

*dr hab., prof. UEK Małgorzata Adamska-Chudzińska<sup>1</sup>*

Katedra Psychologii i Dydaktyki  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Psychospołeczne kontrowersje w zarządzaniu kompetencjami pracowników dojrzałych 65+<sup>2</sup>**

### WPROWADZENIE

Zwiększanie się populacji ludzi starszych staje się nieuniknionym zjawiskiem społeczno-ekonomicznym głównie w krajach wysoko rozwiniętych, stopniowo również w Polsce. Wskazuje się, że obecny wiek będzie stuleciem ludzi starszych, a współczesne gospodarki zagrożone będą deficytem kapitału ludzkiego w wieku produkcyjnym.

Poszukiwanie skutecznych rozwiązań problemów demograficznych wymaga rozważenia zmian w kształtowaniu warunków rozwoju współczesnych gospodarerek i przedsiębiorstw, zwłaszcza w podejściu do kapitału ludzkiego pracowników dojrzałych 65+. W aktualnych uwarunkowaniach gospodarki opartej na wiedzy (GOW) silnie zdeterminowanej potencjałem tkwiącym w kapitale ludzkim przemiany demograficzne znajdują bowiem wyraźne odzwierciedlenie w przyszłym wzroście gospodarczym. W związku z tym wzrost ten może się dokonywać jedynie przy uwzględnieniu przemian demograficznych [Kiernożycka-Sobejko, 2012, s. 25] i odpowiednim podejściu do wzrastającej liczby starszych pracowników. Ważnym wyzwaniem stojącym przed polską gospodarką staje się zatem dostrzeżenie tego niekorzystnego zjawiska i wkomponowanie w strategię rozwojowe założeń tzw. *silver economy* [Ostlund, 2011, s. 15; Szukalski, 2012, s. 10] ukierunkowanych na rozwój usług senioralnych, a w szczególności na pozyskiwanie lub zatrzymywanie w firmach pracowników dojrzałych 65+ oraz odpowiednie zarządzanie ich kompetencjami.

---

<sup>1</sup> Adres korespondencyjny: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Psychologii i Dydaktyki, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: achm@uek.krakow.pl.

<sup>2</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Argumentem na rzecz wprowadzania tego typu działań jest możliwość osiągnięcia przez przedsiębiorstwa konkretnych korzyści z reaktywacji zawodowej pracowników dojrzałych 65+. Niezbędne jest ich ujmowanie w szerszym kontekście problemów zarządzania zróżnicowaniem wiekowym i różnych generacji pracowników. Aby uniknąć podejmowania działań nieefektywnych, analiza możliwych korzyści powinna być dokonywana przy uwzględnieniu zmiennych wymogów rynku pracy i specyfiki aktywności ludzi dojrzałych, w tym psychicznych możliwości rozwoju i absorpcji zmian w wieku późnej dorosłości.

Celem artykułu jest wskazanie psychospołecznych kontrowersji w zarządzaniu kompetencjami pracowników dojrzałych 65+, z którymi liczenie się powinno sprzyjać formułowaniu rozwiązań odpowiadających na wyzwania rozwojowe w tym obszarze. Rezultaty zatrudniania pracowników dojrzałych 65+ możliwe do uzyskania przy właściwym podejściu do tej grupy kapitału ludzkiego zostaną skonfrontowane z wyzwaniami zmieniającego się rynku pracy i profilem kompetencji przyszłości oraz psychologicznymi determinantami ich spełniania w wieku późnej dorosłości.

## REZULTATY REAKTYWACJI ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW DOJRZAŁYCH 65+

Zarządzanie kompetencjami pracowników dojrzałych 65+ stanowi ważny aspekt nowego podejścia do zróżnicowania wiekowego pracowników i sytuuje się w obszarze zarządzania różnorodnością jako istotnym wymiarze efektywnego zarządzania współczesnym kapitałem ludzkim. Zarządzanie wiekiem polega na realizacji różnorodnych działań mających na celu bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie poprzez uwzględnienie potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku [Litwiński, Sztanderska, 2010, s. 3]. Działania te dotyczą rozwoju i kariery zawodowej pracowników, utrzymania ich kondycji psychofizycznej oraz czasu pozostawania w zatrudnieniu. Podejmowane powinny być kompleksowo przez wszystkie zainteresowane podmioty, tzn. państwo, przedsiębiorstwa i pracowników. Jednak kluczowym elementem wprowadzenia koncepcji zarządzania wiekiem w praktykę funkcjonowania przedsiębiorstw jest świadomość kadry menedżerskiej na temat nie tylko zagrożeń związanych ze zmniejszaniem i starzeniem się zasobów ludzkich, ale także możliwości tkwiących w racjonalnym zarządzaniu różnorodnością wiekową pracowników.

Rezultaty pożądaných zmian w podejściu i zarządzaniu pracownikami dojrzałymi 65+ wkomponowane w system zarządzania zróżnicowaniem wiekowym w organizacji mogą przejawiać się poprzez [Adamska-Chudzińska, 2016]:

- zwiększenie wykorzystania potencjału pracowników w każdym wieku,
- wzrost wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa,

- obniżenie kosztów pracy i działalności organizacyjnej,
- wzrost liczby klientów,
- stymulację rozwoju pracowników dojrzałych.

Wzrost wykorzystania potencjału wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie, tj. zarówno z grupy wiekowej 65+, jak i pozostałych, jest możliwy poprzez działania polegające na restrukturyzacji stanowisk i alokacji zadań pod względem treści, wymaganych czynności i fizycznych warunków pracy z uwzględnieniem zmieniających się z wiekiem możliwości wykonywania pracy [Stachowska, 2012, s. 135] oraz stosowania pewnej monitorowanej mobilności pracowników starszych. Nie bez znaczenia są również korzyści związane z organizowaniem pracy zespołów zróżnicowanych wiekowo, co stwarza szansę transferu wiedzy i wymiany doświadczeń w szerokim wymiarze różnic międzypokoleniowych [Mendryk, 2013, s. 110].

Wzrost wartości kapitału intelektualnego na skutek reaktywacji pracowników dojrzałych 65+ może dokonać się poprzez dostosowywanie organizacji pracy i czasu pracy w przedsiębiorstwie do osób w różnym wieku np. poprzez wprowadzanie elastycznych form pracy. Wzajemne dostosowywanie oczekiwań przedsiębiorstwa i pracowników wpływa korzystnie na przełamywanie utartych schematów myślowych, rutynowych działań i procedur. Istotnym aspektem jest też możliwość zatrzymania w przedsiębiorstwie wiedzy pragmatycznej starszych pracowników zweryfikowanej przez lata doświadczeń. Dysponowanie taką wiedzą stanowi szczególny rodzaj zasobów niezwykle trudnych do imitacji przez konkurencję i zarazem gwarantujących przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Obniżenie kosztów pracy wiąże się głównie z niską absencją pracowników w starszym wieku uzyskaną dzięki profilaktyce zdrowotnej i stosowaniu elastycznych form czasu pracy. Zmniejszeniu ulegają również koszty rekrutacji personelu wskutek obniżenia fluktuacji, gdyż pracownicy dojrzały z reguły są lojalni wobec swojego pracodawcy i nie poszukują alternatywnych form zatrudnienia. Z kolei dzięki przekazywaniu wiedzy i doświadczeń przez starszych pracowników młodszymi kolegom możliwe jest zmniejszenie wydatków na szkolenia, a zarazem przekazywanie wartości kultury organizacyjnej i kapitału strukturalnego.

Wzrost liczby klientów, jaki można uzyskać w wyniku reaktywacji pracowników dojrzałych 65+, jest naturalnym następstwem procesu starzenia się społeczeństwa. Jego nieuchronność powoduje, że zmienia się także rynek konsumenta z uwagi na wzrost wśród klientów liczby osób starszych. Dojrzały pracownicy mogą więc stanowić o sile rynkowej przedsiębiorstwa [Niewiadomska, 2013, s. 38]. Lepiej rozpoznając potrzeby klientów w zbliżonym wieku i lepiej nawiązując z nimi kontakt, są postrzegani jako wiarygodni doradcy i lojalni uczestnicy rynku.

Stymulacja rozwoju i doskonalenie kompetencji pracowników dojrzałych może być rezultatem zarządzania rozwojem karier pracowniczych z uwzględnieniem wieku. Ten nurt działań bazuje na takiej ofercie szkoleń i planowej rota-

cji stanowisk, które pozostając w zgodzie z potrzebami organizacji, zapobiegają utracie możliwości wykonywania pracy przez dojrzałych pracowników. Należy dodać, że niektóre zasoby istotne w pracy zawodowej nie ulegają wraz z wiekiem uszczupleniu, lecz nawet zwiększają się. Wymienić można m.in. umiejętności werbalne, umiejętności społeczne, wiedzę ekspercką i doświadczenie [Perek-Białas, Turek, Strzałkowska, 2010].

Zaprezentowane korzyści zarządzania zróżnicowaniem wiekowym i kompetencjami pracowników dojrzałych 65+ wydają się odpowiadać na zmieniające się realia społeczno-demograficzne, jednak pełna ocena możliwości ich osiągnięcia wymaga skonfrontowania z wyzwaniem zmieniającego się rynku pracy.

### WYZWANIA ROZWOJOWE RYNKU PRACY

Wraz z wprowadzaniem określonych zmian w zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwach dokonują się również zmiany w formowaniu się profilu pożądanych cech pracownika przyszłości. Są one rezultatem wzrastających wymagań rynku pracy.

Istotną cechą współczesnego rynku pracy jest jego turbulentność wyrażająca się w narastającej złożoności i ciągłej zmienności wewnętrznych i zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Co więcej, zmiany te charakteryzują się coraz krótszym czasem wprowadzania i zintensyfikowaniem stopnia nowości. Możliwość utrzymania się na rynku pracy to zatem nie tylko umiejętność efektywnego działania, ale również nieustannego adaptowania się do zmiennych uwarunkowań i funkcjonowania w dynamicznej, często nieprzewidywalnej rzeczywistości. Wyrazisty rozdźwięk pomiędzy dotychczasowym doświadczeniem a wymogami nowych przedsięwzięć może być korzystny dla rozwoju młodych pracowników czy również dla dojrzałych?

Zintensyfikowane nastawienie na zmiany mające gwarantować osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wywołuje silną presję na wprowadzanie innowacji i doskonalenie działalności. Innowacje jako skutek wywołany w gospodarce i na rynku pracy, jakkolwiek są podstawą rozwoju, powodują też ciągłe komplikowanie warunków działania, na które odpowiedzią musi być zmiana zachowań wszystkich partnerów na rynku. Dążenie do doskonalenia procesów i produktów prowadzi do podniesienia wyników ekonomicznych i wzmocnienia pozycji pracownika. Wymaga zarazem nieustannie analityczno-syntetycznego myślenia i kreatywnego podejścia do zadań.

Kolejna cecha to wzrastająca skala umiędzynarodowienia rynku pracy dokonująca się wskutek rozszerzenia działalności przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Umiędzynarodowienie dotyczy z jednej strony rynków zbytu, a z drugiej powiązań z rynkami czynników produkcji. W praktyce oznacza to swobodny przepływ czynników produkcji i towarów, powiększanie się potencjalnych rynków zbytu, ale także konieczność konkurowania na arenie międzynarodowej [Zakrzewska-Bielawska, 2009, s. 339]. Pracownicy zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw

stają wobec konieczności funkcjonowania w międzynarodowej, bardzo zróżnicowanej kulturze organizacyjnej nacechowanej wieloma napięciami na tle różnic społecznych i kulturowych. Równocześnie realizacja zadań wymaga od nich niejednokrotnie znacznej mobilności zawodowej dezorganizującej inne sfery życia. Oznacza to większe wymagania psychiczne i jakościowe związane z koniecznością funkcjonalnego integrowania rozproszonych działań.

Współczesny rynek pracy staje się także coraz bardziej kooperacyjny (kooperacyjny), a więc nastawiony na równoczesną konkurencję i współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami. Podstawą tego typu działań jest świadomość współuczestnictwa na rynku i korzyści partnerskiej zależności. Współdziałanie ma na celu maksymalizację wytworzonych wartości przynoszących korzyści wszystkim partnerom, a następnie konkurowanie sposobami jak największego ich wykorzystania w określonym obszarze [Czakoń, 2009]. Oczekiwanie od pracownika jednoczesnego konkurowania i bycia skłonny do kooperacji stawia go przed koniecznością akceptacji konfliktu stanowisk i zarazem poszukiwania punktów wspólnych pozwalających kreować innowacyjne rozwiązania łączące atuty skrajnych założeń.

W konsekwencji przyjęcia nowych reguł konkurencji istotna staje się nowa formuła komunikacji i współpracy zwana wikinomią, oparta na czterech filarach, tj. otwartości, partnerstwie, udostępnianiu zasobów i działaniach globalnych [Kozłuszniak, 2014, s. 223]. W działalności gospodarczej wikinomia jawi się przede wszystkim jako rezygnacja przedsiębiorstw ze sztywnych granic na rzecz otwarcia się na wielość relacji zewnętrznych i funkcjonowanie w systemie *open source* umożliwiającym wymianę lub współtworzenie wartości intelektualnych. Ważnym aspektem jest spłaszczenie struktur organizacyjnych i tworzenie sieci partnerskich relacji wiążących ludzi o określonych poglądach i zainteresowaniach, realizujących wspólne badania i interesy. Kluczowe znaczenia ma powszechne udostępnianie zasobów, nieograniczony i szybki dostęp do różnorodnych treści. Możliwość dzielenia się wiedzą i doświadczeniem jest najczęściej eksponowanym walorem rozwoju nowoczesnych technologii. Co więcej, ze względu na brak ograniczeń terytorialnych komunikacja i współpraca może być podejmowana na skalę globalną z każdym, zawsze i wszędzie. Świat wikinomii redefiniuje dotychczas obowiązujące prawa i zasady, wprowadza nowe mechanizmy, bez zrozumienia których pracownicy pozostaną *cyfrowymi imigrantami* [Prensky, 2001, s. 1–5; Szpunar, 2010, s. 130] zagubionymi w złożoności współczesnego rynku pracy.

## PROFIL KOMPETENCJI PRZYSZŁOŚCI

Biorąc pod uwagę przedstawione determinanty zmian na obecnym i przyszłym rynku pracy, The University of Phoenix Research Institute opracował analityczny raport *Future Work Skills* [Davies, Fidler, Grobis, 2011], w którym ziden-

tyfikowano zestaw kompetencji przyszłości jako oczekiwań rynku pracy za 10–20 lat. Niektóre z kluczowych kompetencji potrzebnych pracownikom, aby odnaleźć się na przyszłym rynku pracy, zaprezentowano poniżej.

*Umiejętność wnioskowania* – zdolność dostrzegania zależności i wyciągania wniosków. Ogrom danych i informacji, z jakimi pracownik ma do czynienia, powoduje, że nie tyle pozyskiwanie ich, lecz raczej korzystanie z nich jest problemem. Stąd istotna staje się zdolność dostrzegania sensu i głębszych znaczeń.

*Inteligencja emocjonalna i społeczna* – umiejętność radzenia sobie z nadmiarem emocji, nie zaprzeczania im, lecz właściwego rozpoznawania i uwzględniania we własnych działaniach, jak również rozpoznawania i liczenia się z emocjami innych.

*Myślenie projektowe* – zdolność przełamywania schematów działań polegających na sekwencyjnym realizowaniu określonych czynności na rzecz kreatywnego podejmowania zadań (myślenie rozwiązaniami i koncentracja na efektach praktycznych) umożliwiających osiągnięcie założonych celów.

*Sprawność adaptacyjna* – zdolność szybkiego adaptowania się w nowych miejscach i w zmiennych, nieprzewidywalnych sytuacjach (myślenie abstrakcyjne) oraz wykonywania zadań, które nie podlegają jasnym regułom i procedurom.

*Kompetencje cyfrowe* – umiejętność szerokiego wykorzystywania nowych mediów w sposób przekraczający dotychczasową ich znajomość. Istotna staje się zdolność zaprezentowania efektów pracy nie tylko w postaci dokumentu, prezentacji (Worda, PowerPointa, Prezi itp.), ale również wideo czy też samodzielne opracowanie minioprogramowania, które wykona za pracownika szereg nudnych, powtarzalnych czynności.

*Praca w szumie informacyjnym* – umiejętność oceny wiarygodności dostępnych informacji, ich szybkiego filtrowania, selekcjonowania i uogólniania (wydobycia najważniejszych), by dogłębnie korzystać jedynie z takiego ich zakresu, który jest istotny dla rozwiązywania problemów i skutecznego działania.

*Interdyscyplinarność* – zdolność rozumienia i ujmowania zagadnień w ramach różnych dyscyplin. Posiadanie wiedzy specjalistycznej w jakiejś dziedzinie nie jest już wystarczające. Pracownik musi dysponować także wiedzą ogólną w innych obszarach, którą przy rozwiązywaniu zadań złożonych może szybko zgłębić. Niezbędna jest gotowość wychodzenia poza swój obszar zainteresowań.

*Współpraca w wirtualu* – umiejętność działania i angażowania się w pracę zespołu wirtualnego, czyli ponad dystans fizyczny. Znaczącą rolę odgrywa w tym obszarze zdolność podtrzymywania interakcji w świecie wirtualnym i zarządzania swoim wizerunkiem w sieci.

Przedstawiona lista nie jest kompletna, ale wystarczająca, by zauważyć, że możliwości sprostania tak określonym wymaganiom dotyczą nie tylko posiadania bogatej wiedzy i doświadczenia dojrzałych pracowników oraz ich kondycji zdrowotnej. Ważne jest również uwzględnienie specyfiki procesów psychicznych regulujących zachowanie się człowieka w wieku dojrzałym. To one odpowiadają za radzenie sobie w sytuacjach zmiennych, nowych, niepewnych, wielozadani-

wych, obarczonych ryzykiem niepowodzenia, wymagających błyskawicznego pozyskiwania nowej wiedzy, równie błyskawicznego dokonywania jej selekcji czy budowania relacji w świecie wirtualnym, czyli generalnie rzecz ujmując – funkcjonowania w niezwykle trudnych psychologicznie sytuacjach.

### PSYCHOLOGICZNE DETERMINANTY ROZWOJU W WIEKU PÓŹNEJ DOROSŁOŚCI

Teza głosząca, że człowiek rozwija się przez całe życie, także w jego ostatnich latach, jest powszechnie prezentowana na gruncie psychologii współczesnej [Liberska, 2008, s. 77]. Kierunki i wzory zmian rozwojowych w wieku późnej dorosłości pozostają pod wyraźnym wpływem nie tylko czynników biologicznych i nowych bodźców, ale również przebiegu wcześniejszych etapów rozwojowych [Bertrand, Lachman, 2003]. Doświadczenia wyniesione z wcześniejszych okresów tworzą struktury psychiki, które stanowią podstawę kolejnych zmian rozwojowych. Nowe informacje odbierane przez jednostkę, także w okresie późnej dorosłości, podlegają obróbce poznawczej, emocjonalnej i ewaluacyjnej w kontekście już posiadanych zasobów, tworząc z nimi integralną całość.

Przedstawione stanowisko jest zgodne z koncepcją strukturalizacji i restrukturalizacji M. Tyszkowej [2014], iż rozwój indywidualny w późnym okresie życia jest możliwy, lecz polega na przetwarzaniu nowych informacji w już funkcjonujących strukturach doświadczenia. Istotą rozwoju staje się więc przebudowa struktur doświadczenia. Rozwój indywidualny (zmiany rozwojowe) trwa tak długo, jak długo jednostka podejmuje aktywność eksploracyjną i zdolna jest gromadzić i wytwarzać nowe informacje. Jednak psychologiczne uwarunkowania rozwoju w tym wieku wskazują, że jest on zdeterminowany określonymi przeobrażeniami w sferach procesów poznawczych, osobowości i emocjonalno-motywacyjnych. Nieliczenie się z nimi w procesach stymulowania aktywności może przynieść skutki przeciwne do zamierzonych zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla pracownika.

Przeobrażenia te przejawiają się poprzez spowolnienie przebiegu procesów poznawczych (spostrzeganie, koncentracja uwagi, pamięć, myślenie, abstrahowanie, wyobraźnia), co generalnie powoduje wolniejsze tempo uczenia się i pewne trudności w odbiorze i analizie otoczenia. Oznacza to pewne ograniczenia w funkcjonowaniu w bardzo zdynamizowanym i nieprzewidywalnym świecie.

Kolejna kwestia to wyostrzenie się postawy pewnej sztywności czy nawet oporu wobec zmian i dynamicznego stylu życia nawet wtedy, gdy istnieją dowody na to, że rezygnacja z niej mogłaby zwiększyć dobrostan psychiczny. Pragnienie stabilności charakterystyczne dla osób dojrzałych wraz silnym przekonaniem o postępujących stratach w zasobach może obniżać inteligencję emocjonalną i społeczną oraz utrudniać radzenie sobie w sytuacjach o podwyższonym poziomie złożoności relacji społecznych i współpracy z innymi, w szczególności współpracę wirtualną.

W sferze emocjonalno-motywacyjnej na skutek wcześniejszego zgromadzenia bogatego zasobu doświadczeń dochodzi do przyjmowania perspektywy emocjonalnego afirmowania tego, co minione. W konsekwencji prowadzi to do uszczuplenia zasobów emocjonalnych potrzebnych do optymalnego funkcjonowania w bieżącej rzeczywistości i planowania przyszłości. Poziom umotywowania do działań nowych w wieku późnej dorosłości będzie obciążony silniejszym przywiązaniem do aktywności w przeszłości.

W kontekście zarysowanych psychologicznych mechanizmów rozwoju człowieka w okresie późnej dorosłości wyraźnie ujawniają się kontrowersje w zakresie aktywności zawodowej pracowników dojrzałych 65+. Dotyczą głównie rozbieżności pomiędzy bogactwem posiadanych zasobów wiedzy i doświadczeń a psychicznym potencjałem możliwości spełniania wyzwań kompetencji przyszłości. Ujawniają się one głównie w sposobach odbioru rzeczywistości i radzenia sobie z emocjami, preferowanych sposobach działania i współdziałania, tempie działania oraz w motywacji do podejmowania działań nowych.

#### PODSUMOWANIE

Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań problemów demograficznych związanych z gwałtownym wzrostem liczby osób starszych stanowi istotne wyzwanie rozwojowe we współczesnej gospodarce wielu krajów, w tym stopniowo także Polski. Optymistycznie ujmowane rezultaty reaktywacji zawodowej pracowników dojrzałych 65+ mogą stwarzać swego rodzaju pułapkę rozwojową, o ile nie zostaną skonfrontowane z dynamicznie zmieniającymi się wymogami rynku pracy oraz psychicznymi możliwościami rozwoju tej grupy pracowników. Postępujące tempo globalizacji i zawrotna dynamika rozwoju nowoczesnych technologii potęgują złożoność, zmienność i nieprzewidywalność sytuacji zawodowych. W nowej rzeczywistości konkurencyjność wyznacza nie tyle potencjał ekonomiczny przedsiębiorstwa, co zdolność kapitału ludzkiego do szybkich zmian i skutecznej pogoni za „uciekającą” wartością dodaną. Tymczasem specyfika rozwoju w okresie późnej dorosłości ma swoje prawidłowości, które wydają się nie zgadzać z takim typem aktywności.

Nieuchronnie nasuwa się pytanie: Jaka jest zatem perspektywa aktywności zawodowej pracowników dojrzałych 65+ przy uwzględnieniu oczekiwanych, nieuchronnych zmian w zakresie kompetencji zawodowych?

Próba odpowiedzi na tak postawione pytanie nie jest wyczerpująca. Jej istota, jak się wydaje, kryje się w uświadomieniu możliwych kontrowersji pomiędzy bogactwem wiedzy i doświadczeń pracowników dojrzałych a zakresem ich otwartości na złożoność i zmienność kompetencji przyszłości kreujących profil pracownika na obecnym i przyszłym rynku pracy. Rozpoznanie tego typu kontrowersji jest szczególnie istotne z punktu widzenia przewyższania pułapek rozwojowych



w obszarze reaktywacji pracowników dojrzałych 65+ we współczesnych przedsiębiorstwach. Liczenie się z nimi służyć może formułowaniu trafnych i skutecznych rozwiązań problemów demograficznych obejmujących realne możliwości rozwoju indywidualnego w wieku senioralnym oraz budowanie programów faktycznie stymulujących aktywność prorozwojową.

## BIBLIOGRAFIA

- Adamska-Chudzińska M., 2016, *Zarządzanie wiekiem a wykorzystanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 46 (2), <http://dx.doi.org/1015584/NSAWG.2016.2.19>.
- Bertrand, R.M., Lachman, M.E., 2003, *Personality Development in Adulthood and Old Age* [w:] *Handbook of Psychology: Developmental Psychology*, t. VI, red. R.M. Lerner, M.A. Easterbrooks, J. Mistry, John Wiley Inc., Hoboken–New Jersey, <http://dx.doi.org/10.1002/0471264385.wei0619>.
- Czakon W., 2009, *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Davies A., Fidler D., Gorbis M., 2011, *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute, [http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf) (1.06.2016).
- Kiernożycka-Sobejko A., 2012, *Kurczenie i starzenie się społeczeństw problemem nie tylko Polski i Niemiec*, „Firma i Rynek”, nr 1.
- Kołodziejczyk-Olczak I., 2014, *Zarządzanie pracownikami dojrzałymi. Wyzwania i problemy*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Kożusznik B., 2014, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Liberska H., 2008, *Wprowadzenie: późna dorosłość – okres beznadziei czy niewykorzystanego potencjału?*, „Polskie Forum Psychologiczne”, t. XIII, nr 2.
- Litwiński J., Sztanderska U., 2010, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Wyd. UW, Warszawa.
- Mendryk I., 2013, *Przesłanki wprowadzania zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, vol. XLVII, 2, Sectio H.
- Niewiadomska A., 2013, *Zatrudnianie zasobów pracy 50+*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11.
- Ostlund B., 2011, *Silver Age Innovators: A New Approach to Old Users* [w:] *The Silver Market Phenomenon. Marketing and Innovation in the Aging Society*, red. F. Kohlbacher, C. Herstatt, Springer, Berlin–Heidelberg.
- Perek-Białas J., Turek K., Strzałkowska H., 2010, *50+ pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+*, Pracownia Badań Społecznych, DGA, Sopot.
- Prensky M., 2001, *Digital Natives, Digital Immigrants*, „On the Horizon”, no. 9(5), <http://dx.doi.org/10.4135/9781483387765.n6>.
- Tyszkowa M., Przetacznik-Gierowska M., 2014, *Psychologia rozwoju człowieka*, t. I, PWN, Warszawa.

- Stachowska S., 2012, *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Szpunar M., 2010, *Otwartość, partnerstwo i wspólnota zasobów jako determinanty świata wikinomii*, [http://www.magdalenaszpunar.com/\\_publikacje/2010/wikinomia.pdf](http://www.magdalenaszpunar.com/_publikacje/2010/wikinomia.pdf) (1.06.2016).
- Szukalski P., 2012, *Trzy kolory: srebrny. Co to takiego silver economy?*, „Polityka Społeczna”, nr 5–6.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2009, *Umieędzynarodowienie i globalizacja a strategie rozwoju przedsiębiorstw [w:] Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa.

### *Streszczenie*

W artykule podjęte zostało zagadnienie zatrzymywania lub ponownego zatrudniania w przedsiębiorstwach pracowników dojrzałych 65+ jako odpowiedzi na zjawisko zwiększania się populacji ludzi starszych i pojawiające się zagrożenie deficytu kapitału ludzkiego w wieku produkcyjnym.

Możliwe do osiągnięcia rezultaty reaktywacji pracowników dojrzałych 65+ skonfrontowano z dynamicznie zmieniającym się profilem wymagań współczesnego rynku pracy oraz psychologicznymi mechanizmami rozwoju i absorpcji zmian w wieku późnej dorosłości. Ujawniające się kontrowersje w tych obszarach stanowiły główny punkt odniesienia prowadzonych rozważań. Zwrócono uwagę na takie cechy współczesnego rynku pracy, jak turbulencja, innowacyjność, umieędzynarodowienie, mobilność, kooperacja (kooperacja) i wikinomiczność jako nowa forma komunikacji i współpracy. Na tym tle przedstawiony został zestaw kompetencji przyszłości charakteryzujących sylwetkę pracownika na obecnym i przyszłym rynku pracy. Wykazano, że postępujące tempo globalizacji i zawrotna dynamika rozwoju nowoczesnych technologii potęgują złożoność, zmienność i nieprzewidywalność sytuacji zawodowych. Kontrowersje w zakresie aktywności zawodowej pracowników dojrzałych 65+ dotyczą głównie rozbieżności pomiędzy bogactwem posiadanych zasobów wiedzy i doświadczeń a zakresem otwartości na złożoność i zmienność rynku pracy i psychicznym potencjałem możliwości spełniania nowych wyzwań.

Rozpoznanie tego typu kontrowersji jest szczególnie istotne dla przezwycięzania pułapek rozwojowych w obszarze reaktywacji pracowników dojrzałych 65+ we współczesnych przedsiębiorstwach. Liczenie się z nimi służyć może formułowaniu trafnych i skutecznych rozwiązań problemów demograficznych.

*Słowa kluczowe:* zarządzanie pracownikami dojrzałymi, kompetencje przyszłości, rozwój w wieku późnej dorosłości

### **Psychosocial controversies over managing mature age employees (65+)**

#### *Summary*

The article discussed the issue of keeping or re-employing mature age employees (65+) in companies as an answer to the phenomenon of the increasing population of older people and the occurring threat of deficit in human capital of working age.

The achievable results of reactivation of mature age employees (65+) were confronted with the rapidly changing profile of requirements of the contemporary labour market and psychological mechanisms of development and absorption of changes in the elderly. The controversies appearing

in these areas were the main point of departure for the deliberations. The following features of the contemporary labour market were discussed: turbulent environment, innovativeness, internationalisation, mobility, competition and wikonomics as a new form of communication and cooperation. This was the background for presentation of the competencies of the future describing the figure of an employee in the current and future labour market. It was shown that the increasing pace of globalisation and breathtaking dynamics of the development of modern technologies intensify the complexity, variability and unpredictability of professional situations. Controversies over the professional activity of mature age employees (65+) mainly concern the discrepancies between the wealth of knowledge and experiences and the scope of openness to the complexity and changeability of the labour market as well as psychological potential of taking up new challenges.

Recognition of this type of controversies is especially significant in relation to overcoming developmental pitfalls within the area of reactivating mature age employees (65+) in the contemporary companies. Taking them into consideration may give one assistance in formulating apt and effective solutions of demographic problems.

*Keywords:* management of mature age employee, competencies of the future, development in late maturity

JEL: J14, J24