



Agnieszka Kołodziej-Durnaś

Instytut Socjologii Uniwersytetu Szczecińskiego
E-mail: akodu@whus.pl

Pracownicy-seniorzy a kultura organizacyjna / *Elderly-workers and organizational culture*

Abstract

The processes of undergoing in aging society mean also aging of workers. The figure of more and more elderly people employed will be reflected in a modified organizational culture. Organizational culture defined as a set of a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration (...) A product of joint learning (E.Schein) is both stimulated by the management and spontaneously created by the subordinates. The author presents the outline of problems associated with changes within the organizational culture triggered by aging of employees with special attention to the need of recognizing new rules of integration such workers and adaptation of 'aging' organizations to various branches or actors of surrounding.

Keywords: organizational sociology; organizational culture; elderly-workers; human resources management; diversity management; graying workforce

WPROWADZENIE

Kultura organizacji to przynajmniej od trzydziestu lat uznany przedmiot badań na gruncie nauk społecznych i ekonomicznych. I mimo że wciąż istnieje wiele kontrowersji wokół statusu ontologicznego tego zjawiska, możliwości i potrzeb intencjonalnego oddziaływania na nie, czy narzędzi stosowanych do diagnozowania i mierzenia go, powstało już sporo studiów podsumowujących dotychczasową wiedzę w tym zakresie (por. m.in. Pheysey 1993, Parker 1999, Martin 2002). Nie ma tu zatem potrzeby, by wracać do podstawowych zagadnień związanych z kulturą organizacji. Warto jednak wspomnieć, że poza różnymi podejściami, teoriami, typologiami stworzonymi w kontekście badań nad nią pojawia się refleksja związana z jednej strony z zagrożeniami płynącymi ze zbyt instrumentalnego jej traktowania (np. przez menedżerów korporacji) a z drugiej z potencjałem tworzenia przy jej pomocy bardziej społecznie odpowiedzialnych organizacji, kreowania kultury zaufania i społeczeństwa prawdziwie obywatelskiego (por.

Kołodziej-Durnaś 2012). Właśnie tych ostatnich, to znaczy szans na rzeczywistą demokratyzację środowiska pracy we współczesnych organizacjach, a tym samym możliwości wypromieniowywania do otoczenia tego przyjaznego klimatu relacji międzyludzkich dotyczą rozważania zamieszczone w tym artykule.

Kultura organizacji ewoluuje. Może się zmieniać samorzutnie, spontanicznie, a może być – przynajmniej do pewnego stopnia (albo do pewnej „warstwy” – por. Hofstede 2000: 269 – możliwe jest stymulowanie zmiany na poziomie praktyk, a nie wartości). Zdaniem Łukasza Sułkowskiego przewidywanie zmian i wpływanie na nie może skutkować większą efektywnością organizacji; zmiany te są dwójakiego rodzaju: pierwszy typ dotyczy ewolucji pod wpływem zmian wewnętrznych a drugi – pod wpływem przemian w otoczeniu (por. Sułkowski 2002: 148-149).

Podczas gdy często o zmianie kultury organizacyjnej mówi się w kontekście fuzji i przejęć (por. Lewicka, Kandfer 2005), wydaje się, że znacznie rzadziej podejmowane są w tym kontekście studia w perspektywie przemian ogólnospołecznych – np. zwiększenia się odsetka kobiet zajmujących stanowiska kierownicze, czy właśnie zwiększonej liczby starszych osób na rynku pracy. Bez wątpienia zaś z powodu tendencji demograficznych tematyka ta będzie w najbliższej przyszłości zyskiwać na zainteresowaniu zarówno teoretyków jak i praktyków organizacji.

STARZENIE SIĘ SPOŁECZEŃSTWA

Starzenie się społeczeństw jest fenomenem globalnym (Appannah, Biggs 2015). Starzeje się znacząco kontynent europejski, ale trend ten w Polsce jest szczególnie wyrazisty z uwagi na jeden z najniższych na świecie wskaźników dzietności, a jednocześnie długo już trwającej tendencji wydłużania się średniego życia Polaków. Według GUS przeciętne trwanie życia w 2014 roku wynosiło 81,6 lat dla kobiet i 73,8 dla mężczyzn (<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/trwanie-zycia/trwanie-zycia,1,1.html>). W 2014 roku GUS odnotował wzrost liczby urodzeń o około sześć tysięcy w porównaniu do 2013, ale wcześniejsze trzy lata przynosiły spadek. Współczynnik dzietności w 2013 wyniósł 1,26, przy współczynniku 2,2 gwarantujących prostą zastępowalność pokoleń. Dodatni przyrost naturalny w 2014 (różnica między liczbą urodzeń a zgonów wyniosła około 4 tysiące) nie przełożył się na wzrost liczby mieszkańców Polski – ubytek rzeczywisty wyniósł 12 tysięcy osób (por. <http://ekai.pl/wydarzenia/polska/x86039/gus-dwie-trzecie-malzenstw-w-polsce-to-zwiazki-konkordatowe/>).

W 2050 roku według prognoz demografów liczba odsetka osób w wieku ponad 65 lat podwoi się i wyniesie ponad 30% przy 15 w roku 2013 (Prognoza ludności na lata 2014-2050..., 2014: 166). Jednocześnie zmniejsza się znacznie liczba osób w wieku produkcyjnym i w początkowych latach, których dotyczy prognoza coraz mniej liczne roczniki będą wchodzić na rynek pracy. Podobnie jest w innych krajach europejskich o znaczącej gospodarce, np. w Niemczech (por. Preissing, Loennies 2011: 29). Z drugiej strony w wielu krajach starego kontynentu podwyższa się wiek emerytalny (choć w Niemczech uległ on ostatnio obniżeniu), w Polsce ma on wynosić 67 lat dla obu płci (będzie on wydłużany stopniowo, a pierwszymi pracownikami, którzy mają najpóźniej przechodzić na emeryturę to dzisiejsi

czterdziestolatkowie). Wydłużenie funkcjonowania ludzi na rynku pracy ma ograniczyć koszt utrzymywania ich przez coraz dłuższy okres ich życia w wieku produkcyjnym, ale jednocześnie pociąga za sobą nowe wyzwania na przykład w sferze kształtowania środowiska pracy, by było ono przyjazne dla seniorów, a także by byli oni jak najbardziej efektywni. Nie da się tego zrobić prostymi, „mechanicznymi” zabiegami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, potrzebna jest głębsza zmiana, zmiana kultury organizacji (Appannah, Biggs 2015).

STARZENIE SIĘ PRACOWNIKÓW

Właśnie z powodu starzenia się społeczeństwa, na które „nakłada się” wydłużony okres wypracowywania emerytury przedstawiciele różnych zawodów wyrażają obawy o „zestarzenie się” profesji i prezentują próby rozwiązania tego problemu (por. Adkins, 2007). Można też dostrzegać odwrotny problem, część organizacji z branż nastawionych na pracowników młodych, kreatywnych, niepokornych będzie być może napotykała na problemy dostosowania się znacznie dojrzałego, spokojniejszego, wolniej funkcjonującego otoczenia.

Starsi pracownicy lepiej odzwierciedlają strukturę demograficzną współczesnych i przyszłych społeczeństw, więc lepiej znają potrzeby starszych wspólnot, łatwiej będą docierać do potencjalnych klientów, pacjentów, pacjentów. Adaptowanie się więc organizacji do otoczenia będzie wymagało podwyższenia średniej wieku pracowników. Starzenie się klientów będzie wywoływało także inne zmiany – rozwijanie mniej agresywnych technik sprzedaży, przykładanie większej wagi do wypracowywania długofalowej współpracy, zaufania, mniej wizualnych a bardziej relacyjnych bodźców.

Po stronie pracowników zmiany będą się wiązały między innymi z wprowadzeniem większej elastyczności – tym razem nie związanym z potrzebą opieki nad dziećmi, ale nad współmałżonkiem czy własną rekonwalescencją lub rehabilitacją. Ale elastyczność może oznaczać także wzrost wydajności firmy, choć często wynika to z elastycznego podejścia zarówno do czasu pracy zatrudnionych jak i swobody zarządzania menedżerów, którzy czasem muszą podejmować decyzje niepopularne (por. Kashefi 2011: 548). Elastyczność w sensie władzy kierownika, który do jakiegoś stopnia może dowolnie rozporządzać obowiązkami, miejscem pracy, stanowiskiem podwładnego nie będzie jednak służyła budowaniu kultury przyjaznej osobom starszym. Z biegiem lat u pracownika obniża się zdolność do bezproblemowej adaptacji do nowego środowiska, co wynika z już dojrzałych u niego struktur osobowości, także osobowości społecznej.

Zagrożeniem dla starszych pracowników w organizacjach może być „sztuczna eskalacja różnorodności, polegająca na zaburzeniu równowagi między tym, co twórcze, innowatorskie a tym, co stabilne, trwałe, gwarantujące tożsamość firmy w długim okresie” (Fryzeł 2005: 63). Moda na zarządzanie różnorodnością skądinąd mająca dobry wpływ na świat firm i instytucji w wielu aspektach może nie mieć uzasadnienia w działaniach w postaci nagłych roszad, zwolnień i rekrutacji podyktowanych koniecznością osiągnięcia wskaźników różnorodności a jednocześnie burząc harmonię relacji w zespołach budowanych przez lata.

Anna Rakowska przywołuje badania przeprowadzone w Australii, które dowodzą, że dłuższa praca starszego personelu opłaca się (Rakowska 2005: 15 za Brooke 2003). Ale oczywiście opłacalność można postrzegać nie tylko w kategoriach ekonomicznych, tych związanych z bezpośrednim, wymiernym zyskiem. Zyski społeczne mogą tu być równie ważne. Duża liczba osób poza rynkiem pracy może oznaczać mniejszą integrację, jeszcze niższy poziom zaufania społecznego, jeszcze większą atomizację życia społecznego czy więcej przypadków depresji. W przypadku tak niskiego przyrostu naturalnego z jakim mamy do czynienia obecnie, instytucja „babci” czy nawet „dziadka” ma coraz mniejsze znaczenie – dziadkowie będą mogli z czystym sumieniem oddać się pracy zawodowej o ile oczywiście pozwoli im na to stan zdrowia, kondycja fizyczna.

Zarządzanie różnorodnością, zróżnicowaniem (także w zakresie wieku) może się okazać zarówno świetnym narzędziem wyrównywania szans jak i pogłębiania izolacji. Konieczna jest przemiana kultury organizacyjnej, w której wartością powinno być zróżnicowanie, ale jednocześnie docenianie doświadczenia związanego z wiekiem, zapobieganie dyskryminacji, której przedmiotem jest zaawansowany wiek (por. np. Blanchard 2009).

Trzydzieści lat temu J. Carson i J.A. Byrne (Carson, Byrne 1986 za Sikorski 2001:283) zaprezentowali różnice generacyjne w odniesieniu do pracy zawodowej. Odmienność młodszych pokoleń była tam przedstawiana w kategoriach większej chęci podejmowania ryzyka, elastyczności, gotowości do zmiany pracy zamiast lojalności, otwarcia na większy udział kobiet w świecie biznesu i na zróżnicowanie kulturowe, większego zorientowania na wynik, na ciągłą edukację i równoległą szybką karierę a także swobody podejmowania decyzji w środowisku pracy. Porównanie to generalnie dotyczy różnic wynikających z procesów rozwojowych człowieka. Statystycznie przecież rzecz ujmując z czasem stajemy się przecież mniej odważni, by podejmować większe ryzyko, chcemy mieć pewność zatrudnienia, bo to wynika z przechodzenia dalszych etapów cyklu życia rodziny (większe wydatki na dzieci), jesteśmy coraz mniej elastyczni, bo mamy świadomość tego, co możemy stracić. Tak więc takie zestawienie dotyczy nie tylko porównania pokolenia „analogowego” i „cyfrowego”, czy biorąc pod uwagę tylko Polskę – pokolenia końca PRL-u i pokolenia wolnorynkowego czy transformacyjnego, ale porównania następujących po sobie generacji w każdych czasach. Z drugiej strony być może do pewnego stopnia jednak ta - jakby się zdawało - uniwersalna odmienność, uniwersalna luka pokoleniowa może się okazać także zmienną. Pokolenie „yuppies” czy pokolenie Y, być może zachowało skłonność do ryzyka, otwartość na inność, nieprzewidywalność, a młode pokolenie (czasem określane jako Z) nie do końca odnajduje się w świecie realnym i może im brakować tej pewności siebie, elastyczności, wcale też nie muszą być zorientowani na wynik – a na wartości postmaterialistyczne (por. Inglehart 1990), choć jednocześnie wyraźnie obawiają się braku zabezpieczenia socjalnego (protesty w krajach Europy południowej z powodu braku pracy wśród młodych i zatrudniania ich na tzw. umowach śmieciowych). To domniemanie o tym, że obecne pokolenie starsze może się różnić od poprzednich pokoleń analizowanych w fazie senioralnej zdaje się potwierdzać raport „Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce” przygotowany przez zespół naukowców

z Uniwersytetu Łódzkiego. Autorzy podają, że według przedstawicieli instytucji szkoleniowych obecni seniorzy mają cechy pokolenia X takie jak rzetelność, zaangażowanie, pozytywne myślenie, potrafią wspierać innych, a sami chętnie uzupełniają luki edukacyjne, umieją pracować w zespole i kierować innymi (Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+... 2013: 205).

Według tych samych badań (Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+... 2013: 205-206) potencjałem starszych pracowników jest nie tylko to, co oczywiste, jak doświadczenie życiowe i profesjonalne, ale także to, że często legitymują się niższymi kwalifikacjami zawodowymi i fachową wiedzą i wykształceniem w tych kierunkach, które teraz nie są popularne wśród młodych. To może powodować, że starsi będą traktowani jak depozytariusze cennych bo coraz rzadziej spotykanych umiejętności, a tym samym doceniani jako mentorzy mogący przekazać młodszemu kolegom to, czego trudno się nauczyć z Internetu. Sprzyjają temu także cechy charakteru, które eksperci wymieniali jako zalety starszych pracowników: dokładność, odpowiedzialność, obowiązkowość, dojrzałość psychiczna.

Relacje międzypokoleniowe w środowisku pracy mogą być tym trudniejsze, kiedy starsi pracownicy zajmują niższe stanowiska i pracują pod nadzorem młodych menedżerów (Pelletier 2005). Nie rozumiejąc „luzackiego stylu bycia” młodych zwierzchników, a jednocześnie pod wywieraną przez nich presją wyników seniorzy potrafią w takiej sytuacji podejmować „nieformalne strajki” (liczne zwolnienia lekarskie) (Geissler et alia 2005). W takiej sytuacji dobrze jest rozważyć, czy nie należy stopniowo doprowadzić do sytuacji, w której każda grupa wiekowa jest bardziej proporcjonalnie reprezentowana na wszystkich poziomach zarządzania.

Wielu pracowników zauważa, że mitem jest, iż człowiek pracuje osiem godzin dziennie, prawdopodobnie pracujemy wydajnie raczej przez połowę tego czasu. Reszta „przelecia przez palce”, jest nieproduktywna. Postrzegając czas pracy z tej perspektywy nie byłaby więc potrzebna kondycja bardzo młodego człowieka, by pracować efektywnie.

KULTURA ORGANIZACJI W DZIAŁANIU

Według klasyka prac nad konceptualizacją i badań nad kulturą organizacji to „zespół jest rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów” (Schein 1986 za Zbiegień-Maciąg 1999: 16). Kultura organizacji ma więc dwojakie działanie – wpływa na stopień integracji wśród pracowników, a z drugiej strony pozwala firmie, instytucji czy organizacji pozarządowej zaadaptować się do wymogów zewnętrznych, do różnych sektorów czy aktorów stanowiących otoczenie.

W sytuacji, kiedy doświadczamy dość gwałtownego starzenia się społeczeństwa, obie te funkcje kultury organizacji są godne uwagi. Potrzebne jest bowiem zarówno szczególne podejście do kształtowania kultury dla integrowania się coraz

starszych pracowników jak i dla lepszej adaptacji organizacji do „starzejącego się” otoczenia: klientów, dostawców, pracowników agend nadzorujących jej działanie, partnerów, konkurentów, członków stowarzyszeń wywierających presję na jej działanie.

„Kształtowanie kultury organizacyjnej to jedno z podstawowych, a jednocześnie najtrudniejszych zadań menedżera. Jest to proces wymagający refleksji, cierpliwości i świadomości, że nad systemem kultury organizacyjnej nie można w pełni panować, ponieważ rozwija się ona opierając się na spontanicznych i trudno uchwytnych procesach” (Sułkowski, Marjański 2009: 125). Ważne więc, by przy planowaniu ewentualnych zmian mieć świadomość, że nie wszystko da się zaprogramować, a „żywa, społeczna tkanka” organizacji może, czy wręcz powinna pomóc w transformacji. Aby to nastąpiło należy przekonać i pozyskać liderów środowiska pracy do zmian, ale na samym początku trzeba sporządzić „kulturowy” raport otwarcia.

DIAGNOZOWANIE KULTURY ORGANIZACJI

Większość modeli czy procedur zmiany kultury organizacji rozpoczyna się od diagnozy aktualnego jej stanu. Lidia Zbiegień-Maciąg pisze, że badania kultury organizacji należy zacząć od badania stosunków międzyludzkich, dowiedzieć się o interpretacjach rzeczywistości podzielanych przez pracowników i ich wspólnych reakcjach. W kolejnym etapie trzeba wyszukać priorytetowe problemy i odkryć „tajne umowy społeczne”. Potem powinno się zidentyfikować stosunek kadry kierowniczej do tych problemów (Zbiegień-Maciąg 1999: 158-159). Wspomniana autorka pokazuje, że rezultatem diagnozy może być profil kultury organizacyjnej polegający na wyznaczeniu krzywej po połączeniu wartości, jakie organizacja osiąga w poszczególnych kryteriach definiowanych przez charakterystyki biegunów, np. kultura pozytywna versus negatywna, introwertyczna versus ekstrawertyczna. Cameron i Quinn (2003) z kolei w modelu wartości konkurujących jako efekt diagnoz proponują wykres podobny do radarowego, gdzie określone wartości czterech typów (klan, adhokracja, hierarchia, rynek) są nanoszone, podobnie jak wartości pożądane w każdej z ćwiartek macierzy.

Oczywiście, kultura organizacji to także efekt „klimatu kulturowego” danej branży. Te z nich, które nastawione są na innowacyjność, agresywność, zadania, szybkość i intensywność działania, podejmowanie dużego ryzyka siłą rzeczy będą „bronić się” przed napływem zbyt wielu starszych kandydatów. Ci raczej będą zasilać instytucje publiczne. Takich pracowników mogłyby „przyciągać” (i korzystać z ich cennego doświadczenia życiowego i zawodowego) także organizacje pozarządowe. Tu pomogłoby budowanie odpowiedniego PR-u zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, aby ludzie starsi odnaleźli swoje miejsce właśnie w takich miejscach. Idzie tu nie tylko o zatrudnienie, ale także mobilizację seniorów do świadczenia wolontariatu. Ich wiedza, życiowa mądrość, ale też cierpliwość, brak zobowiązań, które mogłyby ich odciągać od powierzonych zadań powoduje, że często są bezcennym wsparciem dla organizacji trzeciego sektora.

STYMULOWANIE ZMIAN – KU KULTURZE ORGANIZACYJNEJ PRZYJAZNEJ SENIOROM

W najbliższym czasie rosło będzie zapotrzebowanie na kształtowanie kultury integracyjnej i partycypacyjnej dla seniorów lub kultury adekwatnej wiekowo (por. Preissing, Loennies 2011:31). Na poziomie polityki zarządzania zasobami ludzkimi badacze niemieccy zauważyli następujące działania: tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów, sprzyjanie transferowi know-how, które w większym stopniu jest udziałem starszych pracowników, popularyzowanie roli mentora wśród zatrudnionych seniorów, zarządzanie różnorodnością wiekową, unikanie selekcji wiekowej przy rekrutacji, unikanie selekcji wiekowej przy przydziale zadań (Preissing, Loennies 2011:32-33).

Etapy zmian kształtujących pożądaną kulturę to: założenie idealnego profilu kulturowego dla danej organizacji, diagnoza realnego profilu kulturowego, identyfikacja luki kulturowej, zaproponowanie metod modyfikacji kultury organizacyjnej, wdrożenie i kontroling zmiany kulturowej (Sułkowski, Marjański 2009). Według innych autorów etapy opracowywania programu zmiany kultury to: osiągnięcie wspólnego stanowiska w sprawie stanu obecnego – konsensus co do obecnego profilu kultury (w grupie złożonej z członków kierownictwa i kluczowych pracowników), osiągnięcie wspólnego stanowiska w sprawie stanu pożądanego, stworzenie wspólnej wizji pożądanego kultury, opisywanie kultury organizacji za pomocą historyjek i anegdot (zespół powinien opowiedzieć o dwóch czy trzech wydarzeniach czy faktach, które obrazują kluczowe wartości mające dominować w przyszłej kulturze organizacji, przyjęcie strategii działania – określenie konkretnych działań, jakie należy podjąć, aby wprowadzić pożądaną zmianę, opracowanie planu wdrożenia zmian (wytyczyć główne cele, najlepiej wybrać 4-5 działań, na których skupi się większość uwagi i energii, każdym działaniem zajmie się jeden zespół, przygotować pracowników na zmiany, należy ustalić kto, jak, kiedy i gdzie zaprezentuje nowe wartości kulturowe, etc.) (Cameron, Quinn 2003: 85-98).

Te „uniwersalne” plany zmiany kulturowej należy uzupełnić uwagą, że tworzy się już specjalne narzędzia do badania (audytowania) organizacji pod względem zaawansowania wiekowego ich pracowników, ale też do tworzenia kultury przyjaznej starszym pracownikom (por. Broughan 2013)

Biorąc pod uwagę dwa wspomniane powyżej podejścia do diagnozowania organizacji (profile wg Zbiegień-Maciąg 1999 i typologia modelu wartości konkurujących Cameron, Quinn 2003) można próbować naszkicować opis kultury przyjaznej seniorom. W przypadku profili byłaby to kultura, której diagnoza wykazałaby wartości bliższe następujących biegunów w poszczególnych kontinuumach kryteriów: kultura pozytywna, umiarkowanie introwertyczna, umiarkowanie zachowawcza, kobieca, raczej elitarna.

Zmiana kultury organizacji ku kulturze bardziej przyjaznej starszym pracownikom może wiązać się ze zmianą w sferach:

- symboliki – stonowane kolory, bardziej dostojny wystrój, odpowiednie kolory uniformów czy innego typu ubrań roboczych
- sposobu komunikowania się –
- wartości – wzorec osobowy starszego człowieka a nie młodego, propagowane cechy, którymi częściej legitymują się starsze osoby – doświadczenie, roztropność, umiejętność rozważenia wszystkich opcji
- mity – których bohaterowie będą starsi
- tabu – próba eliminacji tabu związanych ze zdrowiem, wiekiem, kondycją.

JAKA PRZYSZŁOŚĆ JEST MOŻLIWA?

Starsi pracownicy bywają skazywani na redukcję jako konieczna „ofiara” składana żarłocznej organizacji, a młodzi pozyskiwani jako źródło równie koniecznej świeżej krwi (por. Riach, Kelly 2015). Szybki postęp technologiczny sprawił, że środowisko pracy stało się miejscem dość gwałtownych przeobrażeń, miejscem ciągłych innowacji, presji na zmiany, oczekiwaniem akceptacji stałej niepewności, błyskawicznej dewaluacji doświadczenia zdobytego w przeszłości, dominującej kultury prefiguratywnej (odwołując się do typologii Margaret Mead). Wszystko to sprawia, że dążenie do tworzenia kultury sprzyjającej rozwojowi starszych pracowników jest w wielu aspektach sprzeczne z nurtem rozwoju organizacji, szczególnie sektora prywatnego. Być może więc wzorcami tu będą instytucje sektora publicznego i organizacje pozarządowe. Z drugiej strony przekonanie o tym, że na przykład redukcja zatrudnienia to zabieg profektywnościowy okazało się w przeszłości błędne w większości przypadków firm, które podjęły takie działania – niespełna połowa osiągnęła obniżenie kosztów, a jeszcze mniej – zwiększenie wydajności, między innymi z powodu spadku morale załóg (Cameron, Quinn 2003: 18). Być może podobnie będzie się działo w kwestii faworyzowania młodszych pracowników – wbrew pozorom nie będzie ono stymulowało lepszej kondycji firm.

W przyszłych miejscach pracy, które często będą częściami wielkich organizacji sieciowych szczególnie ważne będzie budowanie wspólnej interpretacji rzeczywistości i wytwarzanie dynamicznego zaufania. Autorzy książki wydanej w serii Harvard Business School Press uważają, że można przyspieszyć kreowanie zaufania, ale nie da się tego zrobić ad hoc, bo jest ono właściwością wynikającą z interakcji w grupie, która ewoluuje (Hagel, Brown, 2006: 130-133). Architektami, jak i strażnikami kultury zaufania mogą być starsi pracownicy, których dłuższy staż i większe doświadczenie zawodowe będzie w takich działaniach szczególnie owocować.

LITERATURA

1. Adkins Rick, 2007, Facing Our Profession's Transition, *Journal of Financial Planning*, vol. 20, issue 7, s. 30-33
2. Appannah Arti, Biggs Simon, 2015, Age-Friendly Organizations: The Role of Organizational Culture and the Participation of Older Workers, *Journal of Social Work Practice*, vol. 29, issue 1, s. 37-51
3. Blanchard Ken, 2009, The changing face of management, *Manager: British Journal of Administrative Management*, issue 66, s. 22-23
4. Brooke Libby, 2003, Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce, *International Journal of Manpower*, vol. 24, no. 3, s. 260-283

5. Broughan Chrisitne, 2013, An evidence based approach to creating an age-friendly culture, *Strategic HR Review*. 2013, Vol. 12 Issue 3, p. 138-144
6. Cameron Kim S., Quinn Robert, 2003, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna
7. Carson J., Byrne J.A., 1986, Fast-track Kids, „Business Week”, no 10
8. *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, 2013, (red.) Kryńska Elżbieta, Krzyszkowski Jerzy, Urbaniak Bogusława, Wiktorowicz Justyna, Łódź
9. Fryzeł Barbara, 2005, Pułapki różnorodności. Zarządzanie zróżnicowaniem w organizacjach, w: *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, (red.) Katarzyna Markiewicz, Monika Wawer, Difin, Warszawa, s. 60-66
10. Geissler Cornelia, Herrmann Norbert, Bovbjerg Barbara D., Martina Dietmar, Kamerick Eileen A., 2005, *The Cane Mutiny: Managing a Graying Workforce*, *Harvard Business Review*, vol. 83, issue 10, s. 31-42
11. Inglehart Ronald, 1990, *Cultural Shift in Advanced Industrial Society*, Princeton University Press
12. Hagel John III, Brown John Seely, 2006, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Helion: Gliwice
13. Hofstede Geert, 2000, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE: Warszawa
14. Kashefi Mahmoud, 2011, High performance work organizations and job rewards in manufacturing and service economies, *International Sociology*, vol. 26, no.4, s 547-570
15. Lewicka Dagmara, Kandefer Magdalena, 2005, Kształtowanie kultury organizacyjnej w związku ze zmianami w organizacji, w: *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, (red.) Katarzyna Markiewicz, Monika Wawer, Difin, Warszawa, s.51-59
16. Martin Joanne, 2002, *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications
17. Parker Martin, 1999, *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*: SAGE
18. Pelletier R., Younger managers; older workers, 2005, *Occupational Health & Safety*, vol 74 (11), s 22-45
19. Pheysey Diana, 1993, *Organizational Cultures: Types and Transformations*, London: Routledge
20. Preissing Dagmar, Loennies Frank, 2011, Organizational Culture and Integration of Older Employees: The German Experience, *Journal of New Business Ideas and Trends*, 9(1), s. 28-42
21. *Prognoza ludności na lata 2014-2050*, 2014, Główny Urząd Statystyczny: Warszawa, oprac. Małgorzata Waligórska, Zofia Kostrzewa, Maciej Potyra, Longina Rutkowska
22. Rakowska Anna, 2005, Paradoxy zarządzania potencjałem społecznym w czasach hiperkonkurencji, w: *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, (red.) Katarzyna Markiewicz, Monika Wawer, Difin, Warszawa, s. 13-23
23. Riach Kathleen, Kelly Simon, 2015, The need for fresh blood: Understanding organizational age inequality through a vampire lens, *Organization*, vol 22, issue 3, s. 287-305
24. Schein Edgar H., 1986, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass San Francisco-London
25. Sikorski, Czesław, 2001, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN: Warszawa
26. Sułkowski Łukasz, 2002, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE: Warszawa
27. Sułkowski Łukasz, Marjański Andrzej, 2009, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext: Warszawa
28. Zbiegień-Maciąg, 1999, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN: Warszawa

STRONY INTERNETOWE

1. <http://ekai.pl/wydarzenia/polska/x86039/gus-dwie-trzecie-malzenstw-w-polsce-to-zwiazki-konkordatowe/>
2. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/trwanie-zycia/trwanie-zycia,1,1.html>