*Grażyna Bartkowiak**

Dobre praktyki w zakresie zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus (wyniki badań empirycznych)

1. Wstęp

Przedłużający się okres aktywności zawodowej, związanej z ustawowo zmienionym okresem obligatoryjnego zatrudnienia (Dz. U. z dnia 6 czerwca 2012 r., poz. 637), mimo że jak każda zmiana organizacyjna wzbudza kontrowersję, stanowi jednocześnie wyzwanie, a więc może być rozpatrywany jako szansa, zarówno dla organizacji jak i dla pracownika. Przyjmując założenie, że jednym z celów polityki społecznej na poziomie organizacji strategii kadrowej, zintegrowanej ze strategią organizacji jest maksymalne wykorzystanie zasobów ludzkich i troska o pracownika – klienta wewnętrznego, podjęcie problematyki opracowania przez organizację dobrych praktyk i programów związanych z zatrudnianiem pracowników w wieku 65 plus wydaje się nabierać szczególnego znaczenia. Problematyce tej jest poświęcone niniejsze opracowanie. Celem artykułu jest identyfikacja dobrych praktyk postulowanych i faktycznie stosowanych przez przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej, a także korzyści, które może odnieść firma zatrudniająca pracowników wiedzy 65 plus.

2. Pracownicy wiedzy i dobre praktyki w zakresie zatrudniania wiedzy pracowników 65 plus

Precyzyjne zdefiniowanie pojęcia pracownicy wiedzy nie jest zadaniem łatwym i niekiedy wywołuje kontrowersje. Davenport (2005: 10) podkreśla, że pracownicy wiedzy posiadają specjalistyczne przygotowanie zawodowe, są ekspertami w swojej dziedzinie, zajmują się tworzeniem, dystrybucją i wdrażaniem do praktyki wykreowanych przez siebie idei. Twórcze myślenie jest celem ich życia.

* Dr hab., profesor nadzwyczajny, Wydział Zarządzania i Nauk Społecznych, Gnieźnieńska Szkoła Wyższa.

Autorem, który dokonał syntezy rozumienia pojęcia *pracownik wiedzy* jest Reboult (2006: 242). Doprowadziło ono do sformułowania następujących, choć niekiedy zaskakujących swą zasadnością twierdzeń, stanowiących charakterystykę tego typu pracowników:

- Podstawowym narzędziem pracy pracowników wiedzy jest ich mózg. Ich strata stanowi jednocześnie stratę kapitału intelektualnego organizacji.
- Pracownicy wiedzy wykorzystują wiedzę w swojej pracy poprzez jej kreowanie, dzielenie się wiedzą i wykorzystywanie jej zarówno w formie wiedzy jawnej jak i wiedzy ukrytej.
- Utrzymanie zawodowej pozycji pracowników wiedzy wymaga od nich ustawicznego doskonalenia się poprzez uczenie się.
- Pracownicy wiedzy poprzez swoje działanie i gromadzenie wiedzy kreują dla organizacji nową wartość.
- Pracownicy wiedzy zmieniają swą pracę, podążając własną ścieżką. Ich cechą charakterystyczną jest ustawiczna chęć zmiany charakteru wykonywanej pracy.
- Produktowność i jakość ich pracy jest trudna do zmierzenia.
- Pracownicy wiedzy sami organizują sobie swój dzień pracy. Utrzymanie ich zawodowej pozycji wymaga myślenia twórczego, posiadania kompetencji pozwalających im rozwiązywać problemy. Z tego względu nie akceptują oni narzucania przez kierownictwo sposobów wykonywania pewnych zadań.

Dobre praktyki stosowane przez przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej w obszarze zatrudnienia pracowników wiedzy 65 plus sprowadzają się do podejmowania przez konkretne organizacje działań zmierzających do realizacji dwóch rodzajów celów: umożliwienia w miarę pełnego wykorzystania kapitału intelektualnego wiedzy i doświadczenia tkwiącego w pracownikach wiedzy w celu zachowania konkurencyjności firmy oraz do umożliwienia pracownikom dalszej realizacji kariery zawodowej, tak aby jak najpełniej mogli realizować swoje cele zawodowe i życiowe. Wśród praktyk tych można wyróżnić: coaching, mentoring, zindywidualizowane umowy o pracę, elastyczny czas pracy (Gaudecker, Scholz 2006).

Coaching i mentoring.

Jedną z oferowanych form aktywności zawodowej jest prowadzenie i udział pracowników wiedzy w kształtowaniu kompetencji profesjonalnych i rozwojowych (szczególnie istotnych w przypadku pracowników wiedzy 65 plus) wydaje się być coaching i mentoring. Obie z nich wymagają kompetencji, doświadczenia i zaangażowania pracowników wiedzy (Syrek-Kowalska 2014: 57–58). Klient i coach ustalają cele, które osoba kołczowana (coachee) w sposób świadomy zobowiązuje się uwzględniać w swoim działaniu. Ich realizacja wymaga partnerskiego, niemalże terapeutycznego stosunku obu stron (Armstrong 2001; Whitworth i inni 2010). Coaching przebiega w formie ustalanych spotkań i – w prze-

ciwieństwie do spotkań psychoterapeutycznych – zmierza do zmotywowania osoby kołczowanej, do bardziej skutecznego osiągania celów zawodowych. Warto jednak zaobserwować, że granica między psychoterapią a coachingiem nie jest ścisła (Sękowska 2014: 117; Żukowska 2010; Krasiejko 2010) choć w przypadku psychoterapii droga do osiągania kompetencji terapeuty jest znacznie dłuższa i trudniejsza. Cechą wspólną jest dążenie do zmiany w życiu osoby kołczowanej, zrewidowanie celów aktualnie funkcjonujących, ustalenie nowych celów, refleksja nad sposobem ich osiągania itp. W zależności od funkcji coachingu możemy wyróżnić coaching personalny, życiowy, biznesowy, transformacyjny, coaching kariery, rozwoju kompetencji itp. W pierwszym przypadku klientem zostaje osoba, której uczestnictwo w procesie sprowadza się do analizy zróżnicowanych sfer życia; w coachingu biznesowym – organizacja (w przypadku tego rodzaju coachingu istotnym wydaje się uświadomienie sobie trudnego do oddzielenia związku tej relacji z consultingiem). Organizacja wówczas zamawia usługę coachingową, która jest adresowana do wybranych pracowników, a nawet do kadry zarządzającej (executive coaching), której kołczowanie wymaga od pracowników wiedzy wysokich kompetencji zarówno profesjonalnych jak i społecznych (Scoular 2014: 18–19). Coaching kariery jest skoncentrowany na obszarze pracy zawodowej chociaż jednocześnie obejmuje życie prywatne. Można oczekiwać, że w odniesieniu do pracowników wiedzy najbardziej odpowiedni, a w związku z tym popularny, jest coaching kompetencji, obejmujący zarówno kompetencje profesjonalne jak i kompetencje społeczne¹.

Mentoring jest stosunkowo długotrwałym procesem sprowadzającym się do udzielania eksperckiego wsparcia, zarówno w zakresie funkcjonowania pracownika w konkretnej organizacji (Parsloe, Wray 2011: 23.) jak i realizacji kariery zawodowej. Mentor jest człowiekiem, który posiada bogate doświadczenie życiowe i zawodowe, a w przypadku kiedy formułowane przez niego sugestie odnoszą się do konkretnej organizacji, jest osobą doskonale rozpoznającą jej kulturę organizacyjną, znającą mechanizmy „osiągania sukcesu” w konkretnej firmie (Parsloe, Wray 2010: 76–82). Należy jednak zdawać sobie sprawę, że udzielane wsparcie, które przybierać może także formę wsparcia emocjonalnego inaczej strukturalizuje relację mentor – pracownik (podopieczny), nie ma ona wówczas charakteru kontaktu partnerskiego w większym stopniu przypominając relację uczeń mistrz (Armstrong 2001: 23; Bennewicz: 24–30). Wymaga od mentorów otwartej postawy, pełnej życzliwości, jak również gotowości do dzielenia się wiedzą wobec uczestniczących w procesie pracowników.

Dla pracowników wiedzy 65 plus mentoring może stanowić formę uznania ich wiedzy, doświadczenia i wysokich kompetencji ze strony pracodawców,

¹ Jednak np. w sytuacji w przypadku kołczowania kompetencji sprzedażowych kompetencje społeczne odgrywają szczególną rolę.

a jednocześnie ukoronowanie dotychczas realizowanej kariery zawodowej, a nawet możliwość realizacji swojego posłannictwa życiowego.

Zindywidualizowane umowy o pracę.

W ramach indywidualnie ustalanych umów o pracę pracownika z pracodawcą szczególne znaczenie odgrywają idiosynkratyczne umowy o pracę, zwane I-deals². Umowy te umożliwiają zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy indywidualnie negocjowane umowy, dotyczące wykonywanej pracy i wydają się być szczególnie istotne w przypadku pracowników wiedzy 65 plus.

Zdaniem Kowalczyk (2014: 148), Rosseau, Ho i Greenberga (2006: 977–994) chodzi o indywidualnie wynegocjowany, wzajemny kontrakt, który charakteryzuje się następującymi właściwościami:

- *Indywidualne negocjacje*, w każdym przypadku wynegocjowany kontrakt jest indywidualnie wynegocjowany, różniący się od kontraktów innych pracowników³.
- *Heterogeniczność* w ramach grupy odniesienia pracownicy mają zapewnione (zgodnie ze statutem bądź innymi przepisami prawa pracy) odmiennie warunki i formy nagród za osiągnięcia.
- *Możliwość obopólnego zysku* (układ *win-win*) organizacja zyskuje kompetentnego, pracownika; pracownik jest zadowolony i nie poszukuje innego miejsca pracy.
- *Zróżnicowanie zakresu umów*, może ono dotyczyć pojedynczych elementów umów lub szerszych pakietów beneficjów z nimi związanych.

Takie rozwiązanie wydaje się szczególnie przydatne w przypadku pracowników wiedzy 65 plus, może obejmować zarówno ruchomy czas pracy, jak i indywidualnie negocjowaną treść i zakres realizowanych zadań.

Elastyczny czas pracy.

Zróżnicowane godziny rozpoczynania i kończenia pracy prowadzą do tego, że pracownicy w zmiennym czasie rozpoczynają i kończą pracę. W praktyce oznacza to, że pracownicy sami mogą ustalać godziny swojej pracy, jednak wymagana jest określona liczba godzin do przepracowania w danym czasie. Najczęściej, rozpatrując uwarunkowania prawne, pracownik ma prawo pracować najdłużej (ile wynosi dzienna maksymalna norma pracy), najkrócej natomiast na tyle, na ile określono czas obecności obowiązkowej (Salwa 2003: 17–29).

² W tym przypadku oznaczają one (Kowalczyk 2014: 147–148) odmienną formę świadczenia pracy, pozwalającą na zmianę przez pracownika w swojej pozycji zawodowej, warunków pracy pozycji, dynamikę zmian wymagań i pracodawcy i transformację obowiązków i godzin pracy (Rosseau 2005: 2).

³ E. Kowalczyk jako efekt przeprowadzenia badań wśród 212 respondentów zatrudnionych w zróżnicowanych organizacjach zaobserwowała istnienie następujących sposobów ustalania i-deals: narzucanie rozwiązań, konsultowanie, problem solving, delegowanie, przejęcie inicjatywy (Kowalczyk 2014: 149).

Nowelizacja Kodeksu pracy z dnia 23 lipca 2013 (Dz. U. z 2013, poz. 896)⁴ zakłada, że okres rozliczeniowy czasu pracy może obejmować łącznie 12 miesięcy.

Chociaż stosowanie ruchomego czasu pracy wymaga od pracodawcy starannego jego ewidencjonowania, dla pracownika oznacza samodzielne podejmowanie decyzji odnośnie do czasu podejmowania decyzji, w zakresie czasu wykonywanej pracy. Dla pracowników wiedzy, a szczególnie pracowników 65 plus wydaje się być szczególnie korzystny ze względu na charakter pracy: zróżnicowane tempo realizowanych zadań, możliwość samodzielnego regulowania sobie wysiłku umysłowego, indywidualizację zadań pracy.

3. Dobre praktyki w obszarze zatrudnienia pracowników 65 plus w opinii przedsiębiorców i kadry kierowniczej – korzyści z ich zatrudniania w świetle wyników badań empirycznych

Aby zweryfikować występowanie dobrych praktyk, dotyczących dalszego zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus zaplanowano i zrealizowano określone postępowanie badawcze.

W postępowaniu tym sformułowano następujące problemy:

1. Jakie dobre praktyki, zdaniem przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej, można byłoby zastosować w obszarze zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus?
2. Jakie dobre praktyki, w obszarze zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus, zdaniem przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej są faktycznie stosowane?
3. Jakie korzyści zdaniem przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej odnosi firma zatrudniając pracowników wiedzy 65 plus?

W badaniu wzięło udział 297 przedstawicieli kadry kierowniczej zatrudnionych w małych i średnich firmach. Osoby badane w formie on-line wypełniały

⁴ Po zmianie przepisów (Dz. U. z 2013 r. poz. 896) zasady stosowania 12-miesięcznego okresu rozliczeniowego ulegną znacznemu zliberalizowaniu. Od 23 sierpnia 2013 r. będą go mogli stosować wszyscy pracodawcy w każdym, bez wyjątku systemie czasu pracy, o ile jest to uzasadnione przyczynami obiektywnymi, technicznymi lub organizacyjnymi. Konieczne jednak będzie spełnienie przez pracodawcę określonych wymogów formalnych, do których należą:

- wprowadzenie zapisu o stosowaniu rocznego okresu rozliczeniowego do układu zbiorowego pracy lub, jeżeli pracodawca nie jest objęty takim układem,
- zawarcie porozumienia z zakładową organizacją związkową lub, w razie jej braku,
- zawarcie porozumienia z przedstawicielami pracowników wyłonionymi w sposób zwyczajowo przyjęty w danym zakładzie pracy (zmieniony art. 150 § 3 K. p.).

Zgodnie z nowelizacją, w analogiczny sposób należy wprowadzać w firmie przerywany system czasu pracy <http://www.gofin.pl/17,2,96,120726,elastyczny-czas-pracy-po-zmianach.html>.

poddany częściowej walidacji (rzetelność mierzona współczynnikiem alfa Cronbacha) wynosi 771 kwestionariusz i odpowiadały na otwarte pytania dotyczące postulowanych dobrych praktyk, dotyczących pracowników wiedzy 65 plus. Niektóre jednak z pytań kwestionariusza zostały przez respondentów pominięte stąd liczba wypowiedzi się na określone pytania, których było 26 (po cztery możliwości odpowiedzi na każde) oscyluje w granicach 281–290. Badania empiryczne były realizowane w ramach projektu NCN „Zarządzanie kompetencjami pracowników wiedzy w wieku 65 plus. Dobre praktyki w obszarze zatrudnienia.” Przedmiotem analizy stało się jedynie siedem pytań, odnośnie do których badani dokonywali wyboru⁵.

Tabela 1. Postulowane przez przedsiębiorców i kadrę kierowniczą dobre praktyki w obszarze zatrudniania pracowników 65 plus

Rodzaj dobrych praktyk	%	N
Szkolenia nowych pracowników	30,38	89
Elastyczny czas pracy	25,26	74
Zróżnicowane formy zatrudnienia	18,43	54
Coaching	6,83	20
Mentoring	5,80	17
Praca zdalna/w domu	5,12	15
Inne np. praca w formie ekspertów zewnętrznych, ułatwienia ergonomiczne	4,78	14
Ustalenia w ramach firmy np. dłuższe płatne urlopy	1,72	5
Ułatwienia wprowadzane przez ZUZ (dłuższe urlopu, pełnopłatne zwolnienia, nowe pakiety świadczeń	1,72	5

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zamieszczonych danych wykazała zróżnicowanie w zakresie postulowanych praktyk. Najbardziej popularne okazało się sugerowanie korzystania z wiedzy i kompetencji pracowników wiedzy 65 plus, w postaci prowadzenia szkoleń. Jednakże można zaobserwować, że postulowana paleta możliwości została poszerzona o działania, których podmiotem jest nie konkretna firma, ale Zakład Ubezpieczeń Społecznych (wydłużenie urlopów dla seniorów, nowe pakiety świadczeń). Na uwagę zasługuje także proponowanie pracy zdalnej, którą co prawda respondenci określali mianem „pracy w domu” jednak rozumieli przez nią możliwość wykonywania pracy z dala od miejsca pracy.

⁵ Szczegółowe kategorie odpowiedzi typowane w trakcie badań zostały zamieszczone w tabeli 1.

Tabela 2. Faktycznie realizowane przez przedsiębiorców dobre praktyki w zakresie zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus

Rodzaj dobrej praktyki	%	N
Stosowanie zróżnicowanych form umów i zróżnicowanego czasu pracy	13,57	39
Proponujemy obok rutynowych obowiązków prowadzenie szkoleń dla nowo przyjmowanych pracowników	12,54	36
Proponujemy pracę w charakterze mentora	2,44	7
Proponujemy pracę w charakterze coacha	2,69	8
Pracownik nie zajmuje się niczym nowym w stosunku do wykonywanej pracy	30,66	88
Nie stosujemy takich praktyk	37,98	109

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane dane nie budzą zaskoczenia, chociaż wskazują one na istnienie różnic w zakresie częstotliwości praktyk postulowanych i faktycznie realizowanych.

Jak wskazuje zamieszczona tabela, niespełna 40% przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej nie stosuje w jakichkolwiek form dobrych praktyk. Jednocześnie o odmiennym stanowisku świadczą wypowiedzi nieco mniejszej liczby osób (ponad 30%), które są zdania, że pracownicy wiedzy 65 plus dalej mogą wykonywać swoją pracę. Optymizmem napawa fakt, że łącznie ok. 30% osób badanych, prezentujących sytuację w swoich firmach, małych i średnich przedsiębiorstwach, faktycznie realizuje dobre praktyki, w postaci zróżnicowanych form zatrudnienia, elastycznego czasu pracy oraz przygotowywania do pracy nowo przyjmowanych pracowników. Stosunkowo mało popularne, w odniesieniu do postulowanych praktyk, okazały się często podejmowane w literaturze przedmiotu i obecne w praktyce zatrudnienia – coaching i mentoring. Przechodząc do omawiania korzyści, które pracodawcy i kadra kierownicza dostrzegają w zatrudnianiu pracowników wiedzy, rozpatrywano pięć kategorii wypowiedzi, z których każda sprowadzała się do wyboru jednego z czterech wariantów lub podania własnej propozycji. Oto uzyskane tą drogą wyniki.

Tabela 3. Możliwość skorzystania z większego doświadczenia zawodowego poprzez zlecenie mu przekazywania wiedzy (dzielenia się wiedzą) młodszym pracownikom (także poprzez coaching)

Rodzaj wybranej odpowiedzi	%	N
Dojrzały pracownicy wiedzy mogą pracować w charakterze coachów wobec wybranej grupy pracowników (np. talentów)	16,55%	48
Pracownicy w wieku 65 plus mogą przygotowywać do pracy nowo przyjętych pracowników	58,28%	169
Pracownicy wiedzy 65 plus mogą opracowywać ścieżki kariery zawodowej	10,69%	31
Dojrzały pracownicy mogą kreować pozytywny klimat organizacyjny poprzez własny przykład i wskazywanie na znaczenie dzielenia się wiedzą	21,03%	61
Inne	1,72%	5
Liczba wypowiedzi	97,64	290

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z zaprezentowanych danych najczęściej pracodawców i przedstawicieli kadry kierowniczej ponad 58% uznało, że pracownicy wiedzy doskonale sprawdzają się w przygotowywaniu do pracy nowo przyjętych pracowników.

Tabela 4. Możliwość skorzystania z kontaktów zewnętrznych (budowanego przez lata kapitału społecznego) pracownika wiedzy 65 plus do pozyskiwania wiedzy ważnej dla konkurencyjności przedsiębiorstwa

Rodzaj wybranej wypowiedzi	%	N
Dojrzały pracownicy mają większą łatwość w pozyskiwaniu wiedzy poza przedsiębiorstwem	15,19%	43
Mogą częściej niż inni konsultować wprowadzane rozwiązania z innymi doświadczonymi pracownikami spoza firmy	25,44%	72
Dojrzały pracownicy poprzez rozwiniętą sieć kontaktów mogą łatwiej zgromadzić niezbędne zasoby wiedzy	38,52%	109
Pracownicy wiedzy w wieku 65 plus ze względu na własne zasoby wiedzy i rozwinięte powiązania społeczne przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa	27,56%	78
Inne (podaj, jakie)	0,35%	1
Łączna liczba odpowiedzi	95,28	283

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie kategorii znaczenia kontaktów społecznych można zaobserwować, że łącznie ponad 66% osób uczestniczących w badaniach wskazywało na doniosłą wartość relacji społecznych pracowników wiedzy 65 plus dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Tabela 5. Możliwość wykorzystania wiedzy pracowników 65 plus w zakresie doradztwa w decyzjach taktycznych i strategicznych (mentoring)

Rodzaj wypowiedzi	%	N
Dojrzały pracownicy wiedzy mogą w wielu sytuacjach służyć radą młodszym kolegom	52,28%	149
Pracownicy wiedzy 65 plus mogą włączać się do opracowywania strategii firmy	6,67%	19
Pracownicy wiedzy 65 plus mogą wspomagać zarząd firmy w rozwiązywaniu trudnych problemów	23,16%	66
Pracownicy wiedzy w wieku 65 plus mogą poprzez swoje doświadczenie i budowany latami autorytet występować w roli rozjemców w sytuacjach konfliktowych	25,96%	74
Inne (podać, jakie)	0,70%	2
Łączna liczba odpowiedzi	95,95	285

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych z tabeli 5 wskazuje, że ponad 50% uczestniczących w badaniach przedstawicieli kadry kierowniczej i przedsiębiorców widzi możliwość skorzystania z rad doświadczonych kolegów (mentoring). Pewnym niepokojem napawa fakt, że jedynie ok. 7% respondentów dopuszcza możliwość skorzystania z wiedzy pracowników 65 plus odnośnie do decyzji strategicznych dotyczących przedsiębiorstwa. Sytuacja ta może wynikać z uzurpowania sobie głównie przez przedsiębiorców monopolu władzy i prawa do zarządzania przedsiębiorstwem.

Tabela 6. Możliwość skorzystania z przykładu zdystansowanej pracowników 65 plus postawy wobec wprowadzania nieprzemyślanych „nowości”

Rodzaj wypowiedzi	%	N
Pracownicy 65 plus trafniej przewidują scenariusze zdarzeń zarówno w odniesieniu do organizacji, jak i otoczenia biznesu	14,23%	40
Pracownicy wiedzy w wieku 65 plus rzadziej niż ich młodsi koledzy prezentują „czarno-białą” wizję świata i ludzi	14,23%	40
Pracownicy wiedzy w wieku 65 plus w większym stopniu niż pozostali młodsi koledzy zachowują niezależność osądów	38,79%	109
Dojrzały pracownicy wiedzy z pozytywnym skutkiem konfrontują bieżące wydarzenia ze swoim bogatym doświadczeniem i częściej niż pozostali są w stanie trafnie przewidzieć ich efekty	35,94%	101
Inne (podaj, jakie)	1,78%	5
Łączna liczba odpowiedzi	94,61	281

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazują uzyskane dane, na pozytywną ocenę zdystansowanej oceny zdarzeń wskazują wypowiedzi niespełna 40% osób badanych, nieco mniej respondentów podkreśliło wysoką wartość prognostycznego myślenia pracowników wiedzy 65 plus jako efekt ich niekwestionowanego doświadczenia.

Tabela 7. Możliwość skorzystania z kontaktów zewnętrznych pracowników wiedzy w celu pozyskiwania przychylności otoczenia i budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa

Rodzaj wypowiedzi	%	N
Pracownicy wiedzy w wieku 65 plus z reguły mają „lepiej wypracowane” kontakty na zewnątrz przedsiębiorstwa	18,44%	52
Pracownicy wiedzy w wieku 65 plus poprzez swoją większą pewność siebie i wyważone zachowanie budują pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa	17,38%	49
Pracownicy wiedzy w wieku 65 plus niejednokrotnie posiadają kontakty pozwalające uzyskać większą przychylność instytucji zewnętrznych w rozwiązywaniu konkretnych problemów przedsiębiorstwa	32,27%	91
Dojrzały pracownicy wiedzy, jako osoby reprezentujące przedsiębiorstwo na zewnątrz, w większym stopniu budzą zaufanie, jako partnerzy do wzajemnych relacji.	37,59%	106
Inne (podaj, jakie)	0,71%	2
Łączna liczba odpowiedzi	94,61	281

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w tabeli 3, wypowiedzi przedstawicieli kadry kierowniczej, jak i pracodawców podkreślają znaczenie kontaktów społecznych pracowników wiedzy 65 plus jako czynnika budującego zaufanie i kreującego pozytywny wizerunek zewnętrzny (ok. 38%).

4. Podsumowanie

Uzyskane dane wskazują na pewną sprzeczność i kontrowersje w wypowiedziach przedsiębiorców i kadry kierowniczej, dotyczących funkcjonowania pracowników wiedzy 65 plus. Z jednej bowiem strony, rozbieżność między faktycznie realizowanymi i postulowanymi praktykami nie wydaje się znacząca: dotyczy częstotliwości występowania i realizowania typowanych przez osoby badane praktyk i sugerowania większego wykorzystywania elastycznego czasu pracy. Wymienione rodzaje praktyk zarówno postulowanych jak i rzeczywiście realizowanych wskazują na dość stereotypowy, nieprzekraczający aktualnych realiów sposób myślenia i poziom świadomości przedsiębiorców i kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw. Z drugiej strony, ci sami badani wskazują na liczne korzyści wynikające z zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus. Sytuacja ta może wynikać deklaracyjnego charakteru wypowiedzi przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej, ich niewielkiego, jak dotąd zaangażowania w wykorzystanie potencjału intelektualnego i społecznego pracowników wiedzy 65 plus. Należałoby więc rozważyć opracowanie działań promujących, częstsze stosowanie bardziej zróżnicowanych dobrych praktyk, np. konkurowania poprzez zatrudnianie pracowników 65 plus. Działania te w praktyce sprowadzałyby się np. do organizowania konkursów na pracodawcę najbardziej przyjaznego pracownikom 65 plus bądź szeregu innych inicjatyw, wskazujących na konkretne korzyści z zatrudniania tejże grupy pracowników. Należałoby także pomyśleć o ekonomicznych instrumentach motywujących przedsiębiorców do zatrudniania pracowników 65 plus.

Uzyskane dane wskazały także na złożoność problematyki związanej z zatrudnianiem pracowników 65 plus. Analizując ją należy wziąć pod uwagę czynniki społeczno-ekonomiczne, które wymagają zachowania równowagi między generowaniem zysków, a troską o rozwój kapitału intelektualnego we własnych przedsiębiorstwach pracy. W tej sytuacji istotnym ogniwem jest więc świadomość przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej i posiadanie pozytywnych doświadczeń, wynikających z zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus. To właśnie oni jako pracodawcy prezentują interesy organizacji, dla której pracownicy wiedzy są niezwykle istotnym zasobem, warunkującym konkurencyjność firmy. Uwzględnienie wzajemnych interesów tych podmiotów staje się dla każdej ze stron niemalże priorytetowym zadaniem, wymagającym systemowego podejścia do pracowników, organizacji i jej otoczenia.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Bennewicz M. (2011), *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J Gruner + Jahr Polska, Warszawa, s. 24–30.
- Gaudecker H. M., Scholz R. D. (2006), *Lifetime Earnings and Life Expectancy*, MPIDR Working Paper, WP 2006–2008, March, Rostock: Max Planck Institute for Demographic Research.
- Davenport T. (2005), *Thinking for Living*, HVB School Publishing.
- Kowalczyk E. (2014), *Człowiek. Organizacja. Kariera. Siła psychologii stosowane*, Warszawa, Difin.
- Krasiejko I. (2010), *Metodyka działania asystenta rodziny. Podejście skoncentrowane na rozwiązaniach*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice, s. 125.
- Parsloe E., Wray M. (2011), *Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się ABC*, Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 76–82.
- Reboul C. i inni (2006), *Managing Knowledge Workers: The KWP Matrix*, Conference Proceedings MOMAN 06, Praga.
- Rousseau D. M., Ho V. T., Greenberg J. (2006), *I-deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships*, „Academy of Management Review”, vol. 31.
- Salwa Z. (2003), *Podstawy prawa pracy i zabezpieczeń społecznych*, Wydawnictwa Prawnicze Lexis/Nexis, Warszawa.
- Sękowska A. (2014), *Wykorzystanie modelu znaczenia pracy zawodowej w coachingu kariery*, [w:] *Coaching transformacyjny jako droga ku synergii*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Scoular A. (2014), *Coaching biznesowy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Syrek-Kowalska A. (2014), *Supervizja w coachingu – kluczowy proces transformacji coacha, klienta i organizacji (Na przykładzie Ful Spectrum Model of Supervision, FSM)*, [w:] Czar-kowska L. D. (red.), *Coaching transformacyjny jako droga ku synergii*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Żukowska J. (2012), *Naukowe ujęcie coachingu*, [w:] Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Wyd. SGH, Warszawa, s. 271–281.
- Żukowska J. (2010), *Coaching as a tool of managerial suport*, [w:] Skalik J., Betz G. (red.), *Management Series 5*, Wydawnictwo UE., Wrocław, s. 237–246.

Best practices in the employment of workers 65 and over, and the benefits of employing knowledge workers 65 and over

SUMMARY

The question that this paper is the issue of the employment of knowledge workers 65 and over. Article seeks to obtain answers to questions which type of good practice can be used and are currently used for the employment of knowledge workers 65 and over, and what are the benefits of this for business executives. The study is composed of two parts: theoretical and in which the author analyzes the socio-economic aspects related to the employment of workers 65 and over as well as good practices in the employment of this type of staff and presenting empirical results of empirical research conducted on a group of 283 entrepreneurs and executives, on the proposed and actually implemented best practices in the employment of knowledge workers 65 plus and estimated benefits of hiring employees that group.