

Bożena GAJDZIK  
Politechnika Śląska  
Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii  
Katedra Inżynierii Produkcji

## **DYLEMATY DECYZYJNE PRZEDSIĘBIORSTW W STEROWANIU FLUKTUACJĄ PRACOWNIKÓW POWYŻEJ 50. ROKU ŻYCIA**

**Streszczenie.** Problem zatrudniania pracowników 50+ należy do ważnych, ale nie dość docenianych w praktyce gospodarczej. Fluktuacja pracowników z długim stażem pracy może okazać się dysfunkcyjna (utrata cenionych pracowników) lub funkcjonalna (pozbycie się nieproduktywnych pracowników). Treścią publikacji są dylematy decyzyjne procesu sterowania fluktuacją pracowników powyżej 50. roku życia. Publikacja ma charakter pogładowy, a jej celem było wzbogacenie dyskusji naukowej o dylematach decyzyjnych pracodawców sterujących fluktuacją pracowników 50+.

**Słowa kluczowe:** pracownicy 50+, fluktuacja, przedsiębiorstwo

## **PROBLEMS OF MANAGING TURNOVER OF EMPLOYEES 50+ IN A MANUFACTURING ENTERPRISE**

**Summary.** Problems of employed persons over 50 is important for enterprises. Workers turnover can be positives (loss of a good worker) or negative (demission of a unneeded worker). In the article some problems of managing turnover of employees 50+ in manufacturing enterprises were presented. The article is a form of review about some problems of employed persons over 50 in enterprises.

**Keywords:** employees 50+, personnel turnover, enterprise

## 1. Wprowadzenie

Osoby powyżej 50. roku życia stanowią obecnie istotną grupę pracowników w wielu przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce. Po 1989 roku przedsiębiorstwa ewoluując w kierunku samodzielnych podmiotów gospodarczych, redukowały zatrudnienie w poszczególnych zawodach. Z przedsiębiorstw odchodzili pracownicy z długim stażem pracy. Pozostawały osoby, które nie miały uprawnień do skorzystania z odpraw w ramach zwolnień grupowych w restrukturyzowanych przedsiębiorstwach. Sprywatyzowane przedsiębiorstwa, w miarę poprawy swojej sytuacji ekonomicznej, przyjmowały nowych pracowników. W strukturach organizacyjnych pojawiły się dodatkowe funkcje związane z obsługą rynku i wdrażaniem systemów informatyczno-komputerowych. Do powstałych działów przedsiębiorstw przyjmowano nowych pracowników.

Od prywatyzacji, w różnych branżach przemysłu, minęły dwie dekady. Uprawnieni do świadczeń emerytalnych pracownicy skorzystali z nich. W przedsiębiorstwach pozostali pracownicy z długim stażem pracy, czyli osoby powyżej 50. roku życia i pracownicy młodzi. Do kluczowych, wśród pracodawców, kompetencji pracowników 50+ zalicza się zdobyte doświadczenie i umiejętności zawodowe. Pracownicy tej grupy wiekowej mogą okazać się cennym wsparciem dla rozwoju potencjału kadrowego przedsiębiorstwa. Dojrzały pracownicy, bo tak często określa się pracowników powyżej 50. roku życia, mogą pełnić funkcje mentorów młodej kadry. Przekazywanie wiedzy przez pracowników z wieloletnim stażem pracy jest wsparciem dla rozwoju pracowników z krótkim stażem pracy. Poza atutami mogą wystąpić również zagrożenia, wynikające ze stanu zdrowia pracowników powyżej 50. roku życia. Nieobecni pracownicy (absencje chorobowe) generują dodatkowe koszty dla przedsiębiorstwa. Są to między innymi koszty świadczeń socjalnych, zastępstw i/lub przesunięć stanowiskowych, straty z tytułu opóźnień czasowych w wykonaniu zadań, straty z tytułu okresowej dezorganizacji pracy, a nawet wpływu nieobecnego pracownika na morale współpracowników. Cechy psychofizyczne przyczyniają się do tego, że pracownicy powyżej 50. roku życia są czystszyimi uczestnikami wypadków w pracy. Ze względu na wiek trudniej jest im też zaakceptować zmiany, cechuje ich mniejsza mobilność niż pracowników młodych. W porównaniu z nowym pokoleniem posiadają słabsze przygotowanie techniczno-informatyczne i lingwistyczne. Sterując fluktuacją, należałoby, z jednej strony, dążyć do utrzymania cennych pracowników, a z drugiej, pozbyć się nieproduktywnych pracowników. Wymienione atuty i słabości pracowników 50+ powinny być uwzględniane w sterowaniu fluktuacją, aby utrzymać płynność kadr.

Celem niniejszej publikacji było przedstawienie dylematów decyzyjnych przedsiębiorstw w sterowaniu fluktuacją pracowników powyżej 50. roku życia. Zbudowano profil tej grupy pracowników, zestawiono atuty i słabości, wykonano analizę pola siłowego czynników wspierających i hamujących sterowanie fluktuacją pracowników powyżej 50. roku życia. Wymienione analizy stały się podstawą do nakreślenia dylematów decyzyjnych przedsiębiorstw w sterowaniu fluktuacją tej grupy wiekowej pracowników.

## 2. Profil pracownika powyżej 50. roku życia

Profil pracownika tworzy zespół cech fizycznych i psychologicznych, a przede wszystkim posiadana wiedza i doświadczenie zawodowe niezbędne do wykonywania pracy<sup>1</sup>. Diagnozując poszczególne cechy pracowników powyżej 50. roku życia skorzystano z danych statystycznych (Charakterystyka społeczno-demograficzna osób powyżej 50. roku życia na tle ludności ogółem w Polsce w latach 2007-2010)<sup>2</sup>.

Na podstawie zestawień statystycznych ustalono, że liczba pracujących powyżej 50. roku życia rosła w ostatnich latach. W 2010 roku udział pracowników powyżej 50. roku życia w liczbie pracujących ogółem stanowił 25,2%, z tego ponad 70% pracowało w sektorze prywatnym (niecałe 30% w sektorze publicznym)<sup>3</sup> – rys. 1. Wskaźnik zatrudnienia (procentowy udział pracujących w ogólnej liczbie ludności danej kategorii) wynosił w Polsce około 30%<sup>4</sup>. Wskaźnik ten jest porównywalny z poziomem odnotowanym w całej Unii Europejskiej – 32,3%<sup>5</sup>. Poziom aktywności zawodowej był wyższy u mężczyzn niż u kobiet. Zwiększenie liczby aktywnych zawodowo nastąpiło zarówno w miastach, jak i na wsiach, z tym że wskaźnik aktywności zawodowej (procentowy udział aktywnych zawodowo w ogólnej liczbie ludności danej kategorii) wśród mieszkańców miast był wyższy niż wsi (różnica 1,2%)<sup>6</sup>. Z wiekiem liczba osób pracujących w analizowanej kategorii wiekowej maleje. Najliczniejszą grupę pracujących stanowią osoby w wieku 50-54 lata<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Listwan T.: Zarządzanie kadrami. Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2002; Słownik haseł: Profil kwalifikacyjny, s. 395.

<sup>2</sup> Informacje i opracowania statystyczne: Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2010 roku. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa-Bydgoszcz 2012, s. 27-31; Stan Zdrowia Ludności Polski w 2009 r. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011; Założenia polityki ludnościowej Polski – Projekt, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa 2012.

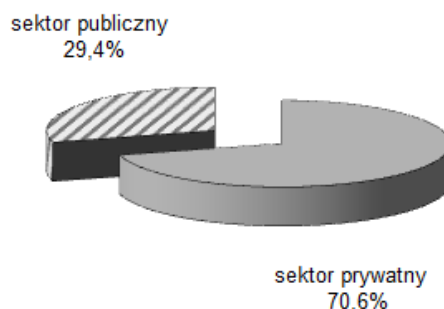
<sup>3</sup> Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2010 roku. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa-Bydgoszcz 2012, s. 30.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 30.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 57.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 57.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 67.

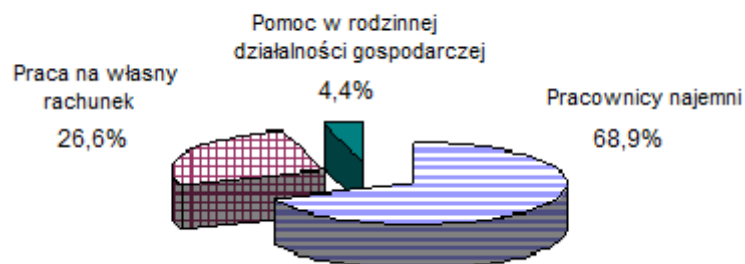


Rys. 1. Pracujący powyżej 50. roku życia według sektorów własności

Fig. 1. Employed persons over 50 by ownership sectors

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2010 roku. GUS, Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, Warszawa-Bydgoszcz 2012, s. 30.

Osoby powyżej 50. roku życia to przede wszystkim pracownicy zatrudnieni na podstawie stosunku pracy (grupa ta stanowi 68,9% ogółu). Udział samozatrudnionych wynosił 26,6%, a pozostały procent stanowiły osoby pomagające w prowadzeniu rodzinnej działalności gospodarczej<sup>8</sup> – rys. 2.



Rys. 2. Pracownicy powyżej 50. roku życia według miejsca pracy

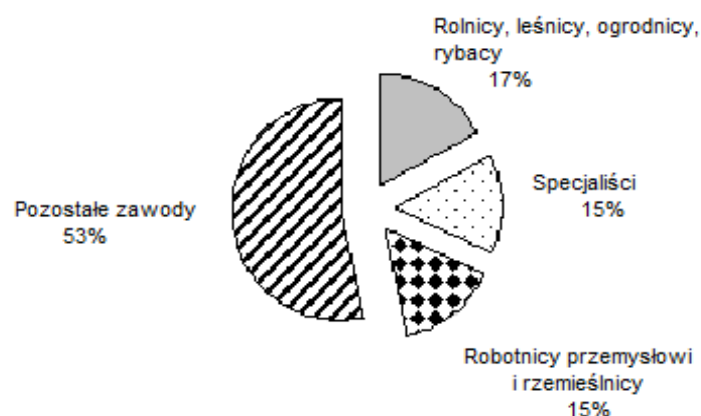
Fig. 2. Employed persons over 50 by work places

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2010 roku. GUS, Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, Warszawa-Bydgoszcz 2012, s. 30.

Rozpatrując rodzaj prowadzonej działalności, najwięcej osób po 50. roku życia pracowało w rolnictwie, leśnictwie i rybołówstwie (prawie 19%), a także w przemyśle przetwórczym (ponad 16%). Trzecią pozycję zajmował handel i usługi naprawy samochodów (10%). Pozostałe sekcje działalności gospodarczej według EKD zatrudniały mniej niż 10% osób powyżej 50. roku życia. Wśród zawodów dominowali: rolnicy, ogrodnicy, rybacy, robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy<sup>9</sup> – rys. 3.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 30.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 83.



Rys. 3. Pracownicy powyżej 50. roku życia według zawodów

Fig. 3. Employed persons over 50 by occupational groups

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2010 roku. GUS, Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, Warszawa-Bydgoszcz 2012, s. 83.

Analizując strukturę wykształcenia osób powyżej 50. roku życia, najczęściej było pracowników z wykształceniem zasadniczym zawodowym oraz policealnym i średnim zawodowym (rys. 4). Mężczyźni z wykształceniem zawodowym stanowią prawie 37% populacji. Wykształcenie średnie zawodowe i policealne częściej posiadają osoby mieszkające w miastach<sup>10</sup>. Osoby z wykształceniem wyższym stanowią ponad 20% analizowanej grupy wiekowej. Więcej osób z wykształceniem wyższym pracuje w sektorze publicznym niż prywatnym. Udział pracowników z wykształceniem średnim ogólnokształcącym w sektorze publicznym i prywatnym jest porównywalny – rys. 5.

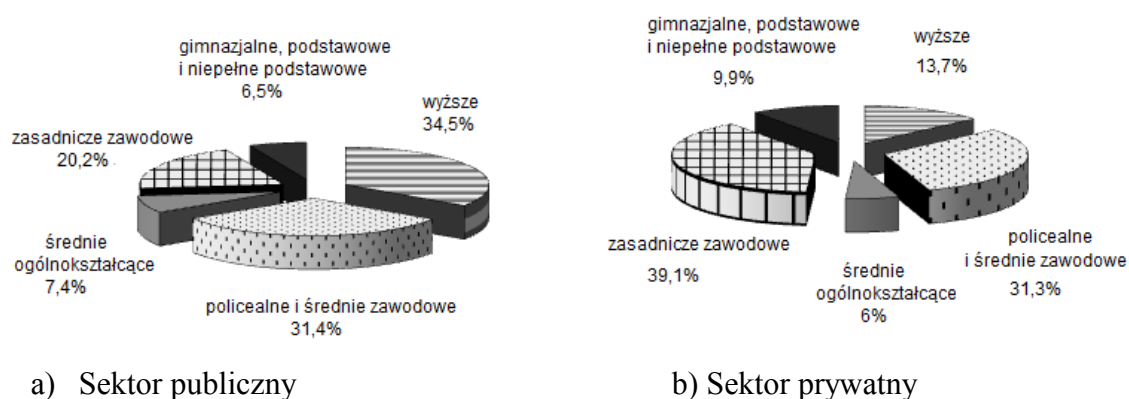


Rys. 4. Pracownicy najemni powyżej 50. roku życia według wykształcenia

Fig. 4. Employer persons over 50 by education level

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2010 roku. GUS, Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, Warszawa-Bydgoszcz 2012, s. 82.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 29.



Rys. 5. Pracownicy najemni powyżej 50. roku życia według wykształcenia w sektorach

Fig. 5. Employed persons over 50 by education level in particular sectors

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2010 roku. GUS, Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, Warszawa-Bydgoszcz 2012, s. 81.

Osoby 50+ jako pracownicy najemni pracują najczęściej 40 godzin tygodniowo (58%). W grupie osób pracujących 40 godzin tygodniowo przeważają mężczyźni. Kobiety natomiast dominują w grupie pracujących 19 godzin w tygodniu oraz 20-39 godzin w tygodniu<sup>11</sup>.

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie osób 50+ zatrudnionych w firmach wynosiło 3670 zł (dane z 2010 roku). Odnotowuje się zależność, że wraz ze wzrostem stażu pracy rośnie wynagrodzenie. Najwyższe wynagrodzenie otrzymują osoby mające staż co najmniej 20 lat. Pracownicy w wieku 65 lat i więcej zarabiają 5231,99 zł. Najniższą płacę osiągają osoby w wieku 50-54 lata (3508,03 zł)<sup>12</sup>.

Uwzględniając zestawione dane statystyczne, stwierdzono, że:

- osoby powyżej 50. roku życia są aktywne zawodowo – wskaźnik aktywności zawodowej pracowników w tej grupie wiekowej w Polsce jest porównywalny ze wskaźnikiem dla całej Unii Europejskiej i wynosi nieco ponad 30%,
- zatrudnieni powyżej 50. roku życia są najczęściej pracownikami najemnymi w prywatnych firmach,
- mężczyźni w tej grupie wiekowej pracują 40 godzin tygodniowo, a kobiety 19 godzin i więcej,
- wśród pracowników 50+ dominują osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym i średnim zawodowym,
- wynagrodzenie pracowników 50+ rośnie wraz z wydłużaniem się okresu zatrudnienia, osoby z 20-letnim stażem pracy i dłuższym mają wyższe wynagrodzenie niż osoby z krótszym stażem zawodowym (zróżnicowanie stawek wynagrodzenia i dodatków stażowych).

<sup>11</sup> Ibidem, s. 83.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 134.

### 3. Atuty i słabości pracowników powyżej 50. roku życia

Diagnoza silnych i słabych cech pracowników powyżej 50. roku życia warunkuje pełne wykorzystanie najcenniejszego potencjału pracowniczego, a także ograniczenie wpływu niekorzystnych cech na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Do silnych cech (atutów) pracowników powyżej 50. roku życia zalicza się te cechy, które wyróżniają w sposób pozytywny analizowaną kategorię wiekową. Z kolei do słabych cech należą te, które ograniczają sprawność działania pracowników powyżej 50. roku życia. Osoby dojrzałe w karierze zawodowej mają do czynienia z problemami i zagrożeniami, które z racji wieku mogą wydawać się trudniejsze do przezwyciężenia. Poszczególne cechy negatywne mogą być rezultatem porównań z nowym pokoleniem (pokolenie Y<sup>13</sup>). W tabeli 1 zestawiono przykładowe atuty i słabości pracowników dojrzałych. Wykonane zestawienie może posłużyć jako dopełnienie analizy potencjału kadrowego przedsiębiorstwa i być użyte w sterowaniu fluktuacją pracowników 50+.

Sterując fluktuacją pracowników 50+, dział personalny przedsiębiorstwa powinien ocenić każdego pracownika w przedsiębiorstwie według stopnia ważności poszczególnych cech na danym stanowisku pracy. W sytuacji gdy pracownik działu nie zna wszystkich pracowników, uzyskuje potrzebne informacje od bezpośrednich przełożonych poszczególnych pracowników. Indywidualne wartościowanie cech poszczególnych pracowników można wykonać, stosując skalę punktową od 1 do 5. Stopnie w kierunku 1 są słabymi stronami pracownika, natomiast w kierunku 5 oznaczają mocne strony. Przykładowy formularz oceny indywidualnych cech pracownika 50+ ujęto w tabeli 2. Zaprezentowany arkusz może być częścią SOOP (systemu okresowych ocen pracowniczych).

---

<sup>13</sup> Pojęcie „pokolenie X” zostało użyte już w 1964 roku przez brytyjską socjolog Jane Deverson, która przeprowadziła, a później opublikowała wyniki badań dotyczących ówczesnej młodzieży w książce „Generation X”. Następnie zostało to opisane w książce Douglasa Couplanda „Generation X: Tales for an Accelerated Culture”. Od tego czasu przeprowadzono szereg badań zarówno socjologicznych, demograficznych, jak i ekonomicznych, które pozwoliły jeszcze głębiej poznać naturę każdej z generacji. Wskazanie jednak lat, w których urodziły się poszczególne grupy, nie jest sprawą prostą. Najczęściej przyjmuje się, że pokolenie Y to ludzie wychowani w świecie nowych technologii, to osoby urodzone po 1980 roku. Generacja X to ludzie urodzeni po 1960 roku. Zobacz: Marston C: *Motivating the „What In it for me Workforce”*, Hardcover, 2008; dyskusja na temat generacji X i Y na stronie web: [okrokdoprzodu.wordpress.com.](http://okrokdoprzodu.wordpress.com/); Kotler P.: *Marketing*. Wydawnictwo Rebis, Poznań 2005.

Tabela 1

## Atuty i słabości pracowników powyżej 50. roku życia

Atuty	Słabości*
<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdobyte doświadczenie zawodowe,</li> <li>– umiejętność dzielenia się wiedzą,</li> <li>– umiejętność współpracy,</li> <li>– pozytywny stosunek do przełożonych i wszystkich pracowników,</li> <li>– rzetelność wykonywania obowiązków,</li> <li>– wysoka kultura pracy,</li> <li>– przywiązanie do tradycji zawodowych (kontynuacja zawodu z pokolenia na pokolenie),</li> <li>– przywiązanie do miejsca pracy,</li> <li>– kult ciężkiej pracy,</li> <li>– rosnąca potrzeba stabilizacji zwiększa lojalność wobec pracodawcy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– słabe umiejętności lingwistyczne,</li> <li>– gorsze przygotowanie techniczno-informatyczne,</li> <li>– obawy przed zmianą stanowiska pracy lub pracodawcy,</li> <li>– trudności w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków pracy,</li> <li>– obawa przed nowymi technologiami pracy,</li> <li>– mniejsza mobilność wewnętrzna i zewnętrzna,</li> <li>– niższa elastyczność w sposobach działania,</li> <li>– trudności w inicjowaniu zmian,</li> <li>– mniejsze możliwości rozwoju zawodowego,</li> <li>– wyższy poziom absencji.</li> </ul>

\* lista słabości powstała przez porównanie z profilem zawodowym pracowników młodych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu raportów z badań przeprowadzonych wśród osób powyżej 50. roku życia, jak i badań, w trakcie których porównano cechy pokolenia X i Y. Boni M. (red.): Młodzi 2011. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011; Kaźmierczak A., Kocur M.: Natura dobrej organizacji. Trendy HRM w Polsce. Raport PSZK i Deloitte, Deloitte Polska, 2009.

Przykładowe strony Web:

<http://hrstandard.pl/2011/08/12/czy-ygreki-inaczej-oceniaja-warunki-pracy/#more-15296>;

<http://kariera.sgh.waw.pl/artykuly/spoleczenstwo/pokolenie-x-y-na-ryнку-pracy>;

<http://manager.nf.pl/sprawdz-jak-rekrutowac-osoby-z-pokolenia-y,,47010,15>;

<http://www.dojrzaaprzedsiębiorczosc.pl/badania-i-analizy/dojrzała-przedsiębiorczosc-innowacyjny-model-preinkubacji-przedsiębiorczej-osob-50-podsumowanie-wynikow-badan.html>;

<http://efektywni50plus.wwsi.edu.pl/c/badania-raporty.html>.

Tabela 2

## Indywidualny formularz oceny pracownika powyżej 50. roku życia

..... Imię i nazwisko	..... Staż pracy	..... Wiek	..... Stanowisko				
..... Komórka organizacyjna	..... Zawód i specjalność	..... Wykształcenie	..... Liczba lat pracy na ww. stanowisku				
<b>Nazwa czynnika</b> (przykładowa lista czynników)			1	2	3	4	5
Kwalifikacje zawodowe							
Doświadczenie zawodowe							
Efektywność wykonywania obowiązków							
Umiejętność dostosowania się do zmieniających się warunków pracy							
Stosunek do przełożonych							
Stosunek do pracowników							
Komunikatywność							
Kreatywność							
Praca w zespole							
Elastyczność w sposobach działania							
Możliwości rozwojowe							
Organizowanie własnej pracy							
Nastawienie do pracy							



cd. tabeli 2

Bilans zestawienia: ..... suma pkt	Kategoria pracownika		
	Przydatny .....	Problematyczny .....	Mało przydatny .....
Liczba absencji w ciągu roku .....			
Przyczyny absencji: .....			
Ocena* pracownika przez bezpośredniego przełożonego		Pozytywna .....	Negatywna .....

\* ostatnia ocena pracownika

Sposób wypełniania: należy uzupełnić informacje o pracowniku, dokonując oceny należy postawić x we właściwej komórce i wpisać sumę uzyskanych punktów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Listwan T.: Zarządzanie kadrami..., op.cit., s. 350.

#### 4. Analiza pola sił w sterowaniu fluktuacją pracowników powyżej 50. roku życia

Fluktuacja kadr definiowana jest jako każde odejście pracownika poza ramy organizacyjne przedsiębiorstwa<sup>14</sup>. Odejście pracownika może być dobrowolne (jego decyzja o rezygnacji z dotychczasowej pracy) lub niedobrowolne (zwolnienie z pracy, przejście na emeryturę, śmierć). Niektóre z powodów odejścia może przedsiębiorstwo kontrolować, np. proponując inną pracę, zmieniając wymiar czasu pracy, oferując wyższe wynagrodzenie, zapewniając dodatkowe świadczenia, otwierając możliwości awansu zawodowego, zapewniając lepsze warunki pracy.

Fluktuacja pracowników może być zjawiskiem negatywnym lub pozytywnym. Jeżeli odchodzą pracownicy wartościowi, a przedsiębiorstwo ponosi wysokie koszty fluktuacji, to jest to zjawisko negatywne (pracodawca nie skoncentrował dostatecznie uwagi na kontroli powodów odejścia i na redukcji kosztów fluktuacji). W przedsiębiorstwie mogą również występować zjawiska pozytywne fluktuacji, na które składają się działania oczyszczające, takie jak: tworzenie miejsc pracy dla nowych pracowników, pozbycie się nieproduktywnych pracowników, zwolnienie pracowników naruszających obowiązujące przepisy, odejście pracowników demotywujących współpracowników, odejście pracowników z dużą liczbą absencji w pracy<sup>15</sup>.

Sterując fluktuacją pracowników 50+, należy określić, jakie czynniki zaliczyć do zjawisk niepożądanych dla uzyskania płynności kadr, a następnie podjąć próbę ich redukcji. Jako narzędzie diagnostyczne można wykorzystać analizę pola sił<sup>16</sup>. Analizą należy objąć

<sup>14</sup> Cascio W.F.: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich. Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 37, [za:] B.A. Macy, P.H. Mirvis: Measuring the quality of worklife and organizational effectiveness in behavioral-economic terms. „Administrative Science Quarterly”, No. 21, 1976, p. 212-226.

<sup>15</sup> Cascio W.F.: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich..., op.cit., s. 37-38.

<sup>16</sup> Bratnicki M.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 63.

poszczególne cechy pracowników powyżej 50. roku życia wraz z sytuacjami wspierającymi lub hamującymi proces sterowania fluktuacją w tej grupie wiekowej. W tabeli 3 zestawiono przykłady sytuacji, które można ująć w polu siłowym.

Tabela 3

## Sytuacje wspierające i hamujące sterowanie fluktuacją pracowników 50+

Obszary działań	Sytuacje wspierające	Sytuacje hamujące
Organizacja pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uregulowania dotyczące poszczególnych stanowisk pracy,</li> <li>– ustalony zakres odpowiedzialności pracowników na poszczególnych stanowiskach i podejmowanych przez nich decyzji,</li> <li>– dynamiczny podział pracy, uwzględniający aktualne kwalifikacje,</li> <li>– elastyczna struktura organizacyjna i możliwości rozwoju zawodowego,</li> <li>– zdolność do zmian organizacji pracy – ciągłe doskonalenie organizacji pracy (implementacja nowoczesnych metod i techniki organizacji pracy),</li> <li>– zastępowalność stanowiskowa,</li> <li>– mobilność pracownicza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak uregulowań lub duża częstość zmian dotyczących poszczególnych stanowisk pracy,</li> <li>– rozmyty zakres odpowiedzialności pracowników na poszczególnych stanowiskach za podejmowane decyzje,</li> <li>– sztywny podział pracy, nieuwzględniający aktualnych kwalifikacji,</li> <li>– sztywna struktura organizacyjna oraz brak możliwości rozwoju zawodowego,</li> <li>– wysoki poziom sformalizowania organizacji pracy (trudności we wprowadzaniu zmian),</li> <li>– zbyt mała liczba personelu lub brak odpowiednich kwalifikacji, aby zapewnić zastępowalność podczas absencji pracownika.</li> </ul>
Stosunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– budowanie pozytywnych postaw pracowniczych (identyfikowalne składniki kultury organizacji),</li> <li>– uregulowania dotyczące stosunków pracy,</li> <li>– wysoki poziom zaangażowania pracowniczego w rozwój organizacji,</li> <li>– partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem.</li> <li>– organizacja pracy w zespołach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak pozytywnych wzorców odniesienia (rozmyta kultura organizacji),</li> <li>– brak uregulowań stosunków pracy lub duża częstość zmian,</li> <li>– niski wskaźnik zaangażowania pracowniczego w rozwój organizacji,</li> <li>– nie występuje partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem,</li> <li>– brak umiejętności pracy w zespole.</li> </ul>
Proces komunikowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– usprawnienia i uzupełniania przepływu informacji w pionie i w poziomie w przedsiębiorstwie,</li> <li>– informatyzacja systemu zarządzania zasobami ludzkimi (dostęp do informacji, implementacja nowoczesnych narzędzi przetwarzania danych),</li> <li>– wysoka efektywność komunikowania (wiarygodność i aktualność informacji, <i>feedback</i>, dobrana do potrzeb pracowników 50+ organizacja kanałów przekazu informacji).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– występowanie luk informacyjnych, niedoinformowanie podwładnych, co budzi poczucie bezradności, niepewności,</li> <li>– trudności w implementacji systemów informatycznych wspierających zarządzanie zasobami ludzkimi (brak dostępu do informacji lub utrudniony dostęp, trudności w implementacji nowoczesnych metod przetwarzania danych),</li> <li>– niska efektywność komunikowania.</li> </ul>

cd. tabeli 3

System motywacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skuteczny system motywacji (jasne zasady motywacji i awansu zawodowego),</li> <li>- sprawiedliwe ocenianie wkładu pracy,</li> <li>- informacje o korzyściach płynących z właściwego wykonywania pracy zawarte w systemie płac,</li> <li>- zaplanowana kariera zawodowa i szerokie ścieżki rozwoju,</li> <li>- planowanie indywidualnych karier dostosowane do planowania organizacyjnego,</li> <li>- nagrody będące wyzwaniem,</li> <li>- dane o preferowanych systemach wartości, wykazywanie sensu pracy, uznanie dla specjalistów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nieskuteczny system motywacji (niejasne zasady motywacji i awansu zawodowego),</li> <li>- niesprawiedliwe ocenianie wkładu pracy,</li> <li>- pracownik nie zna korzyści płynących z wykonywanej przez niego pracy,</li> <li>- brak planowania karier zawodowych i wąskie ścieżki rozwoju,</li> <li>- planowanie indywidualnych karier niedostosowane do planowania organizacyjnego,</li> <li>- nagrody nieadekwatne lub niestanowiące wyzwania,</li> <li>- rozmyte wartości, praca nie niesie ze sobą wyzwań.</li> </ul>
Rozwój zawodowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- programy szkoleń dostosowane do potrzeb i możliwości pracowników 50+,</li> <li>- planowanie sukcesji stanowisk,</li> <li>- pracownicy 50+ są mentorami i trenerami dla pracowników młodych i praktykantów,</li> <li>- rozwijanie odpowiednich cech pracowników 50+,</li> <li>- zapewnienie poczucia bezpieczeństwa tym pracownikom, którzy osiągają bardzo dobre wyniki pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- programy szkoleń powodujące frustracje,</li> <li>- brak planowania sukcesji stanowisk,</li> <li>- wiedza pracowników 50+ nie jest przekazywana młodszej kadry,</li> <li>- blokowanie rozwoju cech pracowników 50+,</li> <li>- niskie poczucie bezpieczeństwa pracy.</li> </ul>
Warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zapewnienie lepszych warunków pracy i poprawa bezpieczeństwa pracy,</li> <li>- dostosowanie warunków pracy do predyspozycji i możliwości pracowników 50+.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak należytej dbałości o warunki pracy,</li> <li>- warunki pracy niedostosowane do poszczególnych grup wiekowych pracowników.</li> </ul>
Kontrola absencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- monitorowanie poziomu absencji pracowniczych,</li> <li>- kontrola kosztów absencji,</li> <li>- sterowanie absencjami pracowniczymi (ustalenie dopuszczalnego poziomu absencji, nagradzanie zerowej absencji).</li> </ul>	zawężenie działań do prowadzenia rejestru absencji pracowniczych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi: Listwan T.: Zarządzanie kadrami..., op.cit., s. 110, 134, 160; Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

Sterowanie fluktuacją pracowników 50+ polega na uruchomieniu działań kadrowych i organizacyjnych wobec konkretnego pracownika. Planując poszczególne działania, należy porównać koszty sterowania fluktuacją z korzyściami uzyskanymi z tytułu dalszego zatrudnienia pracownika w przedsiębiorstwie. Koszty fluktuacji klasyfikuje się w następujących obszarach: koszty wynagrodzenia całkowitego, koszty zastąpienia, koszty

szkoleń, koszty odejścia, koszty absencji, koszty profilaktyki zdrowotnej itp. W tabeli 4 zestawiono przykładowe składniki kosztów fluktuacji pracowników powyżej 50. roku życia.

Składniki korzyści dla przedsiębiorstwa z tytułu dalszego zatrudnienia pracownika powyżej 50. roku życia ustalane są na podstawie oceny cech i umiejętności pracowniczych. Arkusz oceny zawiera wykaz cech i kwalifikacji zawodowych pracowników powyżej 50. roku życia wraz z miernikami. W sterowaniu fluktuacją pracowników 50+ stosowane jest podejście indywidualne. Przedsiębiorstwa, które nie podejmują się sklasyfikowania każdego pracownika indywidualnie, w procesie sterowania fluktuacją kadr mają większe dylematy decyzyjne niż te, które stosują diagnozę sytuacji kadrowej i podejmują działania prewencyjne. Należy jednak podkreślić, że obliczanie kosztów i zysków fluktuacji pracowników 50+ jest zbyt skomplikowane w wielu przedsiębiorstwach, zwłaszcza w firmach świadczących usługi. Wiele pozycji kosztowych ustalanych jest w sposób szacunkowy i mogą zdarzyć się sytuacje, które nie zostały skalkulowane. Pracownicy działu personalnego mogą mieć trudności z wyceną poszczególnych kategorii kosztów sterowania płynnością kadr.

Tabela 4

## Przykłady składników kosztów sterowania fluktuacją pracowników 50+

Obszary kosztów	Przykładowe składniki kosztów
Wynagrodzenie całkowite	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wynagrodzenie,</li> <li>– odprawy,</li> <li>– świadczenia.</li> </ul>
Koszty zastąpienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ogłoszenia o wolnym etacie,</li> <li>– czynności administracyjne,</li> <li>– rozmowy wstępne,</li> <li>– badania lekarskie,</li> <li>– przesunięcia stanowiskowe.</li> </ul>
Koszty szkoleń	<ul style="list-style-type: none"> <li>– materiały szkoleniowe,</li> <li>– wynagrodzenie osoby szkolącej,</li> <li>– czas szkolenia,</li> <li>– efekty szkoleń.</li> </ul>
Koszty odejścia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozmowa z odchodzącym pracownikiem (czas rozmowy),</li> <li>– czynności administracyjne (wykreślenie pracownika z listy płac, wypisanie dokumentów personalnych),</li> <li>– odprawy pracownicze,</li> <li>– pakiet dodatkowych świadczeń.</li> </ul>
Koszty absencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– świadczenia pracownicze,</li> <li>– zmiany w organizacji pracy,</li> <li>– rozmowa z pracownikiem po powrocie do pracy.</li> </ul>
Koszty profilaktyki zdrowotnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– współfinansowania usług rehabilitacyjnych,</li> <li>– dodatkowe badania lekarskie,</li> <li>– szczepienia profilaktyczne,</li> <li>– akcje uświadamiające nt. zdrowego stylu życia, szkodliwości palenia papierosów, zażywania narkotyków.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cascio W.F.: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich..., op.cit., s. 39-51.

## 5. Dylematy decyzyjne sterowania fluktuacją pracowników 50+

Absencje pracownicze są problem ogólnokrajowym. Co ósma osoba, której czasową niezdolność do pracy skontrolowali orzecznicy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w okresie od sierpnia do listopada 2009 roku, była zdolna do pracy. Z tego tytułu cofnięto zasiłki chorobowe na łączną kwotę 2 mln 713 tys. zł – wynika z danych ZUS. Chorują zarówno osoby starsze, jak i młodsze<sup>17</sup>.

Sterując fluktuacją pracowników, przedsiębiorstwa mają dylematy decyzyjne w zakresie doboru instrumentów w odniesieniu do dwóch typów generacji pokoleń X i Y. Występuje charakterystyczna dwubiegunowość ocen poszczególnych cech i umiejętności pracowników, np. cenny dla przedsiębiorstwa pracownik, którego kompetencje zaliczane są do kluczowych, może mieć dużą liczbę absencji chorobowych. Z danych statystycznych wynika, że odsetek osób leczących się w szpitalach w ciągu ostatnich 12 miesięcy rozkładał się w następujący sposób w poszczególnych grupach wiekowych osób starszych<sup>18</sup>:

- 50-59 lat wynosił 12,8%,
- 60-69 lat – 18,3%,
- 70-79 lat – 24,1%,
- wśród 80-latków i osób starszych – 26,2%.

Przyjmując, że z wiekiem zwiększa się absencja chorobowa i narastają w przedsiębiorstwach problemy w zakresie możliwości zastąpienia pracowników nieobecnych ze względu na wiedzę ekspercką. Uwzględniając poziom absencji pracowników 50+, w sterowaniu fluktuacją występują dwie skrajnie różne sytuacje: albo z firmy odchodzi pracownik z dużą liczbą nieobecności – odejście funkcjonalne (pozytywne dla firmy), albo odchodzi pracownik o zerowej absencji, rzetelnie wykonujący obowiązki – fluktuacja dysfunkcyjna (utrata dobrego pracownika). Aby ustalić poziom absencji, przedsiębiorstwa monitorują liczbę nieobecności. Programy zarządzania absencjami pracowników obarczają przedsiębiorstwa dodatkowymi kosztami<sup>19</sup>. Uwzględniając stan zdrowia pracowników 50+, przedsiębiorstwa prowadzą działania z zakresu profilaktyki zdrowotnej. Dla pracowników dostępni są lekarze zakładowi oferujący dodatkowe badania, jak i specjaliści, np. psycholog, psychoterapeuta, dietetyk, lekarz psychiatra. Ponadto, pracodawca może pokryć koszty rehabilitacji pracownika (zgodnie z obowiązującym wewnętrznym regulaminem). Koszty programu promocji zdrowia, realizowanego w przedsiębiorstwach, obejmują koszty

---

<sup>17</sup> [http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90443,7337283,Co\\_osma\\_osoba\\_na\\_zwolnieniu\\_lekarskim\\_zdolna\\_do\\_pracy.html](http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90443,7337283,Co_osma_osoba_na_zwolnieniu_lekarskim_zdolna_do_pracy.html).

<sup>18</sup> Stan Zdrowia Ludności Polski w 2009 r. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011, s. 27.

<sup>19</sup> Gajdzik B.: Zarządzanie absencjami w przedsiębiorstwie produkcyjnym. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(96), 2014, s. 57-72.

bezpośrednie (wynagrodzenie usługodawców, koszty sprzętu, koszty zakupu szczepionek, koszty bonusów wypłacanych pracownikom przystępującym do różnych programów z zakresu profilaktyki zdrowia itp.) oraz koszty pośrednie (czas pracownika poświęcony na uczestnictwo w programie)<sup>20</sup>. Poza pracownikami 50+ z programów promocji zdrowia korzystają również pracownicy w innych grupach wiekowych. Przedsiębiorstwa, realizując programy promocji zdrowia, przyjmują bowiem różne cele, stąd różne grupy odbiorców świadczonych usług.

Absencja pracowników powyżej 50. roku życia może negatywnie oddziaływać na pozostałych pracowników. Osoby nadużywające możliwości korzystania ze zwolnień lekarskich wpływają na morale współpracowników. Pracownicy mogą przyjąć postawy negatywne wobec pracy. Aby odbudować system wartości, przedsiębiorstwa ponoszą koszty uświadamiania pracowników. Powiązanie postaw z kosztami jest sporym problemem dla wielu firm i konieczne może być dopracowanie metod oceny postaw oraz ich wpływu na zachowania w pracy.

Przedsiębiorstwa muszą postawić na współpracę pracowników 50+ z młodą kadrami, aby przekazywać wiedzę przyszłym następcom. Pracownicy powyżej 50. roku życia powinni pełnić funkcję mentora lub trenera dla młodej kadry. Jednak sytuacja oddawania młodego stażem pracownika pod opiekę pracownika doświadczonego budzi wątpliwości. W. F. Cascio stwierdza, że produktywność pracowników dojrzałych, gdy szkolą innych pracowników, zmniejsza się o 50%<sup>21</sup>. Rodzi się dylemat decyzyjny w odniesieniu do częstości i zakresu wymiany doświadczenia zawodowego między pracownikami.

Kolejnym przykładem sytuacji trudnej dla przedsiębiorstwa jest kwestia spadku wydajności pracy wraz ze starzeniem się kadry. Pracownicy w wieku 50+ pomimo swojego pozytywnego nastawienia do pracy mają mniejsze zdolności percepcyjne, analityczne, lingwistyczne niż osoby młode. Trudniej jest również osobą starszym funkcjonować w sytuacjach zmiany. Niestety, w warunkach narastającej dynamiki zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa muszą implementować nowe metody i techniki organizacji pracy i zarządzania. Wiąże się to z koniecznością powierzania pracownikom ciągle nowych zadań, niemieszczących się w dotychczasowym rozkładzie obowiązków. Zbyt wysokie wymagania stawiane osobom dojrzałym mogą rodzić frustracje i stres dezorganizujące pracę w przedsiębiorstwie. Z kolei zatrudnienie nowego pracownika wiąże się ze zmniejszoną produktywnością w okresie jego adaptacji do pracy. W pierwszych miesiącach pracy nowi pracownicy uczestniczą w szkoleniach, które odbywają się w trakcie czasu pracy. Ponadto, niedoświadczeni pracownicy mogą przyczynić się do wzrostu kosztów eksploatacji z powodu

---

<sup>20</sup> Cascio W.F.: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich..., op.cit., s. 139.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 53.

nieefektywnego wykorzystania materiałów i sprzętu. Porównując różnice w wydajności pracy osób 50+ i pracowników młodych (przewidywanych do zatrudnienia na ich miejsce), może w przedsiębiorstwie wystąpić jedna z dwóch sytuacji: młodzi pracownicy mają wyższą wydajność niż osoby 50+ lub odwrotnie. Wyznaczenie różnicy w wynikach pracy jest istotnym czynnikiem w sterowaniu fluktuacją pracowników 50+. Zwolnienie bowiem pracownika wydajnego powoduje zwiększenie liczby ogólnej pracowników w celu utrzymania ilości produkowanych towarów lub świadczonych usług<sup>22</sup>. Uwzględniając etapy kariery,<sup>23</sup> należy wziąć pod uwagę fazę stagnacji i załamania pracowników przypadającą w okresie 40-50 lat. Pracownicy na tym etapie kariery zawodowej mogą mieć mniejszą wydajność i spadek osiągnięć w pracy.

Dylematy decyzyjne dotyczą również szkoleń pracowniczych. Zanim pracownicy nowi rozpoczną wykonywać przypisane do danego stanowiska obowiązki, prawie zawsze muszą zostać przeszkoleni i uzupełnić swoje kompetencje. Jest to poważny wydatek dla przedsiębiorstwa, na który składają się koszty związane z osobą szkolącą i pracownikiem korzystającym ze szkolenia. Przedsiębiorstwo pokrywa w stu procentach koszty szkolenia osób obejmujących stanowisko po odchodzących pracownikach 50+. Występuje również sytuacja, że to pracownicy dojrzałi muszą uzupełnić swoje kwalifikacje, aby nadal pracować w przedsiębiorstwie. Program szkoleń powinien być dostosowany do predyspozycji pracowników 50+, co wymaga rzetelnej analizy potrzeby tej grupy wiekowej. Dobierając formy i zakresy szkoleń, powinno uwzględniać się cechy psychofizyczne pracowników powyżej 50. roku życia, by mogli odnieść korzyści z udziału w szkoleniu. Szkolenia powinny łączyć teorię i praktykę (pracownicy 50+ łatwiej przyswajają wiedzę powiązaną z praktyką). W ramach szkoleń można doprowadzić do zmiany niektórych niepożądanych zachowań pracowników 50+ (rezultat uświadamiania). Efekty szkoleń podlegają ocenie. Jeżeli nie wystąpią zamierzone rezultaty, np. większe zaangażowanie i mobilność pracowników, większa skuteczność działań, to pracownik może zostać zdegradowany lub przewidziany do zwolnienia. Przedsiębiorstwa sterując fluktuacją pracowników powyżej 50. roku życia, aby zmniejszyć ryzyko nietrafnych decyzji, porównują koszty szkoleń z uzyskanymi rezultatami.

Kolejnym problemem jest kwestia wynagrodzenia za wyniki pracy. Doświadczeni pracownicy zarabiają średnio więcej na godzinę niż osoby zatrudnione na ich miejsce. Według badań struktury wynagrodzeń prowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny na podstawie formularzy Z-12<sup>24</sup> odnotowano prawidłowość, że wraz z wiekiem zwiększa się przeciętne wynagrodzenie. Analizując wynagrodzenie osób powyżej 50. roku życia,

---

<sup>22</sup> Ibidem, s. 53.

<sup>23</sup> De Cenzo D., Robbins S.: *Human Resources Management, Concepts and Practices*. John Wiley & Sons, Illinois 1994, s. 296.

<sup>24</sup> Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2010 roku..., op.cit., s. 133.

najwyższe przeciętne wynagrodzenie odnotowano wśród pracowników w wieku 65 lat i więcej (5231,99 zł), natomiast najniższą płacę osiągały osoby w wieku 50-54 lata (3508,03 zł)<sup>25</sup>. Przedsiębiorstwo wyznaczając koszty fluktuacji, musi uwzględnić koszty wynagrodzeń, obliczając różnicę między pozycją w skali płac odchodzącego pracownika a pozycją jego następcy. Wykonując analizę porównawczą stawek wynagrodzeń osób powyżej 50. roku życia i nowych pracowników, należy również uwzględnić inne składniki, np. wysokość odpraw (jeżeli należne są pracownikowi), koszty rekrutacji, koszty szkoleń pracowniczych<sup>26</sup>.

Analizując poziom bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych, odnotowano wzrost liczby wypadków, w których uczestnikami były osoby powyżej 50. roku życia. Sytuacja taka występuje najczęściej w przedsiębiorstwach, gdzie znaczny procent załogi stanowią osoby powyżej 50. roku życia. Przytoczona sytuacja miała miejsce w przedsiębiorstwie ArcelorMittal Poland<sup>27</sup>, aż 76% wypadków dotyczyło osób powyżej 50 lat. Najczęściej występującą przyczyną był brak należytej uwagi w pracy (35% zaistniałych wypadków)<sup>28</sup>. Reagując na zaistniałą sytuację, zwiększono zakres uprawnień interwencyjnych inspektorów pracy<sup>29</sup> oraz rozbudowano formy i treści szkoleń w ramach programu budowania świadomości pracowniczej<sup>30</sup>.

Wymienione sytuacje są ważne w sterowaniu fluktuacją pracowników powyżej 50. roku życia, lecz nie wyczerpują wszystkich problemów, które mogą skutkować dylematami decyzyjnymi kadry kierowniczej w zarządzaniu kadrami. Sterując fluktuacją pracowników, należy dążyć do zróżnicowania struktury kadrowej przedsiębiorstwa. Dział personalny wraz z kadrą kierowniczą tworząc plany zapewnienia płynności kadrowej przedsiębiorstwa, powinien na bieżąco prowadzić analizę stanu zatrudnienia i wspierać rozwój zawodowy pracowników. Sterując fluktuacją pracowników powyżej 50. roku życia, należy uwzględniać konkretne cechy i kwalifikacje tej grupy wiekowej.

---

<sup>25</sup> Ibidem, s. 133.

<sup>26</sup> Zobacz: Lawler E.: *Rewarding Excellence. Pay Strategies for the New Economy*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2000.

<sup>27</sup> Przedsiębiorstwo zatrudnia około 12 tysięcy pracowników.

<sup>28</sup> Z wypadkowej statystyki roku 2011, publikacja: *Mentalność a wypadki*, Gazetka Zakładowa „Jedynka”, ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza, lipiec/sierpień 2012, s. 5.

<sup>29</sup> W przytoczonym przedsiębiorstwie działa 107 społecznych inspektorów pracy.

<sup>30</sup> Więcej w: Gajdzik B.: *Budowanie kultury bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym*. „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 2, 2013, s. 2-7.



## 6. Podsumowanie

Sterowanie fluktuacją pracowników 50+ jest ważnym zagadnieniem zarządzania zasobami ludzkimi. Pracownicy dojrzały posiadają kwalifikacje, które w wielu przypadkach zaliczane są do kluczowych dla przedsiębiorstwa. Wiedza i doświadczenie zawodowe pracowników dojrzałych powinny być przekazywane młodszej kadrze. Pracownik 50+ powinien również wiedzieć, jakie są oczekiwania pracodawcy w stosunku do jego pracy, stanowiska i zawodu. Pracownicy powyżej 50. roku życia potrzebują wsparcia ze strony działu personalnego i kadry kierowniczej, aby mogli dalej się rozwijać. W praktyce można spotka także *downward movement* (z ang. „ruch w dół”), czyli zmiana stanowiska na takie, które wymaga mniejszego zakresu kompetencji. Taki model kariery w odniesieniu do pracowników starszych stosowany jest w sytuacji, gdy pracownik niedługo przejdzie na emeryturę lub jest zmęczony dynamiką zmian zawodowych w firmie<sup>31</sup>. Błędy w sterowaniu fluktuacją pracowników 50+ (nadmierne odejścia z firmy) mogą mieć negatywne skutki dla utrzymania płynności kadr i prawidłowej organizacji pracy.

## Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
2. Boni M. (red.): Młodzi 2011. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.
3. Bratnicki M.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998.
4. Cascio W.F.: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich. Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
5. De Cenzo D., Robbins S.: Human Resources Management, Concepts and Practices. John Wiley & Sons, Illinois 1994.
6. Gajdzik B.: Budowanie kultury bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym. „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 2, 2013.
7. Gajdzik B.: Zarządzanie absencjami w przedsiębiorstwie produkcyjnym. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(96), 2014.
8. Jędrych E. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla. Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
9. Kaźmierczak A., Kocur M.: Natura dobrej organizacji. Trendy HRM w Polsce. Raport PSZK i Deloitte, Deloitte Polska 2009.

---

<sup>31</sup> Jędrych E. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla. Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 275.

10. Kotler P.: Marketing. Wydawnictwo Rebis, Poznań 2005.
11. Lawler E.: Rewarding Excellence. Pay Strategies for the New Economy. Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2000.
12. Listwan T.: Zarządzanie kadrami. C.H. BECK, Warszawa 2002.
13. Macy B.A., Mirvis P.H: Measuring the quality of worklife and organizational effectiveness in behavioral-economic terms. „Administrative Science Quarterly”, No. 21, 1976.
14. Marston C: Motivating the „What In it for me Workforce”. Hardcover, 2008.

### **Informacje i opracowania statystyczne**

1. Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2010 roku. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa-Bydgoszcz 2012.
2. Stan Zdrowia Ludności Polski w 2009 r. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011.
3. Założenia polityki ludnościowej Polski – Projekt. Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa 2012.

### **Materiały wewnętrzne**

Statystyka wypadkowości roku 2011, publikacja: Mentalność a wypadki, Gazetka Zakładowa „Jedynka”, ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza, lipiec/sierpień 2012.

### **Strony Web**

[http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90443,7337283,Co\\_osma\\_osoba\\_na\\_zwolnieniu\\_lekarskim\\_zdolna\\_do\\_pracy.html](http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90443,7337283,Co_osma_osoba_na_zwolnieniu_lekarskim_zdolna_do_pracy.html).

<http://okrokdoprzodu.wordpress.com>.

<http://hrstandard.pl/2011/08/12/czy-ygreki-inaczej-oceniaja-warunki-pracy/#more-15296>.

<http://kariera.sgh.waw.pl/artykuly/spoleczenstwo/pokolenie-x-y-na-rynku-pracy>.

<http://manager.nf.pl/sprawdz-jak-rekrutowac-osoby-z-pokolenia-y,47010,15>.

<http://www.dojrzaIaprzedsiebiorczosc.pl/badania-i-analazy/dojrzaIa-przedsiebiorczosc-innowacyjny-model-preinkubacji-przedsiebiorczej-osob-50-podsumowanie-wynikow-badan.html>.

<http://efektywni50plus.wysi.edu.pl/c/badania-raporty.html>.