

## **Zatrudnialność osób młodych i starszych Przekonania i działania pracodawców**

**Słowa kluczowe:** zatrudnialność, zarządzanie wiekiem, pracownicy 18-24, pracownicy 55+, postawy pracodawców, kompetencje zawodowe

**Key words:** employability, age management, employees 18-24, employees 55+, attitudes of managers, professional competence

### **Wstęp**

Wśród wielu wyzwań, jakie stają przed polskim społeczeństwem, poprawa stanu zatrudnienia należy do najtrudniejszych. Do grup szczególnie problemowych na rynku pracy, mających ponadprzeciętne problemy ze znalezieniem zatrudnienia, należą: młodzież (osoby w wieku 18-24 lata) i osoby starsze (po 55. roku życia).

W ostatnich latach powstało wiele publikacji, opracowań naukowych i raportów z badań na temat zwiększania zatrudnialności młodzieży i osób starszych. Porównuje się czasem cechy charakteryzujące starszych pracowników z cechami przypisywanymi pracownikom młodym. Badacze omawiają opinie pracodawców, menedżerów do spraw rozwoju zasobów ludzkich, pracowników, osób bezrobotnych, ekspertów z instytucji rynku pracy, przedstawicieli władz. Natomiast brakuje opracowań prezentujących opinie studentów pracujących o zatrudnialności osób w ich wieku oraz osób od nich znacznie starszych. Stąd też powstała koncepcja przeprowadzenia badań wśród studentów, a niniejsze opracowanie przedstawia ich wyniki. W warunkach studiów masowych podejmowanie przez studentów stałej pracy zawodowej jeszcze w trakcie studiów, także stacjonarnych, stało się zjawiskiem powszechnym.

Celem niniejszego opracowania jest zweryfikowanie zbieżności zalet przypisywanych młodym oraz starszym pracownikom przez pracodawców z cechami wymaganymi od osób nowo zatrudnianych w organizacji oraz ocena działań podejmowanych przez pracodawców dla zachęcenia młodych pracowników do doskonalenia efektywności pracy<sup>1</sup>, a starszych pracowników do przedłużonej aktywności zawodowej – w optyce pracujących studentów.

---

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu spotyka się dwa główne podejścia do relacji pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a rozwojem zasobów ludzkich. Zgodnie z pierwszym z nich, rozwój zasobów

## Pojęcie i typy zatrudnialności

Na współczesnych rynkach pracy podstawową charakterystyką jakościową zasobów pracy są kompetencje. Kompetencje zawodowe mogą być rozumiane jako zdolność wykorzystywania przez człowieka jego wiedzy, umiejętności, systemu wartości i cech osobowych do osiągania celów, wyników i standardów oczekiwanych w związku z zajmowaniem przez niego określonego stanowiska pracy. Anna Szczęsna i Tomasz Rostkowski twierdzą, że obecnie należy rozumieć kompetencje bardzo szeroko, jako „wszystkie cechy pracowników (wiedza, umiejętności, doświadczenie, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania), których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni”<sup>2</sup>. Ilekroć w tym opracowaniu posługujemy się terminem „kompetencje”, mamy na myśli cechy ludzi, a nie ich samych. Zgodnie z tym podejściem kwalifikacje są rozumiane jako wiązka cech mierzalnych, takich jak poziom wykształcenia, kierunek i specjalność/specjalizacja, formalne świadectwa, dyplomy i certyfikaty, które służą do określenia trudniej mierzalnych umiejętności czy też zdolności.

W literaturze przedmiotu prezentowane są definicje, które wskazują na różne aspekty zatrudnialności. Definicja zatrudnialności oparta na pojęciu kompetencji określa, iż stanowi ona zdolność do zdobycia i utrzymania satysfakcjonującej pracy najemnej lub pracy na własny rachunek przez optymalne wykorzystanie przez daną osobę posiadanych kompetencji zawodowych, podkreśla również zdolność do samodzielnego poruszania się po rynku pracy i uzyskania trwałego zatrudnienia<sup>3</sup>.

---

ludzkich traktuje się jako integralną część zarządzania zasobami ludzkimi, obejmującą swoim zakresem pozyskiwanie i utrzymywanie w organizacji ludzi o wysokim potencjale, którzy są najlepiej przygotowani do osiągania celów firmy. Natomiast zgodnie z drugim podejściem, traktuje się rozwój zasobów ludzkich jako oddzielny proces od zarządzania nimi i komplementarny w stosunku do niego. Jego istotą jest integrowanie szkoleń, rozwoju organizacji i karier pracowników w celu doskonalenia efektywności pracy. S. Poczowski, *Strategiczne aspekty rozwoju zasobów ludzkich*, [w:] S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 2004, s. 192.

<sup>2</sup> Stopniowe rozszerzanie definicji kompetencji wynika ze wzrostu ich znaczenia w przedsiębiorstwach. Coraz więcej organizacji zauważa, że dla zapewnienia sukcesu firmy nie wystarczą już tylko konkretne umiejętności pracowników. Konieczne jest również ich zaangażowanie, identyfikacja z celami firmy, chęć brania na siebie odpowiedzialności za działania podejmowane na rzecz firmy, skłonność do dzielenia się posiadaną wiedzą ze współpracownikami. Właściciele/współwłaściciele/prezesi nowoczesnych organizacji zauważają, że dopiero zdolności, doświadczenia, wiedza, umiejętności i inne cechy, jakie posiadają pracownicy, mogą prowadzić firmę do realizacji jej strategii, zaspokojenia potrzeb klientów, sprostania warunkom dyktowanym przez konkurencję. A. Szczęsna, T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004, s. 41.

<sup>3</sup> C.M. Van der Heijde, B.I.J.M. Van der Heijden, *A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability*, “Human Resource Management” 2006, nr 45(3),

W literaturze przedmiotu pojęcie zatrudnialności ujmowane jest w dwóch znaczeniach: wąskim i szerokim. Zgodnie z wąskim rozumieniem zatrudnialność odnosi się do umiejętności, które w określonym czasie czynią daną osobę bardziej atrakcyjną dla pracodawców. To ujęcie dotyczy jedynie krótkiego czasu i nie podejmuje problematyki stopniowego zanikania tradycyjnego modelu ścieżki zawodowej opartego na długookresowej pracy w pełnym wymiarze godzin w jednej organizacji (niekiedy przez całe życie zawodowe). Natomiast w szerszym kontekście zatrudnialność wykracza poza krótkoterminową zdolność do podjęcia zatrudnienia. Według szerokiego podejścia zatrudnialność obejmuje aspekty związane nie tylko ze zdobyciem, lecz również utrzymaniem zatrudnienia w długookresowej perspektywie. Powinna zatem odnosić się do zjawisk zachodzących na współczesnym rynku pracy – postępującej elastyczności i niepewności zatrudnienia, ograniczania stałego zatrudnienia, złożoności ścieżek zawodowych czy pogłębiającej się luki kompetencyjnej.

Zdaniem wielu badaczy zatrudnialność indywidualną warunkują: tożsamość zawodowa (sposób postrzegania i określania siebie w konkretnym środowisku pracy, przywiązanie do wykonywanego zawodu), zdolności adaptacyjne do wyzwań i zmian zachodzących w środowisku zawodowym, posiadane przez daną osobę zasoby kapitału ludzkiego (utożsamianego z kompetencjami zawodowymi) i kapitału społecznego (stanowiącego sieć kontaktów osobistych, formalnych i nieformalnych powiązań z innymi) oraz cechy demograficzne. W odniesieniu do jednostki szczególnie ważnymi cechami demograficznymi, mającymi związek z poziomem zatrudnialności, są wiek i płeć.

Ogólnie rzecz biorąc, wyodrębnia się trzy zasadnicze typy zatrudnialności:

- zatrudnialność inicjacyjną oznaczającą zdolność do podjęcia pierwszej pracy po zakończeniu procesu formalnej edukacji lub szkolenia;
- zatrudnialność wewnętrzną (na wewnętrznym rynku pracy) stanowiącą zdolność do awansu w ramach struktury hierarchicznej jednej organizacji, co wiąże się ze zwiększeniem zakresu uprawnień i odpowiedzialności;
- zatrudnialność zewnętrzną (na zewnętrznym rynku pracy) dotyczącą możliwości zmieniania pracodawców, z uwzględnieniem coraz większych różnic pomiędzy poszczególnymi miejscami pracy.

Wypada dodać, że zatrudnialność determinowana jest wieloma czynnikami zarówno podażowej, jak i popytowej strony rynku pracy.

---

s. 449-476; M. Juchnowicz, *Sektorowe badania podaży i popytu na kwalifikacje i kompetencje*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2014, nr 2(32), s. 11-21; Wiśniewska S., *Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2015, nr 1(35), s. 11-25.

## Przesłanki badania zatrudnialności osób młodych i starszych

Wiek jest wyjątkową cechą człowieka. Wyjątkowość tej cechy polega na tym, że dotyczy ona wszystkich, bez wyjątku, z tą tylko różnicą, że do jednych odnosi się w czasie teraźniejszym, do innych zaś w przyszłym. Wiek jest jedną z cech, ze względu na którą można dokonywać kategoryzacji. Wspólnota wieku wiąże się ze wspólnotą doświadczeń życiowych, ważnych wydarzeń historycznych czy społecznych. Pokolenie (generację) spaja wspólna świadomość doświadczanego losu, podobne warunki ekonomiczno-kulturowe, które ukształtowały podobne postawy i zachowania, systemy wartości oraz zasady działania i interpretowania rzeczywistości. Zaznaczyć trzeba, że żadne pokolenie nie stanowi w pełni jednorodnej kategorii społecznej, co wynika m.in. z różnych wzorców wychowania, odmiennych norm i wartości panujących w rodzinach. Charakterystyki związane z wiekiem pozwalają jednak na przypisanie pewnych cech wszystkim osobom danej grupy wiekowej, niezależnie od tego, jak bardzo są zindywidualizowane cechy jednostki.

Zagadnienie zarządzania wiekiem w organizacji<sup>4</sup>, a w szerszym ujęciu – status osób młodych i starszych na rynku pracy nabiera coraz większego znaczenia przynajmniej z trzech powodów. Pierwszy wywodzi się z polityki równych szans w zatrudnieniu, będącej odpowiedzią na przejawy dyskryminacji na rynku pracy oraz z działań na rzecz integracji osób defaworyzowanych ze względu na posiadaną cechę jednostkową, taką jak wiek. Celem polityki równych szans jest m.in. minimalizacja barier zatrudniania według wieku, przy zachowaniu kryterium racjonalności organizacyjnej i ekonomicznej, jej istotą zaś jest wykorzystanie cechy wieku w celu optymalizowania korzyści organizacyjnych. Drugi powód wynika z niskiej efektywności zewnętrznej kształcenia zawodowego. Stopa bezrobocia młodzieży (w wieku 20-24) w latach 2010-2015 była ponad dwukrotnie wyższa niż stopa bezrobocia ogółem i wynosiła – w 2010 r. 22,5%, zaś ogółem 9,3%, w 2011 r. odpowiednio – 25,4% i 9,3%, w 2012 r. – 25,7% i 10,1%, w 2013 r. – 26,4% i 9,8%, w 2014 r. – 21,2% i 8,1%<sup>5</sup>. Jednocześnie mamy do czynienia z niepełnym zaspo-

<sup>4</sup> Zarządzanie wiekiem to dziedzina, która cieszy się rosnącym zainteresowaniem nauki i praktyków zarządzania. Prowadzenie polityki zarządzania wiekiem jest nakazywane państwu i pracodawcom przez Europejską Kampanię na rzecz Przeciwdziałania Dyskryminacji ze względu na Wiek. W ramach Europejskiego Roku Równości Szans dla Wszystkich 2007, mającego na celu promowanie równości i przeciwdziałanie dyskryminacji w krajach UE, wypracowano wiele rozwiązań zalecanych do wykorzystania przez pracodawców, np. „zatrzymaj swoje talenty i doświadczenie w firmie” – inicjatywa związana z zarządzaniem wiekiem w organizacji. B. Urbaniak, *Zrządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 3-4, s. 82.

<sup>5</sup> *Rocznik Statystyczny Pracy 2012*, GUS, Warszawa 2014, tab. 18(58), s. 187; *Rocznik Statystyczny Pracy 2015*, GUS, Warszawa 2016, tab. 16(56), s. 187,

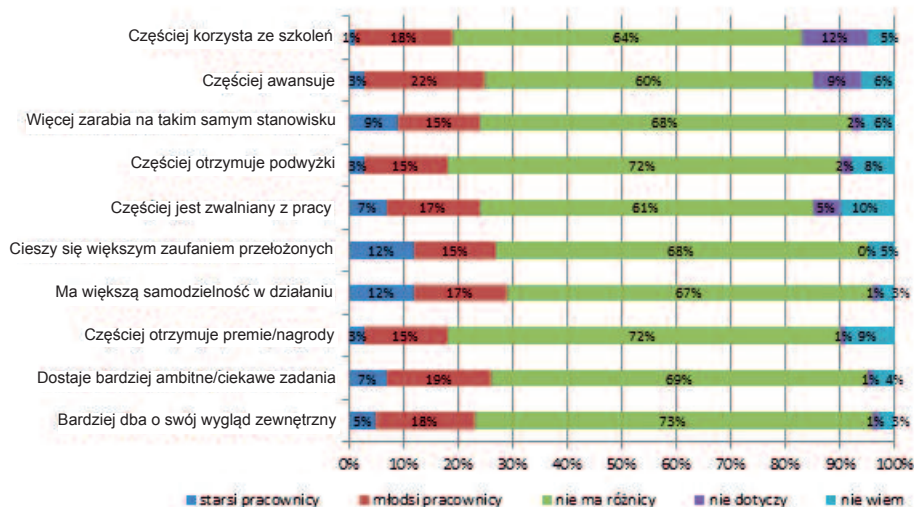
kojeniem zapotrzebowania na pracę zgłaszanym przez pracodawców, którzy nader często borykają się z trudnościami z obsadą stanowisk pracy. Główna przyczyna tego stanu rzeczy tkwi w strukturze i treściach kształcenia zawodowego, które nie zawsze uwzględnia strukturę popytu na pracę. Trzeci powód wzrostu znaczenia zarządzania wiekiem to starzenie się zasobów pracy, postępujące w ślad za starzeniem się społeczeństwa, wymagające podtrzymywania i przywracania aktywności zawodowej starzejących się zasobów pracy. W Polsce według Eurostatu pracuje zaledwie 36,7% osób w wieku 55-64, tymczasem wydłuża się przeciętny czas trwania życia. Jeszcze w roku 1990 mężczyźni dożywali średnio 66 lat, zaś obecnie wiek ten zwiększył się do 74 lat, zaś kobiety odpowiednio: 75 lat i 82 lata. Jak wykazują wyniki badań aktywności ekonomicznej ludności, w latach 2007-2015 w zbiorowości aktywnych zawodowo odnotowano duże zwiększenie liczby osób w wieku powyżej 55 lat: z 1526 tys. do 2803 tys., czyli o 83,7%, podczas gdy wzrost liczby aktywnych zawodowo ogółem wyniósł w tych latach tylko 4,5%. W tym okresie miał miejsce duży wzrost liczby bezrobotnych w wieku 55-59 lat (55,1%), a zwłaszcza będących w wieku 60-64 lata (aż o 93,8%); nastąpiło podwojenie udziału bezrobotnych w wieku powyżej 55 lat w ogólnej ich liczbie z 5,3% do 10,7%. Osoby powyżej 55. roku życia są jedną z grup społecznych najbardziej narażonych na wykluczenie społeczne.

W badaniu przeprowadzonym przez Zespół Badawczy kierowany przez Czesława Szmidta<sup>6</sup> pytano pracowników, czy widzą różnicę w traktowaniu przez pracodawcę pracowników młodszych i starszych. Okazało się, że zdecydowana większość pracowników takiej różnicy nie widzi ani gdy chodzi o awanse czy wynagrodzenia, ani przy rozdzielaniu zadań. Odpowiedzi tego typu udzieliło od 60% do 73% wszystkich respondentów (wykres 1). Tych, którzy wskazywali na różnice w traktowaniu pracowników młodszych i starszych spytano, na czym te różnice polegały. Najczęściej wskazywano na różnice w wynagradzaniu (osoby starsze pomijane są przy podwyżkach, premiach i generalnie mniej zarabiają) oraz w stwarzaniu gorszych warunków do rozwoju (osoby starsze są pomijane w szkoleniach). Natomiast badani pracodawcy odpowiadali, że jednym z ważniejszych zachowań dyskryminujących osoby starsze jest pomijanie ich w procesie rekru-

---

<sup>6</sup> Projekt badawczy „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+” był realizowany przez Zespół składający się z pracowników Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie i zaproszonych ekspertów, we współpracy z Instytutem Badawczym MB SMG/KRC. Badania empiryczne przeprowadzono w 2011 roku. Terenem badań były firmy małe (10-49 pracowników) i średnie (50-249 pracowników) zlokalizowane na terenie województwa mazowieckiego. Respondentami w badaniu byli właściciele/współwłaściciele/prezesi firm i osoby odpowiedzialne za zatrudnianie pracowników oraz pracownicy tych firm. Cz. Szmidt (red.), *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*. Raport końcowy, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2012, s. 332.

tacji. Innymi słowy, dyskryminacja osób starszych w mniejszym stopniu dotyka osoby już zatrudnione, zaś w bardzo dużym stopniu osoby starające się o pracę.



**Wykres 1.** Różnice w postrzeganiu pracowników w różnym wieku – przekonania pracowników w wieku 50+ (n=751)

Źródło: Szmidt, (red.), 2012, s. 331.

W badaniu przeprowadzonym przez Patrycję Woszczyk i Malwinę Gawron<sup>7</sup> podjęto m.in. próbę weryfikacji, czy wiek kandydata może być czynnikiem wpływającym na proces rekrutacji. Niemal co trzeci badany specjalista działu HR (32%) wskazał, że w jego karierze zdarzyło się, iż przedstawiciel kadry kierowniczej odrzucił aplikację ze względu na wiek kandydata, a co czwarty przedstawiciel HR (25%) zaobserwował odmowę zatrudnienia ze względu na wiek aplikującego (zbyt młody bądź zbyt stary). Kierowników zapytano, jaką grupą wiekową najłatwiej jest zarządzać. Najbardziej preferowaną grupą okazali się trzydziestolatkowie (38%).

<sup>7</sup> Badanie zostało zrealizowane w ramach projektu innowacyjnego „Dialog generacji – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie” i było współfinansowane ze środków Unii Europejskiej. Projekt realizowany był w ramach Priorytetu II „Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących”, Poddziałanie 2.1.1: „Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Badanie zostało zrealizowane techniką CATI na ogólnopolskiej, losowej próbie 100 specjalistów HR pracujących w średnich i dużych przedsiębiorstwach oraz 200 kierowników. Badanie zostało przeprowadzone w lutym 2014 roku. Przedmiotem zainteresowania badaczy były postawy kadry kierowniczej i specjalistów HR wobec zarządzania międzypokoleniowego oraz podejmowane w tym obszarze działania. P. Woszczyk, M. Gawron, *Nowe trendy, stare przyzwyczajenia: zarządzanie międzypokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5, s. 90-91.

Tylko co dziesiąty uznał, że najłatwiej zarządzać zespołem 20-latków, jeszcze mniejszy odsetek (8%) wymienił pracowników 50+. W opinii kierowników za najbardziej lojalnych wobec pracodawcy uchodzą przedstawiciele 50-latków (54,7%). Bardzo rzadko (3,1%) jako najbardziej lojalnych badani kierownicy wskazywali pracowników przed 30. rokiem życia. Większość kadry kierowniczej (70,5%) była zdania, że poziom zaangażowania w pracę różni się w zależności od wieku zatrudnionych. Najwyżej oceniono zaangażowanie osób od 30 do 50 lat (57,4% wskazań), najniżej – pracowników 50+ (16,3%). Co piąty respondent (21,3%) za najbardziej zaangażowanych uznał pracowników do 30. roku życia.

Katarzyna Wojtaszczyk na podstawie analiz wyników badań empirycznych zaprezentowała argumenty zapobiegające stereotypowemu postrzeganiu przedstawicieli różnych pokoleń i ich postaw wobec pracy zawodowej czy zachowań w pracy. Utrwalone stereotypy mogą przyjmować formę uprzedzeń, które z kolei przekształcać się mogą w niesprawiedliwe i krzywdzące traktowanie. „Ważne jest, by bez rzetelnych dowodów nie zakładać przykładowo, że ludzie młodzi mają zawyżoną samoocenę i są narcystyczni, a dojrzały pracownicy nie są wystarczająco kreatywni, są niepodatni na zmiany oraz nie chcą się uczyć”<sup>8</sup>.

Problematyczna pozostaje kwestia postaw pracodawców wobec adaptacyjności zawodowej młodych pracowników i wykorzystywania ich „świeżego” spojrzenia na problemy zawodowe oraz wobec możliwości przedłużania aktywności zawodowej starszych pracowników i wykorzystywania ich specyficznych, unikalnych kompetencji. Postawy te uwidaczniają się w działaniach mających czasami charakter dyskryminacyjny ze względu na wiek. Warto podkreślić, że dzieje się tak pomimo rozpoznawania przez pracodawców szczególnych zalet młodych i starszych pracowników, a także panującej zgody co do tego, że zróżnicowanie zasobów ludzkich, także pod względem wieku, stanowić może źródło przewagi konkurencyjnej, gdyż przynosi organizacji wiele korzyści. Nasuwa się pytanie, czy odcięcie się pracodawców od negatywnych stereotypów i uprzedzeń związanych z przynależnością generacyjną ma charakter tylko deklaracyjny? Czy i w jakim stopniu cechy wymagane w procesie rekrutacji od nowych kandydatów powiązane są z przynależnością generacyjną? Czy pracodawcy podejmują działania z zakresu zarządzania wiekiem, które uwzględniają możliwości i potrzeby pracowników w różnym wieku, o zróżnicowanych kompetencjach i doświadczeniu?

Powyższe rozważania i postawione pytania stały się podstawą do przeprowadzenia badań – wśród pracujących studentów – dotyczących zgodności przekonań i działań prezentowanych przez pracodawców wobec pracowników w wieku 18-24 lata oraz w wieku 55+.

---

<sup>8</sup> K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 1(39), s. 36.

## Wyniki badania własnego

Badania własne przeprowadzono wiosną 2017 roku w formie ankiety audytoryjnej skierowanej do studentów stacjonarnych studiów II stopnia na kierunku pedagogika, prowadzonych w Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie. Ze względu na fakt, że praca studentów studiów licencjackich ma często charakter dorywczy, próbę badawczą ograniczono do studentów studiów magisterskich. Wykorzystane w analizie dane zostały zebrane od studentów pracujących. Cechą segmentacyjną był fakt podejmowania stałej pracy już w trakcie studiów. W celu zwiększenia homogeniczności próby, do analizy wybrano wypowiedzi tylko tych studentów, którzy zadeklarowali wykonywanie pracy najemnej. Po oczyszczeniu danych próba badawcza liczyła 98 osób.

Głównym celem prezentowanej analizy było stwierdzenie, czy w opinii pracujących studentów młodzi i starsi pracownicy mają cechy, które wymagane są od nowo przyjmowanych do organizacji. A jeśli tak, to czy podejmowane są działania pozwalające na dalsze wykorzystywanie cech pracujących już w organizacji młodych pracowników przez wspieranie ich w rozwoju kompetencji zawodowych w powiązaniu z organizacją oraz starszych pracowników przez zachęcanie ich do pracy poza granicami formalnego wieku emerytalnego.

W celu odpowiedzi na powyższe pytanie badawcze przeanalizowano wypowiedzi studentów podane w kwestionariuszu ankiety w odniesieniu do czterech pytań. W pierwszym studenci poproszeni zostali o wymienienie czterech najważniejszych ich zdaniem cech wymaganych od nowo przyjmowanych pracowników. Pytanie kolejne brzmiało: „Czy rozpoznajesz jakieś szczególne zalety pracowników w wieku 18-24 lata?“, a jeśli otrzymana odpowiedź była twierdząca, proszono badanych o uściślenie, „jakie to są zalety?“. Następne pytanie brzmiało: „Czy w organizacji (firmie), w której pracowałeś/pracujesz wykorzystywane są rozwiązania mające motywować i zachęcać młodych pracowników do doskonalenia efektywności pracy?“. Kolejne pytania dotyczyły osób starszych. Pierwsze z nich brzmiało: „Czy rozpoznajesz jakieś szczególne zalety pracowników 55+?“, a jeśli otrzymana odpowiedź była twierdząca, również proszono badanych o uściślenie, „jakie to są zalety?“. Następnie zapytano: „Czy w organizacji (firmie), w której pracowałeś/pracujesz wykorzystywane są rozwiązania mające motywować i zachęcać starszych pracowników do kontynuowania pracy także po przekroczeniu formalnego wieku emerytalnego?“.

Na pytanie dotyczące czterech najważniejszych cech wymaganych od nowo przyjmowanych pracowników badani studenci podali 378 odpowiedzi, na podstawie których zidentyfikowano cztery kategorie ogólne wraz z zawartymi w nich kategoriami szczegółowymi. Kategorie te wraz z liczbą zaliczonych do niej odpowiedzi przedstawia tabela 1.



**Tabela 1.** Ogólne i szczegółowe kategorie cech wymaganych przez pracodawców od nowo zatrudnianych pracowników – opinie pracujących studentów (n=378)

<b>Kategorie ogólne</b>	<b>Kategorie szczegółowe</b>	<b>Liczba wskazań</b>	<b>% wskazań</b>
Kwalifikacje zawodowe	Wykształcenie zawodowe kierunkowe	20	
	Poziom wykształcenia	8	
	Ukończone kursy/szkolenia	1	
	Posiadane uprawnienia	2	
	Ogółem	<b>31</b>	<b>8,2</b>
Wiedza, umiejętności, doświadczenie zawodowe	Wiedza zawodowa	7	
	Umiejętności zawodowe	13	
	Doświadczenie zawodowe na podobnym stanowisku	30	
	Umiejętność obsługi standardowych programów komputerowych	5	
	Umiejętność obsługi specjalistycznych programów komputerowych	3	
	ogółem	<b>58</b>	<b>15,3</b>
Cechy osobowościowe (indywidualne)	Motywacja i zaangażowanie w wykonywaną pracę	16	
	Elastyczność: umiejętność dostosowywania się do zmieniających się warunków pracy	13	
	Otwartość na nowe wyzwania	10	
	Kreatywność/pomysłowość/innowacyjność	18	
	Szerokie zainteresowania	3	
	Chęć uczenia się/otwartość na nową wiedzę i nowe umiejętności	6	
	Chęć rozwoju osobistego w powiązaniu z rozwojem firmy/chęć zaangażowania się w „życie” firmy	5	
	Odporność na stres/ umiejętność efektywnej pracy pod presją czasu	14	
	Samodzielność	5	
	Dyspozycyjność	19	
	Zorganizowanie /umiejętność organizacji pracy własnej	3	
	Pracowitość	16	
	Uczciwość	9	
	Punktualność	24	
	Zdyscyplinowanie	10	
	Systematyczność	5	
	Wytrwałość	3	

Tab. 1. cd.

	Odpowiedzialność	11	
	Obowiązkowość	5	
	Lojalność	9	
	Niezależność	2	
	Pozytywne nastawienie	2	
	Wiek	4	
	Dobry stan zdrowia	3	
	Ogółem	<b>215</b>	<b>56,9</b>
Umiejętności społeczne (interpersonalne)	Umiejętność komunikowania się w językach obcych	17	
	Umiejętność pracy w zespole/współpracy	18	
	Umiejętność skutecznej komunikacji	12	
	Łatwość nawiązywania kontaktów	13	
	Umiejętność budowania relacji z klientem	6	
	Wysoka kultura osobista	4	
	Asertywność	2	
	Bezkonfliktowość	2	
	Ogółem	<b>74</b>	<b>19,6</b>

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej, bo ponad w połowie wskazań (56,9%) wymieniano cechy zaliczone następnie do kategorii „cechy osobowościowe (indywidualne)”. Kolejną pod względem częstotliwości wskazań (19,6%) była kategoria „umiejętności społeczne (interpersonalne)”. Przeprowadzone badania pokazują, że w opinii pracujących studentów pracodawcy poszukują ludzi o szerokich kompetencjach, głównie tzw. miękkich, oraz że cenią atrybuty osobiste, których posiadanie jest znaczące dla efektywnego wykorzystywania „twardych” kompetencji zawodowych. Wypowiedzi badanych studentów nie potwierdzają znanego twierdzenia ekspertów rynku pracy, że *pracę otrzymuje się w 70% dzięki wiedzy fachowej i w 30% dzięki kompetencjom społecznym*. W optyce pracujących studentów najważniejsze dla pozyskania zatrudnienia są cechy osobowościowe i kompetencje społeczne. Wyniki badań świadczą o tym, że nie tylko posiadana wiedza fachowa, umiejętności i doświadczenie zawodowe, ale również indywidualne predyspozycje osobowościowe decydują o odniesieniu sukcesu na rynku pracy. Można powiedzieć, że pracodawcy oczekują od potencjalnych pracowników cech, które według Pięcioczynnikowego Modelu Osobowości (tzw. Wielkiej Piątki) można zakwalifikować do głównych czynników: otwartość na doświadczenia, sumienność, ugodowość, ekstrawersja,

przy czym w ramach każdego z tych głównych czynników oczekują od pracowników wysokiego poziomu ich cech, np. oczekują osób o szerokich zainteresowaniach, a nie o wąskich zainteresowaniach czy braku zainteresowań, osób zdyscyplinowanych, na których można polegać, a nie beztroskich, o słabej woli. Tylko w czterech wypowiedziach pojawiło się odwołanie do wieku kandydatów.

W kolejnym kroku przeanalizowano odpowiedzi studentów na pytanie o rozpoznawanie szczególnych zalet pracowników w wieku 18-24 lata. Tylko trzech spośród badanych studentów nie stwierdziło zalet młodych pracowników. Natomiast na podstawie wypowiedzi pozostałych 95 studentów zidentyfikowano cztery kategorie ogólne wraz z zawartymi w nich kategoriami szczegółowymi przedstawionymi w tabeli 2. Tym razem studenci podali w sumie 238 odpowiedzi określających zalety rozpoznawane przez nich u pracowników w wieku 18-24 lat. Zdecydowanie najwięcej (74,4%) zaliczonych zostało do kategorii „cechy osobowościowe (indywidualne)”. Druga kategoria pod względem liczby zaliczonych do niej zalet (12,2%) była związana z umiejętnościami społecznymi, a trzecia – o bardzo zbliżonej częstotliwości wskazań (11,3%) – z wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem zawodowym. Częstotliwość wskazań ostatniej kategorii związanej z kwalifikacjami zawodowymi była bardzo niska (2,1%) i odbiegająca pod tym względem od pozostałych.

**Tabela 2.** Ogólne i szczegółowe kategorie cech rozpoznawanych przez pracujących studentów jako szczególne zalety pracowników w wieku 18-24 lata (n=238)

Kategorie ogólne	Kategorie szczegółowe	Liczba wskazań	% wskazań
Zalety związane z kwalifikacjami zawodowymi	Wysoki poziom wykształcenia	3	
	Ukończone kursy/szkolenia	1	
	Posiadane uprawnienia	1	
	Ogółem	5	2,1
Zalety związane z wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem zawodowym	Wiedza zawodowa aktualna, bieżąca	5	
	Wysoki poziom i rozległość wiedzy teoretycznej	2	
	Umiejętność obsługi specjalistycznych programów komputerowych	3	
	Wysoki poziom umiejętności korzystania z urządzeń o wysokim poziomie technicznym, łatwość przyswajania nowinek technicznych, wprowadzanie nowych technologii w miejscu pracy	10	
	Brak nawyków zawodowych, brak skłonności do stereotypowych sposobów reagowania	3	
	Brak/małe prawdopodobieństwo wypalenia zawodowego	4	
	Ogółem	27	11,3

RAPORTY Z BADAŃ

Tab. 2. cd.

Zalety związane z cechami osobowościowymi (indywidualnymi)	Silna motywacja wewnętrzna związana z dążeniem do osiągnięć	17	
	Duże zaangażowanie w powierzone obowiązki, w zadania wykonywane w pracy, przejawianie inicjatywy	14	
	Elastyczność: szybka adaptacja do zmieniających się warunków, zdolność działania w nowej sytuacji	12	
	Otwartość na nowe koncepcje/ produkty/ procesy/ /technologie, podejmowanie nowych wyzwań	15	
	Kreatywność/pomysłowość/innovacyjność	35	
	Pewność siebie	2	
	Chęć, potrzeba i łatwość uczenia się, doksztalcania	15	
	Dążenie do rozwoju zawodowego i awansu, „wybicia się”, do sukcesu	16	
	Ambicja zawodowa	4	
	Dyspozycyjność	7	
	Pracowitość	2	
	Sumienność	3	
	Systematyczność	2	
	Obowiązkowość	2	
	Efektywność działań	3	
	Dobry stan zdrowia, dobry stan umysłu, wysoka sprawność fizyczna, dużo sił do pracy, wysoki poziom energii życiowej	28	
	Ogółem	<b>177</b>	<b>74,4</b>
Zalety związane z umiejętnościami społecznymi	Biegła znajomość przynajmniej jednego języka obcego/ /umiejętność komunikowania się w językach obcych	5	
	Umiejętność pracy zespołowej	3	
	Komunikatywność	4	
	Łatwość nawiązywania kontaktów/znajomości	7	
	Umiejętność budowania bezpośrednich dobrych relacji z innymi ludźmi	3	
	Asertywność	3	
	Wysoka kultura osobista	2	
	Umiejętność budowania pozytywnego wizerunku w oczach innych osób	2	
	Ogółem	<b>29</b>	<b>12,2</b>

Źródło: opracowanie własne

Dokonując analizy porównawczej powyższych wyników należy podkreślić, że próby interpretacji różnicy występującej w liczbie podanych odpowiedzi dotyczących cech wymaganych od nowo przyjmowanych pracowników (378) oraz

zalet młodych pracowników (238) powinny być dość ostrożne. Forma pierwszego pytania wymagała od badanych podania czterech najważniejszych cech, podczas gdy w pytaniu dotyczącym zalet młodych pracowników takiego rygoru nie zawarto. Możliwe więc, że fakt ten wpłynął na liczbę podawanych odpowiedzi. Warto natomiast zwrócić uwagę na treść i kolejność zidentyfikowanych w obu wypadkach kategorii. W odpowiedziach na oba pytania zdecydowanie najczęściej wskazywana kategoria dotyczyła cech osobowościowych, a druga pod tym względem umiejętności społecznych. W obrębie obu kategorii ogólnych większość cech wymaganych od nowych pracowników pokrywa się z zaletami przypisywanymi pracownikom młodym. Wyraźnie widoczną różnicą jest oczekiwanie od nowych pracowników punktualności, odporności na stres, odpowiedzialności i lojalności, podczas gdy takie cechy nie są przypisywane młodym pracownikom jako zalety, co jednak nie wyklucza ich posiadania. Cechami, które wyraźnie różnicują i są przypisywane jako zalety młodych dotyczą ich silnej motywacji i postawy innowacyjnej. Osoby młode cechuje aktywność poznawcza, samodzielne poszukiwanie zupełnie nowych pomysłów. Osoby młode chcą wyzwolić się od panujących stereotypów i osiągnąć nowe, oryginalne, wcześniej nieznanne rozwiązania. Zmianę (np. treści czy stanowiska pracy) mogą postrzegać jako okazję zdobycia nowych doświadczeń, poszerzenia zakresu obowiązków czy wzrostu wynagrodzenia. Osoby młode chętnie wprowadzają w miejscu pracy nowe, wysokie technologie i je wykorzystują. Jest to sytuacja komfortowa dla właścicieli i dyrektorów przedsiębiorstw. W takich warunkach – gotowości młodych do zmian i ich możliwości adaptacyjnych do zmieniającego się środowiska – planowanie i wprowadzanie zmian są optymalne i skutkują uzyskiwaniem korzyści zarówno dla pracownika, jak i dla pracodawcy.

Warto odnotować, że w opinii pracujących studentów kwalifikacje zawodowe stanowią najmniej znaczącą zaletę. Co więcej, studenci nie wskazali jako zalety młodych pracowników ich umiejętności zawodowych. Natomiast wskazali jako zaletę młodych brak nawyków zawodowych i stereotypowych sposobów działania, które posiadają starsi pracownicy, co rekompensuje niedostatek doświadczenia zawodowego. Brak doświadczenia zawodowego ogranicza – twierdzą badani – wypalenie zawodowe. Zaangażowanie w pracę traktowane jest jako stan odwrotny do wypalenia zawodowego. Zaletą osób młodych jest dobry stan zdrowia, wysoki poziom energii, wysoka sprawność fizyczna i intelektualna. Młodzi mają dobrą pamięć i szybko się uczą. Można przypuszczać, że te cechy sprawiają, iż osoby młode są w stanie podjąć ryzyko związane z wdrażaniem nowych, niesprawdzonych pomysłów i koncepcji. Oto przykłady wypowiedzi studentów charakteryzujące zalety pracowników młodych:

*Duża chęć do działania, świeży i pełen pomysłów umysł, szerokie horyzonty rozwojowe.*

*Pracownicy młodzi mają dużo pomysłów i chęci do działania. Starają się wypełniać sumiennie swoje obowiązki, gdyż chcą osiągać sukcesy zawodowe. Często są bardzo pracowici.*

*Osoby w wieku młodym są bardziej twórcze, ambitne, mają znacznie więcej motywacji i sił do pracy niż osoby starsze.*

*Młody pracownik szybko się uczy i nabiera doświadczenia. Osoby młode najczęściej mają dobry stan zdrowia, co wpływa korzystnie na efektywność ich pracy.*

Podsumowując powyższe porównania można przyjąć, że cechy wymagane przez pracodawców od nowo przyjmowanych pracowników są w trzech, najczęściej wskazywanych kategoriach, zbieżne z cechami – zaletami – rozpoznawanymi przez tych samych pracujących studentów u młodych pracowników. Dodatkowo w niektórych kategoriach szczegółowych pracownikom młodym przypisywano więcej i to znaczących dla pracodawcy zalet, niż wymaga się od osób dopiero do pracy przyjmowanych.

Wydaje się więc, że w takiej sytuacji działaniem bezpośrednio wynikającym z ocen i przekonań pracujących studentów powinno być przyjmowanie do pracy młodych pracowników, dysponujących wysokim potencjałem rozwoju, a następnie prowadzenie w stosunku do nich celowej polityki w zakresie rozwijania tego potencjału (stymulowania procesów uczenia się w organizacji). W celu zweryfikowania tej tezy przeanalizowano wypowiedzi studentów na pytanie „Czy w organizacji (firmie), w której pracowałeś/pracujesz wykorzystywane są rozwiązania mające motywować i zachęcać młodych pracowników do doskonalenia efektywności pracy?”. Spośród 98 badanych studentów 55 (56,1%) wskazało na brak takich działań. Przykłady uzyskanych odpowiedzi:

*Nie ma specjalnych rozwiązań. Każdy daje z siebie tyle, ile może, najwięcej jak się da. Każdy pracownik wkłada całe serce w wykonywaną pracę.*

*Nie występują żadne rozwiązania motywacyjne dla młodych pracowników.*

*Niestety nie ma takich rozwiązań. Właścicielka firmy jest władcza i apodyktyczna, kompletnie nie umie obchodzić się z młodymi pracownikami, dlatego często pracują tam krótko i mało efektywnie.*

Natomiast 43 studentów (43,9%) potwierdziło, że w „ich” organizacjach wykorzystuje się takie rozwiązania. Badani studenci wskazali następujące rodzaje motywatorów mające na celu rozwój potencjału kompetencyjnego i efektywności pracy młodych pracowników:

- różnego rodzaju premie: premia za dobrze wykonywaną pracę, za dobre wyniki, za zrealizowanie zadań, premia uznaniowa, a dla oceny pracy wykorzystuje się np. takie narzędzie, jak tajemniczy klient sprawdzający jakość obsługi;
- awans zawodowy;
- awanse płacowe: podwyżki, wyższa pensja, wyższe wynagrodzenia;

- dodatki finansowe, płatne nadgodziny, bony pieniężne;
- konkursy z wartościowymi nagrodami;
- ustne pochwały, zauważenie starań;
- szkolenia wstępne i specjalistyczne, kursy doszkalające;
- trening twórczości zadaniowej;
- pozytywne *feedbacki*, informacje/odpowiedzi zwrotne;
- dobra/przyjazna atmosfera w pracy i ludzkie podejście, dobre relacje pracodawcy z pracownikami;
- pakiet usług medycznych;
- wyjazdy/imprezy integracyjne;
- elastyczny czas pracy, dopasowanie grafiku godzin pracy do życiowych potrzeb młodych pracowników;
- perspektywa podpisania umowy o pracę na czas nieokreślony.

Przykłady uzyskanych odpowiedzi:

*W firmie, w której pracuję jest system motywujący wszystkich: premie za realizowanie zadania ustalonego na początku miesiąca. Po trzech miesiącach wysoko ocenionej pracy jest wyższa pensja i pakiet usług medycznych LUX MED.*

*Tak, są takie rozwiązania: system premiowania pracowników na podstawie ich wyników za dany miesiąc, płatne nadgodziny, konkursy, w których do wygrania są gadzety firmowe, wyjazdy i wyjścia integracyjne.*

*Tak, w mojej pracy mamy dużo wspólnych spotkań motywujących, konkursy półroczne i roczne z wartościowymi nagrodami od pracodawcy, dodatki motywacyjne, dodatkowo prezenty co kwartał. Są to raczej materialne motywatory, ale w korporacji motywują dość dobrze.*

*Tak, przysługuje pakiet prywatnej opieki medycznej, karty uprawniające do korzystania z obiektów sportowych, dodatkowo można wykupić pakiet Multi Sport. Raz w miesiącu najlepszy zespół wybiera się na kolację służbową do wybranej restauracji.*

Na podstawie powyższych wyników można stwierdzić, że firmy proponują młodym pracownikom mało szkoleń, choć jest to jedna z podstawowych form rozwoju pracowników. W żadnej wypowiedzi nie pojawił się taki bodziec motywacyjny, jak zróżnicowanie i stopniowy wzrost złożoności powierzanych pracownikowi zadań oraz wsparcie merytoryczne przez przełożonego. Badani nie wskazali też wsparcia psychicznego przez bezpośredniego przełożonego czy przez współpracowników (starszych), które jest nader ważne i potrzebne młodym. Oferowane wsparcie społeczne, klimat współpracy i wzajemnego zaufania w istotny sposób przyczynia się do wzrostu zaangażowania pracownika, co z kolei skutkuje lepszą efektywnością pracy i lojalnością.

Na podstawie powyższych wyników można stwierdzić, że ponad połowa studentów uczestniczących w badaniu podała odpowiedzi świadczące o niewystar-

czających w „ich” organizacji działaniach z zakresu motywowania i zachęcania młodych pracowników do rozwoju i efektywnej pracy.

Przejdźmy teraz do rozpoznania opinii studentów o szczególnych zaletach pracowników starszych, w wieku 55+. Oceniano je w taki sam sposób, jak pracowników młodych. Co ciekawe, 7 spośród badanych studentów nie rozpoznało szczególnych zalet pracowników starszych. Przykłady wypowiedzi:

*Myszę, 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.*

Natomiast na podstawie wypowiedzi pozostałych 91 studentów zidentyfikowano cztery kategorie ogólne wraz z zawartymi w nich kategoriami szczegółowymi przedstawionymi w tabeli 3.

**Tabela 3.** Ogólne i szczegółowe kategorie cech rozpoznawanych przez pracujących studentów jako szczególne zalety pracowników w wieku 55+ (n=200)

Kategorie ogólne	Kategorie szczegółowe	Liczba wskazań	% wskazań
Zalety związane z wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem zawodowym	Wiedza zawodowa praktyczna, specjalistyczna, umiejętność wykorzystywania wiedzy w praktycznym działaniu	9	
	Wiedza jakie problemy można spotkać na danym stanowisku w pracy i umiejętność radzenia sobie z nimi, umiejętność rozwiązywania najtrudniejszych problemów	3	
	Umiejętności zawodowe praktyczne, konkretne, specyficzne	12	
	Bogate doświadczenie zawodowe i życiowe, różnorodność doświadczeń	59	
	Profesjonalizm wykonywania pracy, wypracowane i sprawdzone metody pracy	4	
	Ogółem	<b>87</b>	<b>43,5</b>
Zalety związane z cechami osobowościowymi (indywidualnymi)	Wysoka motywacja wewnętrzna związana z dążeniem do mistrzostwa	8	
	Zaangażowanie w wykonywaną pracę	12	
	Stabilność emocjonalna, opanowanie, brak porywczosci	3	
	Samodzielność	2	
	Odporność na stres	2	
	Konsekwencja	2	
	Lojalność	10	
	Dyspozycyjność	8	
	Umiejętność organizacji pracy własnej	1	
	Pracowitość	2	



Tab. 3. cd.

	Uczciwość	2	
	Rzetelność, dokładność wykonywania powierzonych zadań	6	
	Punktualność	3	
	Solidność, staranność wykonywanej pracy	3	
	Odpowiedzialność	5	
	Obowiązkowość	5	
	Precyzja w działaniu	3	
	Umiejętność podejmowania trudnych decyzji, wyważone decyzje	6	
	Umiejętność oceny ryzyka, umiejętność trafnej oceny sytuacji, realistyczne spojrzenie na daną sytuację	2	
	<b>Ogółem</b>	<b>85</b>	<b>42,5</b>
Zalety związane z umiejętnościami społecznymi	Autorytet	3	
	Otwartość na drugiego człowieka, pomocność dla osób młodych	7	
	Gotowość i umiejętność dzielenia się wiedzą	5	
	Empatia	5	
	Zbudowana sieć kontaktów zawodowych	3	
	<b>Ogółem</b>	<b>23</b>	<b>11,5</b>
Zalety związane z innymi czynnikami	Niska absencja	2	
	Mniejsze wymagania finansowe	1	
	Ustabilizowana sytuacja życiowa	2	
	<b>Ogółem</b>	<b>5</b>	<b>2,5</b>

Źródło: opracowanie własne

Tym razem studenci podali w sumie 200 odpowiedzi określających zalety rozpoznawane przez nich u pracowników w wieku 55+. Najwięcej (43,5%) zaliczonych zostało do kategorii „wiedza, umiejętności, doświadczenie zawodowe”. Połączenie w jednej podkategorii doświadczenia zawodowego i życiowego wynikało ze sposobu ich przedstawiania przez samych badanych. Podkreślali oni możliwość wykorzystywania przez starszych pracowników wiedzy i doświadczenia zdobytego w trakcie życia do praktycznych rozwiązań w działaniach zawodowych. Druga kategoria pod względem liczby zaliczonych do niej zalet (42,5%) była związana z cechami osobowościowymi, trzecia – z umiejętnościami społecznymi (11,5%). Wyodrębnienie nowej kategorii, ze względu na formalny charakter przypisanych do niej zalet (niski poziom absencji, małe wymagania finansowe, ustabilizowana sytuacja życiowa) wydawało się uzasadnione. Warto odnotować, że jako zalet pracowników starszych studenci nie wymienili kwalifikacji zawo-

dowych. Stwierdzić można – tu zbieżność – że w odpowiedziach dotyczących cech wymaganych od nowo przyjmowanych pracowników najrzadziej wskazywana kategoria dotyczy kwalifikacji zawodowych. Nie wystarczy już posiadanie wysokiego wykształcenia formalnego, trzeba mieć cechy osobowe, które są ważne dla uzyskania i utrzymania jakościowo znaczącego zatrudnienia.

Dokonując dalszej analizy porównawczej wyników podanych w tabelach 1 i 3 należy podkreślić, że – podobnie jak w przypadku pracowników w wieku 18--24 lata – próby interpretacji różnicy występującej w liczbie podanych odpowiedzi dotyczących cech wymaganych od nowo przyjmowanych pracowników (378) oraz zalet pracowników w wieku 55+ (200) powinny być dość ostrożne. Forma pierwszego pytania wymagała od badanych podania czterech najważniejszych cech, podczas gdy w pytaniu dotyczącym starszych pracowników takiego rygoru nie zawarto. Możliwe więc, że fakt ten wpłynął na liczbę podawanych odpowiedzi. Warto natomiast zwrócić uwagę na treść i kolejność zidentyfikowanych w obu wypadkach kategorii. W odpowiedziach na pytanie o zalety starszych pracowników zdecydowanie najczęściej wskazywana kategoria dotyczyła wiedzy, umiejętności i doświadczenia zawodowego. W obrębie tej kategorii trzy z pięciu cech wymaganych od nowych pracowników pokrywają się z zaletami przypisywanymi starszym pracownikom (wiedza, umiejętności, doświadczenie). Co więcej, w odniesieniu do starszych 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, podczas gdy takie cechy nie są przypisywane starszym 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, a także chęć dzielenia się posiadaną wiedzą. Pracowników w wieku 55+ cechuje wysoki stopień przywiązania do organizacji, przywiązania do pozycji społecznej wynikającej z pracy u danego pracodawcy, identyfikacja z firmą, chęć podejmowania wysiłku i pozostania zatrudnionym w danej organizacji. Cechami, które wyraźnie różnicują obie grupy są zalety przypisywane pracownikom 55+, a dotyczące charakterystyki ich zachowania, takie jak stabilność emocjonalna, spokój, opanowanie, analityczne podejście do problemów, umiejętność oceny ryzyka, trafność oceny sytuacji. Może wręcz dziwić fakt, że studenci nie wymienili tych cech jako wymaganych od pracowników nowo przyjmowanych. Największe różnice, zarówno ilościowe, jak i jakościowe, widoczne są w obszarze umiejętności społecznych. Starszym pracownikom często brakuje kompetencji miękkich. Pracowników starszych charakteryzują ponadto

zalety, które nie zostały wymienione jako wymagane od nowo zatrudnianych pracowników, takie jak niska absencja (pracownicy starsi rzadko korzystają ze zwolnień lekarskich: nie biorą zwolnień z powodu chorób dzieci, z powodu 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.*

*Doświadczenie zarówno zawodowe, jak i życiowe, dyspozycyjność, wiedzą co chcą w życiu robić, są usatkwani.*

*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.*

*Są doświadczeni, mają sporo wolnego czasu, który mogą poświęcić na pracę.*

Podsumowując powyższe porównania można przyjąć, że cechy wymagane przez pracodawców od nowo przyjmowanych pracowników są w dwóch najczęściej wskazywanych kategoriach zbieżne z cechami – zaletami – rozpoznawanymi przez tych samych studentów pracujących u starszych pracowników. Dodatkowo w niektórych kategoriach szczegółowych pracownikom starszym przypisywano więcej, i to znaczących dla organizacji zalet, niż wymaga się od osób dopiero do pracy przyjętych.

Wydaje się więc, że w takiej sytuacji działaniem bezpośrednio wynikającym z ocen i przekonań pracujących studentów powinno być zachęcanie starszych pracowników do przedłużonej aktywności zawodowej. W celu zweryfikowania tej tezy przeanalizowano wypowiedzi studentów na pytanie „Czy w organizacji (firmie), w której pracowałeś/pracujesz wykorzystywane są rozwiązania mające motywować i zachęcać starszych pracowników do kontynuowania pracy także po przekroczeniu formalnego wieku emerytalnego?”. Spośród 98 badanych studentów tylko 9 (9,2%) 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 21 studentów (21,4 %) udzieliło odpowiedzi wskazujące na brak wiedzy w tym zakresie.

*Nie wiem, czy są.*

*Nic mi o tym nie wiadomo.*

*Nie zauważyłam takich rozwiązań.*

*Niestety, ale ciężko odpowiedzieć mi na to pytanie, ponieważ pracuję w młodym zespole.*

Natomiast 68 studentów pracujących (69,4%) wskazało na brak takich działań lub działania odwrotne, zatrudnianie na miejsce starszych – młodych pracowników. 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, oni są tańsi. Z powodu kryzysu pracodawca czasami oczekuje, że pracownik zdecyduje się odejść.*

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

Na podstawie powyższych wyników można stwierdzić, że zdecydowana większość studentów uczestniczących w badaniu podała odpowiedzi świadczące o braku w „ich” organizacji działań z zakresu motywowania i zachęcania starszych pracowników do kontynuowania pracy także po przekroczeniu wieku emerytalnego.

## Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań pozwalają sformułować następujący wniosek: wśród pracodawców występuje niezgodność pomiędzy deklarowanymi przekonaniami na temat pracowników młodych i starszych a działaniami wobec nich podejmowanymi. Pracodawcy świadomi są szczególnych zalet pracowników w wieku 18-24 lata oraz w wieku 55+. Walory te są w wysokim stopniu zbieżne z kompetencjami wymaganymi od nowo przyjmowanych pracowników, a nawet rozszerzone o występowanie pożądaných wobec pracy i całej organizacji postaw i zachowań. Pomimo tego faktu, w opinii pracujących studentów, zdecydowana większość pracodawców nie podejmuje działań mających na celu zachęcanie i motywowanie młodych pracowników do rozwoju kompetencji i doskonalenia efektywności pracy, a starszych pracowników do pracy po przekroczeniu wieku emerytalnego. Można wnioskować, że organizacje, w których pracowali/pracują badani studenci podejmują w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi działania o charakterze bardziej reaktywnym niż proaktywnym. Może to prowadzić do

zachowań dyskryminacyjnych ze względu na wiek, a nie związanych z rzeczywistą kompetencyjną nieprzydatnością do pracy młodszych i starszych osób. Dlatego też edukacja w zakresie wykorzystywania narzędzi zarządzania wiekiem powinna być promowana i prowadzona, aby w efekcie końcowym deklarowane przez pracodawców przekonania i podejmowane działania były ze sobą zgodne. To jedno z wyzwań edukacji jutra.

Warto dodać, że prezentowana analiza prowadzona była wśród pracujących studentów i nie spełnia warunku reprezentatywności, co nie pozwala uogólniać jej rezultatów na całość populacji pracowników w wieku 18-24 i 55+ oraz pracodawców. Chociaż wyniki badania nie upoważniają do uogólnień na całą populację, akcentują pewne istotne dla funkcjonowania praktyki edukacyjnej problemy związane z przygotowaniem do zarządzania wiekiem w organizacji.

Warto realizować badania empiryczne związane z postawami i działaniami pracodawców wobec pracowników w różnym wieku, gdyż wiedza na ten temat jest w dalszym ciągu niewystarczająca, a ich wyniki pozwalają uzyskiwać argumenty, które przysłużyć się mogą poprawie zatrudnialności osób młodych i starszych.

## Bibliografia

- Juchnowicz M., *Sektorowe badania podaży i popytu na kwalifikacje i kompetencje*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2014, nr 2(32).
- Jeruszka U., *Kompetencje. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa 2016.
- Pocztowski S., *Strategiczne aspekty rozwoju zasobów ludzkich*, [w:] S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 2004.
- Rocznik Statystyczny Pracy 2012*, GUS, Warszawa 2014.
- Rocznik Statystyczny Pracy 2015*, GUS, Warszawa 2016.
- Szmidt Cz., red., *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+. Raport końcowy*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2012.
- Stankiewicz K., *Niezgodność przekonań i działań menedżerów wobec pracowników w wieku 55+*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2015, 1(35).
- Szczęsna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
- Urbaniak B., *Zrządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 3-4.
- Wiśniewska S., *Zatrudnianość - pojęcie, wymiary, determinanty*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2015, nr 1(35).
- Wojtaszczyk K., *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 1(39).
- Van der Heijde C.M., Van der Heijden B.I.J.M., *A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability*, “Human Resource Management” 2006, nr 45(3).

## **Streszczenie**

Artykuł dotyczy problematyki zatrudnialności osób w wieku 18-24 i 55+. Cel prezentowanych w artykule badań dotyczył zweryfikowania zbieżności zalet przypisywanych młodym i starszym pracownikom przez pracodawców z cechami wymaganymi od osób nowo zatrudnianych w organizacji. W wypadku stwierdzenia takiej zbieżności celem dodatkowym była ocena działań podejmowanych dla zachęcenia młodych pracowników do rozwoju kompetencji i doskonalenia efektywności pracy, a starszych pracowników do przedłużonej aktywności zawodowej. Opisane badania przeprowadzone zostały wśród 98 pracujących studentów. Otrzymane wyniki wskazują na niezgodność pomiędzy przekonaniami a działaniami podejmowanymi przez pracodawców wobec młodych i starszych pracowników.

### **The employability of the youth and the elderly. Beliefs and actions of the employers.**

#### **Summary**

The article discusses the issue of employability of the people aged 18-24 and 55+. The aim of the presented research was to verify whether advantages assigned to junior and elderly workers are convergent with the requirements for new employees. In case of such a convergence, the additional aim was to verify whether any actions are taken to encourage junior workers to develop and perfect their effective job, and senior workers to prolong their working activity. The presented research was conducted with 98 student workers. The results indicate a discrepancy between the employers' beliefs and actions targeted at junior and elderly workers.