

ANITA RICHERT-KAŻMIERSKA, KATARZYNA STANKIEWICZ

# Możliwość współpracy zawodowej pracowników z różnych grup wiekowych

<https://doi.org/10.33141/po.2013.02.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 2 (877), 2013, ss. 15-19

[www.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Zmiany demograficzne zachodzące w Polsce stanowią wyzwanie zarówno w wymiarze makro-, jak również mikroekonomicznym. Prognozy demograficzne [Prognoza, 2009], mówiące o zmniejszającej się liczbie ludności i postępującym starzeniu się populacji, z punktu widzenia przedsiębiorstwa oznaczają niebezpieczeństwo pojawienia się deficytu wykwalifikowanych kadr. W perspektywie najbliższych 10 lat większość firm w Polsce doświadczy dotkliwego problemu braku utalentowanych menedżerów [Beym, 2010]. Będzie to związane z wycofywaniem się z aktywności zawodowej, przechodzących na emeryturę, przedsiębiorców, menedżerów i specjalistów reprezentujących pokolenie baby boomers<sup>1</sup>.

Nieuchronność zmian pokoleniowych oraz potrzeba zapobieżenia pojawieniu się luki kompetencyjnej, skłaniają przedsiębiorstwa do wykorzystywania w procesach zarządzania zasobami ludzkimi instrumentarium z zakresu zarządzania wiekiem, w tym zarządzania sukcesją i zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo.

Zarządzanie wiekiem najczęściej kojarzone jest z zarządzaniem procesem starzenia się pracowników i uelastycznianiem warunków pracy wobec tej grupy, w celu zachowania (wydłużenia) aktywności zawodowej pracowników w starszym wieku [Litwiński, Sztanderska, 2010]. W szerszym ujęciu zarządzanie wiekiem oznacza optymalizację wykorzystania potencjału

tkwiącego w zróżnicowaniu pracowników, głównie pod względem wieku, ale również płci, profilu wykształcenia itp. Tak pojmowana koncepcja zarządzania wiekiem obejmuje [Jaworska, 2010; Schimanek, 2010]:

- ▶ kompleksowe, całościowe spojrzenie na rozwój pracownika i ścieżkę jego kariery zawodowej,
- ▶ zarządzanie rozwojem i karierą zawodową, w tym system kształcenia i treningu, motywowanie,
- ▶ organizację pracy w sposób odpowiadający specyfice pracowników, w tym ich wieku, stanu zdrowia i zobowiązań rodzinnych, m.in. poprzez właściwą organizację stanowiska pracy, elastyczne godziny pracy i formy zatrudnienia,
- ▶ nowe spojrzenie na fazy w cyklu ludzkiego życia oraz wpisane w nie role zawodowe (pracownicze).

Oczywiście, fakt następstwa pokoleń pracowniczych jest rzeczą całkowicie naturalną, ale odwrócenie piramidy demograficznej i groźba luki kompetencyjnej z jednej strony oraz przejawy dyskryminacji ze względu na wiek z drugiej, wymagają wiedzy i zaangażowania kadry kierowniczej przedsiębiorstw w zakresie zarządzania wiekiem i zespołami zróżnicowanymi wiekowo. Wyzwaniem może okazać się wypracowanie spójnej acz różnorodnej strategii zarządzania pracownikami reprezentującymi pokolenia o odmiennej specyfice: baby boomers, pokolenie X i pokolenie Y [Piktialis, Greenes, 2011]. Przedstawiciele każdego z tych umownie

wyodrębnionych pokoleń kierują się w życiu zawodowym i osobistym odmiennymi wartościami, wykorzystują inne metody i narzędzia w zdobywaniu nowej wiedzy, budują relacje zawodowe i towarzyskie w inny sposób, w innych wymiarach.

Młodzi pracownicy, rekrutujący się z pokolenia Y<sup>2</sup>, najczęściej charakteryzowani są jako ludzie doskonale posługujący się nowoczesnymi technologiami informacyjnymi, a tym samym łatwo docierający i wykorzystujący różnorodne informacje. Wskazuje się na ich elastyczność i łatwą adaptowalność do zmieniającego się otoczenia, a także, co szczególnie istotne w kontekście przedstawianych badań, chęć rozwoju i współpracy zespołowej. Jednocześnie jednak przedstawiciele pokolenia Y charakteryzują cechy negatywne z punktu widzenia pracodawców, takie jak brak umiejętności samodzielnego myślenia, nierealistyczne oczekiwania połączone z nastawieniem na szybką gratyfikację, niechęć do zaburzenia równowagi pomiędzy obowiązkami zawodowymi a życiem prywatnym i związana z tym roszczeniowość, czy wreszcie, odmienne w porównaniu do starszych pracowników podejście do autorytetów, wynikające z dużego poczucia własnej wartości [Fazlagić, 2008; Chester, 2006].

Oceniając możliwość budowania i zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo, niezwykle ważne wydaje się pytanie o możliwości i uwarunkowania współpracy osób młodych ze starszymi pracownikami, szczególnie w kontekście



toczącej się dyskusji o dyskryminacji ze względu na wiek na rynku pracy.

## Dyskryminacja ze względu na wiek

**D**yskryminacja ze względu na wiek (ageizm) oznacza nierówne (w rozumieniu krzywdzące, niesprawiedliwe i nieuzasadnione) traktowanie osób ze względu na ich wiek [Jaroszevska-Ignatowska, 2005]. W praktyce wyróżnia się dyskryminację bezpośrednią i pośrednią [Dyrektywa Rady, 2000], może ona przybierać różne formy (lekceważenie, obojętność, wykorzystywanie, przemoc itp.), zachodzić w różnych sferach (publicznej i prywatnej, relacjach społecznych, miejscu pracy itp.), w równym stopniu dotyczyć osób młodych i osób w starszych grupach wiekowych.

W badaniach Discrimination in the European Union przeprowadzonych w 2007 roku, 48% respondentów uznało dyskryminację ze względu na wiek za rzadką, natomiast 46% za rozpowszechnioną. Największy odsetek uważających, że dyskryminacja ze względu na wiek jest rozpowszechniona zanotowano na Węgrzech (66%), w Czechach (63%), Łotwie (55%) i Holandii (53%), najniższy – w Niemczech (34%), Luksemburgu (31%) i Irlandii (30%). W Polsce dyskryminację ze względu na wiek za powszechną uznało 40% respondentów.

W badaniach realizowanych w Polsce analizę problematyki dyskryminacji ze względu na wiek najczęściej zawęża się do dwóch wymiarów: osób starszych oraz zachowań dyskryminacyjnych na rynku pracy i/lub w miejscu pracy.

Polakom w starszym wieku przypisuje się stereotypowe cechy takie, jak: niski poziom wykształcenia, zły stan zdrowia, kłopoty z adaptacją do nowych warunków, zmęczenie pracą, obawę przed konkurencją ze strony młodszych pracowników [Jeżowska, 2007]. Według PBS DGA, co dziesiąta osoba w wieku powyżej 50. roku życia spotkała się z dyskryminacją związaną z wiekiem. Polegała ona głównie na braku akceptacji dla pracy starszych pracowników, niedostosowaniu warunków pracy, zadań, narzędzi oraz organizacji pracy, izolacji od młodszych pracowników (pracownicy młod-

si i starsi pracują w innych zespołach), czy wreszcie utrudnionym dostępie do oferty szkoleniowej [Pracuję – rozwijam kompetencje..., 2011]. Wyniki uzyskane w badaniu przeprowadzonym w 2011 roku w ramach Projektu Best Agers na grupie 382 słuchaczy Uniwersytetów Trzeciego Wieku w Gdańsku, Olsztynie i Szczecinie, potwierdzają obecność zachowań dyskryminacyjnych wobec osób starszych w miejscu pracy. Ponad 64,5% respondentów zgadza się z twierdzeniem (zagregowano odpowiedzi tak i raczej tak), że na polskim rynku pracy występuje zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek. Jedynie 12% (zagregowano odpowiedzi nie i raczej nie) jest przeciwnego zdania. Mniej niż 30% zgadza się także z twierdzeniem, że osoby starsze są dobrze postrzegane przez swoich współpracowników w miejscu pracy. Ponadto 70% respondentów zgadza się z twierdzeniem, że aktywnym zawodowo osobom starszym zarzuca się, że „odbierają pracę młodym” [Richert-Kaźmierska, 2012].

Równocześnie w opinii społecznej (około 90% respondentów) osoby starsze są potrzebne w polskim społeczeństwie. Jako obciążenie dla tegoż społeczeństwa postrzega je zaledwie 8% osób w wieku 18-24 lata, 6% osób w wieku 25-34 lata i 3% osób w wieku 35-44 lata. Najczęściej w kategorii obciążenia dla społeczeństwa postrzegają siebie same osoby starsze (w grupie wiekowej 65+ aż 17%) [Polacy wobec ludzi starych, 2009]. Pracodawcy także doceniają pracowników w starszym wieku, głównie za ich doświadczenie zawodowe, umiejętności i uprawnienia niezbędne do wykonywania prac wysokospecjalistycznych, stosunek do pracy, w tym sumienność, obowiązkowość, zdyscyplinowanie czy wreszcie zaangażowanie w pracę oraz

lojalność i przywiązanie do pracodawcy [Fryca, Maciejewska, 2010]. Ponad 60% pomorskich przedsiębiorców deklaruje, że nie ma żadnych barier ograniczających zatrudnianie pracowników powyżej 45. roku życia (jedynie 11% pracowników w tym wieku jest takiego zdania) [Pracuję – rozwijam kompetencje..., 2011].

## Wyniki badań

**W** kontekście zachodzących zmian demograficznych i ich konsekwencji dla przedsiębiorstw, a także problematyki zróżnicowania pokoleniowego i ageizmu, szczególnego znaczenia nabiera zagadnienie współpracy międzypokoleniowej i funkcjonowania zespołów zróżnicowanych wiekowo [Uwarunkowania psychologiczne i organizacyjne, 2006; Urbaniak, 2007].

W lutym 2012 roku na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej przeprowadzono pilotażowe badanie ankietowe, którego celem było pozyskanie informacji dotyczących możliwości i uwarunkowań współpracy osób młodych ze starszymi pracownikami w zespołach zróżnicowanych wiekowo, w środowisku zawodowym.

Dobór grupy badawczej był dobowym celem [Shaughnessy, Zechmeister, Zechmeister, 2002], bazowano na założeniu zawartym w misji Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, tj. kształceniu przyszłych menedżerów potrafiących adaptować się do zmiennych wymogów rynków europejskich. Osoby reprezentujące takie środowisko powinny być bezwzględnie otwarte na możliwość współpracy w zespołach wielopokoleniowych.

Tab. 1. Doświadczenie zawodowe badanych

	Liczba badanych	Procent badanych
Bez doświadczenia zawodowego	18	15,4
Doświadczenie zawodowe do 1 roku	38	32,5
Doświadczenie zawodowe od 1 do 5 lat	39	33,3
Doświadczenie zawodowe powyżej 5 lat	22	18,8

Źródło: obliczenia własne.

Badanie przeprowadzono na grupie 117 studentów (80 kobiet i 37 mężczyzn). Rozkład liczbowy kobiet i mężczyzn w badanej grupie jest odzwierciedleniem rzeczywistej struktury płci wśród badanych studentów.

Średnia wieku badanych wynosiła 23,9 lat. Ponad połowa respondentów w momencie przeprowadzania badania zadeklarowała, że jest zatrudniona. Najwięcej osób pracowało w pełnym wymiarze godzin (42,7%), w niepełnym wymiarze godzin zatrudnionych było 17,1% badanych. Status niepracujących w chwili badania wskazało 35,9% osób, bezrobotnych natomiast było tylko 4,3% badanych.

W badaniu wykorzystano kwestionariusz składający się z pięciu pytań wielokrotnego wyboru oraz trzech pytań jednokrotnego wyboru.

Wyniki odpowiedzi otrzymanych na pytanie dotyczące dotychczasowego doświadczenia zawodowego badanych osób przedstawia tabela 1.

Zdecydowana większość badanych (88,6%) miała doświadczenie zawodowe. Przy czym, ze względu na średni wiek badanych, najbardziej liczne grupy to badani legitymujący się doświadczeniem od 1 do 5 lat (33,3%) oraz do 1 roku (32,5%). Powyżej 5 lat doświadczenia zawodowego miało 18,8%, natomiast bez jakiegokolwiek doświadczenia zawodowego pozostaje najmniejsza grupa (15,4%).

W toku badań respondentom zadano między innymi pytania dotyczące występowania współpracy pomiędzy młodszyimi i starszymi pracownikami oraz wykorzystywania przez młodych wiedzy starszych pracowników. Pytania te brzmiały kolejno: „Czy Pana/Pani zdaniem w miejscu pracy osoby młode chętnie współpracują z osobami w wieku 55 lat i więcej?”, „Czy transfer wiedzy osób w wieku 55 lat i więcej jest przydatny w rozwoju i awansie zawodowym młodszych pracowników?”. Odpowiedzi do tych pytań uzyskiwano na skali dychotomicznej (tak/nie).

Kolejne pytania dotyczyły zauważania przez badanych zjawisk nierównego traktowania pracowników ze względu na wiek. Pytania te brzmiały następująco: „Czy w Polsce występuje zjawisko dyskryminacji w miejscu pracy ze względu na wiek” oraz „Czy osoby młodsze są

w Polsce na rynku pracy postrzegane jako bardziej atrakcyjne aniżeli osoby w wieku 55 lat i więcej?”. Odpowiedzi na te pytania uzyskiwano na skali Likerta (1 – zdecydowanie zgadzam się, 5 – zdecydowanie nie zgadzam się).

Wyniki odpowiedzi udzielonych na pytanie: „Czy Pana/Pani zdaniem w miejscu pracy osoby młode chętnie współpracują z osobami w wieku 55 lat i więcej” prezentuje tabela 2.

Wyniki odpowiedzi wskazują na podział opinii wśród badanych. Ponad połowa (56,4 %) uważa, że osoby młode chętnie współpracują w miejscu pracy z osobami z grupy 55 lat i więcej, podczas gdy 43,6% nie zgadza się z tym stwierdzeniem. Na podstawie przeprowadzonego testu Chi-kwadrat można stwierdzić, że sposób odpowiadania na tak postawione pytanie nie był uzależniony od płci, statusu zawodowego czy też doświadczenia zawodowego.

Wyniki odpowiedzi udzielonych na kolejne pytanie: „Czy transfer wiedzy osób w wieku 55 lat i więcej jest przydatny w rozwoju i awansie zawodowym młodszych pracowników” przedstawione zostały w tabeli 3.

Z tak sformułowanym stwierdzeniem zgodziło się aż 81,2% badanych. Jednocześnie, podobnie jak w przypadku wcześniejszego pytania, na podstawie przeprowadzonego testu Chi-kwadrat można stwierdzić, że sposób odpowiadania na to pytanie nie był uzależniony od płci, statusu zawodowego czy też doświadczenia zawodowego.

Próbując zinterpretować dotychczasowe wyniki, trudno oprzeć się wrażeniu pewnej niespójności, niekonsekwencji w udzielaniu odpowiedzi. Absolutna większość (ponad 80%) młodych ludzi deklaruje przydatność transferu wiedzy od osób w wieku 55 lat i więcej, ale już dużo mniej badanych (56,4%) wskazuje na chęć współpracy osób młodych ze starszymi. Czyżby kluczowe znaczenie miało tu rozumienie transferu jako procesu jednokierunkowego, podczas gdy współpraca wymaga współdziałania?

Wyniki odpowiedzi uzyskanych na kolejne pytanie: „Czy w Polsce występuje zjawisko dyskryminacji w miejscu pracy ze względu na wiek” prezentuje tabela 4.

Okazuje się, że 73% badanych (suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „ra-

**Tab. 2. Wyniki odpowiedzi na pytanie: „Czy Pana/Pani zdaniem w miejscu pracy osoby młode chętnie współpracują z osobami w wieku 55 lat i więcej?”**

	Ilość odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Tak	66	56,4
Nie	51	43,6

Źródło: obliczenia własne.

**Tab. 3. Wyniki odpowiedzi na pytanie: „Czy transfer wiedzy osób w wieku 55 lat i więcej jest przydatny w rozwoju i awansie zawodowym młodszych pracowników?”**

	Ilość odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Tak	95	81,2
Nie	22	18,8

Źródło: obliczenia własne.

czej tak”) zgodziło się ze stwierdzeniem, że w Polsce w miejscu pracy pracownicy są dyskryminowani ze względu na wiek. Tylko 8,5% badanych odpowiedziało „zdecydowanie nie” lub „raczej nie” na tak zadane pytanie około 18% nie potrafiło odnieść się do tego stwierdzenia.

Do dalszej analizy odpowiedzi dla omawianego pytania, zastosowano test Chi-kwadrat. Ze względu na małą liczebność części z obserwowanych wyników („zdecydowanie nie” i „raczej nie”), odpowiedzi połączono w kategorie, tworząc zbiory „tak”, „trudno powiedzieć”, „nie”. Na podstawie przeprowadzonego testu Chi-kwadrat można stwierdzić, że sposób odpowiadania na tak postawione pytanie nie był uzależniony od płci czy statusu zawodowego. Ten sam test jednak wskazał na zależność z doświadczeniem zawodowym badanych. Otrzymane wyniki przedstawia tabela 5.



Test Chi-kwadrat wykazał zależność pomiędzy doświadczeniem zawodowym badanych a odpowiedzią na pytanie: „Czy w Polsce występuje zjawisko dyskryminacji w miejscu pracy ze względu na wiek?” ( $p < 0,05$ ). Im dłuższe doświadczenie zawodowe, tym badani częściej zgadzali się

ze stwierdzeniem, że w Polsce ten rodzaj dyskryminacji zawodowej istnieje. Najprawdopodobniej w trakcie swojej pracy spotykają się z jej przejawami.

Kolejne pytanie dotyczyło postrzegania osób młodych na rynku pracy i brzmiało: „Czy osoby młodsze są postrzegane na

rynku pracy jako bardziej atrakcyjne aniżeli osoby w wieku 55 lat i więcej?”. Otrzymane odpowiedzi prezentuje tabela 6.

Ponad 80% respondentów odpowiedziało twierdząco na tak postawione pytanie. Tylko niecałe 12% badanych uważało, że sytuacja taka nie ma miejsca.

Ze względu na małą liczebność niektórych z obserwowanych wyników („zdecydowanie nie” i „raczej nie”) odpowiedzi połączono w kategorie, tworząc zbiory „tak”, „trudno powiedzieć”, „nie”. Na podstawie przeprowadzonego testu Chi-kwadrat można stwierdzić, że sposób odpowiadania na tak postawione pytanie nie był uzależniony od płci, statusu zawodowego czy doświadczenia zawodowego.

Ten sam test wskazał jednak na ciekawą zależność pomiędzy sposobem odpowiadania na wcześniej zadane pytanie: „Czy Pana/Pani zdaniem w miejscu pracy osoby młode chętnie współpracują z osobami w wieku 55 lat i więcej?”, a odpowiedzią na pytanie: „Czy osoby młodsze są postrzegane na rynku pracy jako bardziej atrakcyjne aniżeli osoby w wieku 55 lat i więcej?”. Otrzymane wyniki prezentuje tabela 7.

Test Chi-kwadrat na poziomie istotności  $p = 0,01$  wykazał zależność pomiędzy sposobem, w jakim respondenci odpowiadali na pytania. Badani, którzy twierdzili, że w miejscu pracy osoby młode chętnie współpracują z osobami w wieku 55 lat i więcej, częściej zgadzali się także ze stwierdzeniem, iż osoby młode są postrzegane na rynku pracy jako bardziej atrakcyjne aniżeli osoby w wieku powyżej 55 lat.

Trudno jednoznacznie zinterpretować otrzymane zależności. Być może wyniki te wskazują na pozytywną samoocenę respondentów. Postrzegają oni osoby młode (a więc także samych siebie) jako elastycznie dostosowujące się do warunków rynku pracy (gotowe do współpracy z osobami starszymi), przez co bardziej atrakcyjne na rynku pracy i/lub w miejscu pracy.

**Tab. 4. Wyniki odpowiedzi na pytanie: „Czy w Polsce występuje zjawisko dyskryminacji w miejscu pracy ze względu na wiek?”**

	Ilość odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Zdecydowanie tak	42	36,0
Raczej tak	44	37,6
Trudno powiedzieć	21	17,9
Raczej nie	8	6,8
Zdecydowanie nie	2	1,7

Źródło: obliczenia własne.

**Tab. 5. Wyniki testu Chi-kwadrat zależności pomiędzy doświadczeniem zawodowym badanych a odpowiedzią na pytanie: „Czy w Polsce występuje zjawisko dyskryminacji w miejscu pracy ze względu na wiek?”**

	Wartość	df	p
Chi-kwadrat Pearsona	14,721	6	$P = 0,0225$

Źródło: obliczenia własne.

**Tab. 6. Wyniki odpowiedzi na pytanie: „Czy osoby młodsze są postrzegane na rynku pracy jako bardziej atrakcyjne niż osoby w wieku 55 lat i więcej?”**

	Ilość odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Zdecydowanie tak	37	31,7
Raczej tak	57	48,7
Trudno powiedzieć	9	7,7
Raczej nie	12	10,2
Zdecydowanie nie	2	1,7

Źródło: obliczenia własne.

**Tab. 7. Wyniki testu Chi-kwadrat zależności pomiędzy odpowiedzią na pytanie: „Czy Pana/Pani zdaniem w miejscu pracy osoby młode chętnie współpracują z osobami w wieku 55 lat i więcej?” a odpowiedzią na pytanie: „Czy osoby młodsze są postrzegane na rynku pracy jako bardziej atrakcyjne aniżeli osoby w wieku 55 lat i więcej?”**

	Wartość	df	p
Chi-kwadrat Pearsona	9,07	2	$P = 0,01$

Źródło: obliczenia własne.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że studenci Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej uczestniczący w badaniu dostrzegają potrzebę i korzyści płynące z pracy w zespołach wielopokoleniowych w miejscu pracy. Nie prezentują

poglądów o zabarwieniu dyskryminacyjnym i deklarują otwartość na współpracę z osobami ze starszych grup wiekowych. Równocześnie większość z nich zgadza się z twierdzeniem, że pracownicy młodzi są postrzegani na rynku pracy jako bardziej atrakcyjni.

Wykorzystanie nieparametrycznych metod statystycznych w opracowywaniu uzyskanych wyników pozwoliło na stwierdzenie, że odpowiedzi udzielane przez respondentów w zakresie możliwości i uwarunkowań współpracy w zespołach wielopokoleniowych, nie są zależne od płci, wieku czy statusu zawodowego. Jedyną zmienną korelującą jest staż pracy badanych.

Użycie testu Chi-kwadrat w analizie udzielonych odpowiedzi pozwoliło także zidentyfikować zależność pomiędzy pozytywną opinią wyrażaną przez osoby młode na temat współpracy w zespołach wielopokoleniowych a ich wysoką samooceną atrakcyjności na rynku pracy.

DR INŻ. ANITA RICHERT-KAŻMIERSKA  
DR KATARZYNA STANKIEWICZ  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
Politechniki Gdańskiej

## PRZYPISY

- 1) Osoby urodzone w latach 1946-1964.
- 2) Osoby urodzone w latach 1980-2000.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BEYM M., *Dlaczego warto zbudować skuteczny plan zarządzania sukcesją?*, <http://kadry.nf.pl> [5.10.2010].
- [2] CHESTER E., *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- [3] Dyrektywa Rady Unii Europejskiej z dnia 27 listopada 2000 r. ustalająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (2000/78/WE).
- [4] *Discrimination in the European Union*, Special Eurobarometr 263 Report, Wave 65.4 – opinion and social, 2007.
- [5] FAZLAGIĆ J.A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3(25).
- [6] FRYCA J., MACIEJEWSKA B., *Analiza postaw i opinii pracodawców o pracownikach 45+ w województwie pomorskim*, w: J. FRYCA, B. MACIEJEWSKA (red.), *Pracownicy 45+ w przedsiębiorstwie*, PTE, Gdańsk 2010.
- [7] JAROSZEWSKA-IGNATOWSKA I., *Dyskryminacja osób starszych ze względu na wiek na rynku pracy – aspekty prawne*, w: B. TOKARZ (red.), *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2005.
- [8] JAWORSKA J., *Rola pracodawców w strategiach wydłużania aktywności zawodowej osób 50+*, w: *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.
- [9] JEŻOWSKA K., *Starsi pracownicy na rynku pracy*, w: B. URBANIAK (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa 2007.
- [10] *Jak kształtować partnerskie relacje międzypokoleniowe? Osoby starsze w oczach młodzieży i młodzież w oczach osób starszych*, Materiały robocze opracowane na potrzeby debaty w dniu 15 czerwca 2012 r. w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej, <http://www.rpo.gov.pl/pliki/13401201870.pdf> [12.02.2013].
- [11] LITWIŃSKI J., SZTANDERSKA U., *Wstępne standardy zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.
- [12] PIKTIALIS D., GREENES K.A., *Bridging the Gaps. How to Transfer the Knowledge in Today's Multigenerational Workplace*, Research report, R-1428-08-RR, <http://www.conference-board.org> [15.08.2011].
- [13] *Polacy wobec ludzi starszych i własnej starości*, Komunikat z badań BS/157/2009, CBOS, Warszawa 2009.
- [14] *Pracuje – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+*. Zbiorny raport z badań, PBS DGA, Sopot 2011.
- [15] *Prognoza ludności na lata 2008-2035*, GUS, Warszawa 2009.
- [16] RICHERT-KAŻMIERSKA A., *Determinanty aktywności zawodowej osób starszych na przykładzie słuchaczy Uniwersytetów Trzeciego Wieku w Gdańsku, Olsztynie i Szczecinie*, Raport z badań w ramach Projektu Best Agers, Maszynopis, Gdańsk 2012.
- [17] SCHIMANEK T., *Co to jest zarządzanie wiekiem?*, w: *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.
- [18] SHAUGHNESSY J., ZECHMEISTER E., ZECHMEISTER J., *Metody badawcze w psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- [19] URBANIAK B., *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007.
- [20] *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy. Raport z badań*, Żorska Izba Gospodarcza, Żory 2006.

## POSSIBILITIES OF PROFESSIONAL COOPERATION BETWEEN EMPLOYEES FROM DIFFERENT AGE GROUPS

### SUMMARY

The article discusses the possibility of professional cooperation between employees from different age groups within the context of the ongoing process of aging society. The authors have presented the results of research carried out on a group of 117 students of the Faculty of Management and Economics at Gdansk University of Technology. The aim of this study was to evaluate the possibilities and determinants of cooperation between young and old workers. The results have demonstrated that the professional experience of the respondents positively correlated with the possibility to cooperate; however, gender, age and employment status do not correlated. The results have also showed the correlation between a positive opinion about cooperation between employees at different age and self-assessment of the attractiveness on the job market

**Key words:** aging society, intergenerational teams, intergenerational cooperation