

Anna Lubrańska\*

## **DYSKRYMINACJA ZE WZGLĘDU NA WIEK W ASPEKcie PRAKTYK ORGANIZACYJNYCH I ZARZĄDZANIA WIEKIEM**

**Streszczenie.** Zasadniczy cel opracowania stanowiło zaprezentowanie wyników badań dotyczących dyskryminacji ze względu na wiek w odniesieniu do zjawiska zarządzania wiekiem. Zarządzanie wiekiem to termin, który jest coraz częściej rozważany w ramach charakterystycznych zjawisk organizacyjnych związanych ze zmianami demograficznymi w populacji pracowników. Ogólnym założeniem prezentowanych badań była analiza związku między zarządzaniem wiekiem a dyskryminacją ze względu na wiek. W badaniu uczestniczyło 395 pracowników (233 kobiety i 162 mężczyzn). Wyniki zastosowanych analiz statystycznych (tabele krzyżowe) dowiodły znaczących relacji między jakością stosowanych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem a typem klimatu organizacyjnego i zjawiskiem dyskryminacji ze względu na wiek.

**Słowa kluczowe:** wiek, dyskryminacja ze względu na wiek, zarządzanie wiekiem, ageizm, praca.

### **Age discrimination in the aspect of organizational practices and age management**

**Summary.** The main aim of this article is to present the results of an age discrimination in the organization, in the addition of an age management's context. Age management is a term that becomes more and more often considered within characteristics of organizational phenomena related to demographic changes in the working population. Therefore the general purpose of this research is the analysis of the relationship between an age management and age discrimination. There were examined 395 working persons (233 women and 162 men). The results of the statistically analysis (cross tabs) showed significant relationships between level of age management, type of the organizational climate and age discrimination.

**Keywords:** age, age discrimination, age management, ageism, work.

---

\* Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk o Wychowaniu, Instytut Psychologii, 91-433 Łódź, ul. Smugowa 10/12; [annalubr@wp.pl](mailto:annalubr@wp.pl)

## Wprowadzenie

Starzenie się ludności to proces obserwowany na terenie całej Unii Europejskiej, jednak w Polsce jest on szczególnie nasilony (Litwiński, Sztanderska, 2010b, s. 5). Przewidywania wskazują, że w roku 2020 około 24% Polaków będzie w wieku ponad 60 lat; przeciętna długość życia kobiet w naszym kraju wyniesie ponad 80 lat, a mężczyzn ponad 73 lata (Steuden, 2011, s. 16). Systematycznie rosnący udział osób starszych w populacji kształtuje wzajemne proporcje osób w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym (Grzesiak, 2012, s. 7–8; Kryńska, 2015, s. 10). Prognozuje się wzrost liczby osób w wieku poprodukcyjnym i spadek liczby osób w wieku przedprodukcyjnym w całej populacji (Brdulak, 2014, s. 159). Wzajemne relacje tych grup wiekowych określają strukturę i dynamikę rynku pracy w Polsce, a zróżnicowane wiekowo zasoby pracownicze doświadczają zróżnicowanego zainteresowania ze strony pracodawców. Niska gotowość pracodawców do zatrudniania starszych pracowników w dużym stopniu wynika z negatywnych, krzywdzących poglądów oraz z niewystarczającego przeciwstawiania się im oraz weryfikacji prawdziwości ich treści<sup>1</sup>. Wśród pracodawców funkcjonują mocno zakorzenione stereotypy na temat dojrzałych pracowników, dotyczące ich wydajności, efektywności, produktywności, niższych kompetencji (Koptiew, 2014, s. 243). Są oni oceniani jako mniej wydajni, słabiej przygotowani do pracy, ujawniający trudności adaptacyjne wobec zastosowania nowych rozwiązań technologicznych. Zachowania dyskryminujące w sferze zawodowej stanowią konsekwencję obecnych w społeczeństwie uprzedzeń i stereotypów (Richert-Kaźmierska, Stankiewicz, 2014, s. 80). Zauważa się jednak (Richert-Kaźmierska, Stankiewicz, 2014, s. 5), że współcześnie coraz bardziej wymaga się przychylniej postawy pracodawców wobec zatrudniania starszych pracowników. W tej grupie zawarte są bowiem, obecnie i w najbliższej przyszłości, potencjalne rezerwy zatrudnienia. Wskaźniki i trendy demograficznie jednoznacznie określają tę sytuację.

Zaprezentowane przesłanki demograficzne tworzą swoiste tło dla podjętych zagadnień. Analizie empirycznej poddano zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek w organizacji, odnosząc uzyskane dane do stosowanych w firmach rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem.

---

<sup>1</sup> Ogólna niechęć do zatrudniania starszych pracowników wynika ze stereotypów na ich temat i faktu, że nie są one przeciwstawione potencjalnym korzyściom, jakie zyskują pracodawcy zatrudniający osoby 50+ (Urbaniak, 2011, s. 11), pozytywnym ocenom niektórych cech podmiotowych i kompetencjom dojrzałych pracowników. W świetle danych (*Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, 2013, za: Kołodziej-Duraś, 2015, s. 257), współcześni seniorzy są rzetelni, zaangażowani, charakteryzuje ich pozytywne myślenie, są wspierający dla innych, zmotywowani w kierunku uzupełniania braków edukacyjnych, potrafią pracować w zespole i kierować innymi. Są dokładni, odpowiedzialni, obowiązkowi, dojrzały. Prezentują istotne doświadczenie życiowe i zawodowe. Należy ich traktować jako depozytariuszy cennych, unikatowych, coraz rzadziej występujących kompetencji, które mogą być bezpośrednio transferowane na młodsze grupy wiekowe (Kołodziej-Duraś, 2015, s. 257).

## **Ageizm, dyskryminacja ze względu na wiek, stereotypy – wzajemne relacje**

Istota ageizmu zawiera się w przekonaniu, że powyżej pewnego wieku jednostka nie zrealizuje poprawnie określonych ról społecznych, zwłaszcza tych, które są uznawane za produktywne (Szukalski, 2008, s. 156). U podstawy praktyk ageistowskich istnieją poglądy dotyczące homogeniczności populacji osób starszych oraz obecności silnej relacji między wiekiem a stanem zdrowia i sprawnością działania. Ageizm definiuje się jako „zestaw przekonań, uprzedzeń i stereotypów, mających swe podstawy w biologicznym zróżnicowaniu ludzi, które dotyczą kompetencji i potrzeb osób w zależności od ich chronologicznego wieku” (Kowalska, 2014, s. 130). To „wyznawanie irracjonalnych poglądów i przesądów dotyczących jednostek i grup społecznych opartych na wieku” (Kukła i in., 2012, s. 182). Formułując problem jeszcze inaczej, ageizm to swoista ideologia, usprawiedliwiająca nierówne traktowanie ze względu na wiek (Kukła i in., 2012, s. 158). Wyraża ona stereotypowe założenia dotyczące fizycznych i umysłowych właściwości ludzi z określonej grupy wiekowej i na ogół formułuje je w sposób poniżający (Kukła i in., 2012, s. 182). Twórca terminu ageizm, Robert Butler, uznaje go za kombinację trzech elementów. Są to:

- 1) krzywdzący stosunek do starszych ludzi i procesu starzenia się;
- 2) dyskryminujące zachowania wobec starszych ludzi;
- 3) instytucjonalne i ekonomiczne działania, powodujące dyskryminację osób starszych (Lemke, 2012, s. 375).

Negatywne nastawienie wobec osób starszych znajduje swoje odzwierciedlenie w sposobie traktowania tej grupy wiekowej przez jednostki oraz instytucje. Kryterium to stanowi podstawę wyróżniania ageizmu:

- indywidualnego (gerontofobii), czyli irracjonalnej obawy przed ludźmi starszymi, kontaktami z nimi, procesem starzenia się, rozumianym jako proces przemijania;
- instytucjonalnego, dotyczącego polityki instytucjonalnej, cech struktury społecznej dyskryminującej osoby starsze (Szukalski, 2004, s. 12).

Ageizm jest wyrażany przez negatywne postawy i stereotypowe spostrzeganie ludzi starszych, jak również przejawia się w działaniach i praktykach społecznych, dyskryminujących osoby starsze, np. w zatrudnieniu (Trempała, Zając-Lamparska, 2007, s. 448). Pojęcie ageizmu wiąże się zatem z problemem dyskryminacji ze względu na wiek. W szerszej perspektywie, zjawisko dyskryminacji odnosi się do nierównego traktowania, prawnie nieusprawiedliwionego i nieuzasadnionego obiektywnymi przyczynami. To naruszenie zasad równego traktowania, które stanowi pogwałcenie podstawowych praw i wolności człowieka (Kukła i in., 2012, s. 182). Z dyskryminacją ze względu na wiek mamy do czynienia zarówno wobec osób młodych, jak i starszych, jej istota zawiera się bowiem w odmowie zaspokojenia określonych potrzeb z uwagi na kryterium wieku (Richert-Kaźmierska, Stankiewicz, 2014, s. 79). Jednak najczęściej zjawisko dyskryminacji wiekowej odnosi się

do sytuacji osób starszych, ich gorszego traktowania w zakresie dostępu do pracy, warunków pracy, płacy, do edukacji, rozwiązywania stosunku pracy (Richert-Kaźmierska, Stankiewicz, 2014, s. 26–27). Przejawy dyskryminacji starszych pracowników na rynku pracy są „wyjaśniane” nikłymi możliwościami nadążania pracowników po 40–60 roku życia za nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi, niską tolerancją wobec zmian i innowacyjnych pomysłów (Szukalski, 2008, s. 161).

Motywy działań dyskryminacyjnych są zatem negatywne postawy, uprzedzenia, stereotypy wobec osób starszych, stereotypowe przekonanie, że „osoby dojrzałe są mniej elastyczne, częściej chorują, są wolniejsze, gorzej sobie radzą z nowoczesnymi technologiami” (Szukalski, 2008, s. 130). Istnieje stereotyp, że starsi pracownicy prezentują gorsze umiejętności, są mniej zmotywowani, mniej wydajni niż młodszy. Wśród stereotypowych poglądów występuje również ten, że starsi pracownicy prezentują gorsze zdolności uczenia się, a tym samym ujawniają mniejsze możliwości rozwoju i zainteresowania ofertami szkoleniowymi, edukacyjnymi (Posthuma, Campion, 2009, s. 158–188). To właśnie na gruncie takich przekonań i zachowań rozwija się zjawisko dyskryminacji, któremu w środowisku pracy towarzyszą określone konsekwencje. Badania pokazują (Ziemiański, Stankiewicz, 2012, s. 59), że dyskryminacja ze względu na wiek przejawia się w procedurach rekrutacji i selekcji (np. określanie pożądanego wieku w ogłoszeniach o pracę), pomijaniu starszych w awansach, wykorzystywaniu wieku jako znaczącego kryterium w decyzjach o reorganizacji czy zwolnieniach, nie zatrzymywaniu starszych pracowników po osiągnięciu wieku emerytalnego. Inne przejawy dyskryminacji ze względu na wiek, to utrudnienia w procesie rekrutacyjnym, proponowanie zatrudnienia za niskie wynagrodzenie lub pracę tymczasową, nieprzyjemna atmosfera w pracy, będąca efektem niewłaściwych zachowań ze strony współpracowników i przełożonych (Ziemiański, Stankiewicz, 2012, s. 79). Kwestię wieku pracowników rozpatrywano w badaniach jako kryterium rozwoju mobbingu (Durniat, 2015), swoistego przejawu dyskryminacji. Zaobserwowano, że prawie 20% pracowników w wieku powyżej 45 roku życia doświadczyło mobbingu w swoim środowisku pracy, zachowań utrudniających realizację zadań zawodowych, zachowań ośmieszających, krytykujących, pomniejszających wartość jednostki i jej godność osobistą.

Tęm dla omawianych zagadnień są dane uzyskane w ramach badania poświęconego zjawisku dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy w percepcji i w ocenie młodych Polaków (Richert-Kaźmierska, Stankiewicz, 2014). Wobec stwierdzenia: „W Polsce występuje zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy”, zdecydowana większość badanych (73%) odpowiedziała twierdząco, a według 58% respondentów problem ten dotyka głównie osoby starsze (Richert-Kaźmierska, Stankiewicz, 2014, s. 83–84). Tę krzywdzącą prawidłowość potwierdzają badania Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego (*Oblicza dyskryminacji*, 2015, s. 28), wskazujące, że dyskryminacja ze względu na wiek (ageizm)

jest skierowana głównie wobec pracowników starszych<sup>2</sup>. Przejawami dyskryminacji, doświadczanymi przez tę grupę, są negatywne stereotypy<sup>3</sup>, opisujące starszych pracowników jako mniej efektywnych, kreatywnych, mniej chętnych do rozwoju i nauki. Inne stereotypy odnoszące się do starszych pracowników opisują ich przestarzałe i nieodpowiednie kwalifikacje, mniejszą mobilność, problemy zdrowotne (*Oblicza dyskryminacji*, 2015, s. 11), a także niższą motywację do pracy, nauki, rozwoju, mniejszą kreatywność czy skłonność do zmian (Mockało, 2015, s. 12).

Badania Akademii Rozwoju Filantropii wskazują, że w Polsce zakorzenione są stereotypy, iż starsze pokolenia, mające doświadczenia z „poprzedniej epoki”, z gospodarki socjalistycznej, cechuje charakterystyka typowa dla *homo sovieticus* (określenie używane do określenia typu osobowości, którego zasadnicze cechy zostały ukształtowane przez system komunistyczny (<http://encyklopedia.pwn.pl>), niskie przystosowanie do wymagań współczesnego rynku pracy, do funkcjonowania w gospodarce kapitalistycznej (Kowalska, 2014, s. 131; Krzyżanowska, 2013, s. 85). Fakt obecności stereotypów na temat możliwości rozwojowych i zawodowych dojrzałych wiekiem pracowników czyni ich sytuację na rynku pracy szczególnie trudną, obniżając ich pozycję i konkurencyjność wobec przedstawicieli innych grup wiekowych. Z dostępnych danych (Ziemiański, Stankiewicz, 2012, s. 59) wynika, że czynnik wieku jest „wykorzystywany” jako istotne kryterium w działaniach rekrutacyjnych, selekcyjnych, w procedurze awansu, przy reorganizacji czy zwolnieniach z pracy. Badania pokazały (Grzesiak, 2012, s. 9), że ponad połowa przedsiębiorców przyznała, iż podczas podejmowania decyzji o zatrudnieniu pracownika udział zmiennej wieku jest znaczący – mając do wyboru młodszego i starszego kandydata do pracy, o porównywalnych kwalifikacjach, raczej wybiorą młodszego. W ramach badania kapitału ludzkiego wiek kandydatów do pracy miał znaczenie dla 83% pracodawców, którzy na ogół preferowali pracowników młodych i w średnim wieku (Mockało, 2015, s. 11). Paradoksalnie, ten widoczny brak gotowości wśród pracodawców do zatrudniania starszych pracowników zostanie skonfrontowany ze wskaźnikami i faktami demograficznymi (obniżanie się

---

<sup>2</sup> Uszczegółowienia wymaga kategoria terminologiczna „pracownicy starsi”. Literatura przedmiotu określa wiek pracownika starszego na 50 lat, a pracowników starszych definiuje się jako pracowników 50+ (Bugajska i in., 2010, s. 56; Hildt-Ciupińska, Bugajska, 2013, s. 299). Spotyka się również niższe przedziały wiekowe, umiejscawiające pracowników starszych po 45 r.ż. (Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, 2006, s. 21). W szerszej perspektywie rozwojowej, teorii psychologiczne lokują wiek 50+ w drugiej połowie ludzkiego życia, obejmującej rozległy okres środkowej dorosłości (jego drugą część) oraz etap późnej dorosłości (czyli starości, silnie wewnętrznie zróżnicowanego czasu życia człowieka) (Dubas, 2008, s. 22).

<sup>3</sup> Wyniki badań eksperymentalnych (Dubas, 2008, s. 12) dowodzą, że aktywizacja negatywnych stereotypów oddziałuje niekorzystnie na aspiracje zawodowe starszych pracowników, ich motywację do dalszego kształcenia, rozwoju, wzmaga chęć odejścia na emeryturę. Dlatego postuluje się przemianę kultury organizacyjnej, w której wartość stanowić będzie zróżnicowanie, a zarządzanie różnorodnością stanie się instrumentem wyrównywania szans i zapobiegania dyskryminacji (Dubas, 2008, s. 256).

liczebności osób w mobilnym wieku produkcyjnym), powodując tym samym ekonomiczny przymus tworzenia struktur pracowniczych z dojrzałych wiekiem zasobów personalnych (Kowalska, 2014, s. 131).

W efekcie dotychczasowej praktyki badawczej formułuje się również zalecenia dotyczące kierunków przyszłych badań nad stereotypami w miejscu pracy (Posthuma, Campion, 2009, s. 174). Podkreśla się konieczność oceny jakości praktyk menedżerskich, które będą kształtować przyjazną atmosferę, środowisko pracy dla starszych pracowników oraz określenia metod ewaluacji potencjału, wyników starszych pracowników, zmniejszając tym samym udział stereotypów wiekowych. Przyszłe badania powinny również uwzględniać efekt czynników kulturowych, poddając ocenie stopień oddziaływania kultury narodowej na kształtowanie się stereotypów dotyczących wieku pracowników. Wobec powyższych faktów, rozwiązaniem, które może skuteczniej przekonać do utrzymania w zatrudnieniu dojrzałych pracowników i tworzenia dla nich optymalnych warunków pracy jest zarządzanie wiekiem.

### **Zarządzanie wiekiem wobec zjawiska dyskryminacji wiekowej**

Zarządzanie wiekiem (*age management*) (Kołodziejczyk-Olczak, 2014; Stachowska, 2012; Woszczyk, 2013), to termin wywodzący się z koncepcji zarządzania różnorodnością, dotyczy realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystywanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku (Litwiński, Sztanderska, 2010b, s. 3). Zarządzanie wiekiem obejmuje szereg instrumentów, w praktyce służących realizacji przyjętych założeń: rekrutację i selekcję pracowników, kształcenie ustawiczne, rozwój kariery zawodowej, elastyczne formy zatrudnienia, ochronę i promocję zdrowia, przesunięcia między stanowiskami, kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę (Litwiński, Sztanderska, 2010b, s. 9). Instrumenty zarządzania wiekiem zwalczają bariery związane z wiekiem i/lub promują różnorodność ze względu na wiek, pomagając stworzyć środowisko, w którym poszczególni pracownicy są w stanie wykorzystać swój potencjał, nie będąc w niekorzystnej sytuacji ze względu na wspomniane kryterium (Kołodziejczyk-Olczak, 2013, s. 80).

Zarządzanie wiekiem dotyczy zróżnicowanych działań oraz inicjatyw, wspólnie – z uwagi na sytuację demograficzną – skierowanych głównie wobec starszych pracowników, ukierunkowanych na poprawę ich środowiska pracy, zdolności jej wykonywania (Kołodziejczyk-Olczak, 2013, s. 127). Zarządzanie wiekiem zawiera się w: minimalizacji absencji starszych pracowników z powodów zdrowotnych (np. poprzez właściwą ergonomię miejsca pracy), adekwatnym do wieku pracownika przydzielaniu zadań, umożliwiających wykorzystanie zawodowych kompetencji i dalszy rozwój, stosowaniu elastycznych form zatrudnienia, ułatwiających zachowanie harmonii między pracą a życiem zawodowym oraz akceptacji poglądu, że wraz z upływem czasu zmianie ulegają cechy pracowników



– obniżone możliwości fizyczne kompensuje wiedza i doświadczenie dojrzałych pracowników (Kołodziejczyk-Olczak, 2013, s. 131–132).

Starzenie się społeczeństw to problem jednostki, przedsiębiorstwa i społeczeństwa. Dlatego zjawisko zarządzania wiekiem jest rozpatrywane w odniesieniu do tych trzech perspektyw (Litwiński, Sztanderska, 2010a, s. 7; Stachowska, 2012, s. 125–126). *Age management* dla pracowników pozwala im na zachowanie dłuższej aktywności, większej sprawności zawodowej, bycia konkurencyjnym na rynku pracy dzięki doskonaleniu zawodowemu. *Age management* w przedsiębiorstwie zawiera się w działaniach personalnych, skierowanych na podnoszenie świadomości kadry zarządzającej i pracowników, promowanie starszych pracowników i tzw. dobrych praktyk. Z kolei zarządzanie wiekiem rozumiane jako działania realizowane wobec społeczeństwa, dotyczy zróżnicowanych inicjatyw, form promocji, stymulujących rozwiązanie problemu starzejącej się populacji pracowniczej, obejmujących również zadania podejmowane w obszarze polityki rynku pracy. Należy podkreślić, że w tym właśnie obszarze widoczne są działania ukierunkowane na zmianę i walkę z krzywdzącymi mitami i stereotypami na temat starszych pracowników, przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek (Stachowska, 2012, s. 128). Piotr Szukałski (2008, s. 168) wyraźnie zaznacza, że brak zarządzania wiekiem stanowi istotne ryzyko rozwoju praktyk dyskryminujących. Analizy dotychczasowych rozwiązań realizowanych w ramach zarządzania wiekiem w Polsce sugerują konieczność podjęcia wielokierunkowych działań, do których należy zaliczyć:

- zintensyfikowanie promocji utrzymywania w zatrudnieniu osób w wieku 45+;
- upowszechnianie wśród pracodawców wiedzy na temat strategii zarządzania wiekiem oraz minimalizowanie w ten sposób negatywnych tendencji, występujących na rynku pracy – w sferze społecznej, psychologicznej i gospodarczej;
- walkę ze stereotypowym postrzeganiem osób dojrzałych wiekiem, co istotnie kształtuje niechętnie postawy pracodawców do ich zatrudniania;
- podejmowanie ukierunkowanych działań długookresowych (Kołodziejczyk-Olczak, 2013, s. 86–87).

W odniesieniu do zjawiska starzenia się populacji pracowniczej, walka z dyskryminacją ze względu na wiek jest potrzebą społeczną i ekonomiczną (Kołodziejczyk-Olczak, 2013, s. 6). Dlatego należy się zgodzić z poglądem (Kołodziejczyk-Olczak, 2015, s. 77), że zarządzanie wiekiem wymaga podejścia interdyscyplinarnego, angażującego reprezentantów wielu dyscyplin naukowych: demografów, pedagogów, andragogów, psychologów, specjalistów w zakresie ergonomii, bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony zdrowia, planowania kariery.

## Material i metody

W niniejszym opracowaniu podjęto problem dyskryminacji ze względu na wiek, analizowany w perspektywie organizacyjnej. Badania miały charakter eksplorujący. Ukierunkowanie dla prowadzonych analiz stanowiły następujące pytania badawcze:

1. Jaki, wobec czynników organizacyjnych, jest obraz zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek w badanej grupie?

2. Czy, zdaniem badanych, postawa kadry kierowniczej ma znaczenie dla obecności zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek w płaszczyźnie organizacyjnej?

3. Czy, według respondentów, typ klimatu organizacyjnego stanowi czynnik różnicujący nasilenie zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek w badanych organizacjach?

Zbadano 395 osób pracujących<sup>4</sup>, 233 kobiety (59%) i 162 mężczyzn (41%), w wieku 20–64 lat ( $M = 34,97$ ,  $SD = 12,19$ ), ze stażem pracy 1–45 lat; ( $M = 12,98$ ,  $SD = 11,97$ ), zróżnicowanym wykształceniem: podstawowe  $n = 1$ , zasadnicze  $n = 18$ , średnie  $n = 107$ , studia licencjackie  $n = 130$ , studia magisterskie  $n = 111$ , studia podyplomowe  $n = 28$ . W badanej populacji 126 respondentów (31,9%) było aktywnych w sferze budżetowej, a 269 (68,1%) w pozabudżetowej. Respondenci zatrudnieni byli w przedsiębiorstwach: mikro  $n = 88$  (22,3%), małych  $n = 91$  (23%), średnich  $n = 87$  (22%), dużych  $n = 129$  (32,7%), na stanowisku: kierowniczym  $n = 53$  (13,4%), wykonawczym  $n = 208$  (52,7%), specjaliści  $n = 134$  (33,9%). Charakter swojej pracy badani określili jako raczej fizyczna  $n = 102$  (25,8%) lub raczej umysłowa  $n = 293$  (74,2%).

W celu uzyskania danych dotyczących polityki wiekowej w firmach zastoso-  
wano ankietę własną. Jej poszczególne pozycje zostały tak dobrane, aby były reprezentatywne dla głównych obszarów zarządzania wiekiem: planowanie zatrudnienia, zwiększanie kapitału ludzkiego, tworzenie warunków pracy, kończenie zatrudnienia (Litwiński, Sztanderska, 2010a, s. 23–24). Treść poszczególnych twierdzeń z ankiety zawarto w tabelach wyników badań własnych (prezentowanych w dalszej części niniejszego opracowania). W badaniu wykorzystano również metryczkę (zebrane informacje umożliwiły stworzenie socjodemograficznej charakterystyki badanej populacji, szczegółowy opis

<sup>4</sup> Badania realizowano w latach 2014–2015. Osoby badane pochodziły z terenu woj. łódzkiego (w rozpatrywanym okresie w Polsce i w województwie łódzkim odnotowano bardzo zbliżony wskaźnik aktywności zawodowej, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)), pozwalając na wnioskowanie o reprezentatywności badanej populacji. W IV kwartale 2014 współczynnik aktywności zawodowej w Polsce wynosił 56,3%, a w województwie łódzkim 57,1% (*Rocznik Statystyczny Pracy*, 2015). Prezentowane rezultaty badań stanowią fragment szerszego projektu badawczego, poświęconego różnicowaniu psychospołecznego i zawodowego funkcjonowania przedstawicieli różnych pokoleń (w zakresie satysfakcji z pracy, z życia, stresu zawodowego, wartości realizowanych w pracy, interferencji obszarów praca – dom, klimatu organizacyjnego). W badaniach uwzględniono również aspekty organizacyjne, uzyskując dane dotyczące praktyk w zakresie prowadzonej w firmach polityki wiekowej.



badanej grupy). Do określenia typu klimatu w środowisku pracy użyto Kwestionariusza Klimatu Organizacyjnego Kolba, KKO (w polskiej adaptacji autorstwa Chełpa, 1993). Strukturę KKO stanowi sześć pozycji testowych (dokładnie zdefiniowane pojęcia odnoszące się do warunków pracy: odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia, kierowanie), które są oceniane na dziesięciopunktowej skali (1 – minimalne natężenie; 10 – maksymalne natężenie). KKO to narzędzie jednowymiarowe, znormalizowane (normy stenowe), charakteryzowane przez satysfakcjonujące parametry psychometryczne. Wyniki najniższe (przedział 1–4 sten) wskazują na klimat autokratyczny, przedział 5–6 sten – klimat pośredni, przedział 7–10 sten (najwyższe wyniki surowe) określają klimat wspierający (Chełpa, 1993).

## Wyniki badań

Otrzymany materiał badawczy analizowano w kierunku rozpoznania zjawiska dyskryminacji wiekowej<sup>5</sup> w badanej populacji. W pierwszej kolejności sprawdzono ogólną opinię respondentów wyrażoną wobec zasadniczego twierdzenia: „Moja firma jest wolna od dyskryminacji ze względu na wiek”<sup>6</sup>. Otrzymany rozkład wyników wskazuje, że 80,3% uczestników badania udzieliło odpowiedzi „tak”, a 19,7% uznało, że w ich organizacji niestety problem jest obecny. To wysoki wskaźnik, zwłaszcza na tle innych danych (Richert-Kaźmierska, Stankiewicz, 2014, s. 81), wskazujących, iż 10% pracowników w starszym wieku doświadcza dyskryminacji w miejscu pracy.

W tabelach 1–5 zaprezentowano rezultaty uzyskane w zakresie organizacji i warunków pracy, kariery i rozwoju zawodowego, polityki szkoleniowej i działań proedukacyjnych, ochrony, promocji zdrowia, bezpieczeństwa pracy, działań około-emerytalnych warunkowych zróżnicowaniem obecności zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek, wyrażonych oceną respondentów. Wątek dyskryminacji wiekowej analizowano również z perspektywy wiedzy i umiejętności kadry kierowniczej w zakresie zarządzania wiekiem (wykres 1) oraz wobec typu klimatu organizacyjnego (wykres 2).

<sup>5</sup> Wykonane analizy pokazały, że wielkość firmy ( $\chi^2 = 3,219$ ,  $p = 0,359$ ), obszar działalności (sfera budżetowa/pozabudżetowa,  $\chi^2 = ,610$ ,  $p = 0,435$ ), stanowisko pracy (kierownicze, wykonawcze, specjalista,  $\chi^2 = 2,429$ ,  $p = 0,279$ ), nie decydują w sposób istotny statystycznie o stosowanych w organizacji działaniach o charakterze dyskryminacyjnym.

<sup>6</sup> Jak wcześniej pisano, dyskryminacja ze względu na wiek, zawarta w działaniach organizacyjnych, najczęściej dotyczy niewłaściwych procedur rekrutacyjnych (np. stosowania dyskryminujących przedziałów wiekowych w ogłoszeniach o pracę), ograniczonych ofert szkoleniowych, braku inwestowania w dojrzały wiekiem kapitał ludzki czy niekorzystnych praktyk z zakresu polityki personalnej, m.in. odnoszących się do perspektyw awansu zawodowego i zasad zwalniania z pracy. Do tych okoliczności dołącza się również niekorzystny wpływ kultury organizacyjnej, kształtowanej przez swoiste przyzwolenie wobec stosowania zachowań dyskryminujących (Szulski, 2008, s. 166–168).

**Tabela 1.** Organizacja i warunki pracy wobec zróżnicowania w obszarze dyskryminacji ze względu na wiek w organizacji – procentowy rozkład wyników

Aspekty zarządzania wiekiem		Moja firma jest wolna od dyskryminacji ze względu na wiek		Test $\chi^2$
		nie	tak	
W mojej firmie są tworzone zespoły pracownicze zróżnicowane wiekowo	nigdy	22,0	78,0	$\chi^2 = 10,56$ $p = ,014$
	rzadko	29,4	70,6	
	często	11,9	88,1	
	zawsze	18,9	81,1	
W mojej firmie są prowadzone działania pozwalające na wyrównywanie szans starszych pracowników	nigdy	27,9	72,1	$\chi^2 = 18,638$ $p = ,000$
	rzadko	22,8	77,2	
	często	6,5	93,5	
	zawsze	8,0	92,0	
W mojej firmie starsi pracownicy są ekspertami, autorytetami dla młodszych pracowników	nigdy	38,8	61,2	$\chi^2 = 28,085$ $p = ,000$
	rzadko	26,3	73,7	
	często	9,3	90,7	
	zawsze	10,7	89,3	
W mojej firmie obowiązki zawodowe i obciążenie pracą dostosowuje się do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmieniającej się wydolności	nigdy	29,9	70,1	$\chi^2 = 16,306$ $p = ,001$
	rzadko	18,1	81,9	
	często	10,4	89,6	
	zawsze	0,0	100,0	
W mojej firmie stosuje się rozwiązania uelastyczniające zatrudnienie, zależnie od indywidualnych potrzeb pracowników	nigdy	35,3	64,7	$\chi^2 = 13,268$ $p = ,004$
	rzadko	18,5	81,5	
	często	15,0	85,0	
	zawsze	14,3	85,7	

**Źródło:** wyniki badań własnych.

Rozkład wyników zaprezentowany w tabeli 1. dowodzi, że w organizacjach, których uczestnicy pozytywnie wypowiedzieli się wobec twierdzenia: „Moja firma jest wolna od dyskryminacji ze względu na wiek”, zdecydowanie częściej są tworzone zespoły pracownicze zróżnicowane wiekowo, występują działania pozwalające na wyrównywanie szans starszych pracowników, starsi pracownicy są ekspertami, autorytetami dla młodszych, obowiązki zawodowe i obciążenie pracą dostosowuje się do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmieniającej się wydolności oraz stosuje się rozwiązania uelastyczniające

zatrudnienie, zależnie od indywidualnych potrzeb. Przedstawione rezultaty potwierdzają fakt, że zawarte w idei zarządzania wiekiem doskonalenie środowiska pracy, przyjaznego osobom starszym (*age-friendly*) (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 42), jest, co oczywiste, sprawniej realizowane w firmach w dużym stopniu pozbawionych znamion dyskryminacji wiekowej. Dodać należy, że są tylko trzy kategorie znacznie ograniczające wykonywanie pracy przez starszych pracowników: zbyt duży wysiłek fizyczny (np. podnoszenie ciężarów), stresujące i niebezpieczne środowisko pracy oraz zła organizacja pracy (Muszyński, 2008, s. 46–47).

Interesujący jest również rozkład wyników, ilustrujący tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych. Zauważa się (Gojny-Zbierowska, 2014, s. 24–25), że proces izolacji grup pokoleniowych w organizacji, ograniczona komunikacja i przepływ wiedzy między generacjami wynika z barier międzypokoleniowych. Ich źródłem w dużym stopniu są stereotypy odnoszące się do generacji pracowników 50+ (m.in. że gorzej przyswajają wiedzę, są niechętni zmianom, procesowi rozwoju, doskonalenia, nie radzą sobie z nowoczesnymi technologiami). Organizacja pracy, oparta na wymianie pokoleniowej, pozwala „zasypywać” linie podziału między pokoleniami.

Warto dodać, że znaczenie elastyczności zatrudnienia jest zależne od przynależności generacyjnej (i związanych z nią odmiennych oczekiwań, postaw wobec życia i pracy), cyklu życia, zmienności i wielości zadań, ról i obowiązków. Z tego powodu uelastycznienie zatrudnienia – w wymiarze czasu i organizacji pracy – ma wartość dla reprezentantów różnych pokoleń. To oferta (np. indywidualne ustalanie planu własnej pracy) korzystna dla młodszych pracowników, mających zobowiązania związane z opieką nad najmłodszymi dziećmi (Hildt-Ciupińska, 2014, s. 15–16). Z kolei w stosunku do osób 50+ podkreśla się obecność zjawiska podwójnego obciążenia (tzw. pokolenie kanapkowe, *sandwich generation*), wynikającego z jednoczesnej opieki nad dorastającymi dziećmi i starszymi rodzicami. Elastyczny czas pracy jest zatem również promowany przez dojrzałych wiekiem pracowników (Hildt-Ciupińska i in., 2012, s. 14), którzy zyskują większą swobodę, bardziej adekwatne dopasowanie czasu pracy i wymagań, mniej kolizyjne koordynowanie obszaru zawodowego i rodzinnego. Dostrzega się pozytywne konsekwencje (jednostkowe i organizacyjne) takich działań: dla zdrowia, motywacji, jakości pracy, spadku absencji, wzrostu wydajności, późniejszego odchodzenia na emeryturę, ogólnej humanizacji życia zawodowego. Elastyczność zatrudnienia ułatwia zachowanie harmonii pomiędzy aktywnością zawodową a sytuacją prywatną (Hildt-Ciupińska i in., 2012, s. 131–132). Elastyczne formy zatrudnienia analizowano z perspektywy przywiązania do organizacji i satysfakcji zawodowej dojrzałych pracowników (Dobrowolska, Ślęzyk-Sobol, 2015) dowodząc, że forma zatrudnienia stanowi istotny czynnik różnicujący poziom przywiązania do organizacji oraz natężenie satysfakcji z pracy (z rozwoju zawodowego, społecznego, wynagrodzenia, pewności zatrudnienia, przełożonych).

**Tabela 2.** Kariera i rozwój zawodowy wobec zróżnicowania w obszarze dyskryminacji ze względu na wiek w organizacji – procentowy rozkład wyników

Aspekty zarządzania wiekiem		Moja firma jest wolna od dyskryminacji ze względu na wiek		Test $\chi^2$
		nie	tak	
W mojej firmie w ocenie pracownika zwraca się uwagę na jego wiedzę, umiejętności i doświadczenie, a nie na jego wiek	nigdy	39,1	60,9	$\chi^2 = 46,134$ $p = ,000$
	rzadko	43,8	56,2	
	często	16,4	83,6	
	zawsze	7,5	92,5	
W mojej firmie właściwie korzysta się z wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracownika, niezależnie od jego wieku	nigdy	64,3	35,7	$\chi^2 = 56,699$ $p = ,000$
	rzadko	42,9	57,1	
	często	16,7	83,3	
	zawsze	5,9	94,1	
W mojej firmie decyzje o awansie pracownika są podejmowane zależnie od jego kompetencji, a nie od wieku	nigdy	44,0	56,0	$\chi^2 = 35,560$ $p = ,000$
	rzadko	39,4	60,6	
	często	14,5	85,5	
	zawsze	11,4	88,6	

**Źródło:** wyniki badań własnych.

Kariera i rozwój zawodowy w sferze awansu, oceny pracownika, wykorzystania jego kompetencji są – w świetle prezentowanych danych – uwarunkowane radzeniem sobie firmy z problemem dyskryminacji ze względu na wiek (tabela 2.). Nawiązując do omawianych wcześniej zastosowań i wartości elastycznych form zatrudnienia, należy również dodać, że jest to rozwiązanie pozwalające utrzymać w zatrudnieniu *pracowników wiedzy*<sup>7</sup> (Gojny-Zbierowska, 2014, s. 25). Zmieniające się okoliczności życiowe,

<sup>7</sup> Na współczesnym rynku pracy obserwuje się nową kategorię specjalistów, dysponujących wiedzą użyteczną dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Są to tzw. pracownicy wiedzy (*knowledge workers*). Podkreśla się, że są to jednostki, które systematycznie pogłębiają swoją wiedzę (ucząc się przez całe życie) i jednocześnie pod jej wpływem zmieniają swoje zachowanie, aby lepiej dopasować się do wykonywania powierzonych im zadań i/lub pełnionych funkcji (Gajdzik, 2011, s. 35–36). Pracownicy wiedzy, wykorzystując swój profesjonalizm, zdolności manualne, analityczne, diagnostyczne oraz interpersonalne, rozwiązują problemy, inicjują zmiany, tworzą i wdrażają nowe rozwiązania, ułatwiając firmie adaptację do zmian w swoim otoczeniu (Gajdzik, 2012, s. 914). Wśród charakterystycznych cech pracowników wiedzy wymienia się: kapitał intelektualny, wysokie kwalifikacje zawodowe (potwierdzone dyplomami, certyfikatami), udokumentowane osiągnięcia, kreatywność, elastyczność, mobilność, przedsiębiorczość, adaptacyjność, unikatowe doświadczenie, chęć zdobywania wiedzy, pragmatyzm, dojrzałość innowacyjną, kapitał społeczny (sieć kontaktów międzyludzkich, pozycję społeczną) oraz korzystną sytuację

obserwowane przemiany w sferze funkcjonowania psychofizycznego, wytrzymałości i towarzyszących temu faktowi zróżnicowanych potrzeb wyznaczają możliwość dopasowania form, godzin, zakresu pracy do oczekiwań starszego pracownika.

**Tabela 3.** Szkolenia i działania proedukacyjne wobec zróżnicowania w obszarze dyskryminacji ze względu na wiek w organizacji – procentowy rozkład wyników

Aspekty zarządzania wiekiem		Moja firma jest wolna od dyskryminacji ze względu na wiek		Test $\chi^2$
		nie	tak	
W mojej firmie dba się o doskonalenie zawodowe pracowników	nigdy	24,2	75,8	$\chi^2 = 17,759$ $p = ,000$
	rzadko	29,3	70,7	
	często	14,4	85,6	
	zawsze	8,2	91,8	
W mojej firmie regularnie analizuje się i uwzględnia potrzeby szkoleniowe pracowników	nigdy	31,1	68,9	$\chi^2 = 12,047$ $p = ,007$
	rzadko	23,6	76,4	
	często	14,5	85,5	
	zawsze	10,2	89,8	
W mojej firmie dostęp do szkoleń mają wszyscy pracownicy, niezależnie od wieku	nigdy	38,5	61,5	$\chi^2 = 21,617$ $p = ,000$
	rzadko	27,3	72,7	
	często	21,2	78,8	
	zawsze	10,5	89,5	

**Źródło:** wyniki badań własnych.

Idea zarządzania wiekiem, obok bardziej efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, większej troski o warunki pracy, promuje także możliwość kształcenia z uwzględnieniem całego cyklu życia człowieka (Czernecka, Woszczyk, 2012, s. 16). Otrzymany rozkład wyników (tabela 3.) potwierdza, że działania proedukacyjne, proces doskonalenia zawodowego oraz rozpoznawanie potrzeb pracowniczych w tym obszarze są zależne od tego, w jaki sposób firma podchodzi do zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek.

Badania i praktyka organizacyjna dowodzą, że starsi pracownicy są wysoce lojalni wobec pracodawcy, prezentują dużą wiedzę i doświadczenie (Chutnik, 2012, s. 32). Pracodawca zainteresowany zasobami i kompetencjami dojrzałego pracownika powinien zadbać o jego rozwój, inwestować w jego doskonalenie zawodowe. Pomijanie starszych pracowników w dostępie do

materialną (wyznacznik niezależności i wyraz wartości wiedzy) (Fryczyńska, 2003, s. 28; Gajdzik, 2011, s. 35–36; Gajdzik, 2012, s. 914–915).

szkoleń to efekt zaniedbań pracodawców, którzy chętniej inwestują w osoby młodsze i są przekonani, że starsi pracownicy nie są zainteresowani własnym rozwojem zawodowym (Chutnik, 2012, s. 12) oraz dyskryminacji, czynnika silnie oddziałującego na ten niekorzystny stan rzeczy (Chutnik, 2012, s. 26). Pokutujące stereotypy na temat potrzeb edukacyjnych, motywacji i możliwości poznawczych starszych pracowników utrwalają ich niekorzystną pozycję na rynku pracy – pracodawcy chętniej inwestują w młodsze osoby (Chutnik, 2012, s. 93).

**Tabela 4.** Ochrona, promocja zdrowia, bezpieczeństwo pracy wobec zróżnicowania w obszarze dyskryminacji ze względu na wiek w organizacji – procentowy rozkład wyników

Aspekty zarządzania wiekiem		Moja firma jest wolna od dyskryminacji ze względu na wiek		Test $\chi^2$
		nie	tak	
W mojej firmie prowadzi się działania edukacyjne (np. wykłady, szkolenia) na temat zdrowego stylu życia	nigdy	23,9	76,1	$\chi^2 = 7,258$ $p = ,064$
	rzadko	14,6	85,4	
	często	9,8	90,2	
	zawsze	19,0	81,0	
W mojej firmie zapewnia się pracownikom właściwą opiekę zdrowotną	nigdy	35,7	64,3	$\chi^2 = 31,577$ $p = ,000$
	rzadko	29,4	70,6	
	często	14,0	86,0	
	zawsze	6,9	93,1	
W mojej firmie zapewnia się pracownikom właściwą opiekę socjalną	nigdy	43,5	56,5	$\chi^2 = 38,395$ $p = ,000$
	rzadko	22,9	77,1	
	często	14,7	85,3	
	zawsze	6,7	93,3	
W mojej firmie dba się o bezpieczeństwo pracy pracowników	nigdy	41,7	58,3	$\chi^2 = 21,086$ $p = ,000$
	rzadko	35,0	65,0	
	często	21,9	78,1	
	zawsze	11,0	89,0	
W mojej firmie monitoruje się zagrożenia dla zdrowia w miejscu pracy	nigdy	47,2	52,8	$\chi^2 = 20,847$ $p = ,000$
	rzadko	21,3	78,7	
	często	17,2	82,8	
	zawsze	13,6	86,4	

**Źródło:** wyniki badań własnych.



W świetle statystyk, praca, sposób jej realizacji, warunki (fizyczne i psychospołeczne) oraz organizacja mogą stanowić istotne źródło problemów zdrowotnych osób zatrudnionych (Hildt-Ciupińska, Bugajska, 2011, s. 10), a zagrożenia rejestrowane wśród polskich pracowników w największym stopniu dotyczą szkodliwych czynników w środowisku pracy (Namysł i in., 2012, s. 8). Dlatego w zapobieganiu zróżnicowanym dolegliwościom ważne jest zachowanie wymaganych standardów pracy. Dbłość o dobrostan fizyczny i psychiczny pracowników stanowi również jeden z celów zarządzania wiekiem. Wyraża się w opiece zdrowotnej, socjalnej, trosce o bezpieczeństwo pracy, kontroli zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy. Uzyskane rezultaty (tabela 4.) wskazują, że zakres ich stosowania jest zależny od tego, jak firma radzi sobie ze zjawiskiem dyskryminacji wiekowej (wyższa częstość tzw. dobrych praktyk jest widoczna w tych organizacjach, w których – zdaniem respondentów – występuje mniejsze nasilenie problemu).

**Tabela 5.** Działania okołomerytalne wobec zróżnicowania w obszarze dyskryminacji ze względu na wiek w organizacji – procentowy rozkład wyników

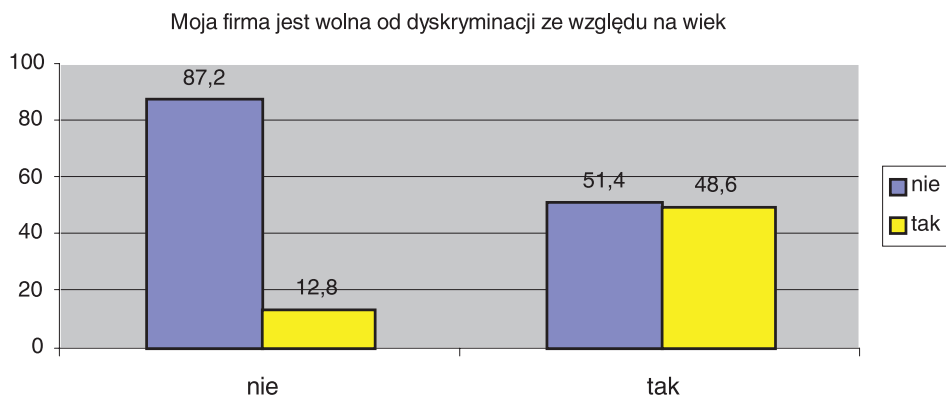
Aspekty zarządzania wiekiem		Moja firma jest wolna od dyskryminacji ze względu na wiek		Test $\chi^2$
		nie	tak	
W mojej firmie jest prowadzona polityka emerytalna wobec starszych pracowników (np. prowadzi się rozmowy z pracownikami w wieku przedemerytalnym, tworzy się plany emerytalne, przygotowuje do przejścia na emeryturę)	nigdy	31,6	68,4	$\chi^2 = 33,865$ $p = ,000$
	rzadko	10,9	89,1	
	często	6,4	93,6	
	zawsze	0,0	100,0	
Moja firma współpracuje z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę	nigdy	29,1	70,9	$\chi^2 = 24,956$ $p = ,000$
	rzadko	13,8	86,2	
	często	2,2	97,8	
	zawsze	0,0	100,0	
Moja firma utrzymuje kontakt z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę (np. są organizowane spotkania z okazji świąt)	nigdy	29,2	70,8	$\chi^2 = 30,135$ $p = ,000$
	rzadko	11,7	88,3	
	często	3,8	96,2	
	zawsze	0,0	100,0	

**Źródło:** wyniki badań własnych.

Wyniki badań (tabela 5.) świadczą o tym, że niskim wskaźnikom dyskryminacji ze względu na wiek towarzyszy bardziej wyraźna polityka emerytalna, np. działania przygotowujące do przejścia na emeryturę czy silniejsza

współpraca z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę. To skutki istotne zarówno z perspektywy pracownika, jak i organizacji. Często bowiem podkreślanym zagrożeniem, konsekwencją zmian demograficznych, jest utrata *pracowników wiedzy* wraz z ich odejściem na emeryturę (Namysł i in., 2012, s. 25). Zatem organizacja, która docenia zgromadzony kapitał wiedzy i doświadczenia, której zależy na jego zachowaniu, powinna podejmować współpracę<sup>8</sup> z pracownikami-emerytami („nosicielami” cennego doświadczenia i umiejętności zawodowych) (Milewska, Woszczyk, 2013, s. 22). Dobrą praktyką (organizacyjną i ogólnoludzką) jest także pozostawanie w kontakcie (np. z okazji świąt) z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę. Warto dodać, że brak kontaktów dawnego miejsca pracy z emerytami stanowi jeden z przejawów dyskryminacji ze względu na wiek (Milewska, Woszczyk, 2013, s. 27–28).

Na płaszczyźnie organizacji wszystko, co dzieje się w firmie, jest pochodną systemu zarządzania (Widerszal-Bazył, 2008, s. 9). Ten pogląd stanowił przesłankę do włączenia w zakres omawianych zagadnień również kwestii wiedzy i umiejętności kadry kierowniczej w zakresie zarządzania wiekiem (wykres 1.).



Kadra kierownicza w mojej firmie dysponuje wiedzą i umiejętnościami w zakresie efektywnego zarządzania wiekiem

$$\chi^2 = 32,968, p = 0,000$$

**Wykres 1.** Dyskryminacja ze względu na wiek wobec zróżnicowania wiedzy i umiejętności kadry kierowniczej w zakresie zarządzania wiekiem – procentowy rozkład wyników

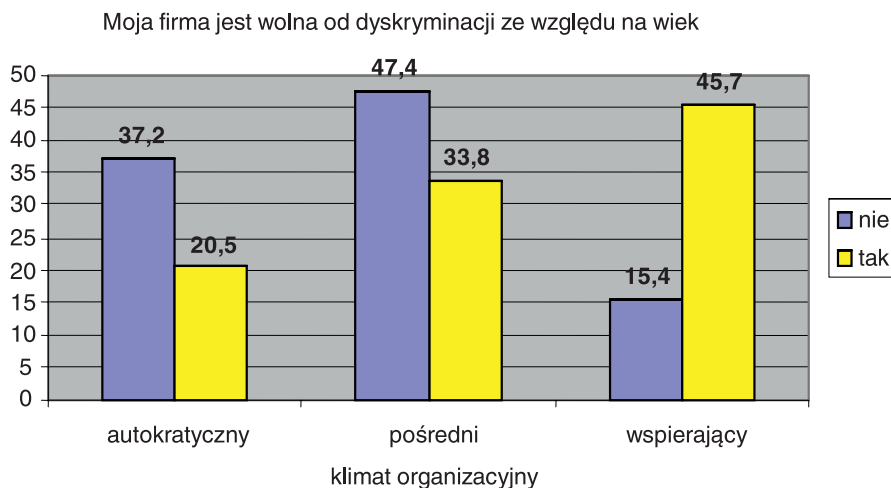
**Źródło:** wyniki badań własnych.

Znacząca dla implementowania zasad zarządzania wiekiem w organizacji jest świadomość kadry zarządzającej na temat zagrożeń i możliwości związanych z faktem starzenia się zasobów pracowniczych, pogłębiania się

<sup>8</sup> W Polsce obserwuje się, że pracę po ukończeniu wieku emerytalnego kontynuują głównie osoby z wyższym wykształceniem, z wyższym statusem i pozycją zawodową. W tej grupie są także reprezentanci dobrze płatnych i wolnych zawodów (Kowalska, 2014, s. 134).

tego problemu oraz zmieniającego się środowiska funkcjonowania organizacji (Widerszal-Bazyl, 2008, s. 126). Zrozumienie i akceptacja przemian demograficznych stanowi warunek konieczny sprawnego zarządzania firmą oraz zaspokojenia potrzeb i oczekiwań reprezentantów różnych grup wiekowych. Otrzymany rozkład wyników potwierdza spostrzeżenie, że w firmach, w których kadra kierownicza nie dysponuje wystarczającą wiedzą i umiejętnościami w zakresie zarządzania wiekiem, problem dyskryminacji wiekowej jest zdecydowanie bardziej widoczny. W tym miejscu warto się odwołać do innych badań, prowadzonych wśród stuosobowej grupy menedżerów (niskiego lub średniego szczebla) (Malara, Kroik, 2016), realizowanych w kierunku oceny proaktywnej postawy wobec zarządzania wiekiem, postrzegania problemu osób 50+ z perspektywy rynku pracy. Diagnozie poddano również zjawisko dyskryminacji tych osób. Uzyskane rezultaty wskazują, że zdecydowana większość menedżerów (blisko 90%) dostrzega obecność tego zjawiska na rynku pracy (Malara, Kroik, 2016, s. 154–156).

Klimat organizacyjny, stanowiący istotny element społecznego środowiska pracy, uwzględniono jako czynnik, który może warunkować nasilenie zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek (wykres 2.).



$\chi^2 = 25,041, p = 0,000$

**Wykres 2.** Dyskryminacja ze względu na wiek wobec zróżnicowania typu klimatu organizacyjnego – procentowy rozkład wyników

**Źródło:** wyniki badań własnych.

Wśród ważnych powodów wdrażania strategii zarządzania wiekiem – obok czynników demograficznych, ekonomicznych, migracyjnych – jest zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek (Rogozińska-Pawelczyk, 2014, s. 22)<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Kraje, które wcześniej niż Polska podjęły starania i walkę ze zjawiskiem dyskryminacji, odnotowują wyższy wskaźnik zatrudnienia osób 50+ (Szaban, 2013, s. 152–153).

Konieczność ta wynika bezpośrednio z regulacji unijnych (dyrektywa zatrudnienia i pracy z 2000 roku<sup>10</sup>), ustanowionej zasadzie równego traktowania, bez względu na wiek, kształtowania otoczenia zawodowego pozbawionego znamion dyskryminacji, walki ze stereotypami. Czynnikiem sprzyjającym uzyskaniu niedyskryminującego otoczenia pracy jest właściwy klimat organizacyjny<sup>11</sup>. Dowodzą tego przedstawione rezultaty ( $\chi^2 = 25,041$ ,  $p = 0,000$ ). Najwyższy „niekorzystny” wynik otrzymano w pośrednim typie klimatu organizacyjnego (47,4%). Uzyskany efekt statystyczny wskazuje, że niejednoznaczność obowiązujących reguł może sprzyjać stosowaniu działań o charakterze dyskryminacyjnym. Z kolei firmy, w których panuje klimat wspierający (z wysokim udziałem czynnika interpersonalnego, wzajemnego wsparcia i społecznego zrozumienia) uzyskały najkorzystniejsze wyniki. Obserwowana mniejsza intensywność zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek może być zatem efektem jasności stosowanych zasad, przejrzystości, transparentności otoczenia zawodowego oraz pozytywnych relacji interpersonalnych, charakteryzujących klimat wspierający. Można wnioskować, że są to swoiste czynniki bezpieczeństwa wobec wystąpienia negatywnych okoliczności, działań dyskryminacyjnych czy (de)faworyzowania wybranej grupy wiekowej.

## Podsumowanie

Jednym z celów zarządzania wiekiem jest neutralizacja stereotypu, w którym wiek oddziałuje na perspektywę i możliwość zatrudnienia (Czernecka, Woszczyk, 2012, s. 16). Kategoria wieku jest bowiem analizowana jako kategoria stygmatyzująca, a wiek, staje się atrybutem lub stanem, deprecjonowanym czy pogardliwie traktowanym w danej kulturze (Czernecka, Woszczyk, 2012, s. 16). Dlatego w niniejszym opracowaniu podjęto problem oceny skali zjawiska na przykładzie organizacji i stosowanych w nich rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem. Otrzymane rezultaty ujawniły znaczącą zależność pomiędzy

---

<sup>10</sup> Stosowanie *Ramowej dyrektywy dotyczącej zatrudnienia i pracy (Employment Framework Directive, Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation)*, w której wyraźnie zakazuje się dyskryminacji (m.in. ze względu na wiek), powinno skutkować ograniczaniem trudności, towarzyszących osobom starszym w procesie rekrutacji, szkoleń, promocji oraz stopniowym redukowaniem krzywdzących poglądów i stereotypów, dotyczących starszych pracowników (Litwiński, Sztanderska, 2010b, s. 6). Regulacje są także zawarte w polskim kodeksie pracy (artykuł 94, punkt 2b), zobowiązującym pracodawcę do przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnianiu, także ze względu na wiek (Kryczka, 2014, s. 97). Wyraźnie zakazuje się dyskryminacji (m.in. ze względu na wiek), co powinno skutkować ograniczaniem trudności, towarzyszących osobom starszym w procesie rekrutacji, szkoleń, promocji oraz stopniowym redukowaniem krzywdzących poglądów i stereotypów, dotyczących starszych pracowników (Litwiński, Sztanderska, 2010b, s. 6).

<sup>11</sup> Rozkład klimatu organizacyjnego w badanej populacji przedstawia się następująco: 23,8% respondentów określiło klimat panujący w ich organizacji jako autokratyczny, 36,5% jako pośredni, 39,7% jako wspierający.

wprowadzaniem przez firmy tzw. dobrych praktyk a klimatem dyskryminacji vs brakiem dyskryminacji ze względu na wiek. Firmy, które w ocenie respondentów są „wolne” od atmosfery i praktyk dyskryminacyjnych, zdecydowanie częściej realizują zalecenia zawarte w idei zarządzania wiekiem. Rezultaty te można odnieść do realiów współczesnego rynku pracy, na którym – zgodnie z danymi zaprezentowanymi w początkowych fragmentach opracowania – starsi pracownicy są (i będą w najbliższych latach) licznie reprezentowani. Pogłębiający się proces starzenia się ludności, w tym również zasobów pracowniczych powoduje, że pracodawcy dla zachowania stabilności kadrowej i produkcyjnej, nawet mimo swoich poglądów, niesprawiedliwych przekonań czy niechęci do starszych pracowników, będą zmuszeni do korzystania z rezerw zatrudnienia, w sposób naturalny tworzonych przez populację osób starszych, rekrutowania do pracy spośród osób dojrzałych wiekiem (Czernecka, Woszczyk, 2012, s. 6).

## Bibliografia

- Brdulak H., 2014, *Zmiany demograficzne – nowe wyzwania w zarządzaniu. Wybrane aspekty*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 11 (25), s. 157–170.
- Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., 2006, *Czynniki zawodowe przedwczesnego obniżenia zdolności do pracy u osób starszych*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 2, s. 20–21.
- Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., Wągrowaska-Koski E., 2010, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jako element ochrony zdrowia starszych pracowników*, „Medycyna Pracy”, nr 1 (61), s. 55–63.
- Chełpa S., 1993, *Walidacja Kwestionariusza Klimatu Organizacyjnego Kolba*, „Przegląd Psychologiczny”, nr 28, s. 217–235.
- Chutnik M., 2012, *Trzeba łączyć mocne strony*, „Personel Plus”, nr 4, s. 32–33.
- Czernecka M., Woszczyk P., 2012, *Zatrudnianie różnych pokoleń opłaca się firmom*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4, s. 16–20.
- Dobrowolska M., Ślęzyk-Sobol M., 2015, *Przywiązanie organizacyjne oraz satysfakcja zawodowa pracowników 40+ zatrudnionych w elastycznych formach pracy*, „Społeczeństwo i Edukacja. Society and Education. Międzynarodowe Studia Humanistyczne”, nr 2 (17), s. 93–108.
- Dubas E., 2008, *Kategoria wiekowa 50+. Charakterystyka rozwojowa i aspekty edukacyjne*, [w:] E. Dubas, J. Pyżalski, M. Muszyński, J. R. Pavel (red.), *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+. Doświadczenia projektu Adults Mentoring*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 19–30.
- Durniat K., 2015, *Doświadczenie mobbingu przez najstarszą grupę wiekową*, „Społeczeństwo i Edukacja. Society and Education. Międzynarodowe Studia Humanistyczne”, nr 1 (16), s. 145–155.
- Fryczyńska M., 2003, *Pracownicy wiedzy – nowe wyzwanie zarządzania organizacjami*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, s. 25–32.
- Gajdzik B., 2011, *Cechy, miejsce i rola pracownika wiedzy w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, nr 1 (7), s. 34–48.
- Gajdzik B., 2012, *Pracownik wiedzy inicjatorem zmian w przedsiębiorstwie*, [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 913–924.

- Gojny-Zbierowska M., 2014, *Intermentoring międzypokoleniowy jako metoda zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, nr 4 (304), s. 23–32.
- Grzesiak M., 2012, *Metody wdrażania strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka”, nr 2, s. 5–16.
- Hildt-Ciupińska K., 2014, *Work-life balance a wiek pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 10, s. 14–17.
- Hildt-Ciupińska K., Bugajska J., 2011, *Rola zachowań prozdrowotnych w promocji zdrowia i pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 9, s. 10–13.
- Hildt-Ciupińska K., Bugajska J., 2013, *Evaluation of Activities and Needs of Older Workers in Context of Maintaining Their Employment*, „Medycyna Pracy”, nr 3 (6), s. 297–306.
- Hildt-Ciupińska K., Bugajska J., Łastowiecka-Moras E., Malińska M., 2012, *Przykłady dobrych praktyk na rzecz zwiększania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 3, s. 12–15.
- Kołodziejczyk-Olczak I., 2013, *Zarządzanie wiekiem – jak pracodawcy mogą odpowiadać na wyzwania demograficzne?*, [w:] E. Kryńska, P. Szukalski (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 82–95.
- Kołodziejczyk-Olczak I., 2014, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kołodziejczyk-Olczak I., 2015, *Wpływ zarządzania wiekiem na zatrudnialność dojrzałych pracowników*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1 (35), s. 75–93.
- Kołodziej-Duraś A., 2015, *Pracownicy-seniorzy a kultura organizacyjna*, „Społeczeństwo i Edukacja. Society and Education. Międzynarodowe Studia Humanistyczne”, nr 1 (16), s. 253–262.
- Koptiew D., 2014, *Sytuacja grup defaworyzowanych na rynku pracy w Polsce – osoby młode versus osoby starsze*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 11, cz. I, s. 233–247.
- Kowalska K., 2014, *Ageizm – plagą XXI wieku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 11 (25), s. 129–140.
- Kryczka S., 2014, *Kodeks pracy w praktyce*, Infor Biznes, Warszawa.
- Kryńska E., 2015, *Srebrny rynek pracy, czyli o sposobach podtrzymywania i przywracania aktywności zawodowej starzejących się zasobów pracy*, „Polityka Społeczna”, nr 7, s. 10–16.
- Kryńska E., Krzyszowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J. (red.), 2013, *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Krzyżanowska Ł., 2013, *Homo sovieticus czy doświadczony pracownik? – opinie pracodawców o pracownikach w wieku 50+*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, nr 291, s. 81–93.
- Kukla D., Duda W., Zając M., 2012, *Grupa ryzyka na rynku pracy. Poradnik dla osób współpracujących z grupą 45+*, Difin, Warszawa.
- Lemke A., 2012, *Przejawy ageizmu we współczesnym świecie*, [w:] T. Rostowska, W. Budziński (red.), *Zawodowe i zdrowotne problemy człowieka w różnych okresach dorosłości. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 368–391.
- Litwiński J., Sztanderska U., 2010a, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Litwiński J., Sztanderska U., 2010b, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Małara Z., Kroik J., 2016, *Zjawisko zatrudnienia pracowników 50+ w ocenie kadry menedżerskiej. Ustalenia z badań*, [w:] H. Czubasiewicz, P. Grajewski, J. Waśniewski (red.), *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 149–160.
- Milewska J., Woszczyk P., 2013, *Matuzaleмовy wiek*, „Personel i Zarządzanie”, nr 2, s. 20–23.
- Mockało Z., 2015, *Stereotypy na temat starszych pracowników i ich związek z dobrostanem oraz pracą – przegląd badań*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 4, s. 11–13.



- Muszyński M., 2008, *Diagnoza potrzeb pracodawców wobec pracobiorców 50+*, [w:] E. Dubas, J. Pyżalski, M. Muszyński, J. R. Pavel (red.), *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+. Doświadczenia projektu Adults Mentoring*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 75–87.
- Namysł A., Kazenas A., Bugajska J., 2012, *Promocja zdrowia w miejscu pracy – inwestycja w zdrowie pracownika i kapitał firmy*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 6, s. 8–11.
- Oblicza dyskryminacji. Bezcenna inicjatywa*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2015, nr 9, s. 28–30.
- Posthuma R. A., Champion M. A., 2009, *Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions*, „Journal of Management”, Vol. 35 (1), s. 158–188.
- Richert-Kaźmierska A., Stankiewicz K., 2014, *Dyskryminacja pracowników w starszym wieku – wybrane zagadnienia*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 11 (25), s. 77–91.
- Rocznik Statystyczny Pracy*, 2015, Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
- Rogocińska-Pawelczyk A., 2014, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy*, [w:] A. Rogocińska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 17–37.
- Stachowska S., 2012, *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 125–138.
- Studen S., 2011, *Psychologia starzenia się i starości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szaban J. M., 2013, *Praktyki i dobre praktyki zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 149–160.
- Szukalski P., 2004, *Uprzedzenia i dyskryminacja ze względu na wiek (ageism) – przyczyny, przejawy, konsekwencje*, „Polityka Społeczna”, nr 2, s. 11–15.
- Szukalski P., 2008, *Ageizm – dyskryminacja ze względu na wiek*, [w:] T. Kowalewski, P. Szukalski (red.), *Starzenie się ludności Polski – między demografią a gerontologią społeczną*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 153–184.
- Trempała J., Zająć-Lamparska L., 2007, *Postawy wobec starszych: różnice międzypokoleniowe*, „Przegląd Psychologiczny”, nr 4, s. 447–462.
- Urbaniak B., 2011, *Zatrudnienie a instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Widerszal-Bazył M., 2008, *Sposoby ograniczania stresu wśród starszych pracowników (2)*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 7–8, s. 6–9.
- Woszczyk P., 2013, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź, s. 33–53.
- Ziemiański P., Stankiewicz K., 2012, *Wybrane determinanty kształtowania się stereotypów dotyczących pracowników w wieku 55+*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka”, nr 2, s. 55–64.

## Netografia

- Aktywność ekonomiczna ludności Polski, I kwartał 2015*, [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5475/4/16/1/aktywnosc\\_ekonomiczna\\_ludnosci\\_polski\\_ikw\\_2015.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5475/4/16/1/aktywnosc_ekonomiczna_ludnosci_polski_ikw_2015.pdf) (dostęp: 23.10.2016).
- Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32000L0078&from=EN> (dostęp: 3.11.2016).