

Wojciech Jarecki

Rekrutacja pracowników starszych w kontekście zmian demograficznych : analiza na przykładzie województwa zachodniopomorskiego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 114, 143-151

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

WOJCIECH JARECKI

Uniwersytet Szczeciński

**REKRUTACJA PRACOWNIKÓW STARSZYCH W KONTEKŚCIE
ZMIAN DEMOGRAFICZNYCH. ANALIZA NA PRZYKŁADZIE
WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO**

Streszczenie

W Polsce coraz bardziej widoczne są zmiany demograficzne. Spadek dzietności spowodował, że na rynek pracy będzie wchodziło coraz mniej osób młodych. Niejako z drugiej strony, coraz więcej jest osób w wieku emerytalnym i okołomerytalnym. Będzie to powodowało konieczność większego zainteresowania zarządzających przedsiębiorstwami zatrudnianiem osób starszych.

Przedmiotem artykułu jest ocena zmian w strukturze demograficznej i wskazanie warunków rekrutacji osób starszych. Dane statystyczne pokazują, że w najbliższych kilkunastu latach bardzo istotną liczebną grupą potencjalnych pracowników będą osoby w wieku 60–65 lat. Analiza dotychczasowych badań pokazuje, że mogą to być pracownicy o wysokich kwalifikacjach, ale dotarcie do nich i wybór odpowiednich pracowników wymaga od przedsiębiorstw dodatkowej wiedzy, rzadziej obecnie wykorzystywanej.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem, demografia, rynek pracy

Wprowadzenie

Dane demograficzne pokazują, że na rynek pracy w Polsce trafia coraz mniej osób młodych. Na razie nie jest to zbyt mocno odczuwalne, gdyż szczyt

drugiego, powojennego wyżu demograficznego to obecni 31-latkowie i obecnie najwięcej jest osób w wieku 29–35 lat. Pierwszy wyż powojenny to osoby w wieku 55–61 lat, czyli wchodzące w wiek emerytalny. Powstała sytuacja, że w kolejnych 20 latach będzie następował spadek liczby osób młodych, wchodzących na rynek pracy, a wzrost liczby osób w wieku powyżej 60 lat. Zarządzający przedsiębiorstwem już teraz mogą, a nawet powinni, brać to zjawisko pod uwagę, szczególnie pod kątem planowania przyszłych potrzeb personalnych i rozwijania narzędzi zarządzania osobami, zwanymi umownie starszymi. W niniejszym artykule będzie dotyczyło to osób w wieku powyżej 45/50 lat (45/50+).

Można stwierdzić, że jest jeszcze trochę czasu i zmiany demograficzne na rynku pracy nie następują gwałtownie, ale ten czas jest potrzebny do stworzenia określonej struktury zatrudnienia, uwzględniającej zmiany demograficzne oraz na rozpoznanie korzyści i zagrożeń z tego wynikających. Dlatego też w artykule podjęto analizę sytuacji w zakresie sytuacji demograficznej w województwie zachodniopomorskim oraz wyodrębniono wątek rekrutacji osób starszych, czyli w zasadzie rekrutacji osób, w stosunku do których ten aspekt był dotychczas podejmowany jedynie marginalnie, gdyż w zasadzie nie było takiej potrzeby. Zatem celem pierwszym artykułu będzie wykazanie, że zmiany demograficzne wymuszają konieczność zatrudniania osób starszych. Celem drugim będzie wskazanie aspektów, które osoba odpowiedzialna za rekrutację powinna uwzględnić, chcąc zatrudnić osobę starszą.

1. Zmiany demograficzne i skutki tego zjawiska dla zarządzania zasobami ludzkimi

Problem starzenia się społeczeństwa pojawił się w Unii Europejskiej w latach 80. XX wieku, czyli w okresie, gdy tworzyły ją pierwsze kraje. W 2005 roku, już po rozszerzeniu Unii Europejskiej o 10 krajów i dostrzeżeniu w nich zaczynającego się problemu starzenia się społeczeństwa, Komisja Europejska wydała dokument zachęcający do prowadzenia polityki pozostawiania w pracy osób w wieku emerytalnym¹, a w 2010 roku wydała rezolucję wzywającą państwa członkowskie m.in. do działań mających aktywizować osoby po 50 roku

¹ *Zielona Księga Wobec zmian demograficznych: nowa solidarność między pokoleniami*, Komisja Wspólnot Europejskich, COM 94 końcowy, Bruksela 2005.

życia, również poprzez zachęty dla przedsiębiorstw². W dokumencie tym zaproponowano też podjęcie inicjatyw w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w celu zatrudniania osób w podeszłym wieku. Warto zatem przeanalizować, jak przedstawia się sytuacja demograficzna w województwie zachodniopomorskim (tab. 1), jakie są prognozy i wyciągnąć wnioski dotyczące przygotowania się do tych zmian.

Tabela 1

Prognozowane zmiany struktury demograficznej w wybranych grupach wiekowych w województwie zachodniopomorskim w latach 2010–2030

| Rok/wiek | 19–24 lata (tys.) | 18–44 lata (tys.) | 45–59/64 lata (tys.) | 60–65 lat (tys.) |
|----------|-------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| 2010 | 149 | 675 | 437 | 267 |
| 2011 | 144 | 675 | 430 | 277 |
| 2012 | 140 | 675 | 422 | 288 |
| 2013 | 136 | 673 | 413 | 299 |
| 2014 | 131 | 671 | 405 | 311 |
| 2015 | 126 | 666 | 397 | 323 |
| 2016 | 121 | 660 | 389 | 335 |
| 2017 | 115 | 653 | 382 | 347 |
| 2018 | 111 | 645 | 377 | 357 |
| 2019 | 106 | 635 | 374 | 368 |
| 2020 | 103 | 624 | 373 | 377 |
| 2021 | 99 | 612 | 374 | 384 |
| 2022 | 97 | 601 | 375 | 391 |
| 2023 | 96 | 591 | 377 | 397 |
| 2024 | 95 | 579 | 381 | 402 |
| 2025 | 95 | 568 | 387 | 406 |
| 2026 | 96 | 557 | 393 | 408 |
| 2027 | 98 | 546 | 401 | 410 |
| 2028 | 100 | 534 | 410 | 412 |
| 2029 | 102 | 523 | 419 | 413 |
| 2030 | 104 | 512 | 426 | 414 |

Źródło: *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, GUS, Warszawa 2008, <http://demografia.stat.gov.pl/bazademografia/Prognoza.aspx> (30.05.2014).

² *Wyzwania demograficzne i solidarność międzypokoleniowa*, Rezolucja Parlamentu Europejskiego z 11 listopada 2010 roku w sprawie wyzwań demograficznych i solidarności między pokoleniami (2010/2027 INI), Bruksela 2010.

Dane w tabeli 1 pokazują, że od 2010 roku następuje zmniejszanie się liczby osób w wieku 19–24 lata w województwie zachodniopomorskim i spadek ten będzie następował przez kolejne 10 lat (2015–2024). Warto podkreślić, że są to w zasadzie najmłodszy uczestnicy rynku pracy. Jednocześnie jest to grupa, z której około połowy studiuje, jednak przez kolejnych kilkanaście lat będzie następował spadek liczby absolwentów studiów wyższych w województwie zachodniopomorskim.

W innej grupie wiekowej (18–44 lata), w zasadzie kluczowej dla rynku pracy ze względu na kreatywność, mobilność i stosunkowo aktualną wiedzę, następuje spadek liczby osób w całym analizowanym okresie (2010–2030). Do 2030 roku, w stosunku do 2014 roku nastąpi spadek w tej grupie wiekowej o około 150 tys. osób. Z kolei w grupie wiekowej 45–59/64 lata, do 2020 roku najpierw będzie następował spadek liczby osób, a następnie wzrost.

W ostatniej z analizowanych grup wiekowych (60–65 lat) następuje i będzie następował wzrost liczby osób: z 267 tys. w 2010 roku do 414 tys. w 2030 roku. W ciągu najbliższych 10 lat nastąpi wzrost o około 100 tys.

Mając na uwadze przedstawione dane można wysunąć wniosek, że należy zwrócić uwagę na możliwości zatrudniania osób w wieku około 60 lat. Należy podkreślić, że przedział wiekowy 45–59/64 lata jest dłuższy ponad trzykrotnie od 60–65, a mimo to obydwie grupy są liczebnie zbliżone.

Podsumowując, przed osobami zarządzającymi zasobami ludzkimi coraz wyraźniej będzie pojawiał się problem zatrudniania osób starszych.

2. Pozyskiwanie pracowników starszych – zalecenia

Mając na uwadze przedstawioną wcześniej sytuację demograficzną, konieczne wydaje się zwiększenie zainteresowania możliwościami, warunkami, trudnościami i zaletami zatrudniania osób w wieku 50 lat i więcej. Zatrudnianie to będzie się dokonywało przez „tradycyjną” rekrutację, ale wymagającą pewnych modyfikacji, związanych ze specyfiką osób „starszych”. W punkcie tym przedstawiono specyfikę zatrudniania takich osób.

W literaturze przedmiotu pozyskiwanie pracowników, które można traktować jako synonim rekrutacji, opisane jest szeroko³. Pojęcie to trafnie określił

³ W. Jarecki, *Rekrutacja pracowników*, część I, Economicus, Szczecin 2012.

M. Guenther stwierdza, że rekrutacja polega na znalezieniu osoby, która ma wiedzę i umiejętności do wykonania z pełnym sukcesem powierzonych zadań⁴.

Rekrutacja pracowników jest działaniem podporządkowanym realizacji celów organizacji, która potrzebuje pracowników o określonych kwalifikacjach i liczbie. Częściowo potrzeby te mogą być zaspokojone poprzez zwiększenie godzin pracy już zatrudnionych pracowników czy zlecenie prac na zewnątrz. W dłuższym okresie, zakładając rozwój przedsiębiorstwa, niezbędne jest jednakże pozyskiwanie pracowników z zewnątrz organizacji⁵.

Pomimo badań, pokazujących że wiek pracownika nie jest podstawową determinantą jego wydajności⁶, pracodawcy w rzeczywistości główną uwagę zwracają na pracowników młodszych. Być może w Polsce wynika to z niższych kwalifikacji osób starszych niż w innych krajach UE, ze względu na stosunkowo niski poziom wykształcenia osób mających obecnie w Polsce powyżej 50 lat. Jednak z powodu wspomnianych zmian demograficznych, niezbędne będzie podczas planowania rekrutacji personelu coraz częstsze uwzględnianie osób starszych. Tym bardziej, że poziom wykształcenia i umiejętności będą wzrastały, ze względu na osiąganie tego wieku przez kolejne roczniki, w przeciwieństwie do osób już obecnych na rynku pracy⁷. Oczywiście, to zainteresowanie starszymi pracownikami będzie zależało od wielkości przedsiębiorstwa, branży, miejscowości, wymagań dotyczących mobilności, potrzeb przekwalifikowywania się itd.

Przy planowaniu zatrudnienia nowych pracowników, uwzględniającego zmiany struktury demograficznej, istotne jest wzięcie pod uwagę aspektów ważnych dla osób w określonym wieku. Dla młodszych będzie to zapewne możliwość rozwoju, dla starszych, np. preferowana kultura przedsiębiorstwa, praca w jednym miejscu (miejscowości). Należy podkreślić, że przedsiębiorstwo chce pozyskać pracownika wykwalifikowanego, a nie zatrudnić kogoś

⁴ M. Günther, *Integration älterer Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt*, Dietz, Berlin 2008, s. 13.

⁵ S. Lohberg, *Online-Recruiting. Externe Personalgewinnung über das Internet*, VDM, Saarbrücken, 2007, s. 13.

⁶ R. Winkler, *Zwölf Empfehlungen an die Unternehmen und die Politik*, w: *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle*, red. M.Y. Cranach, D. Schneider, E. Ulich, R. Winkler, Haupt, Bern 2004, s. 223.

⁷ Dane pokazują spadek wskaźnika skolaryzacji szkolnictwa wyższego (*Szkoły wyższe i ich finanse w 2008–2013*, GUS, Warszawa), chociaż wynika to częściowo z wprowadzenia odpłatności za drugi kierunek studiów, obniżanie się poziomu wiedzy, umiejętności rozwiązywania zadań, czytania ze zrozumieniem, B. Śliwierski, Konferencja „Etyka życia gospodarczego, 21–23 maja 2014, Łódź, materiały w druku.

„z litości”. Uwzględnienia będzie wymagała z jednej strony, skłonność, często podświadoma, do zachowań dyskryminacyjnych wobec osób starszych, polegająca na traktowaniu ich jako mniej inteligentnych, nienadających za zmianami technologicznymi, konserwatywnych, z częściowo zdezaktualizowaną wiedzą, ale z drugiej – ich rzeczywista wydajność pracy.

Zgłoszenie chęci podjęcia pracy przez osoby starsze wymaga spełnienia przez przedsiębiorstwo kilku warunków, z których pierwszym będzie budowa wizerunku firmy przychylniej, przy zachowaniu racjonalności zarządzania, zatrudnianiu osób starszych⁸. Jest to jednocześnie działanie marketingowe – firma oferuje miejsce pracy na rynku pracy – w związku z czym, w otoczeniu przedsiębiorstwa powinna istnieć świadomość, że zarówno oferowane dobro (wakat), jak i „sprzedawca” charakteryzują się przychylnością a jednocześnie profesjonalizmem i interesem przedsiębiorstwa.

Poszczególne grupy pracowników, zawodowe czy wiekowe, wykorzystują różne media do poszukiwania pracy. Z tego też względu, pracodawcy powinni uwzględniać bardziej i mniej preferowane przez te grupy kanały informujące o wakującym stanowisku, gdyż będzie to wpływało na liczbę i jakość kwalifikacji zgłaszających się kandydatów, a tym samym na efekty ostatecznego wyboru pracownika i funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Poszukujący pracowników powinni zatem dobrać odpowiedni kanał przekazu informacji⁹, który będzie różny dla osób starszych i młodszych. Dla pierwszych będzie częściej miał formę tradycyjną (drukowaną), dla drugich – elektroniczną, chociaż różnice te się zapewne zmniejszają, dzięki upowszechnianiu się wykorzystania komputerów i internetu. Można przyjąć, że osoby starsze najlepiej informować za pośrednictwem tradycyjnych kanałów, takich jak: ogłoszenia w prasie ewentualnie na stronach internetowych firm. Warto uwzględnić to, że osoby starsze szukają pracy mniej aktywnie i, co istotne, często składają dokumenty tylko na jeden wakat, w przeciwieństwo do osób młodszych¹⁰. Ułatwia to znacznie prowadzenie rekrutacji, gdyż spada ryzyko, że osoba ta uczestniczy w rekrutacji do innej firmy. Można też skorzystać z firm rekrutacyjnych, które mają w swojej bazie

⁸ P. Bieheim, *Altersgerechtes. Human Resource Management. Ein Leitfaden zur Bewältigung des demographischen. Wandels für Führungskräfte und Personalverantwortliche*, AI, Augsburg, 2005, s. 48.

⁹ D. Smentek, *Management of an Ageing Workforce. How Employers can Deal with Related Challenges*, VDM, Saarbrücken, 2007, s. 43.

¹⁰ M. Morschhäuser, P. Ochs, A. Huber, *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2003, s. 41.

dane osób starszych, szczególnie specjalistów i osoby na stanowiskach kierowniczych. Jest duża szansa, że oferta kandydata zachowana w bazie jest aktualna. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo samodzielnie poszukuje starszych pracowników, wskazana byłaby reklama w częściej czytanych gazetach, szczególnie w wydaniach weekendowych lub dodatkach poświęconych pracy.

Kolejnym krokiem, po podjęciu decyzji o wyborze środka przekazu informacji o wakacie, jest zredagowanie treści tej informacji. Powinna ona uwzględniać rzeczywiste oczekiwania przedsiębiorstwa, ale sposób ich przedstawienia nie powinien zniechęcić potencjalnych, starszych kandydatów. Ogłoszenie powinno być przy tym tak sformułowane, żeby starszy pracownik miał świadomość, że ma szansę na otrzymanie pracy, jeśli ma odpowiednie kwalifikacje, i nie zostanie odrzucona jego kandydatura ze względu na wiek. Warto zatem podkreślić w ogłoszeniu zainteresowanie osobą starszą (np. w ogłoszeniu zawrzeć sformułowanie „poszukiwani seniorzy”, „poszukujemy pracowników z wieloletnim doświadczeniem”). Należy też pamiętać, zarówno przy planowaniu zatrudnienia, jak i formułowaniu ogłoszeń, podczas wywiadów z kandydatami, że mają oni określone oczekiwania, których spełnienie nie wymaga poniesienia kosztu przez przedsiębiorstwo, albo jest on niewielki w stosunku do uzyskanych korzyści. Przykładowo, osoby po 45 roku życia cechuje mniejsza mobilność w stosunku do innych grup wiekowych, potrzeba dużej zgodności wykonywanej pracy z kwalifikacjami (młodzi szybciej się przekwalifikują), ale też niższe oczekiwania płacowe niż osób młodszych, mniejsze prawdopodobieństwo konieczności opieki nad dziećmi. Budowa wizerunku firmy i wzrost skłonności osób starszych do odpowiedzi na ogłoszenie o wakacie może przyczynić się do większej stabilności zatrudnienia, dobrej atmosfery, zgodności pracy z kwalifikacjami, wykonywanie pracy w jednej miejscowości. Warto też zaznaczyć, że przedsiębiorstwo, budując swój wizerunek organizacji nastawionej pozytywnie do pracowników starszych, staje się tym samym bardziej konkurencyjne, gdyż ma większy wybór potencjalnych pracowników i może łatwiej zbudować lepszą strukturę demograficzną w organizacji¹¹.

Podczas całego procesu rekrutacji osób starszych istotna jest duża wrażliwość i empatia odpowiedzialnych za ten proces. Osoba ta musi znać dobrze problematykę zmian demograficznych, zalet i wad osób starszych, dyskrymina-

¹¹ U. Büdenbender, H. Strutz, *Gabler Kompakt Lexikon. Personal*, Gabler, Wiesbaden 2003, s. 127.

cji i stereotypów związanych z osobami starszymi, zmian postępujących z wiekiem a związanych z potrzebami, oczekiwaniami, wartościami itd. Potrzebne zatem jest szkolenie tych osób, ale również bezpośrednich przełożonych i współpracowników. W efekcie umożliwi to właściwe wykorzystanie tradycyjnych metod selekcji, szczególnie wywiadów a jednocześnie pozwoli budować wizerunek firmy niedyskryminującej, nastawionej na zatrudnianie pracowników jedynie pod kątem ich kwalifikacji i wydajności pracy.

Podsumowanie

Przedstawiona analiza danych dotyczących zmian demograficznych pokazuje, że w województwie zachodniopomorskim i prawdopodobnie w Polsce, będzie wzrastała konieczność szukania i zatrudniania pracowników starszych. Nie oznacza to, że gorszych, czyli mniej wydajnych, ale że innych, to znaczy, o innych predyspozycjach, umiejętnościach, oczekiwaniach. Będzie to wymagało od osób zarządzających, w tym od zajmujących się rekrutacją, uzupełnienia wiedzy w zakresie znajomości cech osobowościowych, oczekiwań, możliwości fizycznych i psychicznych osób starszych. Wyzwaniem będzie zapewne planowanie zatrudnienia, gdyż trudniej planować, przenosząc zainteresowanie na osoby starsze, a zatem podatniejsze chociażby na niedyspozycje zdrowotne. Wyzwaniem będzie też odpowiedni sposób rekrutacji, mający inną specyfikę w stosunku do osób młodszych, a inną do starszych. Im szybciej zarządzający uzupełnią tę wiedzę, ale i nabędą doświadczenie we współpracy z osobami starszymi, tym lepiej dostosują się do zmian demograficznych otoczenia i będą mogli zwiększyć konkurencyjność zarządzanych przedsiębiorstw.

Literatura

- Bieheim P., *Altersgerechtes. Human Resource Management. Ein Leitfadens zur Bewältigung des demographischen Wandels für Führungskräfte und Personalverantwortliche*, AI, Augsburg 2005.
- Büdenbender U., Strutz H., *Gabler Kompakt Lexikon. Personal*, Gabler, Wiesbaden 2003.
- Günther, M., *Integration älterer Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt*, Dietz, Berlin 2008.
- Jarecki W., *Rekrutacja pracowników*, Economicus, Szczecin 2012.

- Lohberg S., *Online-Recruiting. Externe Personalgewinnung über das Internet*, VDM, Saarbrücken.
- Morschhäuser M., Ochs P., Huber A., *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2003.
- Smentek D., *Management of an Ageing Workforce. How Employers can Deal with Related Challenges*, VDM, Saarbrücken 2007.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2008–2013*, GUS, Warszawa 2009–2014.
- Winkler R., *Zwölf Empfehlungen an die Unternehmen und die Politik*, w: *Ältere Menschen im Unternehmen*, red. M.Y. Cranach, D. Schneider, E. Ulich, R. Winkler Chancen, Risiken, Modelle, Haupt, Bern 2004.
- Wyzwania demograficzne i solidarność międzypokoleniowa*, Rezolucja Parlamentu Europejskiego z 11 listopada 2010 roku w sprawie wyzwań demograficznych i solidarności między pokoleniami (2010/2027 (INI), Bruksela 2010.
- Zielona Księga „Wobec zmian demograficznych: nowa solidarność między pokoleniami”*, Komisja Wspólnot Europejskich, COM 94 końcowy, Bruksela 2005.

RECRUITING OLDER WORKERS IN THE CONTEXT OF DEMOGRAPHIC CHANGES. ANALYSIS OF WEST POMERANIAN VOIVODSHIP

Summary

A growing number of demographic changes can be noticed in Poland. Since the birth rate is subject to drop, smaller number of young people will enter the labour market in the future. On the other hand, people of pre-retirement and retirement age will grow in number. Consequently, enterprises will have to take older workers into account.

The main aim of the article is to evaluate changes in the demographic structure and present factors that contribute to recruiting older people. According to statistical data, in the next dozen or so years, working population aged 60–65 will represent a great number of potential employees. As suggested by research, they are competent and have proper qualifications. However, finding suitable employees at the age under discussion requires special knowledge which enterprises seldom use.

Keywords: age management, demography, labour market

Translated by Joanna Czarnecka