



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-25

Marta Żerkowska-Balas*

Uniwersytet SWPS w Warszawie
Wydział Nauk Humanistycznych i Społecznych

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ POKOLENIOWĄ A POSTRZEGANIE NAJSTARSZYCH PRACOWNIKÓW – ANALIZA EMPIRYCZNA

Streszczenie

Zachodzące zmiany demograficzne pokazują, że największym wyzwaniem stojącym przed HR będzie zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Jednym z wyzwań jest walka ze stereotypami dotyczącymi postrzegania najstarszych pracowników jako niekompetentnych i nieprzystosowanych do rynku pracy. Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie, co sprawia, że ludzie są skłonni uznawać starszych pracowników za mniej wartościowych. Na podstawie danych WVS sprawdzam, jak status społeczny i ekonomiczny, poczucie bezpieczeństwa na rynku pracy i poziom zaufania wpływają na postrzeganie osób najstarszych na rynku pracy. Badania pokazują, że kluczową zmienną jest kapitał społeczny.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością wielopokoleniową, pokolenie, stereotypy, pracownicy 50+

* Adres e-mail: mzerkowska-balas@swps.edu.pl.

Wprowadzenie

W literaturze poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi liczne są artykuły poświęcone najmłodszym pokoleniom na rynku pracy. Doskonale przebadane i opisane są X, Y, Z, a także *slashies* i śnieżynki – nowe marketingowe twory, niemające nic wspólnego ze społeczną kategorią pokolenia. Zarówno teoretycy, jak i praktycy skupiają się na młodych, mało miejsca poświęcając najstarszym pracownikom, którzy stanowią istotny element kapitału ludzkiego na rynku pracy.

Zachodzące zmiany demograficzne i analiza podaży na rynku pracy pokazują, że wkrótce problemem będzie nie tyle dostosowanie się do roszczeń młodych pracowników, ile zatrzymanie retencji pracowników najstarszych oraz zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi. Już dziś emeryci i renciści stanowią 23% populacji Polski (GUS, 2017). Według prognozy GUS (2014) do 2050 roku połowa Polaków przekroczy 50. rok życia, co trzecia osoba zaś będzie miała więcej niż 65 lat, a więc liczba emerytów znacząco wzrośnie.

Starzejące się społeczeństwo wiąże się z licznymi konsekwencjami natury społecznej i ekonomicznej (Błaszczyk, 2010; Borkowska, 2017; Mayes, 2002). Z punktu widzenia rynku pracy bardzo ważne wydają się tu dwa aspekty: większe obciążenia finansowe związane z opartym na zasadzie solidarności społecznej systemie emerytalnym oraz deficyt podaży na rynku pracy (Gradzewicz, Saczuk, Strzelecki, Tyrowicz, Wyszyński, 2016; GUS, 2014; Roszkowska, Saczuk, Skibińska, Strzelecki, Wyszyński, 2017). Jednym z możliwych rozwiązań tych problemów jest zwiększenie odsetka pracujących osób w wieku poprodukcyjnym. Pomóc w tym mogą z pewnością odpowiednie rozwiązania prawne (np. podwyższenie wieku emerytalnego), choć skuteczniejsze niż przymus jest zachęcanie poprzez przezwyciężanie różnego rodzaju barier. Jedną z takich barier są stereotypy towarzyszące osobom starszym aktywnym zawodowo, wpływające na ich postrzeganie jako przełożonych, podwładnych czy współpracowników.

Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie, co sprawia, że niektórzy są mniej skłonni uznawać starszych pracowników jako wartościowe podmioty na rynku pracy i tym samym są niechętni do pracy w zespołach wielopokoleniowych. Mówiąc innymi słowy, opierając się na danych Światowego Sondażu Wartości, sprawdzam, jak status społeczny i ekonomiczny, poczucie bezpieczeństwa na rynku pracy oraz poziom zaufania do innych wpływają na postrzeganie najstarszych

pracowników. Kluczową zmienną okazuje się kapitał społeczny, mierzony jako poziom zaufania do innych ludzi.

1. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową

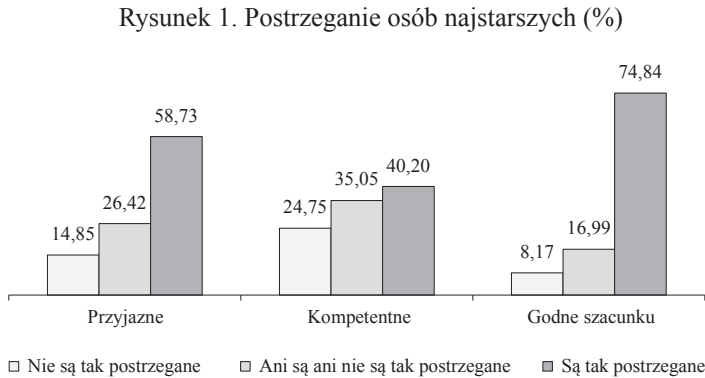
Zarządzanie różnorodnością, definiowane jako „wykorzystywanie różnorodnych doświadczeń różnorodnej wiedzy, umiejętności, predyspozycji i wrażliwości (...) w całej organizacji lub firmie” (Durska, 2009, s. 8), najczęściej dotyczy przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć, rasę, etniczność, orientację seksualną, niepełnosprawność oraz wiek. Ta ostatnia kategoria cieszy się rosnącą popularnością wśród teoretyków i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi ze względu na obecność kilku pokoleń na rynku pracy.

Celem zarządzania różnorodnością jest tworzenie warunków pracy, które umożliwią jak najlepsze wykorzystanie zasobów ludzkich i pozwolą na uzyskanie konkurencyjnej przewagi organizacji na rynku (Durska, 2009; Przetacka, 2009). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową powinno skupiać się zatem na odpowiednim wykorzystaniu umiejętności i doświadczenia pokoleń socjalizowanych w odmiennych okolicznościach historycznych, ekonomicznych, społecznych.

Współczesna praktyka zarządzania różnorodnością pokoleniową skupia się na badaniu i opisywaniu cech charakterystycznych (wartości, motywacji, oczekiwań, sposobów zdobywania wiedzy, komunikacji itp.) poszczególnych pokoleń i dostosowaniu praktykowanych rozwiązań tak, by jak najpełniej wykorzystać potencjał każdej generacji. Mało miejsca poświęca się relacjom pomiędzy poszczególnymi pokoleniami. Tymczasem obok poznania mocnych i słabych stron każdego pokolenia bardzo ważne jest tworzenie środowiska pracy, które będzie promowało szacunek i integrację, ponieważ tylko w takich warunkach możliwe jest pełne wykorzystanie potencjału pracowników (Przetacka, 2009). Można to osiągnąć m.in. poprzez zwalczanie stereotypów dotyczących postrzegania najstarszych pracowników.

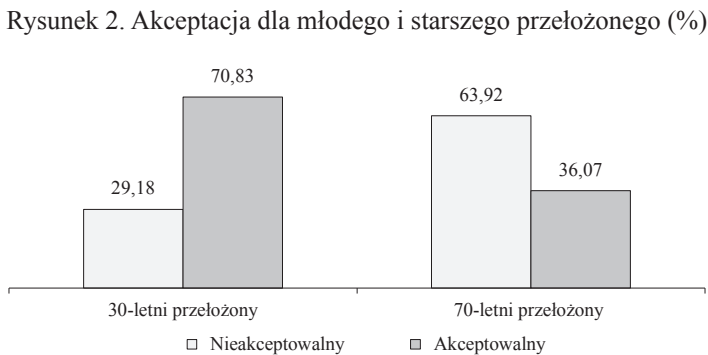
Starsi pracownicy postrzegani są jako osoby o przestarzałych kwalifikacjach, niechętnie nabywaniu nowych umiejętności, pozbawione kompetencji cyfrowych, nieufne wobec technologii, nowości i zmian (Przetacka, 2009; Urbaniak, 2007). Potwierdzają to m.in. badania Światowego Sondażu Wartości, które pokazują, że większość pytanych o postrzeganie osób po 70. roku życia uważa, że są one godne

szacunku i przyjazne, jednocześnie mniej osób jest przekonanych o kompetencjach seniorów (rys. 1).



Źródło: dane WVS 6, opracowanie własne.

Prowadzi to do przekonania, że firmy zatrudniające osoby starsze są mniej konkurencyjne i gorzej radzą sobie na rynku (tego zdania jest 23% badanych), i do niechęci wobec starszych przełożonych (rys. 2). Badania pokazują, że gdy 71% nie ma nic przeciwko bardzo młodemu przełożonemu, aż 64% uważa, że znacznie starszy przełożony jest nie do zaakceptowania.



Źródło: dane WVS 6, opracowanie własne.

Status społeczny seniorów w Polsce oceniany jest znacznie niżej niż w Niemczech (tab. 1), które znajdują się na czwartym miejscu, jeśli chodzi o dobre miejsce

do życia dla osób najstarszych. Według raportu Global Age Watch z 2015 roku Polska zajmuje 32 miejsce.

Stereotypowe spojrzenie na starszych pracowników zwiększa społeczne przyzwolenie na ich rezygnację z aktywności zawodowej po osiągnięciu minimalnego wieku umożliwiającego przejście na emeryturę i zmniejsza akceptację dla osób pozostających na rynku pracy, prowadząc do ich dyskryminacji.

Tabela 1. Średnie wartości wybranych zmiennych dla Polski i Niemiec

Akceptacja dla przełożonego	Polska	Niemcy
30-letniego	7,03	7,12
70-letniego	4,57	7,23
Postrzeganie osób po 70. roku życia jako		
– przyjaznych	2,60	2,78
– kompetentnych	2,18	2,60
– szanowanych	3,05	2,80
Firmy zatrudniające młodych ludzi mają lepsze wyniki niż te, które zatrudniają ludzi w różnym wieku	2,86	3,15

Źródło: dane WVS 6, opracowanie własne.

Dziś większość Polaków wycofuje się z rynku pracy po przekroczeniu 60. roku życia – tylko 14% deklaruje aktywność zawodową, w grupie w wieku produkcyjnym odsetek pracujących wynosi 70% (Roguska, 2017). Część osób starszych jest wykluczona z rynku pracy z powodu problemów związanych z wiekiem (pogorszenie stanu zdrowia, niepełnosprawność), częściej jednak niższy poziom aktywności zawodowej w tej grupie tłumaczony jest wieloma czynnikami – *retirement push & pull factors* – które z jednej strony zachęcają do przejścia na emeryturę, z drugiej zaś utrudniają znalezienie i utrzymanie pracy (OECD, 2006). Należy do nich zaliczyć niskie lub nieaktualne kompetencje, brak skłonności do podejmowania ryzyka czy brak wiary we własne możliwości, skutkujące np. niższą mobilnością zawodową i przestrzenną (Błaszczyk, 2016). Znaczenie ma też bezpieczeństwo ekonomiczne – świadczenia emerytalne zapewniają stały dochód, umożliwiający utrzymanie się, nieograniczający jednocześnie możliwości zarobienia, czy przekonanie o zasłużonym odpoczynku na emeryturze (Giza-Poleszczuk, 2008).

Dziś jednak oddaliśmy się od tradycyjnego modelu kariery realizowanego w ramach jednej organizacji. Nowe ścieżki karier obejmują wiele przejść między

organizacjami, specjalnościami czy formami zatrudnienia, zmuszając pracowników do ciągłego poszerzania i uzupełniania kwalifikacji. Bariera umiejętności przestaje mieć znaczenie. Zmienia się także sposób myślenia najstarszych pracowników, którzy są świadomi swojej wartości na rynku pracy. Dodatkowo realna groźba niskich świadczeń emerytalnych może skłonić badanych do dłuższego pozostaniem na rynku pracy.

Badania pokazują, że znaczny odsetek (84%) pracowników po 45. roku życia jest gotowy kontynuować pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego (Poliwczak, 2013). Część nich uzależnia decyzję od stanu zdrowia oraz czynników ekonomicznych; inni zwracają uwagę także na czynniki organizacyjne: dobre warunki pracy, dobre stanowisko, dobra atmosfera i dobre stosunki w pracy. Zapewnienie tych ostatnich wydaje się istotne z punktu widzenia dobrostanu najstarszych pracowników, dla których poczucie przynależności i bezpieczeństwa są ważniejsze niż sama praca (Schulz, Schulz, 2002). Realizacja tego zadania jest jednym z głównych celów zarządzania różnorodnością pokoleniową. Z tego powodu jednym z ważniejszych wyzwań stojących przed pracodawcami będzie przezwyciężenie stereotypów dotyczących postrzegania ludzi starszych w ogóle i na rynku pracy.

2. Hipotezy, model, dane i zmienne

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie determinant negatywnego stosunku do osób starszych na rynku pracy przez pryzmat dotyczących ich stereotypów. Aby odpowiedzieć na postawione pytanie badawcze, weryfikuję liczne hipotezy związane z wpływem statusu społecznego i ekonomicznego, poczucia bezpieczeństwa na rynku pracy i poziomu zaufania na postrzeganie starszych pracowników na rynku pracy.

Zakładam, że osoby młodsze będą mniej przekonane o wartości osób starszych jako współpracowników (hipoteza 1). Przemawia za tym przede wszystkim istnienie konfliktu pokoleń: osoby z różnych grup wiekowych reprezentują różne podejścia do życia i pracy, wyznają odmienne wartości, mają różne kompetencje potrzebne na rynku pracy. Dlatego oczekuję, że najmłodszy badani, najbardziej odlegli pod względem światopoglądowym od stereotypizowanej grupy, będą jej najmniej przychylni.

Oczekuję, że wpływ na postrzeganie najstarszych pracowników będą miały zmienne ekonomiczne. Osoby gorzej sytuowane, mające trudności ze znalezieniem bądź utrzymaniem pracy będą niechętnie aktywności zawodowej osób starszych z powodu irracjonalnego strachu przed emerytami zabierającymi im miejsca pracy. Zakładam, że osoby znajdujące się w gorszej sytuacji ekonomicznej (hipoteza 2) bądź zagrożone utratą pracy (hipoteza 3) będą mniej przychylnie starszym pracownikom.

Znaczenie będzie miał kapitał społeczny, rozumiany jako dobre stosunki pomiędzy członkami społeczeństwa, dbałość o dobro wspólne oraz chęć i gotowość współpracy (Czapiński, 2015). Główną składową kapitału społecznego jest zaufanie społeczne, dlatego oczekuję, że osoby o wyższym poziomie zaufania społecznego będą silniej przekonane o dobrej woli i zaangażowaniu innych (w tym osób starszych na rynku pracy) w budowanie wspólnego dobra (hipoteza 4).

Do analiz wykorzystuję dane Światowego Sondażu Wartości (fala 6, 2010–2014, realizacja w Polsce – CBOS 2014, N = 966).

Stosunek do osób najstarszych na rynku pracy będzie mierzony za pomocą trzech zmiennych:

- postrzeganie osób po 70. roku życia jako kompetentnych,
- akceptacja dla 70-letniego przełożonego,
- konkurencyjność firm zatrudniających ludzi w różnym wieku.

Kluczowe zmienne niezależne to wiek, poczucie stabilności na rynku pracy (bycie emerytem, bezrobotnym, poczucie zagrożenia utratą pracy bądź niemożnością jej znalezienia, obawa przed brakiem środków, żeby zapewnić dzieciom dobre wykształcenie) oraz uogólniony poziom zaufania do innych¹. Oprócz tego będą kontrolowane standardowe zmienne społeczno-demograficzne: płeć, wykształcenie (podstawowe, średnie, wyższe), wielkość miejsca zamieszkania, zadowolenie z sytuacji materialnej gospodarstwa domowego.

¹ Zmienne mierzące poczucie zagrożenia na rynku pracy zostały zakodowane jako zero-jedynkowe, kodowanie zmiennych pozostało zgodne z ich oryginalną wersją (zob. kwestionariusz WVS 6 dostępny na stronie: <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>).

3. Analizy empiryczne

Wyniki analiz empirycznych nie pozwalają potwierdzić większości postawionych hipotez (tab. 2). Wbrew przypuszczeniom wiek nie jest statystycznie istotną determinantą stosunku do starszych pracowników. Istotne statystycznie są natomiast inne zmienne społeczno-demograficzne: płeć, wykształcenie i wielkość miejsca zamieszkania. Osoby lepiej wykształcone są przekonane o tym, że firmy zatrudniające młodych ludzi mają lepsze wyniki niż te, które zatrudniają ludzi w różnym wieku. Wielkość miejsca zamieszkania wpływa na postrzeganie osób starszych jako kompetentnych – przekonanie o tym, że starsi dysponują niezbędną wiedzą i umiejętnościami, jest większe w większych miejscowościach, co prawdopodobnie ma związek ze specyfiką rynków pracy w miejscowościach o różnej wielkości. Płeć jest najsilniejszą determinantą stosunku do starszego szefa – kobiety są znacznie mniej skłonne akceptować przełożonego powyżej 70. roku życia.

Tabela 2. Modele regresji liniowej

Zmienna zależna	Model 1	Model 2	Model 3
	konkurencyjność firm zatrudniających wielopokoleniowe zespoły	postrzeganie osób starszych jako kompetentnych	akceptacja dla 70-letniego przełożonego
Sytuacja ekonomiczna	-0,01	0,02	0,02
Wiek	0,00	0,00	0,00
Wykształcenie	0,09*	-0,08	0,02
Płeć	-0,06	0,07	0,5*
Miejsce zamieszkania	0,01	-0,03*	-0,04
Kierownik	0,04	-0,12	-0,08
Bezrobotny	-0,16	-0,08	-0,23
Emeryt	-0,25**	-0,05	-0,14
Zagrożenie utratą pracy	0,04	0,08	-0,14
Zagrożenie brakiem środków	-0,01	-0,04	0,01
Zaufanie	-0,04	-0,25**	-0,61*
Stała	2,6***	2,8***	5,92***
N	718	742	747
R-kwadrat	0,04	0,03	0,03

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,01$.

Źródło: dane WVS 6, opracowanie własne.

Nie można potwierdzić hipotezy dotyczącej wpływu poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego na postrzeganie najstarszych pracowników. Jedynie status emeryta wpływa na negatywnie postrzeganie konkurencyjności firm wielopokoleniowych. Taki wynik pokazuje, że aktywizacja osób najstarszych wymaga pracy u podstaw.

Silną determinantą stosunku do starszych pracowników jest natomiast poziom uogólnionego zaufania, który ma statystycznie istotny wpływ na postrzeganie osób starszych jako kompetentnych oraz na poziom akceptacji dla 70-letniego szefa. Osoby, które ufają innym – a więc mają większe zasoby kapitału społecznego – są silniej przekonane o kompetencjach starszych pracowników i pozytywnie nastawione do 70-letniego przełożonego.

Weryfikowane modele są słabo dopasowane do danych (r -kwadrat nie przekracza 0,04), co pozwala przypuszczać, że wpływ na stosunek do osób starszych mają inne niż analizowane czynniki. Dalsza analiza problemu wymaga dodatkowych badań, przede wszystkim jakościowych, przeprowadzone analizy zarysowują jednak pewien kierunek dalszych działań praktycznych i badawczych.

Podsumowanie

Przeprowadzone analizy empiryczne pokazują, że stosunek do starszych pracowników i przekonanie o ich wartościowości zależy od wykształcenia, płci, lokalnego rynku pracy, najsilniejszą determinantą jest jednak poziom zaufania do innych, będący jednym z głównych elementów kapitału społecznego. Problem ten będzie stanowił nie lada wyzwanie dla teoretyków i praktyków zarządzania różnorodnością. Poziom kapitału społecznego w Polsce jest stosunkowo niski, według badań Eurobarometru znajdujemy się nieustająco w ogonie krajów europejskich, podejmowane są jednak próby zwiększenia tego zasobu. Badania pokazują ponadto, że kapitał społeczny polskich seniorów jest na niskim poziomie, a ich sieci kontaktów ograniczają się przede wszystkim do więzi rodzinnych, znacznie rzadsze są kontakty międzypokoleniowe (Czapiński, Błędowski, 2014). Może się to przekładać na obustronny brak zaufania i przekonania o pozytywnych stronach współpracy międzypokoleniowej.

Wobec stojących przed gospodarką wyzwań konieczne jest aktywizowanie kapitału społecznego także na poziomie organizacji, gdyż jego zalety są nie do przecenienia, kapitał społeczny bowiem:

ułatwia negocjacje, obniża koszty transakcji, skracca proces inwestycyjny (...), zmniejsza korupcję, zwiększa rzetelność kontrahentów, sprzyja długoterminowym inwestycjom i dyfuzji wiedzy, zapobiega nadużywaniu dobra wspólnego i zwiększa solidarność międzygrupową, a także poprzez rozwój trzeciego sektora sprzyja społecznej kontroli działania władz oraz wpływa na szeroko rozumianą jakość życia społeczeństwa – milej jest żyć wśród ludzi, którzy sobie ufają i ze sobą współpracują (Czapiński, 2013, s. 285).

Bibliografia

- Błaszczuk, B. (2010). Wykluczenie społeczne ludzi starych. Czynniki sprzyjające i zapobiegające. *Biuletyn IGS SGH*, 1–4, 213–241.
- Błaszczuk, B. (2016). Sytuacja osób starszych na rynku pracy w Polsce. *Gerontologia Polska*, 24, 51–57.
- Borkowska, S. (2007). Wyzwania wobec rynku pracy w Polsce. W: J. Orczyk, M. Żukowski (red.), *Aktywizująca polityka społeczna* (s. 19–31). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Czapiński, J. (2013). Kapitał społeczny. W: J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
- Czapiński, J., Błędowski, P. (2014). *Aktywność społeczna osób starszych*. Pobrano z: 89.161.178.137/www/publikacje/Aktywnosc_spoeczna_osob_starszych.pdf (16.12.2017).
- Durska, M. (2009). Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia. *Kobieta i Biznes*, 1, 8–12.
- Giza-Poleszczuk, A. (2008). Źródła niechęci do podnoszenia wieku emerytalnego. W: *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań* (s. 107–121). Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Gradzewicz, M., Saczuk, K., Strzelecki, P., Tyrowicz, J., Wyszyński, J. (2016). *Badanie ankietowe rynku pracy*. Warszawa: Instytut Ekonomiczny NBP.
- GUS (2014). *Prognoza ludności na lata 2014–2050*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- GUS (2017). *Emerytury i renty w 2016 r.* Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Mayes, D.G. (2002). Social exclusion and macro-economic policy in Europe: a problem of dynamic and spatial change. *Journal of European Social Policy*, 3 (12), 195–209.
- OECD (2006). *Live longer, work longer: A synthesis report*. Pobrano z: <http://www.oecd.org/employment/livelongerworklonger.htm> (16.12.2017).

- Poliwczak, I. (2013). Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie bezrobotnych. W: E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych* (s. 144–186). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Przetacka, Z. (2009). Różnorodność ze względu na wiek – zarządzanie wiekiem w organizacjach wiekiem w organizacjach. *Kobieta i Biznes*, 1, 18–23.
- Roguska, B. (2017). Przed obniżeniem wieku emerytalnego: jak zatrzymać Polaków na rynku pracy. *CBOS Komunikat z Badań*, 67. Pobrano z: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K_067_17.PDF (16.12.2017).
- Roszkowska, S., Saczuk, K., Skibińska, M., Strzelecki, P., Wyszyński, R. (2017). *Kwartalny raport o rynku pracy w I kw. 2017 r.* Warszawa: Narodowy Bank Polski.
- Schulz, D.P., Schulz, S.E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Urbaniak, B. (2007). Starsi pracownicy na rynku pracy. W: B. Urbaniak (red.), *Pracownicy po 45 roku życia wobec barier na rynku pracy* (s. 68–83). Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.

AGE DIVERSITY MANAGEMENT AND ELDERLY EMPLOYEES PERCEPTION – EMPIRICAL ANALYSIS

Abstract

Due to demographic and work supply changes HR managers will soon face the problem of the age diversity management which includes dealing with various types of stereotypes regarding the perception of the oldest employees as incompetent and unfit for the labor market. In the present paper I verify the determinants of negative attitude towards mature employees. I use the WVS data to verify how the social and economic status, sense of security in the labor market and the level of trust in others influence the perception of the elderly employees. The results show that the social capital plays crucial role.

Keywords: diversity management, generation, stereotypes, mature employees

JEL codes: J14, J24, J28