiednio zaplanowanych działaniach na poziomie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

są także kwestie wieku mentalnego odnoszące się do indywidualnego odbioru poczucia wieku przez jednostkę – wiek mentalny nie pokrywa się z biologicznym (poziom zużycia komórek) i metrykalnym.

¹¹ E. Trafiałek, *Innowacyjna polityka senioralna XXI wieku. Między ageizmem, bezpieczeństwem socjalnym i active ageing*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016, s. 36–37.

¹² A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, WN PWN, Warszawa 2016, s. 310.

¹³ K. Pujer, (*Samo*) *Rozwój w życiu człowieka w sferze osobistej i zawodowej. Wybrane koncepcje, w: Rozwój osobisty i zawodowy. Wybrane problemy teorii i praktyki*, D. Becker-Pestka, J. Kołodziej, K. Pujer, Exante, Wrocław 2017, s. 35.

¹⁴ M. Kaczkowska-Serafińska, *Praca jako szansa rozwoju pracowników 65 plus w kontekście ich produktywności*, w: *Pracownicy 65 plus – perspektywa pracowników i pracodawców. Korzyści i zagrożenia, postawy i dobre praktyki w ich zatrudnianiu*, G. Bartkowiak (red. nauk.), Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa 2016, s. 15.

Aktywność zawodowa i jej definiowanie przez pracowników dojrzałych

Zagadnienia aktywności zawodowej, w kontekście planowania kariery zawodowej pracowników, są nadal silnie powiązane z ustawowo określonymi przedziałami czasowymi dla wskazanej aktywności. Jej koniec, nie tylko dosłowny, ale i symboliczny, funkcjonuje w ramach mentalnych wzorców wielu osób. W grupie respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady – siedem osób w przedziale wieku 58–65 lat (ogólna liczba osób w podanej grupie – 11K, 7M) i 11 w grupie 61–85 lat (ogólna liczba osób w podanej grupie – 12 K, 9 M) stwierdziło, że najbardziej stresującą chwilą w ich życiu był moment uświadomienia sobie, że: „jestem emerytem i co dalej”, „to niemożliwe, że to się stało”, „...co teraz będzie, co będzie ze mną...”, „...dlaczego to tak szybko minęło...”, „...muszę odejść i nikomu nie będę już potrzebny...”, „...co ja teraz będę robić...”. K. Biegańska zwraca uwagę, że okres między 55. a 60. rokiem życia to dla wielu osób nie jest już moment na tzw. przełomy. Jest to zaś czas oczekiwania na możliwości wykorzystania swoich osiągnięć¹⁵. Grupa 18 osób w przedziale 58–65 lat to kobiety i mężczyźni, którzy przeszli na emeryturę, a po jakimś czasie podjęli decyzję o zawieszeniu świadczenia i powrocie do pracy zawodowej. Trzy osoby wróciły do zawodu¹⁶, a nawet zostały zatrudnione na tych samych stanowiskach. Pozostałe przyznały, że czują się rozczarowane, bo mimo posiadania wysokich kwalifikacji w firmach proponowano im stanowiska dużo niższe od tych zajmowanych przed emeryturą, często w grupie pracowników fizycznych, porządkowych, przy produkcji itp. Siedem osób w konsekwencji podjęło decyzje o rozpoczęciu działalności gospodarczej, którą prowadzą do chwili obecnej, trzy wykonują prace zlecane jako eksperci w swojej dziedzinie zawodowej, jedna pracuje na podstawie umowę o pracę przy wynagrodzeniu minimalnym, a pozostałą część firma rozlicza na podstawie faktury w ramach umowy z osobą samozatrudnioną. Respondenci potwierdzili, że są zadowoleni z decyzji o ponownym podjęciu aktywności zawodowej, jednak podkreślali, iż była to ich własna inicjatywa i samodzielnie zdobywana wiedza, jak to zrobić.

Grupę 21 osób w przedziale wieku 61–85 lat stanowili respondenci, którzy mimo uzyskania uprawnień do świadczenia emerytalnego nadal pracują (we wskazanej grupie żadna z osób nie miała przerwy w związku z uzyskaniem uprawnień do w/w świadcze-

¹⁵ K. Biegańska, *Przełom w karierze zawodowej i jego uwarunkowania*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy – Innowacje – Projekty” 2016, nr 2(40), s. 36.

¹⁶ Wskazane osoby pracowały w placówkach kształcenia ogólnego – gimnazja – powrót do pracy wiązał się z objęciem stanowisk dyrektora, wicedyrektora w likwidowanych szkołach gimnazjalnych. Z osobami tymi skontaktował się sam pracodawca – poprzedni dyrektorzy przystąpili do konkursów na dyrektorów w szkołach ponadgimnazjalnych i w związku ze zmianami w systemie edukacji w Polsce objęli stanowiska dyrektorskie w nowych placówkach.

nia). Osiem osób (przedział 61–67 lat – 5 K, 3 M) nie wystąpiło o świadczenie emerytalne i nadal pracuje w pełnym wymiarze godzin. Pozostałych 13 osób (7 K, 5 M) po uzyskaniu świadczenia emerytalnego pracuje nadal w swoich zakładach pracy przy zmienionych warunkach pracy – zmianie uległ wymiar czasu zatrudnienia lub forma. Osoby te podały, że warunki zatrudnienia po przejściu na emeryturę zostały z nimi ustalone wcześniej. Zwrócić należy uwagę, iż wskazane osoby zatrudnione są w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach. Respondenci przyznali, że mają umiejętności, wiedzę, a często uprawnienia, które dla danych organizacji są niezbędne. Znalezienie specjalistów z ich profilem kompetencyjnym mogłoby być trudne przy oferowanych przez ich pracodawców wysokościach wynagrodzeń.

Podczas przeprowadzonych w latach 2017–2019 wywiadów swobodnych i autobiograficznych na podstawie listy dyspozycji badani potwierdzili, że na poziomie organizacji nie spotkali się w swojej praktyce zawodowej z działaniami przygotowującymi pracownika do aktywności zawodowej w kontekście różnych okresów życia i etapów kariery zawodowej. W fazie dojrzałości zawodowej sami nie zastanawiali się nad swoją przyszłością i aktywnością podczas emerytury. A zatem jako pracownicy dojrzałych nie podejmowali doskonalenia w tym kierunku. Ich rozwój zawodowy nastawiony był na bieżące potrzeby i aspiracje.

Podsumowanie

Aktywność zawodowa pracowników stanowi szerokie spektrum możliwych do podjęcia działań tak przez samego pracownika, jak i na poziomie organizacji. Określając zarządzanie karierą jako proces, E. Kuczmera-Ludwicyńska wskazuje na cztery jego płaszczyzny:

- a) definiowanie ścieżek kariery,
- b) planowanie karier w nawiązaniu do możliwości i oczekiwań pracownika oraz potrzeb kadrowych organizacji,
- c) szeroko rozumiana pomoc w rozwoju zawodowym,
- d) doradztwo nastawione na rozwiązywanie indywidualnych problemów¹⁷.

Definiowanie pojęć w obrębie zarządzania karierą zawodową pracowników oraz budowania podstaw dla filozofii utrzymania aktywności zawodowej należy w każdej z podanych płaszczyzn rozszerzyć o kwestie i działania kierowane do różnych grup

¹⁷ E. Krause, *W kierunku całościowego doradztwa kariery*, w: *Wokół podstawowych zagadnień pedagogiki pracy*, R. Gerlach, R. Tomaszewska-Lipiec (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2017, s. 271–272.

pracowników z konkretnym wskazaniem na grupy wiekowe, w tym pracowników dojrzałych. Biorąc pod uwagę aktualną sytuację na rynku pracy (m.in. zgłaszane przez pracodawców niedobory pracowników w obrębie wielu specjalności) i obserwowane zjawiska demograficzne (zauważalne wydłużenie życia człowieka i w konsekwencji zgłaszana przez samych pracowników możliwość i potrzeba wydłużenia ich aktywności zawodowej), istotne jest zweryfikowanie definicji kariery zawodowej w relacji do czasu realnie możliwej do utrzymania aktywności zawodowej pracownika.

Pracownicy dojrzałi stanowią znaczącą grupę osób na tle całej populacji aktywnych zawodowo. T. Oleksyn zwraca uwagę na to, że pełny cykl życia zawodowego jednostki pracującej, który średnio trwa ok. 40 lat, jest nawet dwukrotnie dłuższy niż średni czas działalności dużej firmy, a siedmiokrotnie – małej¹⁸. Przewiduje się, że życie zawodowe pracownika przedłuży się do co najmniej 50 lat. W tym czasie przejdzie on przez pięć 10-letnich okresów kariery specjalistycznej¹⁹. A zatem koncepcja *lifelong learning* w kontekście planowania i rozwoju kariery zawodowej pracowników już w najbliższej przyszłości nabiera zupełnie innego wymiaru.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w związku z budowaniem ścieżek kariery i wspomaganiem rozwoju pracowników wymaga elastycznego i zindywidualizowanego podejścia do każdego pracownika. Kolejne etapy w karierze pracowników nieuchronnie zbliżają ich do przedziału wieku pracownika dojrzałego. Zmienność otoczenia pracy wymaga koncentracji na kluczowych dla danej osoby kwestiach rozwoju zawodowego. Tylko uświadomiona na poziomie organizacji i jednostki potrzeba permanentnego doskonalenia zawodowego pozwoli zachować pracownikom swoją konkurencyjność. W przypadku pracowników dojrzałych ich aktywność połączona z doświadczeniem stworzy zupełnie nowe dla danego etapu rozwoju zawodowego możliwości. Niepokoi fakt, że obecnie na poziomie organizacji zaspokajane są głównie bieżące potrzeby kadrowe. Rekrutacja determinowana wiekiem pracownika ma podłoże reaktywne i stanowi ewidentny wynik braku pracowników²⁰. Konsekwencją tego jest częste poszukiwanie w grupie osób dojrzałych pracowników pomocniczych. Faktem jest, że nasze życie jest dłuższe. Ta sytuacja wpłynie tak na realizowane modele biznesowe, jak i koszty m.in. emerytur. Pracownicy będą musieli uczyć się nowych umiejętności, także w okresie dojrzałości zawodowej, by pracować dłużej.

¹⁸ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 262.

¹⁹ P. Whybrow, A. Jones, *The Changing Face of Work. Considering Business Models and the Employment Market*, w: *Challenging Future Practice Possibilities*, J. Higgs, S. Cork, D. Horsfall, Koninklijke Brill NV, Leiden 2019, s. 54.

²⁰ I. Kołodziejczyk-Olczyk, *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5, s. 33.

Bibliografia

- Aktywność zawodowa, <http://grywalizacja24.pl/aktywnosc-zawodowa/>
- Awdziej M., *Granice rynku „starszych konsumentów” w Europie – wiek chronologiczny a wiek kognitywny nabywców*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 1(354), Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur.
- Biegańska K., *Przełom w karierze zawodowej i jego uwarunkowania*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy – Innowacje – Projekty” 2016, nr 2(40).
- Cybal-Michalska A., *Młodość akademicka a kariera zawodowa*, Impuls, Kraków 2013.
- Furmańska-Maruszak A., *Przemiany demograficzne a aktywność zawodowa ludności w Polsce*, „Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 167, *Polityka społeczna wobec przemian demograficznych*, Katowice 2014.
- Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/aktywnosc-zawodowa;3867110.html>
- Główny Urząd Statystyczny, *Aktywność zawodowa ludności Polski – II kwartał 2016*, Warszawa 2016, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-ii-kwartał-2016roku,4,21.html>
- Główny Urząd Statystyczny, *Aktywność zawodowa ludności Polski – II kwartał 2017*, Warszawa 2016, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-ii-kwartał-2017-roku,4,2.5.html>
- Główny Urząd Statystyczny, *Aktywność zawodowa ludności Polski – II kwartał 2018*, Warszawa 2016, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-ii-kwartał-2018-roku,4,3.0.html>
- Główny Urząd Statystyczny, *Aktywność zawodowa ludności Polski – II kwartał 2019*, Warszawa 2016, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/badanie-aktywnosci-ekonomicznej-ludnosci-folder-dla-rodzin-bioracych-udzial-w-badaniu-aktywnosci-ekonomicznej-ludnosci-ii-kwartał-2019-r,17,5.html>
- Honorowska E., *Rozwój zawodowy – podstawowe założenia*, w: *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, T. Listwan, S. Witkowski (red.), Wydawnictwo AE, Wrocław 2001.
- Kaczkowska-Serafińska M., *Praca jako szansa rozwoju pracowników 65 plus w kontekście ich produktywności*, w: *Pracownicy 65 plus – perspektywa pracowników i pracodawców. Korzyści i zagrożenia, postawy i dobre praktyki w ich zatrudnianiu*, G. Bartkowiak (red. nauk.), Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa 2016.
- Krause E., *W kierunku całościowego doradztwa kariery*, w: *Wokół podstawowych zagadnień pedagogiki pracy*, R. Gerlach, R. Tomaszewska-Lipiec (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2017.
- Kołodziejczyk-Olczyk I., *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5.
- Milewski R., *Elementarne zagadnienia ekonomii*, WN PWN, Warszawa 2017.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, WN PWN, Warszawa 2016.
- Popieluch K., *HR Business Partner*, WN PWN, Warszawa 2018.
- Pujer K., *(Samo) Rozwój w życiu człowieka w sferze osobistej i zawodowej. Wybrane koncepcje*, w: *Rozwój osobisty i zawodowy. Wybrane problemy teorii i praktyki*, D. Becker-Pestka D., J. Kołodziej, K. Pujer, Exante, Wrocław 2017.

- Trafiałek E., *Innowacyjna polityka senioralna XXI wieku. Między ageizmem, bezpieczeństwem socjalnym i active ageing*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016.
- Wiatrowski Z., *Podstawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2000.
- Wiatrowski Z., *Dorastanie, dorosłość i starość człowieka w kontekście działalności i kariery zawodowej*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego, Bydgoszcz 2009.
- Whybrow P, Jones A., *The Changing Face of Work. Considering Business Models and the Employment Market*, w: *Challenging Future Practice Possibilities*, J. Higgs, S. Cork, D. Horsfall, Koninklijke Brill NV, Leiden 2019.