

Grażyna Bartkowiak
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

Agnieszka Krugielka
Politechnika Poznańska

Postawy wobec współpracy zawodowej z pracownikami wiedzy 65 plus. Dobre praktyki w obszarze zatrudniania w perspektywie międzynarodowej

Streszczenie

Przedmiotem opracowania są postawy pracowników i przedsiębiorców wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus oraz postulowane i rzeczywiście realizowane dobre praktyki w obszarze zatrudnienia. Problematyka podjęta w artykule, będąca efektem pracy autorki w zakresie projektu NCN pt. *Zarządzanie kompetencjami pracowników wiedzy 65 plus. Dobre praktyki w obszarze zatrudnienia*, została omówiona szerzej w opracowaniach: Bartkowiak (2016, s. 115-120; 2016a, s. 85-88). Artykuł złożony jest z dwóch części: teoretycznej, w sposób syntetyczny prezentującej problematykę deklarowanych i rzeczywistych postaw wobec tej grupy pracowników oraz dobrych praktyk w obszarze zatrudnienia, wskazujących na możliwości zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus, jak również empirycznej prezentującej wyniki badań 61 pogłębionych wywiadów, przeprowadzonych wśród pracowników wiedzy i przedsiębiorców z Polski, Austrii, Hiszpanii, Irlandii, Włoch oraz Stanów Zjednoczonych.

Słowa kluczowe: postawy wobec pracy pracowników wiedzy 65 plus.

Kody JEL: I00

Wprowadzenie

Przedłużający się okres aktywności zawodowej, związanej z ustawowo zmienionym okresem obowiązkowego zatrudnienia (Dz.U. z dnia 6 czerwca 2012 r., poz. 637), mimo że jak każda zmiana organizacyjna wzbudza kontrowersję, stanowi jednocześnie wyzwanie, a więc może być rozpatrywany jako szansa, zarówno dla organizacji, jak i dla pracownika. Jeśli przyjmiemy założenie, że celem polityki społecznej na poziomie organizacji strategii kadrowej, zintegrowanej ze strategią organizacji jest maksymalne wykorzystanie zasobów ludzkich, i realizacja, obok celów biznesowych (w przypadku organizacji gospodarczych), zadań postulowanych przez ekonomię społeczną, tj. budzenie przedsiębiorczości pracowników niezależnie od wieku i w miarę pełne zaspokajanie ich potrzeb i ich wartości, podjęcie problematyki postaw pracowników i przedsiębiorców wobec zatrudniania tej grupy osób, opracowania przez organizacje dobrych praktyk i realizacja programów związanych z zatrudnianiem pracowników w wieku 65 plus wydaje się nabierać szczególnego znaczenia.

Postawy pracowników przedsiębiorców wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus

W większości opracowań postawa, jako pojęcie występujące głównie na gruncie psychologii społecznej, oznacza ocenę obiektu postawy w aspekcie poznawczym, afektywnym behawioralnym (Fiske, Tylor 1991).

Komponent poznawczy odnosi się do psychologicznej organizacji percepcyjno-intelektualnego aspektu ogólnej oceny obiektu (np. wiedza o obiekcie postawy).

Komponent afektywny obejmuje poziom wrażliwości emocjonalnej, wywołujący działanie o charakterze propulsywnym (stanowiącym o atrakcyjności obiektu postawy) bądź repulsywnym (prowadzącym do unikania) wobec obiektu postawy.

Komponent behawioralny stanowi o konkretnych, obserwowalnych aktach zachowania wobec obiektu postawy, podejmowanych w bezpośrednich relacjach z tymże obiektem (Ron 2007, s. 657). Obserwowalne akty zachowania mogą ulegać zmianie, lecz zazwyczaj są pochodnymi komponentu poznawczego i emocjonalnego (Rosencranz, McNewin 1969; Aiken 1978). Postawy charakteryzują się kierunkiem, np. wrogością lub chęcią współpracy oraz natężeniem – mogą być silne lub słabe.

Ze względów poznawczych i aplikacyjnych istotne wydaje się zatem poznanie postaw pracodawców i pracowników w wieku okołoemerytalnym, wobec przedłużającego się okresu aktywności zawodowej. Działanie takie należałoby podjąć, aby wskazać i wypracować mechanizmy stymulujące pracodawców do zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65 plus, w celu wykorzystania ich potencjału, a także tworzenia pozytywnego wizerunku organizacji. Z drugiej strony, równie istotne jest, aby wskazać możliwości przeciwdziałania zagrożeniom, które dostrzegają zobligowani do dłuższej aktywności zawodowej pracownicy. Przedtem jednak należy poznać czynniki, które warunkują te postawy.

W zależności od tego, który komponent decyduje o ich modalności (poznawczy – wiedza o obiekcie postawy; emocjonalno-motywacyjny – emocje i tendencja do działania propulsywnego – dążenie do kontaktu z obiektem postawy, lub repulsywnego – unikanie obiektu postawy; behawioralny – konkretne akty zachowania), postawy można podzielić na deklarowane i rzeczywiste (Bartkowiak 1988, s. 6-7).

Postawy deklarowane, bazujące na komponencie poznawczym, wyrażane są publicznie, w sytuacji ekspozycji społecznej, często cechuje je polityczna poprawność i racjonalna argumentacja. W przeciwieństwie do nich, postawy zawierające osobiste ustosunkowanie się do ich obiektu, odwołujące się do komponentu emocjonalno-motywacyjnego i behawioralnego są *postawami rzeczywistymi*. Mogą wykazywać zgodność z postawami deklarowanymi, co wskazuje na ich spójność, jednocześnie mogą być w stosunku do nich całkowicie odmienne. Postawy rzeczywiste decydują o konkretnych aktach zachowań i, jak można przypuszczać,

to od nich zależy wola inicjowania i wdrażania dobrych praktyk w zakresie zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65 plus.

Dobre praktyki w zakresie zatrudniania pracowników 65 plus

Davenport (2005, s. 10) usiłując scharakteryzować specyfikę funkcjonowania pracowników wiedzy, podkreśla, że posiadają oni specjalistyczne przygotowanie zawodowe, są ekspertami w swojej dziedzinie, zajmują się tworzeniem, dystrybucją i wdrażaniem do praktyki wykreowanych przez siebie idei. Twórcze myślenie jest celem ich życia.

Dobre praktyki stosowane przez przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej w obszarze zatrudnienia pracowników wiedzy 65 plus sprowadzają się do podejmowania przez konkretne organizacje działań zmierzających do realizacji dwóch rodzajów celów: umożliwienia w miarę pełnego wykorzystania kapitału intelektualnego wiedzy i doświadczenia tkwiącego w pracownikach wiedzy, w aspekcie zachowania konkurencyjności firmy oraz do umożliwienia pracownikom dalszej realizacji kariery zawodowej tak, aby jak najlepiej mogli realizować swoje cele zawodowe i życiowe. Wśród typowych praktyk tych można wyróżnić: coaching, mentoring, zindywidualizowane umowy o pracę i elastyczny czas pracy (Gaudecker, Scholz 2006).

Caaching i mentoring

Obie wymagają kompetencji, doświadczenia i zaangażowania pracowników wiedzy (Syrek-Kowalska 2014, s. 57-58). Klient i coach ustalają cele, które osoba trenowana (*coachee*) w sposób świadomy zobowiązuje się uwzględniać w swoim działaniu. Ich realizacja wymaga partnerskiego, omalże terapeutycznego stosunku obu stron (Armstrong 2001; Whitworth i in. 2010). Coaching przebiega w formie ustalanych spotkań i w przeciwieństwie do spotkań psychoterapeutycznych zmierza do zmotywowania osoby kołczowanej do bardziej skutecznego osiągnięcia celów zawodowych.

Mentoring jest stosunkowo długotrwałym procesem sprowadzającym się do udzielania eksperckiego wsparcia, zarówno w zakresie funkcjonowania pracownika w konkretnej organizacji (Parsloe, Wray 2011, s. 23), jak i realizacji kariery zawodowej. Mentor jest człowiekiem, który posiada bogate doświadczenie życiowe i zawodowe, a przypadku kiedy formułowane przez niego sugestie odnoszą się do konkretnej organizacji jest osobą doskonale rozpoznającą jej kulturę organizacyjną, znającą mechanizmy „osiągania sukcesu” (Parsloe, Wray 2010, s. 76-82). Należy jednak zdawać sobie sprawę, że udzielane wsparcie, które przybierać może także formę wsparcia emocjonalnego inaczej strukturalizuje relację mentor – pracownik (podopieczny). Nie ma ona wówczas charakteru kontaktu partnerskiego, w większym stopniu przypominając relację uczeń – mistrz (Armstrong 2001, s. 23; Bennewicz 2011, s. 24-30).

Zindywidualizowane umowy o pracę

W ramach indywidualnie ustalanych umów o pracę pracownika z pracodawcą szczególne znaczenie mają idiosynkratyczne umowy o pracę, zwane *I-deals*¹. Umowy te umożliwiają zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy indywidualne negocjowanie kontraktów, dotyczących wykonywanej pracy i wydają się być szczególnie istotne w przypadku pracowników wiedzy 65 plus.

Zdaniem Kowalczyk (2014, s. 148), Rosseau, Ho i Greenberga (2006, s. 977-994) chodzi o indywidualnie wynegocjowany, wzajemny kontrakt, który charakteryzuje się następującymi właściwościami:

- Indywidualne negocjacje – w każdym przypadku wynegocjowany kontrakt jest indywidualnie wynegocjowany, różniący się od kontraktów innych pracowników².
- Heterogeniczność – w ramach grupy odniesienia pracownicy mają zapewnione (zgodnie ze statutem bądź innymi przepisami prawa pracy) odmienne warunki i formy nagród za osiągnięcia
- Możliwość obopólnego zysku (układ *win-win*) – organizacja zyskuje kompetentnego, pracownika, pracownik jest zadowolony i nie poszukuje innego miejsca pracy.
- Zróżnicowanie zakresu umów – może dotyczyć pojedynczych elementów umów lub szerszych pakietów beneficjów z nimi związanych.

Elastyczny czas pracy

W warunkach polskich zindywidualizowane umowy o pracę mają najczęściej miejsce w przedsiębiorstwach i instytucjach o prywatnym statusie własności.

Zróżnicowane godziny rozpoczęcia i kończenia pracy sprowadzają się do tego, że pracownicy sami mogą ustalać godziny swojej pracy, jednak wymagana jest określona liczba godzin do przepracowania w danym czasie. Najczęściej, rozpatrując uwarunkowania prawne, pracownik ma prawo pracować najdłużej tyle, ile wynosi dzienna maksymalna norma pracy, a najkrócej tyle, na ile określono czas obecności obowiązkowej (Salwa 2003, s. 17-29). Chociaż stosowanie ruchomego czasu pracy wymaga od pracodawcy starannego ewidencjonowania czasu pracy, dla pracownika oznacza samodzielne podejmowanie decyzji odnośnie do czasu wykonywanej pracy. Elastyczny czas pracy dla pracowników wiedzy, a szczególnie pracowników 65 plus, wydaje się być szczególnie korzystny ze względu na ich charakter pracy: zróżnicowane tempo realizowanych zadań, możliwość samodzielnego regulowania sobie wysiłku umysłowego, indywidualizację zadań pracy.

¹ W tym przypadku oznaczają one (Kowalczyk 2014, s. 147-148) odmienną formę świadczenia pracy, pozwalającą na zmianę przez pracownika swojej pozycji zawodowej, warunków pracy, pozycji, dynamiki zmian, wymagań pracodawcy i transformację obowiązków i godzin pracy (Rosseau 2006, s. 2).

² E. Kowalczyk (2014, s. 149) jako efekt przeprowadzenia badań wśród 212 respondentów zatrudnionych w zróżnicowanych organizacjach zaobserwowała istnienie następujących sposobów ustalania *i-deals*: narzucanie rozwiązań, konsultowanie, rozwiązywanie problemu, delegowanie, przejęcie inicjatywy.

Postawy pracowników i przedsiębiorców wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus. Dobre praktyki w obszarze zatrudnienia w świetle wyników badań empirycznych

Organizacja i teren badań

W opracowaniu sformułowano następujące problemy badawcze:

1. Jak kształtują się (deklarowane i rzeczywiste) postawy wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus w opinii pracowników i przedsiębiorców z Polski, Austrii i innych krajów?
2. Czy istnieje różnica w zakresie (deklarowanych i rzeczywistych) postaw wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus w wypowiedziach pracowników i przedsiębiorców z Polski, Austrii i innych krajów?
3. Jakie dobre praktyki w obszarze zatrudnienia są aktualnie realizowane w Polsce, Austrii i w innych krajach?
4. Jakie dobre praktyki w obszarze zatrudnienia są postulowane jako możliwe do realizacji, w Polsce, Austrii i innych krajach?
5. Czy istnieje różnica w zakresie realizowanych i postulowanych dobrych praktyk w obszarze zatrudnienia pracowników wiedzy 65 plus w opiniach pracowników i przedsiębiorców z Polski, Austrii i innych krajów?

W badaniach zastosowano wywiad pogłębiony, w trakcie którego zadano osobom badanym następujące pytania³:

1. Co wiesz o funkcjonowaniu osób 65 plus w pracy?
2. Jakie emocje towarzyszą Twojej współpracy z osobami 65 plus?
3. Jakich działań z Twojej strony wymaga współpraca z osobami 65 plus?
4. Czy chciałbyś, by osoba 65 plus pracowała w Twojej firmie? ...w Twoim Dziale? ...pracowała, jako Twój bezpośredni partner? ...w Twoim biurze? ...przy Twoim projekcie? ...jako Twój przełożony? ...jako Twój podwładny? ...jako współautor Twojego projektu?
5. Jakiego rodzaju postawy, dotyczącej otoczenia zawodowego oczekujesz od pracowników 65 plus?
6. Co motywuje/demotywuje Cię do współpracy z osobami 65 plus?
7. Jakie usprawnienia i zmiany gotów jesteś wprowadzić, aby poprawić współpracę z osobami 65 plus?

Sędziowie odpowiedzialni za wskaźniki postaw deklarowanych uznali wypowiedzi na pytania 1, 3, 5 a postaw rzeczywistych na pytania 2, 4, 6. Oceniając i dokonując klasyfikacji postaw zastosowano metodę sędziów kompetentnych. Pytanie 7 dotyczyło faktycznie realizowanych i rzeczywistych, dobrych praktyk w zakresie zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.

W wywiadzie uczestniczyli zarówno sami pracownicy wiedzy (27 osób), jak i przedsiębiorcy (34 osoby) z Polski, Austrii, Hiszpanii, Włoch Irlandii i Stanów Zjednoczonych.

³ Pytania do wywiadu przygotowały dr M. Kaczkowska-Serafińska i dr M. Łuźniak-Piecha, w ramach pracy zespołu nad projektem NCN, kierowanym przez G. Bartkowiak.

Osoby z Polski wykonywały pracę o charakterze merytorycznym, wymagającą wysiłku intelektualnego, w organizacjach przygotowujących projekty unijne, pracowali jako przedstawiciele wolnych zawodów, w tym jako trenerzy, osoby zajmujący się doradztwem organizacyjnym, informatycy i graficy komputerowi. Przedsiębiorcy z kolei reprezentowali małe (do 20 osób) i średnie firmy (49-84 pracowników) o profilu handlowym, usługowym i usługowo handlowym.

Wśród osób stanowiących próbę badawczą pracowników z Austrii znajdowały się głównie osoby zatrudnione w prywatnych instytutach wykonujących zadania badawcze dla przemysłu, niekiedy współpracujące z uniwersytetem w Wiedniu. Przedsiębiorcy stanowili zróżnicowaną grupę od właścicieli małych firm (zatrudniających kilkanaście osób), do profesora, który jednocześnie zarządzał instytutem badawczym, zatrudniającym pracowników wiedzy.

W grupie osób badanych z innych krajów wśród pracowników znajdowali się pracownicy naukowo dydaktyczni (Włochy, Hiszpania, Irlandia), praktycy zajmujący się konsultingiem oraz pracą w usługach: wśród przedsiębiorców – osoby kierujące własną firmą, wykonujące u badania dla przemysłu i organizacji samorządowych (Hiszpania, Włochy, Stany Zjednoczone).

Tabela 1

Liczebność pracowników wiedzy i przedsiębiorców uczestniczących w wywiadach pogłębionych w Austrii, Polsce i w pozostałych krajach

Wyszczególnienie	Pracownicy wiedzy		Przedsiębiorcy	
	N	%	N	%
Austria	9	33,33	8	23,53
Inne kraje	7	25,93	7	20,59
Polska	11	40,74	19	55,88
Razem	27	100,00	34	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań

Funkcjonowanie pracowników wiedzy 65 plus (w opinii badanych pracowników)

Deklarowane i rzeczywiste postawy pracowników

Dane uzyskane w badaniach pochodzą z 17 wywiadów przeprowadzanych w Austrii (9 pracowników i 8 pracodawców) oraz 14 kolejnych – z innych krajów⁴, obejmujących

⁴ Wywiady wśród pracowników wiedzy nie będących Austriakami były przeprowadzone podczas międzynarodowych konferencji.

wypowiedzi pracowników z Włoch, (7 osób), Hiszpanii (3 osoby), Irlandii (2 osoby) i przedsiębiorców (także 7 osób) ze Stanów Zjednoczonych (1 osoba – pracodawca), Włoch (2 osoby), Hiszpanii (2 osoby), Irlandii (2 osoby), a także z Polski (odpowiednio 11 i 19 osób). Wykazały one stosunkowo niewielkie różnicowane postaw wobec pracy pracowników wiedzy 65 plus, w tym również w niewielkim stopniu różnicowane nastawienie wobec własnej aktywności zawodowej, kiedy osiągną wiek 65 plus. W przeciwieństwie do nich rezultaty uzyskane odnośnie do faktycznie funkcjonujących i postulowanych dobrych praktyk w zakresie zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus wskazały zdecydowanie większe różnicowanie.

Tabela 2

Postawy pracowników wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus

Wyszczególnienie	Austria		Inne kraje		Polska	
	N	% ^a	N	%	N	%
Deklarowana pozytywna	7	77,77	7	100,00	9	81,18
Deklarowana negatywna	1	11,11	-	-	2	18,18
Rzeczywista pozytywna	7	77,77	4	57,14	4	36,36
Rzeczywista negatywna	1	11,11	-	-	2	18,18

^a Autorki zdają sobie sprawę, że procentowe ujęcie małych liczebności może wzbudzać kontrowersje, jednak decyzja o przyjęciu takiej formy przedstawienia danych była podyktowana względami funkcjonalnymi przy interpretacji wyników.
Źródło: jak w tabeli 1.

W sytuacji, gdy osobami udzielającymi informacji byli pracownicy wiedzy 65 plus, deklarowane postawy wobec zatrudniania pracowników wiedzy były zazwyczaj pozytywne; badani podkreślali znaczenie doświadczenia pracowników z dłuższym stażem, ich rzetelny stosunek do pracy, niekiedy postawy związane z indywidualnie ujmowanym posłannictwem życiowym i umiejętności współpracy w zespole, jednocześnie wskazywali na konieczność respektowania indywidualnych decyzji dotyczących dalszej pracy jako warunku dobrego funkcjonowania zawodowego tej grupy pracowników.

Dokonując porównania postaw wobec zatrudniania pracowników wiedzy, w zależności od reprezentowanej nacji, można zaobserwować generalnie pozytywne deklarowane i rzeczywiste postawy wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus. Negatywne postawy zarówno deklarowane, jak i rzeczywiste stanowią odsetek ok. 20%.

Wypowiadając się na temat funkcjonowania pracowników wiedzy 65 plus, dwie osoby przytoczyły konkretne dane pochodzące z wiarygodnych źródeł, dotyczących generowania wzrostu gospodarczego Austrii, w ostatnich dwóch latach, który to wzrost (mierzony wskaźnikiem GDP) wynika z dłuższej aktywności zawodowej tejże grupy pracowników.

Jednocześnie te same osoby i kolejne (6 osób) zwracały uwagę na konieczność rozpatrywania problemu zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus zarówno z punktu widzenia organizacji, makroekonomicznego, jak również z punktu widzenia indywidualnej perspektywy planowania własnego życia. W ich opinii, dłuższa praca generuje wiele plusów, tj. poczucie „bycia potrzebnym” w relacjach społecznych, możliwość aktywnego uczestniczenia w społeczności ludzi aktywnych zawodowo, chęć utrzymania wysokiego poziomu profesjonalnych kompetencji, jeśli tylko jest przez pracownika zaakceptowana, zgodna z systemem wartości.

Łączna analiza wypowiedzi osób badanych wskazuje na zdecydowaną dominację indywidualistycznej orientacji życiowej. Planując własną karierę życiową biorą oni pod uwagę głównie swój dobrostan w aspekcie materialnym, zaangażowanie w pracę w takim stopniu, który niezależnie od płci (5 kobiet w badanej grupie pracowników) pozwala zachować równowagę między życiem zawodowym i prywatnym. Tylko w jednym przypadku, osoby, która zdecydowała się na późne macierzyństwo (po 40. roku życia) można było zaobserwować poczucie swoistego przymusu dłuższej pracy, ze względu na jej sytuację życiową.

Przechodząc do analizy planów życiowych osób uczestniczących w wywiadzie zaobserwowano, że wspomniana orientacja zakłada akceptację stylu życia, który generalnie można uznać za konsumpcyjny. Osoby te zazwyczaj miały dość precyzyjnie rozplanowane własne życie, zgodnie z przyjętymi przez siebie etapami realizacji zamierzeń. W planach tych uzyskanie wieku ok. 55 lat stanowiło swoistą granicę planowanej aktywności zawodowej. Pozostała część życia została potraktowana jako czas na „odcinanie kuponów”, realizację marzeń życiowych, dalekich wyjazdów, zakupu posiadłości w obszarze cieplejszego klimatu, czy niewielkiego jachtu, aktywnego udziału w sztuce, otworzenia działalności gospodarczej w postaci własnej kawiarni itp. Interesujące wydaje się, że część osób zakładało pewne warianty w realizacji kariery, nie wykluczając powrotu do pracy na wypadek, jeśli nowy program życia okazałby się nie dość atrakcyjny.

Informacje uzyskane od osób badanych dotyczące wieku przechodzenia na emeryturę w Austrii wskazywały, że niezależnie od odgórných ustaleń i regulacji prawnych w praktyce tzn. najczęściej pracownicy wiedzy kończą aktywność zawodową ok. 52. roku życia jeśli chodzi o kobiety i ok. 58. roku życia, w przypadku mężczyzn.

Jednocześnie kolejne informacje otrzymane w wyniku przeprowadzonego wywiadu wskazują na odmienne zjawisko – ok. 31 % uczestników badań, którzy uzyskali świadczenia emerytalne i zakończyli lub znacząco ograniczyli swą aktywność zawodową zarówno w Polsce, jak i poza jej granicami wyraziło pogląd, że chcieliby powrócić do tej aktywności chociażby w ograniczonym zakresie. Stanowisko swoje osoby badane motywowały trudnością w znalezieniu się w nowej sytuacji, problemami ze sformułowaniem nowych celów życiowych, a nawet utratą sensu życia. Najczęściej były to osoby, które zakończyły pracę nie później niż w okresie półtorarocznym. Stan ten, zgodnie z analizą Atchleya (Birch, Malin 2001, za:

Cichocka 2008, s. 186), zdaniem którego okres przejścia na emeryturę wymaga realizacji zadań psychologicznych, charakterystycznych dla poszczególnych faz (etapów) tego okresu, może być skutkiem niespełnienia oczekiwań etapu „okresu miesiąca miodowego”, jednak, zdaniem autorki, może być „kolejną fazą rozwoju zawodowego”, stanowiącego efekt aprecjacji własnego systemu wartości, w którym praca zawodowa odgrywa znaczącą rolę. Na uwagę zasługuje fakt, że w grupie tej, głównie w Austrii, znalazły się osoby, które w międzyczasie intensywnie zaangażowały się realizację swojego często ambitnego hobby (udział w turniejach szachowych, prowadzenie swojej galerii sztuki, żeglarstwo itp.), jednak aktywność ta nie okazała się na tyle atrakcyjna, aby całkowicie zastąpić zaangażowanie zawodowe.

Analiza wypowiedzi uczestników wywiadu pogłębionego, tym razem głównie z Polski, wskazała na istnienie troski o dalsze funkcjonowanie swojego miejsca pracy, swoiste zaangażowanie emocjonalne, chęć dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem zawodowym (28%). Deklaracje te pojawiły się w wypowiedziach wyłącznie pracowników 65 plus, pracownicy młodszy nie demonstrowali takich postaw w stosunku do swoich byłych pracodawców, niezależnie od przyczyn odejścia z organizacji. Wskazują one na przywiązanie organizacyjne, a w szczególności na jego afektywny (emocjonalny) komponent⁵. Osoby, które charakteryzują się silnym afektywnym przywiązaniem do danej organizacji pozostają w niej dlatego, że sami tego chcą, tzn. praca spełnia ich aspiracje, pozwala realizować cennie przez nich wartości, dostarcza satysfakcji podnosi jakość życia zawodowego (Shahidul 2012, s. 394).

Wiedza na temat funkcjonowania pracowników wiedzy 65 plus (perspektywa pracodawców)

W przeciwieństwie do pracowników biorących udział w badaniu czterech udzielających wywiadu przedstawicieli przedsiębiorców z Austrii podkreślało chęć realizacji własnej kariery zawodowej, dalszego kierowania ludźmi po przekroczeniu wieku 65 lat. Podobnie jak pracownicy, badani przedsiębiorcy pozytywnie wyrażali się o aktywności zawodowej pracowników 65 plus wskazując na wagę posiadanego przez nich doświadczenia, wiedzy i kompetencji.

Osobą dobitnie podkreślającą taką postawę okazał się też znany przedstawiciel środowiska akademickiego, który przekroczył wprowadzoną barierę wiekową, sugerujący, że wiek pracowników wiedzy nie ma znaczenia w kontekście posiadanych kompetencji. Osoba ta zajmowała prestiżowe kierownicze stanowisko, jednocześnie charakteryzowała się wysokim poziomem aktywności życiowej i zawodowej, czynnym uprawianiem sportu, kierowaniem licznymi stowarzyszeniami i towarzystwami zrzeszającymi światowej sławy naukowców. Wypowiedzi badacza wskazywały na inne zjawisko – konieczność umożliwienia powrotu

⁵ Autorami trójwymiarowego modelu przywiązania organizacyjnego są Allen i Meyer (1996). Model ten stanowi modyfikację wcześniej opracowanych ujęć przywiązania organizacyjnego (Porter i in. 1974; Becker 1960; Meyer, Allen 1984; Allen, Meyer 1990). Model ten jest także złożony z trzech komponentów: afektywnego, trwałego i normatywnego (Bańka i in. 2002, s. 66).

do pracy osób, którzy zrezygnowali z aktywności zawodowej i po okresie „odpoczynku” pragną na nowo powrócić do pracy.

Tabela 3

Postawy pracodawców wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus

Wyszczególnienie	Austria		Inne kraje		Polska	
	N	%	N	%	N	%
Deklarowana pozytywna	7	87,5	6	85,71	12	63,16
Deklarowana negatywna	1	12,5	1	14,29	-	-
Rzeczywista pozytywna	7	87,5	4	57,14	7	36,84
Rzeczywista negatywna	1	12,5	1	14,29	4	21,05

Źródło: jak w tabeli 1.

Porównanie częstotliwości występowania pozytywnych postaw deklarowanych z postawami rzeczywistymi w obrębie pracowników uczestniczących w badaniach nacji wykazały zbieżność, a jeśli pojawiały się różnice nie miały one istotnego znaczenia. Z kolei rzeczywiste postawy negatywne, jeśli w ogóle się pojawiały, były stosunkowo nieliczne (jedynie w przypadku przedsiębiorców polskich stanowiły ponad 20%).

Emocje odczuwane w kontaktach z pracownikami 65 plus

Usiłując ustosunkować się do odczuwanych emocji, ponad 96% pracowników stwierdziło, że doświadcza neutralnych i pozytywnych emocji w związku z kontaktami z pracownikami wiedzy 65 plus, tylko jeden mężczyzna wyraził pogląd, że dojrzały wiek (starość) i związana z nim świadomość przemijania napawa go lękiem czy też strachem przed złym stanem zdrowia, niedołążnością, nieestetycznym wyglądem, zgorzknieniem itp., a więc staje się źródłem negatywnych emocji.

Takie emocje nie pojawiły się w wypowiedziach przedsiębiorców. Wszyscy oni łącznie z przedstawicielem pracowników naukowo-dydaktycznych zgodnie stwierdzili, że kontakt z osobami 65 plus nie wywołuje u nich żadnych szczególnych emocji, które różnicowałyby relację z omawianą grupą osób.

Działania związane z podejmowaniem współpracy z pracownikami wiedzy 65 plus

Podobnie jak w przypadku poprzednich pytań, osoby wypowiadające się na temat współpracy z osobami 65 plus nie wskazywały na konieczność jakiejś szczególnej aktywności, jednocześnie wśród uzasadnień pojawiały się takie określenia jak życzliwy stosunek do ludzi,

akceptacja współpracy z ludźmi, tolerancja, optymizm życiowy. Badani pracownicy, jak i pracodawcy z poszczególnych krajów nie traktowali wieku jako czynnika różnicującego możliwości podejmowania współpracy z pracownikami wiedzy 65 plus. Obok szczegółowo przytoczonych dyspozycji wskazywano, że problem leży raczej w osobowości, postawach wobec pracy, ogólnego stosunku do ludzi itp. (niezależnie od ich wieku – przyp. G.B.i A.K.).

Przedsiębiorcy z kolei wypowiadając się na temat własnej aktywności, której wymaga współpraca z pracownikami wiedzy 65 plus podkreślali głównie swoje kompetencje społeczne jako czynnik, który powoduje, że nie różnicują oni zespołu pracowniczego ze względu na wiek jego uczestników. Tak więc, zdaniem wszystkich osób udzielających odpowiedzi, nie ma potrzeby podejmowania jakiegokolwiek szczególnej aktywności.

Forma współpracy z pracownikami wiedzy 65 plus

Analizując wzajemne relacje w zespole pracowniczym, w którym uczestniczą pracownicy 65 plus, można zaobserwować, że elementem różnicującym ich wypowiedzi stała się zależność służbowa, wynikająca z pełnienia kierowniczego stanowiska przez młodszego pracownika, posiadającego w swoim zespole pracowników wiedzy 65 plus. W pozostałych przypadkach realizowania zadań nie zaobserwowano żadnych odmiennych stanowisk. Badani pracownicy w sytuacji, kiedy sami stawali się na miejscu osoby na kierowniczym stanowisku, posiadającej w swoim zespole pracowników wiedzy 65 plus podkreślali niezręczność sytuacji, która sprowadza się między innymi do narzucania własnego zdania, krytykowania, egzekwowania wykonanych zadań przez osoby młodsze, mniej doświadczone w stosunku do osób, które ze względu na różnicę wieku mogłyby być ich nie tyle rodzicami, co dziadkami. Powodem obiekcji wydają się być tradycyjnie postrzegane role kierownicze sprawiające, że młodszy pracownicy rzadziej ujmuje własną działalność kierowniczą w kategoriach osoby inicjującej współpracę, a częściej nadzorcy i administratora. Jednak problem ten w większym stopniu dostrzegali pracownicy niż przedsiębiorcy, z których większość (14 osób) widziałyby ich w swoim zespole jako współpracowników. Tak więc badani pracownicy, a szczególnie ci, którzy nie przekroczyli 40. roku życia (11 osób) sugerowali swój charakter współpracy jako podwładnych, chociaż, jak twierdzili, dopuszczali współpracę w innych relacjach.

Oczekiwania wobec pozostałych pracowników formułowane z punktu widzenia pracowników wiedzy 65 plus

Kolejne pytanie dotyczyło oczekiwań skierowanych do pracowników wiedzy 65 plus i wymagało przyjęcia odwróconej perspektywy, rozpatrywanej z punktu widzenia tej grupy pracowników. Badane osoby, niezależnie od kraju, który reprezentowały, od pracowników wiedzy 65 plus oczekiwali by partnerskich relacji (15 osób) życzliwości i wyrozumiałości

wobec młodszych pracowników, profesjonalnej pomocy, jeśli zachodzi taka konieczność (7 osób), pomocy w odniesieniu do możliwości skorzystania z ich kapitału społecznego (najczęściej chodziło o rekomendację). Jednocześnie część (6) osób wskazywało na dezakceptację krytykanckiego nastawienia pracowników wiedzy 65 plus wobec pracy młodszych kolegów, obniżającego ich poczucie własnej wartości.

Postulowane i realizowane dobre praktyki w obszarze zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus

Spektrum wypowiedzi na temat postulowanych i realizowanych dobrych praktyk w obszarze zatrudnienia pracowników 65 plus wydaje się najbardziej zróżnicowane w stosunku do wypowiedzi na pozostałe pytania wywiadu.

Tabela 4

Postulowane przez przedsiębiorców dobre praktyki w obszarze zatrudniania pracowników 65 plus

Wyszczególnienie	Austria		Inne kraje		Polska	
	N	%	N	%	N	%
Rodzaj dobrych praktyk	N	%	N	%	N	%
Szkolenia nowych pracowników	2	25,00	5	71,43	7	36,84
Elastyczny czas pracy	-	-	1	14,28	6	31,58
Zróżnicowane formy zatrudnienia	-	-	3	42,86	4	21,05
Coaching	5	62,50	4	57,14	1	5,26
Mentoring	-	-	-	-	2	10,52
Praca zdalna/w domu			2	28,57	4	21,05
Inne np. praca w formie ekspertów zewnętrznych, ułatwienia ergonomiczne	3	37,50	2	28,57	3	15,79
Ustalenia w ramach firmy np. dłuższe płatne urlopy	2	25,00	-	-	1	5,26
Ułatwienia wprowadzane przez ZUS (dłuższe urlopu, pełnopłatne zwolnienia, nowe pakiety świadczeń)	2	25,00	-	-	1	5,26

Źródło: jak w tabeli 1.

Analiza zamieszczonych danych wskazuje na stosunkowo wysoką popularność oferowania pracownikom 65 plus pracy przy szkoleniu nowo przyjętych pracowników, zarówno w innych krajach Europy (ok. 71%) jak i Polsce (ok. 37%). W Austrii i pozostałych krajach Europy najbardziej postulowany okazał się coaching. W kraju tym najczęściej sugerowano pracownikom wiedzy 65 plus pracę w formie ekspertów zewnętrznych i wskazywano na

konieczność wprowadzenia pewnych ergonomicznych udogodnień, jak również poszerzony pakiet świadczeń socjalnych zakładający między innymi dłuższe urlopy.

Jak wskazują przytoczone dane, faktycznie realizowane przez przedsiębiorców praktyki w zakresie zatrudniania pracowników 65 plus nie odbiegają znacznie od postulowanych, jednak praca w charakterze coacha i mentora jest zjawiskiem rzadziej spotykanym, a w wypowiedziach polskich przedsiębiorców prawie nieobecnym.

Tabela 5

Faktycznie realizowane przez przedsiębiorców dobre praktyki w zakresie zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus

Wyszczególnienie	Austria		Inne kraje		Polska	
	N	%	N	%	N	%
Rodzaj dobrej praktyki						
Stosowanie zróżnicowanych form umów i zróżnicowanego czasu pracy	8	100,00	7	100,00	9	47,37
Proponujemy obok rutynowych obowiązków prowadzenie szkoleń dla nowo przyjmowanych pracowników	2	25,00	3	42,86	3	15,79
Proponujemy pracę w charakterze mentora	2	25,00	-	-	-	-
Proponujemy pracę w charakterze coacha	3	37,50	1	14,28	-	-
Pracownik nie zajmuje się niczym nowym w stosunku do wykonywanej pracy	3	37,50	5	71,43	9	47,37
Nie stosujemy takich praktyk	-	-	-	-	4	21,05

Źródło: jak w tabeli 1.

Podobnie jak w przypadku praktyk postulowanych, stosunkowo wysoką popularnością cieszy się prowadzenie szkoleń choć najczęściej sugerowane, szczególnie w Austrii i innych krajach, okazały się zindywidualizowane umowy o pracę, a także dalsze wykonywanie tej samej pracy. W Polsce, obok zindywidualizowanych umów o pracę, na drugim miejscu podawano kategorię „pracownik nie zajmuje się niczym nowym”. Na uwagę zasługuje fakt, że w wypowiedziach uczestników wywiadu nie znalazła się propozycja coachingu i mentoringu, choć wśród pracodawców zaklasyfikowanych jako pochodzących z innych krajów także nie była to popularna kategoria.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki wskazały na generalnie pozytywne postawy pracowników i przedsiębiorców wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus. Negatywne postawy (deklarowane i rzeczywiste) pojawiały się w poszczególnych kategoriach stosunkowo rzadko, tzn.

każdorazowo (przy ustosunkowaniu się do konkretnego pytania) nie przekraczając odsetka 13%, a jedynie u jednej osoby – 20%.

Podobnie jak w przypadku rozróżnienia na postawy deklarowane i rzeczywiste, rozpatrując występowanie różnic w obrębie pracowników i przedsiębiorców z poszczególnych krajów nie stwierdzono znaczących różnic.

Ze względu na niewielkie liczebności osób, z którymi przeprowadzano wywiady, w poszczególnych kategoriach różnicujących kraje pochodzenia i jednocześnie pracy osób badanych nie weryfikowano statystycznie istotności różnic między poszczególnymi grupami.

Różnice jednak pojawiły się zarówno w zakresie postulowanych, jak i faktycznie realizowanych dobrych praktyk, w obszarze zatrudnienia pracowników wiedzy 65 plus. Zarówno przedsiębiorcy w Austrii i pozostałych krajach, wyłączwszy Polaków, częściej wskazywali na możliwość zaoferowania pracownikom wiedzy pracy w charakterze coacha. W Polsce praca w charakterze coacha i mentora wydaje się zdecydowanie mniej popularna. Ponadto, w kategorii faktycznie realizowanych dobrych praktyk w obszarze zatrudnienia, ponad 21% pracodawców i ponad 27% pracowników przyznało się, że w firmie, w której pracują nie stosuje się takich praktyk. Można oczekiwać, że ze względu na bezpośredni charakter kontaktu z osobą prowadzącą wywiad i chęć przedstawienia przez pracodawców swojej firmy w bardziej korzystnym świetle, jeśli wypowiedzi te byłyby zgodne ze stanem faktycznym, odsetek firm, które nie stosują żadnych dobrych praktyk wobec pracowników 65 plus byłby większy. Kolejna różnica dotyczyła faktycznie realizowanych zróżnicowanych form i umów o pracę, a także elastycznego czasu pracy. W Austrii i pozostałych krajach 85-100% badanych wskazało na funkcjonowanie takich praktyk, podczas gdy w Polsce zaledwie 18%. Zaistniała różnica może wynikać z tego, że w Polsce zróżnicowane formy umów kojarzą się z ograniczeniem zarobków i świadczeń socjalnych i szczególnie przez pracowników traktowane bywają jako „zło konieczne” wobec braku innych możliwości. Rozbieżności pojawiły się także w zakresie typowania kategorii odnośnie do braku stosowania dobrych praktyk przez pracodawców w Polsce. Pracodawcy częściej podawali tę formę zatrudnienia jako faktycznie istniejącą (18% wobec 47%), być może także w wyniku chęci przedstawienia swojej firmy w bardziej korzystnym świetle.

Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń. Należy do nich niezbyt liczna próba badawcza (61 osób), której rozbieżności na poszczególne kategorie obejmujące wypowiedzi z różnych krajów pochodzenia osób badanych sprawia, że nie można było jednocześnie zastosować analizy ilościowej. Czynnikiem świadczącym na korzyść przyjętej liczebności przeprowadzonych wywiadów wydaje się być duża prędkość badań – wywiadów pogłębionych. Mimo że autorów opracowań naukowych powinna cechować skromność niezależnie od dostrzeżonych mankamentów, zdaniem autorek, przeprowadzona analiza pozwala rozpoznać determinanty aktualnego i przyszłego funkcjonowania zawodowego pracowników wiedzy 65 plus.

Bibliografia

- Adamiec M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Warszawa.
- Aiken R.L. (1978), *Late Life*, Philadelphia Press, Philadelphia, PA.
- Allen N.J., Meyer J.P. (1990), *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, "Journal of Occupational Psychology", No. 63.
- Allen N.J., Meyer J.P. (1996), *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of The Construct Validity*, "Journal of Vocational Behavior", No. 49.
- Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Bartkowiak G. (1988), *Niepełnosprawni w przemysłowych zakładach pracy*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- Bartkowiak G. (2010), *Psychologia w zarządzaniu. Nowe spojrzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Bartkowiak G. (2016), *Zatrudnianie pracowników wiedzy 65 plus. Perspektywa pracowników wiedzy i organizacji*, Adam Marszałek, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Toruń, Warszawa.
- Bartkowiak G. (2016a), *Pracownicy 65 plus – perspektywa pracowników i pracodawców. Korzyści i zagrożenia, postawy i dobre praktyki w ich zatrudnianiu*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Toruń, Warszawa.
- Becker H.S. (1960), *Notes on the concept of commitment*, "American Journal of Sociology", No. 66.
- Bennewicz M. (2011), *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J Gruner + Jahr Polska, Warszawa.
- Davenport T.H. (2005), *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts.
- Finkelstein L.M., Burke M.J., Raju N.S. (1995), *Age discrimination in simulated employment context*, "Journal of Applied Psychology", No. 80.
- Fiske S.T., Tylor S.E. (1991), *Social cognition*, Ms Grow–Hill, New York.
- Frankl V.E. (1984), *Homo patients. Logoterapia i jej kliniczne zastosowanie. Pluralizm nauk a jedność człowieka. Człowiek wolny*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa.
- Frankl V.E. (1963), *Man's search for meaning*, Washington Square, London.
- Gaudecker H.M., Scholz R.D. (2006), *Lifetime Earnings and Life Expectancy*, "MPIDR Working Paper", March, Max Planck Institute for Demographic Research, Rostock.
- Heckhausen J., Bales P.B. (1991), *Perceived controllability of expected psychological change across adulthood and old age*, "Journal of Gerontology; Psychological Sciences", No. 46.
- Heckhausen J., Dixon R.A., Bales P.B. (1989), *Gains and losses in development Through adulthood as perceived by different adult age groups*, "Developmental Psychology", No. 25.
- Hummer M.I., Ryan E.B. (1996), *Toward understanding variations in patronizing talk addressed to older adult; psycholinguistic features of care and control*, "International Journal of Psycholinguistics", No. 12.
- Huntington S.P. (1993), *The clash of civilizations*, "Foreign Affairs", No. 72.
- Kite M.E., Johnson B.T. (1988), *Attitudes toward older and younger adults: A meta-analysis*, "Psychology and Aging", No. 3.
- Kowalczyk E. (2014), *Człowiek. Organizacja. Kariera. Siła psychologii stosowanej*, Difin, Warszawa.
- Misztal M. (1980), *Problematyka wartości w socjologii*, PWN, Warszawa.
- Obuchowski K. (2000), *Człowiek intencjonalny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Obuchowski K. (1980), *Kody orientacji i struktura procesów emocjonalnych*, PWN, Warszawa.
- Parsloe E., Wray M. (2011), *Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Pasathupti M., Lockenhoff C.E. (2002), *Ageist behavior*, (w:) Nelson T.D. (ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older person*, MIT Press, Cambridge MA.
- Porter L.W., Steers P.M., Mowday R.T., Boulian P.V. (1974), *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, "Journal of Applied Psychology", No. 59.
- Ron P. (2007), *Elderly people's attitudes and perceptions of aging and old age: The role of cognitive dissonance?*, "International Journal of Geriatric Psychiatry", No. 22.
- Rosencrantz H., Mc Newin T.A. (1969), *Factor analysis of attitudes toward the aged*, "Gerontologist", No. 9(1).
- Rousseau D.M., Ho V.T., Greenberg J. (2006), *I-deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships*, "Academy of Management Review", Vol. 31.
- Rubin K.H., Brown I. (1975), *A life span look at person perception and its relationship to communicative interaction*, "Journal of Gerontology", No. 30(2).
- Salwa Z. (2003), *Podstawy prawa pracy i zabezpieczeń społecznych*, Wydawnictwa Prawnicze Lexis/Nexis, Warszawa.
- Shahidul H. (2012), *Employee Attachment to Workplace: a Review of Organizational and Occupational Identification and Commitment*, "International Journal of Organization Theory and Behavior", No. 15(3).
- Thimm C., Rademacher U., Kruse L. (1998), *Age stereotypes and patronizing messages: Features of age-adapted speech in technical instructions to the elderly*, "Journal of Applied Communication Research", No. 26.
- Valaskakis N.K. (1989), *Postindustrialna lub reindustrialna: dwie interpretacje rewolucji informatycznej*, (w:) Danecki J. (red.), *Przegląd zagranicznej literatury prognostycznej. Cele, procesy i wskaźniki rozwoju. Ku rozwojowi paradygmatów. Polska 2000*, Ossolineum, Wrocław.
- Warr P. (1994), *Age and development*, (w:) Triandis M.D., Dunette M.D., Hough L.M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Consulting Psychologist Press, Palo Alto CA.
- Zjawiona K. (2008), *Psychospołeczne uwarunkowania sprawności zarządzania zespołami pracowniczymi w organizacjach non profit*, rozprawa doktorska nieopublikowana, Wydział Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

Attitudes Towards Professional Cooperation with Knowledge Workers Aged 65+. Good Practices in the Area of Employment in the International Perspective

Summary

The subject matter of the study is attitudes of employees and employers towards hiring workers aged 65+ as well as the postulated and really implemented good practices in the area of employment. The article consists of the two parts: theoretical, in a synthetic way presenting the problems of the declared and real attitudes towards this group of workers as well as good practices in the area of employment, indicating the possibilities to hire knowledge workers aged 65+, as well as the empirical

one, presenting findings of 61 in-depth interviews conducted among knowledge workers and entrepreneurs from Poland, Austria, Spain, Ireland, Italy, and the United States.

Key words: attitudes towards work of knowledge workers aged 65+.

JEL codes: I00

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr hab. Grażyna Bartkowiak
Akademia Finansów i Biznesu Vistula
Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych
ul. Stokłosa 3
02-787 Warszawa
tel.: 22 457 23 00
e-mail: g.bartkowiak@vistula.edu.pl
dr Agnieszka Krugielka
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki
ul. Strzelecka 11
60-965 Poznań
tel.: 61 665 34 01
e-mail: agnieszka.krugielka@put.poznan.pl