

Urszula Jeruszka

Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej
Wydział Nauk Pedagogicznych
e-mail: ujeruszka@aps.edu.pl

Przekonania a działania pracodawców wobec pracowników w wieku 55+ – w opinii pracujących studentów

Kod JEL: J240

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem, pracownicy 55+, kompetencje, aktywność zawodowa

Streszczenie. W artykule podjęto problematykę postaw i działań pracodawców związanych z aktywizacją zawodową pracowników w wieku 55+ w opinii pracujących studentów. Celem prezentowanych w opracowaniu badań było zweryfikowanie zbieżności zalet przypisywanych starszym wiekiem pracownikom przez pracodawców z cechami wymaganymi od osób nowo zatrudnianych w organizacji. W wypadku stwierdzenia takiej zbieżności celem kolejnym była identyfikacja działań podejmowanych dla zachęcenia starszych wiekiem pracowników do przedłużenia aktywności zawodowej. Opisanie badania przeprowadzone zostało wśród 198 pracujących studentów. Otrzymane wyniki wskazują na niezgodność pomiędzy przekonaniami a działaniami podejmowanymi przez pracodawców wobec starszych wiekiem pracowników.

Wprowadzenie

Na temat aktywizacji osób starszych powstało wiele programów i raportów z badań. Badacze omawiają opinie pracodawców, menedżerów, pracowników, ekspertów z instytucji rynku pracy. Brakuje prac prezentujących opinie studentów

o zatrudnialności osób od nich starszych. Opinie te są cenne, ponieważ każdy człowiek w swoim życiu z okresu dorosłości przechodzi w okres starości: studenci – osoby młode obecnie – w niedalekiej przyszłości będą osobami starszymi. Stąd też powstała koncepcja przeprowadzenia badań wśród studentów.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja badań przeprowadzonych wśród pracujących studentów weryfikujących zbieżność zalet przypisywanych pracownikom w wieku 55+ z cechami wymaganymi od osób nowo zatrudnianych oraz identyfikujących działania podejmowane przez pracodawców dla zachęcenia starszych wiekiem pracowników do pracy poza granicami formalnego wieku emerytalnego¹. Wykorzystano przy tym takie metody badawcze, jak studia literatury, wyniki badań wtórnych oraz własnych. Badania własne przeprowadzono w II kwartale 2017 roku w formie ankiety audytoryjnej skierowanej do studentów stacjonarnych studiów II stopnia na kierunku pedagogika prowadzonych w Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej. Cechą segmentacyjną był fakt podejmowania stałej pracy już w trakcie studiów². W celu zwiększenia homogeniczności próby do analizy wybrano wypowiedzi tylko tych studentów, którzy zadeklarowali wykonywanie pracy najemnej. Po oczyszczeniu danych próba badawcza liczyła 198 osób.

Przesłanki badania

Osoby po 55 roku życia należą do grup o niskiej zatrudnialności. W końcu 2015 roku osoby w wieku 50+ stanowiły 27,5% ogółu liczby bezrobotnych zarejestrowanych w urzędach pracy, a w końcu 2016 roku – 26,0%. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50+ w ostatnim kwartale 2015 roku wyniósł 35,0%, czyli pracowała co trzecia osoba w omawianej grupie (*Osoby...*, 2016). Tymczasem wydłuża się przeciętny czas trwania życia. Według danych GUS (2014, s. 78, tab. 8) w 2020 roku średni wiek mieszkańca Polski osiągnie 78,8 roku, w 2030 roku – 80,0 lat, zaś w 2050 roku – 82,4 roku. A zatem staje przed nami wyzwanie wykorzystywania „srebrnych” zasobów pracy.

Komisja Europejska ogłosiła rok 2012 Europejskim Rokiem Aktywnego Starzenia się i Solidarności Międzypokoleniowej. Skonstruowany został indeks aktywnego starzenia się, który obejmuje cztery domeny: 1) dalszą pracę (jej waga – 35%); 2) uczestnictwo w życiu społecznym (35%); 3) niezależne i zabezpieczone

¹ Wiek nabywania uprawnień emerytalnych w powszechnym systemie ubezpieczeń emerytalnych to: 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn (stan prawny na październik 2017 r.).

² W warunkach studiów masowych podejmowanie przez studentów stałej pracy zawodowej jeszcze w trakcie studiów – także stacjonarnych – stało się zjawiskiem powszechnym.

życie z dostępem do usług zdrowotnych (10%); 4) możliwości środowiskowe aktywnego życia (20%). Wartość wskaźnika pierwszej domeny „Stopa pracujących w wieku 55–74 lat” sytuuje Polskę w dolnej grupie krajów Unii Europejskiej³ (Golinowska, 2017, s. 15).

Wiek pracowników staje się zmienną profilującą działania podejmowane w obszarze ZZL. Dostrzeżenie zróżnicowania indywidualnych atrybutów z uwagi na cechę wieku pracowników może przynieść większe korzyści dla organizacji niż koncentrowanie się na przestrzeganiu równości szans w zatrudnieniu i prawa antydyskryminacyjnego. Zgodnie z założeniami zarządzania różnorodnością⁴ zróżnicowany według wieku kapitał ludzki może generować o wiele większe efekty ekonomiczne w wyniku wspólnych działań nakierowanych na cele organizacyjne niż najlepiej zmotywowany kapitał homogeniczny (Urbaniak, 2014a, s. 9). Konkluzja ta – niestety – nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w podejmowanych praktykach, gdyż nadal dla wielu pracodawców priorytetem jest dążenie do zbudowania jednolitej według wieku, najlepiej młodej załogi.

Barierą dla aktywizacji osób starszych jest ageizm. Wyraża się on niedocenianiem, lekceważeniem, a nawet poniżaniem osób starszych. Powoduje obniżenie szans na zatrudnienie, ogranicza możliwości podwyżki, awansu, szkolenia, sprzyja pojawianiu się mobbingu. Pracodawcy mogą go stosować w przekonaniu, że priorytetem jest wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa, a starsi wiekiem pracownicy mogą stanowić zagrożenie dla jego uzyskania. Równie negatywne skutki wywołuje autoageizm. Polega on na przyjęciu przez samych pracowników w starszym wieku przekonania, że ich wartość i pozycja uprawniają otoczenie do gorszego ich traktowania, tendencji do wycofywania się z walki o równe prawa, bierności i zgody na degradację stanowiskową lub płacową (Szmidt, 2012).

Problematyczna pozostaje kwestia pozytywnych postaw pracodawców wobec przedłużania aktywności zawodowej starszych wiekiem pracowników i wykorzystywania ich specyficznych, unikalnych kompetencji (por. Stankiewicz, 2015; Wojtaszczyk, 2016). Nasuwają się pytania: Czy odcięcie się pracodawców od negatywnych stereotypów dotyczących osób starszych ma charakter tylko deklaracyjny? Czy cechy wymagane od kandydatów do pracy powiązane są z przynależnością

³ Wskaźniki dla analizowanych krajów: Niemcy – 34,4; Holandia – 33,9; Portugalia – 32,6; Litwa – 30,5; Czechy – 28,0; Bułgaria – 25,1; Włochy – 23,0; Polska – 22,4; Grecja – 20,4; Węgry – 19,3; Unia Europejska (28) – 27,8.

⁴ Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń/zarządzanie międzygeneracyjne/zarządzanie różnorodnością pokoleniową – podejście do zarządzania pracownikami, które uwzględnia podobieństwo i różnice pomiędzy przedstawicielami różnych pokoleń; zarządzanie kapitałem ludzkim nakierowane na właściwe wykorzystanie wiedzy i doświadczenia pracowników z różnych pokoleń, którym przypisuje się w sposób uogólniający atrybuty pokoleniowe (Urbaniak, 2014b, s. 143).

generacyjną? Powyższe rozważania i postawione pytania stały się podstawą do przeprowadzenia badań.

Wyniki badań własnych

Celem badań było zweryfikowanie zbieżności zalet przypisywanych starszym wiekiem pracownikom przez pracodawców z cechami wymaganymi od osób nowo zatrudnianych w opinii pracujących studentów. W przypadku stwierdzenia takiej zbieżności celem kolejnym była ocena działań podejmowanych przez pracodawców dla zachęcania starszych wiekiem pracowników do przedłużonej aktywności zawodowej.

Przeanalizowano wypowiedzi studentów podane w kwestionariuszu ankiety w odniesieniu do trzech pytań. W pierwszym studenci poproszeni zostali o wymienienie czterech najważniejszych ich zdaniem cech wymaganych od nowo przyjmowanych pracowników. Badani studenci podali 575 odpowiedzi, na podstawie których zidentyfikowano trzy kategorie ogólne wraz z zawartymi w nich kategoriami szczegółowymi. Cechy – jako kategorie ogólne i szczegółowe – wymienione są w tabeli 1 według malejącej liczby wskazań.

Tabela 1

Ogólne i szczegółowe kategorie cech wymaganych przez pracodawców od nowo zatrudnianych pracowników – opinie pracujących studentów (N = 575)

Kategorie ogólne	Kategorie szczegółowe	Liczba wskazań	% wskazań
Kompetencje zawodowe twarde	Wykształcenie zawodowe kierunkowe	281	49
	Doświadczenie zawodowe na podobnym stanowisku		
	Umiejętności zawodowe specyficzne dla branży		
	Wiedza zawodowa		
	Umiejętność obsługi specjalistycznych programów komputerowych		
	Znajomość w stopniu komunikatywnym przynajmniej jednego języka obcego		
	Znajomość wysokiej technologii		

Cechy osobowościowe	Punktualność	173	30
	Dyspozycyjność		
	Kreatywność/pomysłowość/innovacyjność		
	Motywacja i zaangażowanie w wykonywaną pracę		
	Pracowitość		
	Odporność na stres/umiejętność efektywnej pracy pod presją czasu		
	Osobista elastyczność: umiejętność dostosowywania się do zmieniających się warunków pracy/łatwego przechodzenia z jednego stanowiska pracy na inne		
	Odpowiedzialność		
	Otwartość na nowe wyzwania/gotowość do zmian		
	Zdyscyplinowanie		
	Lojalność		
	Uczciwość		
	Chęć i umiejętność uczenia się/otwartość na nową wiedzę		
	Samodzielność		
	Systematyczność		
	Obowiązkowość		
	Zorganizowanie/umiejętność organizacji pracy własnej		
	Pozytywne nastawienie		
	Wytrwałość		
Wiek			
Umiejętności interpersonalne	Umiejętność pracy w zespole/współpracy	121	21
	Umiejętność skutecznej komunikacji		
	Umiejętność dzielenia się wiedzą		
	Umiejętność łatwego nawiązywania kontaktów		
	Umiejętność budowania relacji z klientem		
	Wysoka kultura osobista		
	Asertywność		
	Bezkonfliktowość		

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej, bo prawie w połowie wskazań (49%), wymieniano cechy zaliczone do kategorii ogólnej „kompetencje zawodowe twarde”. Kolejna pod względem częstotliwości wskazań (30%) była kategoria „cechy osobowościowe”. Tylko w czterech wypowiedziach pojawiło się odwołanie do wieku kandydatów. Ostatnia zidentyfikowana kategoria ogólna to umiejętności interpersonalne (21%). W opinii pracujących studentów pracodawcy wysoko cenią profesjonalizm, wiedzę fachową, umiejętności jednoczesnej realizacji wielu zadań, predyspozycje osobowościowe znaczące dla efektywnego wykorzystywania „twardych” umiejętności zawodowych.

W kolejnym kroku przeanalizowano odpowiedzi studentów na drugie pytanie: „Czy rozpoznajesz jakieś szczególne zalety pracowników 55+?”, a jeśli otrzymana odpowiedź była twierdząca, proszono badanych o uściślenie, jakie to są zalety. Tylko siedmiu spośród badanych studentów nie stwierdziło szczególnych zalet pracowników starszych wiekiem. Przykłady wypowiedzi:

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

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

Na podstawie wypowiedzi pozostałych 191 studentów zidentyfikowano cztery kategorie ogólne wraz z zawartymi w nich kategoriami szczegółowymi przedstawionymi w tabeli 2 według malejącej liczby wskazań. Tym razem studenci podali w sumie 512 odpowiedzi. Najwięcej (55%) zaliczonych zostało do kategorii „kompetencje zawodowe twarde”, która obejmowała między innymi podkategorie: doświadczenia zawodowego i życiowego oraz wiedzy zawodowej i życiowej. Połączenie w jednej podkategorii obu rodzajów zalet związanych na przykład z doświadczeniem zawodowym i życiowym wynikało ze sposobu ich przedstawiania przez samych badanych. Podkreślali oni możliwość wykorzystywania przez starszych wiekiem pracowników wiedzy i doświadczenia zdobytego w trakcie całego dotychczasowego życia do praktycznych rozwiązań w działaniach zawodowych. Zdaniem badanych studentów starsi wiekiem pracownicy mają lepsze przygotowanie do zawodu (badani uważają, że jakość kształcenia zawodowego była kiedyś wyższa) i więcej doświadczeń w zróżnicowanych warunkach.

Tabela 2

Ogólne i szczegółowe kategorie cech rozpoznawanych przez pracujących studentów jako szczególne zalety pracowników w wieku 55+ (N = 512)

Kategorie ogólne	Kategorie szczegółowe	Liczba wskazań	% wskazań
Zalety związane z kompetencjami zawodowymi twardymi	Bogate doświadczenie zawodowe i życiowe, różnorodność doświadczeń	282	55
	Umiejętności zawodowe praktyczne, specyficzne		
	Wiedza zawodowa praktyczna, technologiczna, narzędziowa i życiowa		
	Profesjonalizm wykonywania pracy, wypracowane i sprawdzone metody pracy		
	Posiadane uprawnienia		
	Wiedza, jakie problemy można spotkać na danym stanowisku w pracy, i umiejętność radzenia sobie z nimi		
	Umiejętności rozwiązywania trudnych praktycznych problemów		
Zalety związane z cechami osobowościowymi	Zaangażowanie w wykonywaną pracę	164	32
	Lojalność		
	Wysoka motywacja wewnętrzna do pracy związana z dążeniem do mistrzostwa		
	Rzetelność, dokładność wykonywania powierzonych zadań		
	Umiejętność podejmowania wyważonych decyzji		
	Odpowiedzialność		
	Obowiązkowość		
	Stabilność emocjonalna, opanowanie, brak porywczowości, spokój i dystansowanie		
	Cierpliwość		
	Solidność, staranność wykonywanej pracy		
	Samodzielność		
	Konsekwencja		
	Dyspozycyjność		
	Umiejętność organizacji pracy własnej		
	Pracowitość		
	Uczciwość		
	Punktualność		
Umiejętność oceny ryzyka, umiejętność trafnej oceny sytuacji, realistyczne spojrzenie na daną sytuację			

Zalety związane z umiejętnościami interpersonalnymi	Otwartość na drugiego człowieka, pomocność dla osób młodych	46	9
	Empatia		
	Stabilność emocjonalna, opanowanie, brak porywczowości, spokój i zdystansowanie		
	Gotowość i umiejętność dzielenia się wiedzą		
	Zbudowana sieć kontaktów zawodowych		
	Autorytet		
Zalety związane z innymi czynnikami	Niska absencja	20	4
	Ustabilizowana sytuacja życiowa		
	Mniejsze wymagania finansowe		

Źródło: opracowanie własne.

Druga kategoria pod względem liczby zaliczonych do niej zalet (32%) była związana z cechami osobowościowymi, trzecia – z umiejętnościami interpersonalnymi (9%). Wyodrębnienie nowej kategorii ze względu na formalny charakter przypisanych do niej zalet (niski poziom absencji, ustabilizowana sytuacja życiowa, małe wymagania finansowe) wydawało się uzasadnione.

Dokonując analizy porównawczej wyników podanych w tabelach 1 i 2, należy podkreślić, że próby interpretacji różnicy występującej w liczbie podanych odpowiedzi dotyczących cech wymaganych od nowo przyjmowanych pracowników (575) oraz zalet pracowników w wieku 55+ (512) powinny być dość ostrożne. Forma pierwszego pytania wymagała od badanych podania czterech najważniejszych cech, podczas gdy w drugim pytaniu takiego rygoru nie zawarto. Możliwe, że fakt ten wpłynął na liczbę podawanych odpowiedzi. Warto zwrócić uwagę na treść i kolejność zidentyfikowanych w obu wypadkach kategorii. W odpowiedziach na oba pytania najczęściej wskazywana kategoria dotyczyła kompetencji zawodowych twardych. W obrębie tej kategorii trzy z sześciu cech wymaganych od nowych pracowników pokrywają się z zaletami przypisywanymi starszym wiekiem pracownikom (wiedza, umiejętności, doświadczenie zawodowe). Co więcej, w odniesieniu do starszych wiekiem pracowników podkreśla się szerszy aspekt doświadczenia oraz praktyczność, specyficzność, unikalność wiedzy i umiejętności, które mają duże znaczenie dla jakości pracy w organizacji i są jednocześnie najtrudniej kształtowane. Wyraźnie widoczną różnicą jest oczekiwanie od nowych pracowników umiejętności informatycznych, komunikowania się w językach obcych, woli kształcenia się, podczas gdy takie cechy nie są przypisywane starszym wiekiem pracownikom jako zalety, co jednak nie wyklucza ich posiadania. W wypadku cech osobowościowych w obu grupach pracowniczych pojawiają się podkategorie: motywacja i zaangażowanie w pracę, dyspozycyjność, odporność

na stres oraz – odnoszące się do etyki w pracy – lojalność, odpowiedzialność, solidność, obowiązkowość.

Cechami, które różnicują obie grupy są zalety przypisywane pracownikom 55+, takie jak: stabilność emocjonalna, umiejętność oceny ryzyka, trafność oceny sytuacji, przywiązanie do organizacji, do pozycji społecznej wynikającej z pracy u danego pracodawcy. Pracowników starszych wiekiem charakteryzują ponadto zalety, które nie zostały wymienione jako wymagania od nowo zatrudnianych pracowników, takie jak niska absencja (pracownicy starsi rzadko korzystają ze zwolnień lekarskich: nie biorą zwolnień z powodu chorób dzieci, błahych dolegliwości, w wyniku powikłań ciąży), skłonność do kompromisu w kwestii wysokości wynagrodzenia czy stabilność życiowa. Stanowią one odrębną, nową kategorię atrybutów kandydatów do pracy.

Przykłady wypowiedzi studentów charakteryzujące zalety pracowników starszych:

Osoby starsze są bogatsze w doświadczenia zawodowe i życiowe.

Starsi pracownicy są mniej gotowi do zmian, chcą utrzymać dane stanowisko, prawidłowo wykonują swoją pracę, mają bogate doświadczenie.

Starsi pracownicy mają więcej doświadczenia niż osoby młode, a w związku z czym mogą dostrzec to, czego nie widzą młodzi i czasem lepiej poradzą sobie z problemami niż młodzi, ponieważ być może kiedyś przez takie już przechodzili.

Z powyższych porównań wynika, że cechy wymagane od nowo przyjmowanych pracowników są w dwóch najczęściej wskazywanych kategoriach zbieżne z cechami rozpoznawanymi przez tych samych badanych studentów u starszych wiekiem pracowników. Dodatkowo pracownikom starszym wiekiem przypisali oni więcej, i to znaczących dla organizacji, zalet, niż wymaga się od osób dopiero do pracy przyjętych.

Wydaje się, że pracodawcy powinni zachęcać starszych wiekiem pracowników do przedłużonej aktywności zawodowej. W celu zweryfikowania tej tezy przeanalizowano wypowiedzi studentów na trzecie pytanie: „Czy w organizacji, w której pracujesz, wykorzystywane są rozwiązania mające motywować i zachęcać starszych pracowników do kontynuowania pracy po przekroczeniu formalnego wieku emerytalnego?”. Spośród 198 badanych studentów tylko 20 (10%) potwierdziło, że w „ich” organizacjach wykorzystuje się takie rozwiązania. Przykłady uzyskanych odpowiedzi:

Budowanie przyjemnej atmosfery pracy (drugiego domu), większe zarobki, dopasowanie harmonogramu pracy pod pracownika.

Elastyczny grafik godzin pracy, wyrozumiałość, dbałość o zdrowie starszych pracowników, w budżecie firmy są przewidziane środki na badania profilaktyczne starszych pracowników.

Tak, motywowanie starszych pracowników rozmowami i tłumaczeniem, że ich doświadczenie jest niezwykle potrzebne i że młodzi pracownicy podpatrują ich pracę.

Kolejnych 60 studentów (30%) udzieliło odpowiedzi wskazujących na brak wiedzy w tym zakresie.

Nie wiem, czy są.

Nic mi o tym nie wiadomo.

Nie zauważyłam takich rozwiązań.

Natomiast 118 studentów pracujących (60%) wskazało na brak takich działań lub działania odwrotne – zatrudnianie na miejsce starszych pracowników młodych wiekiem. Przykłady uzyskanych odpowiedzi:

Nie ma takich działań.

Nie słyszałam o takich rozwiązaniach, wręcz przeciwnie słyszałam, że dla obniżenia kosztów powinni przechodzić na emeryturę i przekazywać pracę młodszym pracownikom.

W firmie, w której pracuję niestety takie rozwiązania nie są wykorzystywane. Pracodawca preferuje osoby młode i sprawne fizycznie.

Większość studentów uczestniczących w badaniu podała odpowiedzi świadczące o braku w „ich” organizacji działań zachęcających starszych wiekiem pracowników do kontynuowania pracy po przekroczeniu wieku emerytalnego.

Podsumowanie

Wyniki badań pozwalają sformułować następujący wniosek: występuje niezgodność pomiędzy deklarowanymi przez pracodawców przekonaniem o zaletach pracowników w wieku 55+ a działaniami wobec nich podejmowanymi. Walory pracowników w wieku 55+ są w wysokim stopniu zbieżne z kompetencjami wymaganymi od nowo przyjmowanych pracowników, a nawet rozszerzone. Pomimo to zdecydowana większość pracodawców nie podejmuje działań mających na celu zachęcanie starszych wiekiem pracowników do pracy po przekroczeniu wieku emerytalnego. Wypada dodać, że prezentowana analiza prowadzona była wśród pracujących studentów i nie spełnia warunku reprezentatywności, co nie pozwala uogólniać jej rezultatów na całość populacji studentów. Rezultaty nie mogą też zostać uogólnione na całą grupę 55+.

Chociaż wyniki badania nie upoważniają do uogólnień, wskazują problemy związane z zachowaniami dyskryminacyjnymi ze względu na wiek, a niezwiązanymi z rzeczywistą kompetencyjną nieprzydatnością do pracy starszych osób.

W działaniach edukacyjnych ważne jest przełamywanie stereotypów dotyczących osób starszych, włączenie problematyki zarządzania wiekiem i specyfiki

uczenia się osób starszych do programów szkół wyższych, rozwój kompetencji społecznych w szkolnych procesach edukacyjnych, rozwój u osób, które przekroczyły 55 rok życia, kompetencji informatycznych niezbędnych do uczestniczenia w procesach produkcji i dystrybucji opartych na wykorzystywaniu technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, a także rozwój różnych form edukacji dedykowanej osobom dorosłym i promowanie sukcesów osób starszych.

Bibliografia

- Golinowska, S. (red.) (2017). *Promocja zdrowia dla osób starszych. Podręcznik dla promotorów zdrowia*. Warszawa: Scholar.
- Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2015 roku* (2016). Warszawa: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy.
- Prognoza ludności na lata 2014–2050* (2014). Warszawa: GUS. Studia i Analizy Statystyczne.
- Stankiewicz, K. (2015). Niezgodność przekonań i działań menedżerów wobec pracowników 55+. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1 (35), 95–107.
- Szmidt, C. (red.) (2012). *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*. Warszawa: Wyd. Akademii Leona Koźmińskiego.
- Urbaniak, B. (2014a). Od redakcji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5 (100), 9–12.
- Urbaniak, B. (2014b). Słownik pojęć ZZL. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5 (100), 141–143.
- Wojtaszczyk, K. (2016). Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1 (39), 29–39.

Employers' Beliefs and Actions Tailored for Workers Aged 55+

Keywords: age management, employees 55+, competence, professional activity

Summary. The article discusses the issue of compatibility between managers' attitudes and actions addressed to workers aged 55+. The aim of presented research was verify whether advantages assigned to elder workers are convergent with the requirements for new 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 with 198 students workers. The results indicate a discrepancy between employers' beliefs and actions targeted at elderly workers.

Translated by Urszula Jeruszka

Cytowanie

Jeruszka, U. (2018). Przekonania a działania pracodawców wobec pracowników w wieku 55+ – w opinii pracujących studentów. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 131–141. DOI: 10.18276/miz.2018.51-13.