

# Niezgodność przekonań i działań menedżerów wobec pracowników w wieku 55+

Katarzyna Stankiewicz

*Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska*

Artykuł dotyczy problematyki postaw i działań menedżerów wobec pracowników w wieku 55+. W literaturze dotyczącej zarządzania wiekiem przytaczane są wyniki badań na temat cech charakteryzujących starszych pracowników. Porównuje się je czasem z cechami przypisywanymi pracownikom młodym. Cel prezentowanych w artykule badań sformułowany został nieco inaczej i dotyczył zweryfikowania zbieżności zalet przypisywanych starszym pracownikom przez menedżerów z cechami wymaganymi od osób nowo zatrudnianych w organizacji. W wypadku stwierdzenia takiej zbieżności celem dodatkowym była ocena działań podejmowanych dla zachęcenia starszych pracowników do przedłużonej aktywności zawodowej. Opisane badania przeprowadzone zostały w ramach międzynarodowego projektu Best Agers Lighthouses – *Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region* z wykorzystaniem metody wywiadu pogłębionego wśród 61 menedżerów dziesięciu organizacji biorących udział w projekcie. Otrzymane wyniki wskazują na niezgodność pomiędzy przekonaniami prezentowanymi przez uczestniczących w badaniu menedżerów a działaniami podejmowanymi przez nich wobec starszych pracowników.

**Słowa kluczowe:** starzenie się społeczeństwa, zarządzanie wiekiem, pracownicy 55+, postawy menedżerów, kompetencje zawodowe, sektor MSP, projekt Best Agers Lighthouses.

## Wprowadzenie

Tematykę zarządzania wiekiem w organizacjach, a w szerszym ujęciu status osób w wieku 55+ na rynku pracy, omawia wiele publikacji i opracowań naukowych. Wynika to ze zwiększającej się świadomości obecnej sytuacji demograficznej oraz konieczności podejmowania działań ograniczających jej ekonomiczne i społeczne konsekwencje. Dostępne dane (Eurostat, 2014; World Population Prospect, 2013)

wyraźnie wskazują na postępujące starzenie się społeczeństwa europejskiego, co w perspektywie kilkudziesięciu lat skutkować będzie coraz mniejszą liczbą młodych ludzi wkraczających na rynek pracy. Jednym z proponowanych rozwiązań, mających sprostać takim wyzwaniom i zwiększyć aktywność zawodową osób starszych, są zmiany legislacyjne polegające na przesuwaniu formalnej granicy wieku emerytalnego w poszczególnych krajach Europy. Odgórne wprowadzanie takich rozwiązań budzi często opór społeczny (CBOS, 2012), a w niektórych wypadkach powoduje nawet wycofywanie się rządów z wcześniej przyjętych ustaleń (Deutsche Rentenversicherung, 2014; Forbes, 2014). Z drugiej strony nie brakuje badań wskazujących na chęć utrzymywania i przedłużania aktywności zawodowej przez starszych pracowników, jeśli spełnione zostałyby pewne warunki dotyczące np. formy zatrudnienia oraz działań z zakresu motywowania do dalszej aktywności (GUS, 2007, 2012; Bujacz, Macko, 2010). Problematyczna pozostaje nadal kwestia postaw pracodawców i menedżerów wobec możliwości przedłużania aktywności zawodowej tej grupy społecznej. Postawy te uwidaczniają się zarówno w stereotypowych opiniach (Starega-Piasek, 2006; Gaillard, Desmette, 2010; Ng, Feldman, 2012), jak i w działaniach mających czasami charakter dyskryminacyjny ze względu na wiek (Lahey, 2008; Ahmed, Andersson i Hammarstedt, 2012). Warto podkreślić, że dzieje się tak pomimo rozpoznawania przez pracodawców i menedżerów szczególnych zalet starszych pracowników, odróżniających ich od pracowników młodych (Brzeziński i in., 2011; Perek-Biała, Turek i Strzałkowska, 2011; Laus, Ziarkowska-Hordyj, 2012). Nasuwa się jednak pytanie, czy wskazania te mogą mieć charakter tylko deklaracyjny? Czy i w jakim stopniu dotyczą cech i kompetencji rzeczywiście znaczących dla organizacji, a w związku z tym wymaganych w procesie rekrutacji od nowych kandydatów? Kwestia ta jest o tyle ważna, że konsekwencje starzenia się społeczeństwa dotyczą nie tylko liczby, czyli dostępności potencjalnych pracowników, ale także, a może przede wszystkim ich jakości, określanej przez poszukiwane, ale deficytowe na rynku pracy kompetencje przypisywane doświadczonym pracownikom. W wypadku rozwiązywania problemów dotyczących tylko liczby zatrudnionych, działania organizacji można określić jako reaktywne. Przykładem może być rekrutacja nowych pracowników spełniających tylko wymogi formalne, których nie przyjęto by do organizacji, gdyby nie sytuacja na rynku pracy. W drugim wypadku działania mają charakter proaktywny i opierają się na świadomości korzyści wynikających z zatrudniania i/lub utrzymania zatrudnienia osób w różnym wieku, mających specyficzne kompetencje związane ze stawianymi przez pracodawców wymogami jakościowymi (Suchar, 2005; Kołodziejczyk-Olczak, 2014). Kompetencje te zdobywane i rozwijane są w trakcie całej kariery zawodowej i stanowią unikalny zasób kapitału ludzkiego. Unikalny tym bardziej, że kompetencje, które mają największe znaczenie dla



jakości pracy są jednocześnie najtrudniej kształtowalne (Orlińska-Gondor, 2006), gdyż nie dotyczą tylko wiedzy, umiejętności, doświadczenia etc., lecz faktycznego występowania określonych zachowań i prezentowania postaw zgodnych z kulturą danej organizacji (Lewicka, 2010). Wobec powyższego nasuwa się kolejne pytanie, czy pracodawcy podejmują konkretne działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania wiekiem, które opierając się na kapitale ludzkim, uwzględniają możliwości i potrzeby pracowników w różnym wieku, przez co umożliwiają organizacji osiągnięcie sukcesu i budowanie przewagi konkurencyjnej (Penc, 2005; Armstrong, 2007; Liwiński, Sztanderska, 2010a)?

Powyższe rozważania i postawione pytania stały się podstawą do przeprowadzenia badań dotyczących zgodności przekonań i działań prezentowanych przez menedżerów wobec pracowników w wieku 55+.

## Badania własne

Przedstawione w niniejszym opracowaniu wyniki pochodzą z kompleksowych badań przeprowadzonych w ramach międzynarodowego projektu Best Agers Lighthouses – *Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region*<sup>1</sup>, którego głównym celem było wypracowanie i wdrożenie działań z zakresu zarządzania wiekiem w wybranych przedsiębiorstwach sektora MSP i organizacjach publicznych. Model badawczy wypracowany przez partnerów projektu i wykorzystany w pierwszym jego etapie zakładał między innymi przeprowadzenie wywiadu pogłębionego wśród menedżerów dziesięciu organizacji biorących udział w projekcie. Wywiad pogłębiony składał się z 18 pytań otwartych oraz pytań dodatkowych (pogłębiających) dotyczących z jednej strony sytuacji demograficznej organizacji oraz świadomości kierunku i konsekwencji jej rozwoju, z drugiej natomiast działań z zakresu zarządzania wiekiem w takich obszarach jak rekrutacja i selekcja, ustawiczne kształcenie i rozwój kariery zawodowej, przesunięcia między stanowiskami, ochrona i promocja zdrowia oraz kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę. Wywiad przeprowadzony został wśród 61 menedżerów, w tym 33 kobiet (54%) i 28 mężczyzn (46%), w wieku od 30 do 67 lat (średnia wieku 48,5 lat)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.best-agers-lighthouses.eu/>

<sup>2</sup> Wyniki całościowe wywiadu pogłębionego zawarto w: Richert-Kaźmierska, A., Stankiewicz, K. (2014). *Potencjał pracowników w wieku 55+ w ocenie menadżerów przedsiębiorstw sektora MSP oraz organizacji publicznych w Regionie Morza Bałtyckiego. Raport z badania*. Gdańsk: Politechnika Gdańska. Wydział Zarządzania i Ekonomii.



Głównym celem prezentowanej analizy badawczej było stwierdzenie, czy w opinii menedżerów starsi pracownicy mają cechy, które wymagane są od nowo przyjmowanych do organizacji osób. A jeśli tak, to czy podejmowane są działania pozwalające na dalsze wykorzystywanie cech pracujących już w organizacjach starszych pracowników poprzez zachęcanie ich do pracy poza granicami formalnego wieku emerytalnego.

W celu odpowiedzi na powyższe pytanie badawcze przeanalizowano wypowiedzi menedżerów otrzymane w trakcie wywiadu pogłębionego w odniesieniu do trzech pytań. W pierwszym menedżerowie poproszeni zostali o wymienienie trzech najważniejszych ich zdaniem cech wymaganych od nowo przyjmowanych pracowników. Pytanie 14. brzmiało: „Czy rozpoznajesz jakieś szczególne zalety pracowników 55+?”, a jeśli otrzymana odpowiedź była twierdząca, proszono badanych o uściślenie „jakie to są zalety?”. Natomiast pytanie 15. brzmiało: „Czy w twojej organizacji wykorzystywane są rozwiązania mające motywować i zachęcać starszych pracowników do kontynuowania pracy także po przekroczeniu formalnego wieku emerytalnego?”.

Na pytanie dotyczące trzech najważniejszych cech wymaganych od nowo przyjmowanych pracowników badani menedżerowie podali 188 odpowiedzi, na podstawie których zidentyfikowano trzy kategorie ogólne wraz z zawartymi w nich kategoriami szczegółowymi. Kategorie te wraz z liczbą zaliczonych do niej odpowiedzi przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Ogólne i szczegółowe kategorie cech wymaganych przez menedżerów od nowo zatrudnionych pracowników**

Kategorie ogólne	Kategorie szczegółowe	Liczba wskazań	% wskazań
Kompetencje zawodowe	wykształcenie zawodowe wiedza zawodowa doświadczenie zawodowe	93	49
Cechy indywidualne i osobowościowe	motywacja i zaangażowanie w pracę elastyczność niezależność pozytywne nastawienie etyka pracy: lojalność, odpowiedzialność, uczciwość	55	30
Umiejętności społeczne	umiejętności pracy zespołowej, współpracy komunikatywność	40	21

Źródło: opracowanie własne na podstawie Richert-Kaźmierska, Stankiewicz (2014).



Zdecydowanie najczęściej, bo prawie w połowie wskazań (49%), wymieniano cechy zaliczone następnie do kategorii „kompetencje zawodowe” i zawierające takie kategorie szczegółowe jak wykształcenie, wiedza i doświadczenie zawodowe. W literaturze przedmiotu kompetencje te często określa się mianem „twardych”, których posiadanie jest niezbędne do wykonania zadań stawianych przed pracownikiem (Armstrong, 2007). Kolejną pod względem częstotliwości wskazań (30%) była kategoria „cechy indywidualne i osobowościowe” z ośmioma podkategoriami szczegółowymi zawierającymi atrybuty, których posiadanie jest znaczące dla efektywnego wykorzystywania „twardych” kompetencji zawodowych. Są to: motywacja i zaangażowanie w pracę, elastyczność, niezależność, pozytywne nastawienie oraz etyka pracy (lojalność, odpowiedzialność i uczciwość). Ostatnia zidentyfikowana kategoria główna to „umiejętności społeczne” (21%), uwzględniająca umiejętności pracy zespołowej oraz komunikatywność niezbędne przy współpracy z innymi pracownikami w organizacjach. W żadnej wypowiedzi nie pojawiło się spontaniczne odwołanie do wieku kandydatów.

W kolejnym kroku przeanalizowano odpowiedzi menedżerów na pytanie o rozpoznawanie szczególnych zalet pracowników w wieku 55+. Trzech spośród badanych menedżerów stwierdziło, że zalety pracowników nie są związane z ich wiekiem. Przykłady wypowiedzi:

„Nie akcentowałbym wieku 55+. Próbuję rozpoznać zalety pracowników, ale nie odnoszę ich do wieku. Myślę, że wiek nie ma znaczenia. Wiem, jakie zalety mają pracownicy, z którymi pracuję i to pomaga w pracy”.

„Myślę, że to bardziej zależy od charakteru danej osoby niż od wieku”.

„Nie, nie sądzę, że są jakieś szczególne zalety. Każda generacja nauczyła się czegoś i ma swoje doświadczenia”.

Natomiast na podstawie wypowiedzi kolejnych 58 menedżerów zidentyfikowano trzy kategorie ogólne wraz z zawartymi w nich kategoriami szczegółowymi przedstawionymi w tabeli 2.

Tym razem menedżerowie podali w sumie 127 odpowiedzi określających zalety rozpoznawane przez nich u pracowników w wieku 55+. Najwięcej (55%) zaliczonych zostało do kategorii „kompetencje zawodowe”, która obejmowała dwie podkategorie: wiedzy zawodowej i życiowej oraz doświadczenia zawodowego i życiowego. Połączenie w jednej podkategorii obu rodzajów zalet związanych np. z doświadczeniem zawodowym i życiowym wynikało ze sposobu ich przedstawiania przez samych badanych. W trakcie wywiadu podkreślali oni możliwość



wykorzystywania przez starszych pracowników wiedzy i doświadczenia zdobytego w trakcie całego dotychczasowego życia do praktycznych rozwiązań w działaniach zawodowych. Przykłady wypowiedzi:

„Doświadczenie, doświadczenie życiowe, umiejętność wykorzystania swojej wiedzy i doświadczenia w różnych sytuacjach”.

„Są bardziej doświadczeni, są ekspertami w swojej dziedzinie, mają doświadczenie w wielu sytuacjach z ludźmi”.

**Tabela 2. Ogólne i szczegółowe kategorie cech rozpoznawanych przez menedżerów jako szczególne zalety pracowników 55+**

Kategorie ogólne	Kategorie szczegółowe	Liczba wskazań	% wskazań
Zalety związane z kompetencjami zawodowymi	wiedza zawodowa i życiowa doświadczenie zawodowe i życiowe	70	55
Zalety związane z cechami indywidualnymi i osobowościowymi	motywacja i zaangażowanie w pracę elastyczność – szybka adaptacja do zmieniających się warunków etyka pracy: lojalność, odpowiedzialność, zaufanie, identyfikacja z firmą charakterystyka zachowania: spokój i opanowanie, analityczne podejście do problemów, myślenie holistyczne, umiejętność oceny ryzyka	53	42
Zalety związane z innymi czynnikami	niska absencja	4	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie Richert-Kaźmierska, Stankiewicz (2014).

Druga kategoria pod względem liczby zaliczonych do niej zalet (42%) była związana z cechami indywidualnymi i osobowościowymi, zawierała podkategorie motywacji i zaangażowania w pracę, elastyczności, etyki, a także podkategorie odnoszącą się do charakterystyki zachowania osób starszych w sytuacji podejmowania decyzji (spokój i opanowanie, analityczne podejście do problemów, myślenie holistyczne, umiejętność podejmowania ryzyka). Częstotliwość wskazań ostatniej kategorii była bardzo niska i zdecydowanie odbiegająca pod tym względem od pozostałych, jednak ze względu na formalny charakter przypisanej do niej zalety (niższy poziom absencji niż u pracowników młodszych) wyodrębnienie jej wydawało się uzasadnione.





Dokonując analizy porównawczej powyższych wyników należy podkreślić, że próby interpretacji różnicy występującej w liczbie podanych odpowiedzi dotyczących cech wymaganych od nowo przyjmowanych pracowników (188) oraz zalet pracowników w wieku 55+ (127) powinny być dość ostrożne. Forma pierwszego pytania wymagała od badanych podania trzech najważniejszych cech, podczas gdy w pytaniu dotyczącym starszych pracowników takiego rygoru nie zawarto. Możliwe więc, że fakt ten wpłynął na liczbę podawanych odpowiedzi. Warto natomiast zwrócić uwagę na treść i kolejność zidentyfikowanych w obu wypadkach kategorii. W odpowiedziach na oba pytania zdecydowanie najczęściej wskazywana kategoria dotyczy kompetencji zawodowych, a druga pod tym względem, cech indywidualnych i osobowościowych. W obrębie kompetencji zawodowych dwie z trzech cech wymaganych od nowych pracowników pokrywają się z zaletami przypisywanymi pracownikom starszym (wiedza i doświadczenie). Co więcej, w odniesieniu do starszych pracowników podkreśla się szerszy aspekt doświadczenia i wiedzy. W wypadku drugiej kategorii w obu grupach pracowniczych pojawiają się podkategorie motywacja i zaangażowanie w pracę, elastyczność oraz etyka w pracy. Ta ostatnia podkategoria u pracowników starszych rozszerzona jest o dodatkowe bardzo ważne cechy, a mianowicie zaufanie i identyfikację z firmą. Wyraźnie widoczną różnicą jest oczekiwanie od nowych pracowników niezależności i pozytywnego nastawienia, podczas gdy takie cechy nie są przypisywane starszym pracownikom jako zalety, co jednak nie wyklucza ich posiadania. Cechami, które wyraźnie różnicują obie grupy, są zalety przypisywane pracownikom 55+, a dotyczące charakterystyki ich zachowania, takie jak spokój i opanowanie, analityczne podejście do problemów, myślenie holistyczne, umiejętność oceny ryzyka. Może wręcz dziwić fakt, że menedżerowie nie wymienili tych cech jako wymaganych od pracowników nowo przyjmowanych. Być może dlatego, że takie sposoby działania wykorzystuje się dopiero po nabyciu pewnego doświadczenia. Największe różnice, zarówno jakościowe jak i ilościowe, widoczne są w obszarze trzeciej kategorii. Dla pracowników starszych jest to kategoria dotycząca niskiej absencji i bardzo rzadko wskazywana, natomiast w wypadku wymagań stawianych nowo przyjmowanym pracownikom obejmuje ona umiejętności społeczne, w tym pracy zespołowej oraz komunikatywność.

Podsumowując powyższe porównanie można przyjąć, że cechy wymagane przez menedżerów od nowo przyjmowanych pracowników są w dwóch najczęściej wskazywanych kategoriach zbieżne z cechami – zaletami – rozpoznawanymi przez tych samych menedżerów u starszych pracowników. Dodatkowo w niektórych kategoriach szczegółowych pracownikom starszym przypisywano więcej, i to znaczących dla organizacji, zalet niż wymaga się od osób dopiero do pracy przyjmowanych.



Wydaje się więc, że w takiej sytuacji działaniem bezpośrednio wynikającym z ocen i przekonań menedżerów powinno być zachęcanie starszych pracowników do przedłużonej aktywności zawodowej. W celu zweryfikowania tej tezy przeanalizowano wypowiedzi menedżerów na pytanie „Czy w twojej organizacji wykorzystywane są rozwiązania mające motywować i zachęcać starszych pracowników do kontynuowania pracy także po przekroczeniu formalnego wieku emerytalnego?”. Spośród 61 badanych menedżerów tylko pięciu (8%) potwierdziło, że w ich organizacjach wykorzystuje się takie rozwiązania. Sześciu (10%) wskazywało na brak potrzeby wdrażania specjalnych rozwiązań w tym obszarze ze względu na fakt istnienia już u starszych pracowników silnej motywacji do pracy po przekroczeniu wieku emerytalnego. Przykłady uzyskanych odpowiedzi:

„Nie mamy takich rozwiązań, ale one nie są potrzebne, każdy w wieku emerytalnym chce pracować dalej”.

„Oni zawsze chcą pracować dłużej, jeśli tylko kondycja zdrowotna im na to pozwala”.

„Nie mamy takich działań, ale w naszej organizacji są pracownicy, którzy pracują mimo wieku emerytalnego. Jeśli chcą, nikt ich nie namawia do odejścia”.

Kolejnych 18 menedżerów (30%) udzielało odpowiedzi wskazujących na brak wiedzy w tym zakresie lub brak wpływu na możliwość podejmowania takich działań.

„Nie wiem, czy są”.

„Nie zauważyłam takich rozwiązań”.

„Nie myślałem o tym”.

„Nie należy to do moich obowiązków”.

„Nie mam na to wpływu”.

Natomiast 32 menedżerów (52%) wskazało na brak takich działań lub działania odwrotne, zatrudnianie na miejsce starszych, młodych pracowników.

Przykłady uzyskanych odpowiedzi:

„Nie ma takich działań”.

„Nie ma specjalnych rozwiązań”.

„Nie ma takiej potrzeby”.





„Nie słyszałem o takich rozwiązaniach, wręcz przeciwnie słyszałem, że dla obniżenia kosztów powinni przechodzić na emeryturę i przekazywać pracę młodszym pracownikom, oni są tańsi, z powodu kryzysu my czasami oczekujemy, że pracownik zdecyduje się odejść”.

„Nie musimy przekonywać pracowników do zostania dłużej, bo potrzebujemy miejsc pracy dla młodych”.

Na podstawie powyższych wyników można stwierdzić, że zdecydowana większość menedżerów uczestniczących w badaniu podała odpowiedzi świadczące o braku w ich organizacjach jakichkolwiek działań z zakresu motywowania i zachęcania starszych pracowników do kontynuowania pracy także po przekroczeniu wieku emerytalnego. Część z tych wypowiedzi świadczyć może o niewiedzy i nieświadomości menedżerów na temat możliwości podejmowania takich działań („nie wiem, nie myślałem o tym”), inne wprost o niechęci do ewentualnego ich wprowadzenia.

## Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań pozwalają sformułować następujący wniosek: wśród badanych menedżerów występuje niezgodność pomiędzy deklarowanymi przekonaniami na temat pracowników w wieku 55+ a działaniami wobec nich podejmowanymi. Badani menedżerowie świadomi są szczególnych zalet pracowników w wieku 55+. Walory te są w wysokim stopniu zbieżne z kompetencjami wymaganymi przez menedżerów od nowo przyjmowanych pracowników, a nawet rozszerzone o występowanie pożądaných wobec pracy i całej organizacji postaw i zachowań. Pomimo tego faktu zdecydowana większość badanych menedżerów nie podejmuje działań mających na celu zachęcanie i motywowanie starszych pracowników do pracy po przekroczeniu wieku emerytalnego, a nawet, ze względu na możliwość zatrudnienia „tańszych” młodych pracowników, uważa podejmowanie takich działań za zbędne. Na tej podstawie można wnioskować, że organizacje reprezentowane przez badanych menedżerów podejmują w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi działania o charakterze bardziej reaktywnym niż proaktywnym. Może to prowadzić do zachowań dyskryminacyjnych ze względu na wiek, a nie związanych z rzeczywistą niezdolnością lub kompetencyjną nieprzydatnością starszych pracowników do pracy.

Odnosząc otrzymane wyniki do ogólnej problematyki zarządzania wiekiem oraz działań ją promujących, warto zauważyć, że czynnikami warunkującymi skuteczną implementację tego rodzaju rozwiązań są, obok wiedzy na temat



konkretnych narzędzi oraz umiejętności ich wdrażania, także przekonania pracodawców i menedżerów co do wartości takich działań (Liwński, Sztanderska, 2010b). Dlatego też zarówno promocja jak i edukacja w zakresie wykorzystania konkretnych narzędzi zarządzania wiekiem powinny być tak zaplanowane i prowadzone, aby w efekcie końcowym deklarowane przez pracodawców przekonania i podejmowane działania były ze sobą zgodne.

## Bibliografia

- Ahmed, A.M., Andersson, L., Hammarstedt, M. (2012). Age discrimination: Does age matter for employability? A field experiment on ageism in the Swedish labour market. *Applied Economics Letters*, 19(4), 403–406.
- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Brzeziński, K., Milewska, J., Woszczyk, P., Nowak, I., Kobus, S. (2011). *Raport. Zarządzanie Pracownikami 50+. Teoria i praktyka*. Pobrano w marcu 2014 z: <http://www.zarządzaniemwiekiem.com.pl/index.php/nasze-publicacje/raport-zarz-dzanie-pracownikami-50-teoria-a-praktyka-2/>
- Bujacz, A., Macko, M. (2010). *Raport nt. nowoczesnych metod motywacji osób starszych w aspekcie wejścia na rynek pracy*. Pobrano w październiku 2014 z: [http://www.silverteam.dobrekadry.pl/dokumenty/Raport\\_na\\_temat\\_motywacji\\_%283%29.pdf](http://www.silverteam.dobrekadry.pl/dokumenty/Raport_na_temat_motywacji_%283%29.pdf)
- Centrum Badań Opinii Społecznej (2012). *Komunikat z badań BS/40/2012: Opinie o podnoszeniu wieku emerytalnego i zmianach w systemie emerytalnym*. Pobrano w październiku 2014 z: [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K\\_040\\_12.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_040_12.PDF)
- Deutsche Rentenversicherung. Pobrano w październiku 2014 z: [http://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Inhalt/Allgemeines/FAQ/rv\\_leistungsverbesserungsgesetz/140212\\_faq\\_rente\\_mit\\_63.html](http://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Inhalt/Allgemeines/FAQ/rv_leistungsverbesserungsgesetz/140212_faq_rente_mit_63.html)
- Eurostat (2014). *Population structure and ageing*. Pobrano w listopadzie 2014 z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_structure\\_and\\_ageing#](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing#)
- Forbes (2014). *Niemcy obniżają wiek emerytalny do 63 lat, ale nie dla wszystkich*. 23 maja 2014. Pobrano w październiku 2014 z: <http://www.forbes.pl/niemcy-obnizaja-wiek-emerytalny-do-63-lat-ale-nie-dla-wszystkich,artykuly,177159,1,1.html>
- Gaillard, M., Desmette, D. (2010). (In)validating Stereotypes About Older Workers Influences Their Intentions to Retire Early and to Learn and Develop. *Basic and Applied Social Psychology*, 32(1), 86–98.
- Główny Urząd Statystyczny (2008). *Przejście z pracy na emeryturę*, 10 stycznia 2008. Pobrano w październiku 2014 z: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/przejscie-z-pracy-na-emeryture-w-2007-r,6,1.html>



- Główny Urząd Statystyczny (2013). *Przejście z pracy na emeryturę*. 6 września 2013. Pobrano w październiku 2014 z: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/przejscie-z-pracy-na-emeryture-w-2012-r-,6,2.html>
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014). Praktyki zarządzania międzygeneracyjnego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(100), 29–42.
- Lahey, J.N. (2008). Age, Women, and Hiring. An Experimental Study. *Journal of Human Resources*, 43(1), 30–56.
- Laus, E., Ziarkowska-Hordyj, E. (2012). *Raport zbiorczy z badań. Projekt Akademia Handlowa 50+. Innowacyjny model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+*. Pobrano w marcu 2014 z: [http://www.akademiahandlowa.pl/ea/uploads/wiadomosci/23\\_\\_1357215751\\_\\_Raport%20zbiorczy%20z%20bada%C5%84.pdf](http://www.akademiahandlowa.pl/ea/uploads/wiadomosci/23__1357215751__Raport%20zbiorczy%20z%20bada%C5%84.pdf)
- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN.
- Liwiński, J., Sztanderska, U. (2010a). *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*. Pobrano we wrześniu 2014 z: <http://www.parp.gov.pl/files/74/517/19001.pdf>
- Liwiński, J., Sztanderska, U. (2010b). *Przegląd badań i publikacji dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. Pobrano we wrześniu 2014 z: <http://www.parp.gov.pl/files/74/517/18990.pdf>
- Ng, T.W.H., Feldman, D.C. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821–858.
- Orlińska-Gondor, A. (2006). Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji. W: L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Kraków: Wolters Kluwer, 168–191.
- Penc, J. (2005). *Sztuka skutecznego zarządzania*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Perek-Białas, J., Turek, K., Strzałkowska, H. (2011). *Pracuję, rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+. Zbiorczy raport z badań*. Pobrano we wrześniu 2014 z: [http://www.50pluspomorze.pl/repository/files/Raport\\_innowacyjny\\_50pluspomorze.pdf](http://www.50pluspomorze.pl/repository/files/Raport_innowacyjny_50pluspomorze.pdf)
- Richert-Kaźmierska, A., Stankiewicz, K. (2014). *Potencjał pracowników w wieku 55+ w ocenie menadżerów przedsiębiorstw sektora MSP oraz organizacji publicznych w Regionie Morza Bałtyckiego. Raport z badania*. Gdańsk: Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii.
- Staręga-Piasek, J. (2006). O niektórych mitach wokół ludzi starych i starości. W: M. Halicka, J. Halicki (red.), *Zostawić ślad na ziemi. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Wojciechowi Pędichowi w 80. rocznicę urodzin i 55. rocznicę pracy naukowej*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 127–135.
- Suchar, M. (2005). *Rekrutacja i selekcja personelu*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- World Population Prospects (2013). *The 2012 Revision, Key Findings and Advance Tables*. Pobrano we wrześniu 2014 z: [http://esa.un.org/wpp/documentation/pdf/WPP2012\\_%20KEY%20FINDINGS.pdf](http://esa.un.org/wpp/documentation/pdf/WPP2012_%20KEY%20FINDINGS.pdf)



## Summary

### Discrepancy between Managers' Beliefs and Actions Tailored for Workers Aged 55+

The article discusses the issue of compatibility between managers' attitudes and actions addressed to workers aged 55+. In previous research regarding elderly workers, their characteristics are often compared to characteristics of younger employees. The aim of presented research was formulated differently, i.e. to verify whether advantages assigned to elderly workers are convergent with the requirements for junior employees. In case of such a convergence the additional aim was to verify whether actions are taken to encourage senior workers to prolong their working activity. The present research was conducted as a part of the international project Best Agers Lighthouses – Strategic Management for SME Age in the Baltic Sea Region. In-depth interviews were conducted with 61 managers from nine organizations participating in the project. The results indicate a discrepancy between managers' beliefs and actions targeted at elderly workers.

**Keywords:** aging, age management, employees 55+, attitudes of managers, professional competence, the SME sector, project Best Agers Lighthouses.

## Резюме

### Несовместимость убеждений и действий менеджеров по отношению к работникам в возрасте 55+

Статья касается вопросов подхода и действий менеджеров к сотрудникам в возрасте 55+. В литературе, касающейся управления возрастом приводятся результаты исследований на тему характерных черт работников старшего возраста. Иногда эти результаты сравниваются с чертами характера, свойственными молодым людям. Цель представленных в статье исследований была несколько иная, и касалась проверки сходимости преимуществ, приписуемым людям старшего возраста менеджерами с чертами, приписуемыми людям только что принятым на работу. В случае сходности таких черт дополнительной целью была оценка действий, предпринимаемых с целью побуждения старших сотрудников к дальнейшей трудовой деятельности. Представленные исследования были проведены в рамках международного проекта Best Agers Lighthouse – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region



с использованием более детального метода среди 61 менеджеров девяти организаций, принимающих участие в проекте. Полученные результаты показывают несоответствие между убеждениями, представленными участниками проекта и действиями, которые они предпринимают по отношению к старшим сотрудникам.

**Слова-ключи:** старение общества, управление возрастом, работники в возрасте 55+, отношение менеджеров, профессиональные квалификации, сектор MSP, проект Best Agers Lighthouse.

### **Dr Katarzyna Stankiewicz**

Adiunkt w Katedrze Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Zainteresowania badawcze koncentrują się wokół: zarządzania różnorodnością, zarządzania wiekiem, przedsiębiorczości kobiet, przedsiębiorczości osób starszych. Członek zespołu projektowego w projekcie Best Agers Lighthouses – *Strategic Management for SME Age in the Baltic Sea Region*.