

Małgorzata GAJOWIAK*

BARIERY WSPÓLPRACY MIĘDZYPOKOLENIOWEJ NA PRZYKŁADZIE MSP Z POWIATU POZNAŃSKIEGO

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2022.085.05

Głównym celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących identyfikacji kluczowych barier efektywnej współpracy młodszego i starszego pokolenia w MSP powiatu poznańskiego w ramach realizowanego projektu w obszarze różnorodności wiekowej pracowników. W artykule skoncentrowano się przede wszystkim na aspektach takich jak stereotypy oraz dyskryminacja ze względu na starszy wiek. Wybór przedmiotu zainteresowań wynikał z faktu, że na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat obserwowany jest postępujący proces starzenia się ludności oraz zasobów siły roboczej. Stan ten doprowadzić może w nieodległej przyszłości do niedoborów na rynku pracy w aspekcie ilościowym oraz jakościowym, spadku inwestycji, zwiększenia się zadłużenia państwa na skutek konieczności wypłacania świadczeń emerytalnych oraz – w konsekwencji – do zahamowania wzrostu gospodarczego. Istnieje więc pilna potrzeba wydłużenia aktywności zawodowej seniorów przez koncentrację uwagi pracodawców na potrzebach i preferencjach osób starszych. Nie jest to jednak łatwe zadanie w obliczu istnienia wielu stereotypów dotyczących starości i osób starszych, które mogą się stać przyczynkiem do konfliktu międzypokoleniowego i skłaniać osoby 50+ do szybszej rezygnacji z życia zawodowego. Przeprowadzone badania w MSP potwierdzają, że stereotypy stanowią drugą najistotniejszą barierę kooperacji starszego i młodszego pokolenia. Przekonania te dotyczą najczęściej zbyt dużego indywidualizmu, osłabionej kondycji fizycznej i mentalnej oraz pracoholizmu wśród seniorów. W związku z tym w artykule wskazano, że konieczne jest stanowcze i konsekwentne działanie kadry kierowniczej w celu niwelowania tych stereotypów. Zaproponowano wdrożenie m.in. mentoringu, shadowingu, zespołów mieszanych oraz spotkań integracyjnych poza miejscem pracy. By czerpać korzyści z różnorodności wiekowej, niezbędne są budowa klimatu wzajemnego zaufania, szacunku oraz tolerancji, komplementarność kompetencji oraz kultura włączania.

Słowa kluczowe: osoby starsze, różnorodność wiekowa, stereotypizacja, dyskryminacja ze względu na wiek

* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Instytut Logistyki, Zakład Ekonomiki Przedsiębiorstw, Inwestycji i Ubezpieczeń. ORCID: 0000-0002-5631-7758.

1. WPROWADZENIE

Od drugiej połowy XX w. zauważa się rosnące zainteresowanie procesem starzenia się ludności¹. Głębsza refleksja nad tym problemem nie dotyczy już jednak wyłącznie nauk takich jak demografia, psychologia czy socjologia. Zagościła na stałe także na gruncie ekonomii. Wskazać można kilka powodów tego stanu rzeczy. Po pierwsze, struktura wiekowa ludności stanowi kluczowy czynnik determinujący ilościowy wymiar pracy. Obecnie obserwowana jest sytuacja, kiedy proporcja osób aktywnych zawodowo do nieaktywnych bardzo szybko zmienia się na korzyść drugiej grupy (Smolbik-Jęczmień, 2019, s. 95). „Na polskim rynku pracy w 2030 r. pracodawcy będą mieli problemy z obsadzeniem co piątego stanowiska pracy – z 20 mln potrzebnych pracowników pracować będzie ok. 16 mln osób. Zabraknie zatem nie tylko pracowników wysoko wykwalifikowanych, lecz także tych o kwalifikacjach podstawowych” (Przytuła, 2019, s. 23). Po drugie, na przestrzeni lat obserwuje się występowanie negatywnej zależności pomiędzy poziomem diety a rozwojem społeczno-gospodarczym. Jak zauważa Łukasz Jurek, relację tę można uznać za współczesny paradoks demograficzny. Generalnie im wyższy jest poziom życia ludności, tym niższy jest poziom diety. Stanowi to oczywiście zaprzeczenie teorii Thomasa Malthusa. Paradoksalnie te populacje, które stać na posiadanie znacznej liczby dzieci, ograniczają dietę, podczas kiedy populacje biedne i słabo rozwinięte mają bardzo dużo dzieci” (Jurek, 2012, s. 15). Po trzecie, rosnąca liczba osób starszych przy jednocześnie niskim współczynniku diety stanowi swoiste obciążenie dla budżetu państwa, a także całego społeczeństwa. Wyplata świadczeń emerytalnych możliwa jest bowiem przez zwiększenie obciążeń podatkowych oraz paropodatkowych. Stan ten może również doprowadzić do zwiększenia zadłużenia państwa, a ciężar spłaty tego długu spoczywać będzie na przyszłych pokoleniach.

Proces tzw. siwienia społeczeństwa obserwowany jest także w Polsce. Obecnie współczynnik diety wynosi 1,46, co oznacza, że nasz kraj nie osiąga prostej zastępowalności pokoleń wyrażonej przedziałem wartości tego miernika od 2,13 do 2,15 (Statista, 2021). Ponadto przeciętny Polak ma obecnie 41,6 lat, jednak zgodnie z szacunkami UE w 2050 r. mediana wieku osiągnie poziom 50,9 lat. Jedynie przeciętny mieszkaniec Portugalii (51,2 lat), Litwy (51,5 lat) oraz Włoch (51,6 lat) będzie od niego starszy. Według prognoz Eurostatu liczba ludności w wieku poprodukcyjnym w 2030 r. wyniesie 10,8 mln osób, z kolei w 2050 r. nastąpi depopulacja ludności o prawie 4 mln obywateli (EU, 2021). Obserwowanemu kryzysowi demograficznemu towarzyszy nierzadko także pejoratywny odbiór starości i osób starszych, czego konsekwencją są liczne stereotypy oraz zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek. Aż 83% pracodawców przyznaje, że wiek kandydatów do pracy ma dla nich znaczenie; najniższy średni oczekiwany wiek potencjalnego pracownika wynosi 23 lata, a najwyższa granica preferowanego wieku – średnio 45 lat. Ponadto wiek

¹ W artykule przyjęto, że osoba starsza to osoba powyżej 50 roku życia.

pracownika podczas procesu rekrutacji był ważniejszy niż jego doświadczenie aż dla 65% przedsiębiorców (Mockało, 2015, s. 11-13).

Konieczna staje się wobec tego identyfikacja problemów, z jakimi spotykają się seniorzy w miejscu pracy, w tym kluczowych barier efektywnej współpracy międzypokoleniowej, a następnie podjęcie działań zarówno przez instytucje państwowe, jak i prywatne, które koncentrować się będą na wydłużaniu aktywności zawodowej seniorów i wskazaniu wysokiej użyteczności cech reprezentowanych przez tę grupę wiekową. W przypadku przedsiębiorstw wszelkiego rodzaju aktywności przeznaczone dla osób starszych, ich potrzeby oraz preferencje w miejscu pracy doskonale wpisują się w ideę zarządzania różnorodnością ze względu na wiek.

Powyższe ustalenia stały się przesłanką do przeprowadzenia badania ilościowego na próbie 50 małych i średnich przedsiębiorstw z powiatu poznańskiego. Dzięki jego realizacji próbowano znaleźć odpowiedzi na następujące problemy badawcze: 1) Czy badane osoby starsze obserwowały istnienie oraz powielanie w ostatnim okresie w miejscu pracy jakichś przejawów nierówności ze względu na wiek, a w szczególności stereotypów, a jeśli tak, 2) to czego one dotyczyły? 3) Czy osoby te doświadczyły przejawów dyskryminacji ze względu na wiek? W fazie preparacji badań empirycznych przyjęto wobec tego trzy poniższe hipotezy: H1) W miejscu pracy obecne są stereotypy dotyczące starości, H2) Osoby starsze doświadczają dyskryminacji ze względu na wiek oraz H3) Podstawową barierą efektywnej współpracy młodszego i starszego pokolenia są stereotypy dotyczące starości. Do przeprowadzenia badania wykorzystano technikę CATI oraz PAPI.

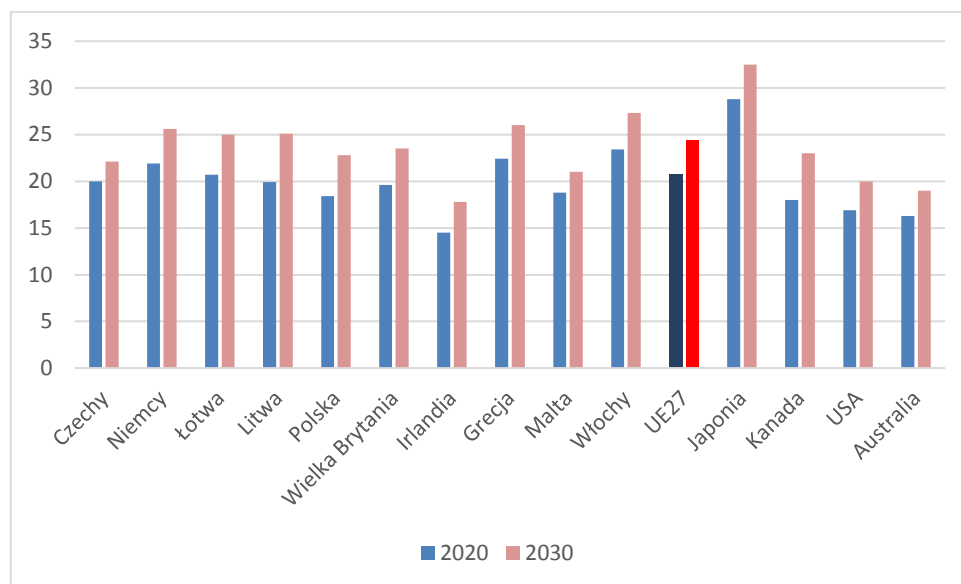
Niniejszy artykuł składa się z czterech części. W pierwszej pokrótce przybliżono pojęcie starości oraz osoby starszej, a także wskazano na zmianę percepcji starości przez współczesne społeczeństwo. W drugiej zaprezentowano problem stereotypów i ich negatywnego oddziaływania na rynek pracy seniorów. Z kolei w trzeciej przedstawiono podstawowe kryteria badawcze, a w części czwartej – wyniki badań we wskazanym wyżej obszarze zainteresowań.

2. STAROŚĆ I OSOBY STARSZE

Wiek XX to okres, kiedy wyodrębniona została specjalna dyscyplina naukowa zwana gerontologią. Przedmiotem jej zainteresowań stały się starość oraz starzenie się. Pierwszy element ma niewątpliwie charakter statyczny i jest swoistym efektem procesu starzenia się, a więc zjawiska dynamicznego. W gerontologii oba te terminy rozpatrywane są w dwóch skalach, tj. jednostkowej oraz zbiorowej. I tak w pierwszym ujęciu identyfikuje się tzw. starość osobniczą, która jest jednym z etapów i stanowi rezultat procesu starzenia się. Jest ona ostatnią po młodości i dorosłości fazą życia ludzkiego, a moment jej osiągnięcia jest niewątpliwie dużym wydarzeniem w całym cyklu rozwoju człowieka. Badacze ze wspomnianej tu dziedziny są

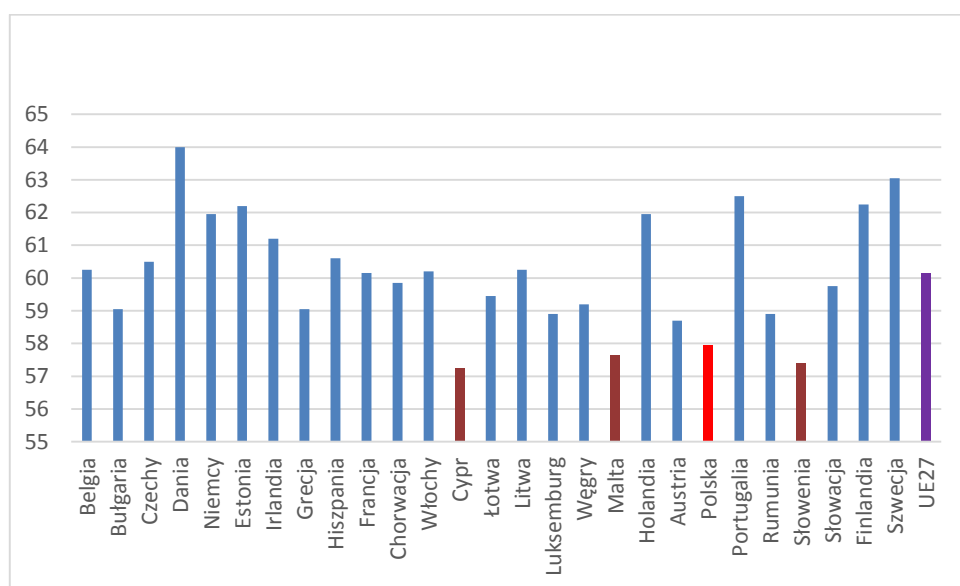
zgodni, że obiektywne stwierdzenie początku etapu starości nie jest możliwe do zidentyfikowania (Jurek, 2012, s. 18). Wynika to z faktu, że „dynamika zmian intelektualnych i biopsychicznych jest indywidualnie uwarunkowana, a nadto w znacznej mierze zależy od wpływu środowiska, w tym profilaktyki gerontologicznej (Urbanik et al., 2015, s. 15). Wobec powyższego jedynym punktem odniesienia pozostaje wiek kalendarzowy, choć także pod tym względem nie ma konsensusu wśród badaczy zagadnienia. „Jest wiele propozycji oscylujących między dwiema skrajnymi opcjami: 45 a 80 rokiem życia” (Jurek, 2012, s. 19). Z kolei w skali zbiorowej mowa jest o starości demograficznej jako swoistej cesze struktury ludności. Starzenie się populacji polega na wzroście odsetka ludzi starych w stosunku do ogólnej liczby ludności. Udział ten określany jest powszechnie jako stopa starości.

Należy tu podkreślić, że obecnie procesowi starzenia się podlega populacja całego świata, co oznacza, iż proces ten ma charakter globalny. Zarówno w regionach wysoko, jak i słabo rozwiniętych stopa starości systematycznie wzrasta (Jurek, 2012, s. 23). Zgodnie ze zmodyfikowaną skalą starości demograficznej ONZ populację uznaje się za starzejącą, kiedy odsetek ten zawiera się w przedziale 7-14%, od 15 do 21% to z kolei populacja stara, a ta, która przekracza tę górną granicę, uznawana jest powszechnie za hiperstarą, inaczej sędziwą. Jak wynika z danych OECD, w Europie w 2020 r. już sześć państw reprezentowało ostatnią grupę. Są to Finlandia, Niemcy, Portugalia, Włochy, Grecja oraz Chorwacja (OECD, 2021). Polska ze wskaźnikiem na poziomie 18,4 zaliczana jest do kraju starego, jednak zgodnie z prognozą w 2030 r. ze wskaźnikiem na poziomie 22,8% osiągnie najwyższy poziom starości (EC, 2020, s. 15). Wybrane charakterystyki dla poszczególnych państw zaprezentowano na rysunku 1.



Rys. 1. Stopa starości w 2020 r. oraz prognoza dla 2030 r. (EC, 2020, s. 15)

Zauważmy, że wraz ze wzrostem odsetka osób starszych w społeczeństwie zmiana uległa również percepcja starości oraz starzenia się wśród społeczeństw. Nie podlega bowiem kwestii, że w tradycyjnych społeczeństwach ludzie starsi pełnili funkcję nauczyciela, z racji swego wieku mieli sposobność przekazywania kolejnym młodszym pokoleniom tzw. mądrości życiowych. Sędziwy wiek był „postrzegany jako oznaka doświadczenia, wiedzy, kontaktu z siłami nadprzyrodzonymi, błogosławieństwa, autorytetu, władzy, prestiżu, a także jako czas na zebranie owoców życia, odpoczynek, wolność od pokus i obowiązków” (Klimczuk, 2012, s. 29). Obecnie starość utożsamiana jest z osłabieniem fizycznym i umysłowym, chorobami, nieufnością, małodusznością, trwożliwością, biedą, ośpieniem, cierpieniem, osamotnieniem, lękiem przed śmiercią oraz utratą bliskich (Klimczuk, 2012, s. 29).



Rys. 2. Preferowany wiek zakończenia aktywności zawodowej w UE27 (EU, 2020b)

Warto tu dodać, że w Polsce subiektywne i obiektywne przewartościowanie obowiązujących postaw i zachowań wobec seniorów obserwuje się w szczególności od momentu rozpoczęcia przeobrażeń ustrojowych. Wyznacznikami tego stanu jest m.in. negowanie przez transformujące się polskie społeczeństwo poprzedniego ustroju gospodarczego, a tym samym wkładu ludzi starszych w tworzenie rzeczywistości Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej (Synak, 2000, s. 11). Nie bez znaczenia są tu również kult młodości, zmiana obyczajów oraz rozluźnienie norm moralnych i etycznych (Klimczuk, 2012, s. 47). Co więcej, wzrost tendencji technokratycznych, powielanie stereotypów oraz dyskryminacja ze względu na wiek też niewątpliwie negatywnie oddziałują na percepcję starości (Synak, 2000, s. 11). Nie można tu pominąć także polityki rządu, która nakierowana była na wzrost dezaktywizacji osób

w przedziale wiekowym 50+ (przez obniżanie wieku przejścia na emeryturę) wraz z trendem wydłużania dalszego trwania życia ludności. Jak wskazuje Andrzej Klimczuk, „w takich warunkach emerytura zaczyna być traktowana jako życie *na cudzy koszt*. Promowanie odejść z pracy, by zmniejszyć bezrobocie wśród młodych, może okazać się z czasem utratą doświadczonych pracowników” (2012, s. 47). W konsekwencji także i dziś wśród osób 50+ istnieje silna presja do jak najszybszego wychodzenia z rynku i „przekazywania” swojego miejsca pracy młodszemu pokoleniu. Dowodzą tego dane zaprezentowane na rysunku 2.

Jak wynika z badań, Polacy, obok mieszkańców Malty, Cypru i Słowenii, chcą być aktywni na rynku pracy jak najkrócej. Przeciętny Polak wyraża wolę pracy do 58 roku życia, z kolei przeciętny Europejczyk – do 60 roku życia. Tylko mieszkańcy Danii oraz Szwecji chcieliby pracować jak najdłużej (EU, 2020b).

3. STEREOTYPIZACJA OSÓB STARSZYCH I JEJ KONSEKWENCJE

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat dokonywana jest przez ekonomistów, socjologów oraz badaczy z zakresu gerontologii identyfikacja czynników sprawczych niższego zaangażowania polskich seniorów na rynku pracy w stosunku do innych państw unijnych. Wśród najczęściej wymienianych znalazła się wspomniana wyżej negatywna percepcja starości i osób starszych przez społeczeństwo, w tym przez obecnych bądź też potencjalnych pracodawców. Redukcyjnego postrzegania osób starszych upatruje się w rozpowszechnionych stereotypach. Wyobrażenia te „zakorzenione w świadomości społecznej przyczyniają się [...] do osłabienia wartości ostatniego okresu życia” (Hebda, Biela, 2015, s. 49). Obecnie aż 61% Polaków boi się starości, 48% kojarzy ją z chorobami, niedołążnością oraz zależnością od innych osób. Prawie co czwarty Polak obawia się bycia ciężarem dla bliskich, gdy osiągnie wiek starczy, a 21% kojarzy starość ze złymi warunkami życia (Adamczyk, 2016). Ponadto aż 54% mieszkańców naszego kraju twierdzi, że osoby starsze nie są otoczone należytych szacunkiem ze strony reszty społeczeństwa (IPSOS MORI, 2019, s. 9). Naukowcy zgodnie przyznają, że negatywna percepcja starości, swoisty strach przed tym etapem życia ludzkiego, wyzwala stereotypy, a w konsekwencji także dyskryminację osób ze względu na wiek. „Postrzegana negatywnie starość doprowadziła do pojawienia się nowego zjawiska: gerontofobii, która definiowana jest jako irracjonalny strach przed ludźmi starymi, wrogie i przepełnione nienawiścią nastawienie do nich. Zjawisko to z jednej strony stanowi podstawę tworzenia stereotypów na temat ludzi starszych, a z drugiej te właśnie stereotypy powodują gerontofobię społeczną” (Rybowska, 2017, s. 379).

Zauważmy tu, że samo pojęcie stereotypu oznacza generalizację odnoszącą się do konkretnej grupy, której członkom przypisuje się takie same – o wymowie pozy-

tywnej bądź negatywnej – cechy bez względu na istnienie rzeczywistych różnic między nimi (Aronson et al., 1997). Nie podlega kwestii, że „stereotyp jest zawsze związany z określonym ładunkiem emocjonalnym, jest sprzeczny z faktami (lub jedynie częściowo z nimi zgodny), stwarza pozory prawdy i zawiera jedynie jakąś uogólnioną wizję rzeczywistości. Jest niezwykle oporny na zmiany, nieelastyczny i może nieraz trwać przez wiele generacji” (Chechelski, 2007). Zbiór stereotypów tworzy uproszczony oraz zniekształcony obraz, skracając tym samym proces poznawczy. Z kolei posługiwanie się nimi ogranicza konieczność poszukiwania i analizowania informacji.

Badacze wskazują powszechnie na dwie możliwości powielania źródeł stereotypów. Pierwsza z nich ma charakter kulturowy i zgodnie z nią stereotypy mogą być przekazywane zarówno przez rodzinę, rówieśników, nauczycieli, jak i przywódców politycznych czy też przez media. Samo społeczeństwo przekazuje z pokolenia na pokolenie zbiór stereotypów o danej grupie. Model kulturowy zakłada więc swoiste „uczenie się” stereotypów przez źródła pośrednie, przy jednoczesnym spychaniu na drugi plan osobistej obserwacji i nabierania doświadczenia przez jednostkę. Wobec tego stereotyp przyjmowany jest na wiarę bez jakiegokolwiek próby osobistego zaangażowania jednostki w jego potwierdzenie. Jest to sposób zupełnie przeciwny do drugiego modelu, który zakłada poznawanie stereotypów ze źródeł bezpośrednich, a więc przez kontakt z członkami konkretnej grupy. W konsekwencji o treści danego stereotypu decydować będzie osobiste doświadczenie (Chechelski, 2007).

Tabela 1. Zbiór negatywnych stereotypów

Stereotyp	Objaśnienie
bierni	mało zaangażowani, pragnący odpocząć, pozbawieni energii oraz witalności, mniej asertywni
zależni od pomocy innych ludzi	wymagają pomocy ze strony najbliższych, otoczenia oraz szeroko pojętych instytucji
słabi, nie w pełni sprawni	powolni, z gorszą pamięcią, bardziej podatni na zmęczenie oraz choroby
bezbронni	lękliwi, o niskiej skłonności do działań ryzykownych, żyjący skromnie
samotni, odizolowani	nieufni, zacofani, konserwatywni, obojętni wobec spraw życiowych
schorowani	chorzy, wymagający częstej opieki lekarskiej, hipochondrycy
zniechęceni	budzą współczucie, litość, bez celów i planów na dalsze życie
nieznośni, złośliwi, małoduszni	skąpi, chciwi, brak im współczucia i wyrozumiałości w stosunku do innych, skupiają się na sobie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rybowska, 2017, s. 379; Klimczuk, 2012, s. 29; Hebda, Biela, 2015, s. 52-53.

Zauważmy tutaj, że w stosunku do osób starszych najczęściej wyróżnia się stereotypy o konotacji pejoratywnej. Nieliczne są przykłady pozytywne dotyczące w szczególności podkreślenia ich roli w tzw. wolontariacie rodzinnym, czyli sprawowaniu opieki nad wnukami. Zbiór powszechnych negatywnych stereotypów zaprezentowano w tabeli 1.

Psychologowie oraz socjologowie jednoznacznie podkreślają, że utrwalone negatywne stereotypy nie tylko pogłębiają strach przed starością, ale również wywołują zjawisko ageizmu, tj. dyskryminacji ze względu na wiek. Samo postrzeganie osób z analizowanej grupy wiekowej przez pryzmat istniejących negatywnych, nierzadko zafałszowanych cech determinuje ich wizerunek na rynku pracy. Często jednak cechy te nie mają odzwierciedlenia w rzeczywistości. Stan ten budzi jednak poważne obawy, jeśli chodzi o możliwość dalszego aktywnego uczestniczenia w życiu zawodowym w kontekście postępującego kryzysu demograficznego.

W związku z zaistniałą sytuacją istnieje pilna potrzeba implementacji takich działań, które przyczynią się do wydłużenia aktywności zawodowej seniorów. I tak idei aktywnego starzenia się upatrywać można w zarządzaniu różnorodnością ze względu na wiek. Jak zauważa Alicja Smolbik-Jęczmień, „wyzwaniem dla pracodawców i menedżerów jest więc diagnoza potrzeb, aspiracji i oczekiwań, a także słabych i mocnych stron przedstawicieli różnych pokoleń pracowników, tak aby stworzyć warunki dla pełnego wykorzystania wszelkich szans i korzyści wynikających z wielopokoleniowości i ograniczenia do minimum pojawiających się zagrożeń” (2019, s. 112). Wobec tego zarządzanie wiekiem w tym przypadku wyraża się przez prowadzenie „wewnątrz organizacji działań dostosowanych do preferencji, potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku, które pozwalają racjonalnie i efektywnie korzystać z potencjału zasobów ludzkich organizacji” (Liwński, Sztanderska, 2013). Co więcej, należy tu dodać, że taki sposób definiowania oznacza, iż idea ta skierowana jest do wszystkich pracowników, a więc nie koncentruje się tylko i wyłącznie na osobach starszych. Przedsiębiorcy powinni prowadzić działania o charakterze profilaktycznym rozłożone na cały okres kariery zawodowej (tzw. *life course approach*) z uwagi na ich długookresowy wpływ na zdolność do wykonywania pracy przez: promocję zdrowia, zapobieganie różnym chorobom, organizowanie szkoleń i doposażanie stanowisk pracy (Liwński, Sztanderska, 2013). Jednak – co istotne w obliczu niekorzystnych przemian demograficznych – koncentracja uwagi na osobach starszych nie może mieć konotacji pejoratywnej czy dyskryminującej osoby młodsze. Ma ona bowiem na celu w bardzo krótkim czasie podnieść aktywność zawodową osób 50+, jak również w sposób bardziej pełny wykorzystać potencjał pracowników, którzy nadal, mimo starszego wieku, są aktywni na rynku pracy (IBnDiPP, 2013).

4. KRYTERIA BADAWCZE PROJEKTU

W ramach projektu pt. *Metody kształtowania kapitału intelektualnego pracowników z uwzględnieniem różnorodności wiekowej* realizowanego w latach 2021-2022 przeprowadzono badanie na próbie 50 małych i średnich przedsiębiorstw z powiatu poznańskiego. W obszarze zainteresowań autorki projektu znalazły się w szczególności osoby starsze. Podstawowym problemem badawczym było rozpoznanie stopnia, w jakim podmioty te uwzględniają zjawisko różnorodności ze względu na wiek w zarządzaniu kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa. Badanie pozwoliło również na identyfikację podstawowych barier współpracy międzypokoleniowej. Dobór przedsiębiorstw stanowiących populację badawczą miał charakter celowy, a kryteriami tego doboru były:

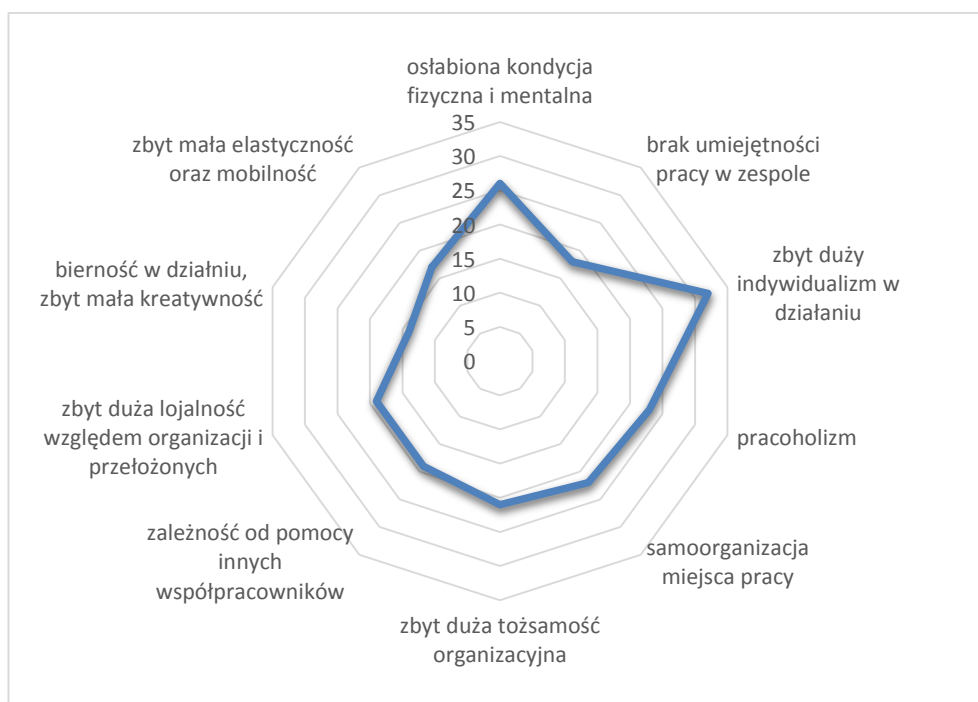
- lokalizacja (powiat poznański charakteryzujący się największą liczbą ludności w wieku niemobilnym (45-59/64), tj. 86 268 osób, największą liczbą bezrobotnych w wieku 55-59 lat (12,7%) oraz w wieku 60+ (8,2%), a także jednym z najwyższych współczynników starości demograficznej w województwie) (GUS, 2020b; USwP, 2020a; PUP, 2019);
- liczba zatrudnionych pracowników ogółem (podmioty małe i średnie, które są najliczniejszą grupą przedsiębiorstw w powiecie poznańskim (zaraz za Poznaniem), stąd ich stan i perspektywy dalszego rozwoju w największym stopniu obrazują potencjał przedsiębiorczości, innowacyjności oraz konkurencyjności) (SWW, 2020);
- sekcja C według PKD 2007 (zaliczana jest do branż kluczowych Wielkopolski i najsilniej rozwija się w powiecie poznańskim – obok powiatu kaliskiego i konińskiego) (Dąbrowska et al., 2019);
- zatrudnienie minimum 4 osób do 50 roku życia oraz minimum 4 osób powyżej 50 roku życia.

Na podstawie analizy danych z zakupionej bazy Urzędu Statystycznego w Poznaniu oraz ich korekty o założenia badawcze wyróżniono 362 podmioty. Na udział w badaniu z wykorzystaniem techniki CATI oraz PAPI wyraziło zgodę 50 przedsiębiorstw: 32 małe i 18 średnich podmiotów gospodarujących. Podstawowym narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu składający się z 20 pytań. Realizacja badań właściwych wymagała dokonania ustaleń terminologicznych m.in. w zbiorze następujących pojęć: wiek, osoba starsza, różnorodność, zarządzanie różnorodnością wiekową, stereotyp, dyskryminacja ze względu na wiek.

Przeciętny respondent badania miał 55,9 lat. Przebadane osoby to w większości mężczyźni (64%), 80% badanych ma wykształcenie wyższe niepełne lub pełne, a średni staż pracy wynosił 30,2 lat.

5. KLUCZOWE BARIERY WSPÓLPRACY

Jedną z podstawowych przesłanek badania było stwierdzenie, że negatywny odbiór starości i ludzi starszych, a także rosnąca liczba krzywdzących stereotypów utrwalanych w społeczeństwie to jedne z podstawowych barier efektywnej współpracy międzypokoleniowej stanowiące podstawę do dyskryminacji tych osób w życiu zawodowym. Jak zauważa Beata Tokarz, „stereotypy i uprzedzenia na temat wieku stanowią często usprawiedliwienie dla gorszego lub po prostu obojętnego traktowania seniorów” (2005, s. 10). W rezultacie dyskryminacja ta może zmniejszać szanse na wykorzystanie cennego potencjału seniorów w miejscu pracy, utrudniać koegzystencję starszego oraz młodszego pokolenia, a także w dalszej kolejności negatywnie oddziaływać na wyniki firmy.



Rys. 3. Stereotypy dotyczące osób starszych
(opracowanie własne na podstawie wyników badań)

W związku z powyższym w kwestionariuszu ankiety sformułowano pytanie o to, czy respondenci obserwują występowanie oraz powielanie przez pracowników firmy stereotypów dotyczących osób starszych. I tak aż 78% z nich udzieliło twierdzącej odpowiedzi na to pytanie, co potwierdza przyjętą w artykule hipotezę 1. Następnie

badane osoby zostały poproszone o wybór treści tych stereotypów na podstawie narzuconego zestawu 19 propozycji, które najczęściej wymieniane są w badaniach oraz opracowaniach zarówno polskich, jak i zagranicznych autorów. Istniała również możliwość wskazania własnej propozycji. Respondenci badania mogli dokonać wielokrotnego wyboru. Na rysunku 3 zaprezentowano 10 najczęstszych odpowiedzi.

Wśród zaprezentowanych wskazań zidentyfikować można trzy dominujące stereotypy przypisywane osobom starszym. Są to: 1) zbyt duży indywidualizm w działaniu; 2) osłabiona kondycja fizyczna i mentalna; 3) pracoholizm.

Pierwszy przywoływany stereotyp, tj. zbyt duży indywidualizm w działaniu, wynikać może z dużego doświadczenia oraz zaangażowania w wykonywaną pracę przez osoby starsze. „Na każdym etapie życia zawodowego pojawiają się nowe potrzeby i aspiracje, ewoluuje podejście do miejsca zajmowanego w przedsiębiorstwie. Młodzi pracownicy skupieni są na zdobywaniu doświadczenia, starsi pracownicy chcą, aby z ich doświadczenia korzystano” (Jurek, 2012, s. 152). Co więcej, badacze podkreślają, że pokolenie powojennego wyżu demograficznego nastawione jest na pracę indywidualną, a nie zespołową (Smolbik-Jęczmień, 2019, s. 104). W związku z tym współcześni menedżerowie winni wziąć pod uwagę wszelkie bariery, które mogą uniemożliwiać efektywną współpracę młodszego i starszego pokolenia, a tym samym uwzględnić różnorodność wiekową i związane z nią odmiennosc postaw oraz wartości w przedsiębiorstwach. Odpowiedzią na te problemy może być więc koncepcja zarządzania różnorodnością wiekową. Niestety w przebadanych przedsiębiorstwach zaledwie 6 z nich ma wdrożony system zarządzania wiekiem, jednak tylko 3 respondentów wskazało, że jest on w pełni realizowany. Pozostali przyznali, że ma on wyłącznie charakter wizerunkowy, a jego podstawowe elementy nie są respektowane. Z kolei 27 respondentów, którzy wskazali na brak takiego systemu, podkreśla, że kwestia wieku uwzględniana jest w zarządzaniu przedsiębiorstwem w sposób intuicyjny i ma wyraźny charakter doraźny. W przypadku pojawienia się problemów czy też konfliktów między reprezentantami poszczególnych pokoleń kierownictwo firm nie zawsze podejmuje skuteczne i konsekwentne wysiłki w celu niwelacji bieżących trudności. Ponadto w opinii 48% respondentów nie dba ono wystarczająco o przekazywanie wiedzy młodszemu pokoleniu przez starsze. W tej sytuacji warto byłoby uwzględnić w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem elementy takie jak mentoring, shadowing oraz zespoły mieszane. Dodajmy tu od razu, że mentoring polega na sprawowaniu opieki na zasadzie mistrz – uczeń, kiedy to podczas spotkań oraz dyskusji przekazywane są informacje. Z kolei shadowing bazuje na zdobywaniu wiedzy przez obserwowanie. Uczeń ma wówczas możliwość śledzenia pracy nauczyciela w ciągu dnia (np. uczestnicząc w spotkaniach biznesowych, przysłuchując się rozmowom, przyglądając się metodom działania), będąc jedynie biernym uczestnikiem tych wszystkich czynności (Jurek, 2012, s. 154). Zespoły mieszane to trzecia propozycja możliwości przekazu wiedzy i umiejętności kluczowych dla funkcjonowania przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku. Szczególne znaczenie ma przekaz cennej wiedzy oraz umiejętności w przypadku przejścia pracownika na emeryturę, gdyż jego brak może zagrozić ciągłości działań biznesowych.

Drugi najczęściej przywoływany w kwestionariuszu ankiety stereotyp dotyczył osłabionej kondycji fizycznej i mentalnej. Na uwagę zasługuje tutaj jednak fakt, że 15 osób, które wskazały na treść tego stereotypu, oceniło swój stan zdrowia jako „dobry”, a 9 osób jako „bardzo dobry”. Badacze gerontologii argumentują, że postęp cywilizacyjny spowolnił proces biologicznego starzenia się, co skutkuje wydłużeniem się dalszego trwania życia w dobrym zdrowiu. Co więcej, „należy zwrócić uwagę na fakt, że współcześnie przewlekłe choroby przestają być łączone tylko ze starszym wiekiem. Rozwój medycyny ograniczył śmiertelność noworodków z wrodzonymi wadami organizmu, a także przedłużył trwanie życia jednostek z różnymi ułomnościami ciała. W tej sytuacji problem złego stanu zdrowia zaczął dotyczyć w relatywnie równym stopniu przedstawicieli populacji produkcyjnej w każdym wieku” (Jurek, 2012, s. 138). Nie podlega kwestii, że proces starzenia się prowadzi nieuchronnie do systematycznego obniżania sprawności życiowej, co zmniejsza także efektywność wykonywanej pracy, jednak należy mieć tu na uwadze duże znaczenie przypisywane charakterowi wykonywanej pracy zawodowej. „Różne typy działań wymagają odmiennych predyspozycji, np. efektywna praca fizyczna wymaga wysokiej zdolności psychofizycznej (rozumianej tutaj jako siła, sprawność, szybkość), a praca umysłowa z kolei wymaga wysokiego poziomu doświadczenia (rozumianego tutaj jako wiedza teoretyczna i umiejętności praktyczne)” (Jurek, 2012, s. 139). Co istotne, w przypadku rozpatrywanych firm respondenci wykonywali w zdecydowanej większości pracę umysłową. Wśród osób 50+ zidentyfikowano 9 kierowników działu, 13 pracowników biurowych (administracja, księgowość), 23 pracowników odpowiedzialnych za zamówienia i bezpośrednio pracujących z klientami firmy. Jak dodaje Jurek, „serwicyzacja gospodarki oznacza, że praca w coraz większym stopniu zaczyna opierać się na doświadczeniu, a w coraz mniejszym stopniu na wydolności psychofizycznej. Tym samym praca staje się coraz bardziej *przyjazna* dla osób starszych, które posiadają wysoko rozwinięte kompetencje zawodowe” (2012, s. 140). Zaledwie 5 osób przebadanych to pracownicy produkcyjni, z których 4 wskazało na istnienie i powielanie w przedsiębiorstwie tego stereotypu. Jednocześnie 2 z nich oceniło swój stan zdrowia jako „bardzo dobry” oraz „dobry”, a 2 kolejnych – jako „zły”. Odpowiedzi respondentów potwierdzają więc niesłuszność powielanego stereotypu.

Biorąc pod uwagę trzeci, najczęściej przywoływany stereotyp, tj. pracoholizm, należy wskazać, że dla osób z pokolenia baby boomers ważne jest tworzenie tzw. tożsamości organizacyjnej przez powiązanie własnych celów życiowych z celami firmy, często nawet kosztem rezygnacji z własnych korzyści (Skarul, 2009). Jak argumentują badacze, osoby starsze wykazują się dużym zaangażowaniem w powierzone im zadania zawodowe, przez co są one „bardziej narażone niż młodsze pokolenia na pracoholizm czy brak umiejętności oddzielenia życia prywatnego od pracy. Dla rozwoju swojej kariery zawodowej gotowi są poświęcić czas spędzony z rodziną lub możliwość realizacji pasji i zainteresowań. Aby móc starzeć się aktywnie, przedstawiciele tego pokolenia pracowali często na kilka zmian, najpierw budując nową powojenną Polskę, a następnie dbając o dobrobyt materialny dla siebie i rodziny”

(Smolbik-Jęczmień, 2019, s. 97). Smolbik-Jęczmień stwierdza, że pokolenie to żyje, aby pracować, a czynnikami najbardziej wzbudzającymi ich motywację do pracy są m.in. lęk przed utratą pracy oraz obrona już zdobytych pozycji, jak i stanowiska (2019, s. 98). W związku z tym dużą, choć niełatwą rolę przypisać tu można kierownictwu firmy, które winno wdrożyć koncepcję life-work balance w ramach zarządzania różnorodnym personelem. Jedną z metod może być tu wskazane wyżej umożliwienie wymiany wiedzy oraz doświadczenia poprzez mentoring czy shadowing, co może znacząco odciążyć zapracowanych seniorów. Także wprowadzenie czasowe lub na stałe zespołów mieszanych może osłabić powielany stereotyp. Warto również zadbać o tworzenie wspólnoty przez pracowników poza miejscem pracy przez organizację spotkań integracyjnych, zajęć hobbistycznych czy sportowych. Choć niewątpliwie trudna jest zmiana postaw i zachowań, nie jest ona niemożliwa. Wymaga jednak dużego zaangażowania przełożonych i ich konsekwencji w działaniu. W przypadku analizowanych przedsiębiorstw istnieje pilna potrzeba tych działań, gdyż aż 58% respondentów przyznało, że doświadczyło przejawów dyskryminacji ze względu na wiek (co potwierdza hipotezę 2), a ich dominującą formą były lekceważenie, ośmieszanie oraz zaniedbanie. Konieczność tych działań wynika również z faktu, że sami respondenci wskazali, iż drugą najistotniejszą barierą efektywnej współpracy między pokoleniami są stereotypy dotyczące osób starszych (pozwala to na odrzucenie hipotezy 3), co w ich opinii może powodować zakłócenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, a w dalszej kolejności rzutować na nierealizowanie zamówień klientów i utratę przez nich zaufania do firmy.

6. PODSUMOWANIE

Nie ulega wątpliwości, że reprezentanci poszczególnych pokoleń pracowników koegzystujących ze sobą na współczesnym rynku pracy różnią się zarówno płcią, wiekiem, systemem wartości, jak i stosunkiem do wykonywanej pracy i życia. Szczegółowe rozpoznanie potrzeb, preferencji oraz aspiracji poszczególnych grup wiekowych pracowników, a także ich oczekiwań może znacząco ułatwić zarządzanie personelem w kontekście postępującego kryzysu demograficznego. Identyfikacja czynników utrudniających wzajemną współpracę młodszego i starszego pokolenia winna być początkiem działań mających na celu poprawę tego stanu rzeczy.

W przebadanych przedsiębiorstwach do podstawowych barier kooperacji zaliczono istnienie oraz powielanie stereotypów dotyczących starości i osób starszych, które są przyczynkiem do aktów dyskryminacji właśnie ze względu na wiek. Działania takie winny spotkać się ze stanowczą reakcją przełożonych. Celowe działania mogą bowiem skutecznie zahamować stygmatyzację starości jako mniej ważnego okresu życia, mniej produktywnego czy mniej doskonałego. Aktywni seniorzy, za-

angażowani w wykonywanie pracy zawodowej, bez poczucia zagrożenia stereotypami są bardziej produktywni oraz lojalni. Tym samym prowadzi to do racjonalnego i efektywnego korzystania z potencjału zasobów ludzkich danej organizacji.

W artykule dużą rolę w niwelacji tych stereotypów odgrywają osoby zarządzające przedsiębiorstwami, mogące wdrożyć działania takie jak mentoring, shadowing oraz tworzenie tzw. zespołów mieszanych. Wszystkie te trzy propozycje mają ułatwić przekaz wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia. Co więcej, nakierowanie działań na tworzenie swoistej wspólnoty między młodszym a starszym pokoleniem nie tylko może zahamować powielanie stereotypów, ale też zachęcić – w przypadku gdy bazują one na rzeczywistej obserwacji – do zmiany zachowań. W dalszej perspektywie mogą one także wzmocnić motywację do wydłużenia aktywności zawodowej oraz zwiększyć satysfakcję młodszego i starszego pokolenia z wykonywanej pracy oraz z życia. Wszelkie te działania doskonale wpisują się w koncepcję zarządzania różnorodnością wiekową, której wdrożenie – na wzór państw zachodnich – powinno stać się swoistym standardem w polskich przedsiębiorstwach.

LITERATURA

- Adamczyk, M.D. (2016). Wizja starości w opinii Polaków. Studium socjologiczne. *Rocznik Nauk Społecznych*, 8(44), 2, 243-267.
- Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M. (1997). *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Chechelski, D. (2007). Starość w niewoli stereotypu. *MEDI. Forum Opieki Długoterminowej*, 3. Pobrano z: www.dps.pl (30.04.2020).
- Dąbrowska, A., Jurkiewicz, I., Cybulska, M., Dziemianowicz, W., Marchewa, W., Pecio, A., Burnicki, K. (2019). *Ekspertyza z zakresu branż dominujących w gospodarce regionu w ramach identyfikacji specjalizacji gospodarczej Wielkopolski*. Warszawa: Geoprofit.
- EC (2020). *The 2021 Ageing Report*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- EU (2020). *Ageing Europe – statistics on working and moving into retirement*. European Union. Pobrano z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_working_and_moving_into_retirement (21.05.2021).
- EU (2021). *Population projections in the EU*. Pobrano z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=People_in_the_EU__population_projections&oldid=497115#Population_projections (13.03.2021).
- GUS (2020). *Ludność. Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym (stan na 31.12.2020)*. Warszawa. Pobrano z: <https://stat.gov.pl/obszary-tema-tyczne/ludnosc/ludnosc/ludnosc-stan-i-struktura-ludnosc-i-oz-ruch-naturalny-w-przekroju-terytorialnym-2020-31-12-2020,6,29.html> (14.01.2022).
- Hebda, J., Biela, A. (2015). Znaczenie stereotypów i teorii starzenia się w postrzeganiu społecznym osób starszych. *Edukacja Etyczna*, 9, 50-62.
- IBnDiPP (2013). *Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*. Warszawa.
- IPSOS MORI (2019). *The Future of ageing*. Global Advisor.
- Jurek, Ł. (2012). *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*. Warszawa: Difin.

- Klimczuk, A. (2012). *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie miasta Białystok*. Lublin: Wydawnictwo Wiedza i Edukacja.
- Liwiński, J., Sztanderska, U. (2010). *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PARP.
- Mockało, Z. (2015). Stereotypy na temat starszych pracowników i ich związek z dobrostanem oraz pracą – przegląd badań. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 4, 11-13.
- OECD (2021). *Elderly population*. Pobrano z: <https://data.oecd.org/pop/elderly-population.htm> (16.02.2022).
- Przytuła, S. (2019). Wyzwania międzynarodowego rynku pracy. In: S. Przytuła (red.). *Zarządzanie różnorodnością pracowników. Perspektywa globalnej mobilności i migracji*. Warszawa: PWN, 19-38.
- PUP (2019). *Rynek pracy w Poznaniu i powiecie poznańskim*. Pobrano z: <https://www.bip.powiat.poznan.pl/plik,31248,rynek-pracy-w-poznaniu-i-powiecepозnanskim-w-2019-roku.pdf> (18.03.2022).
- Rybowska, A. (2017). Stereotypy a styl życia i zachowania rynkowe osób 65+. *Handel Wewnętrzny*, 4, 377-387.
- Skarul, B. (2009). *Pokolenie Y – przyłoczeni rzeczywistością*. Pobrano z: <http://www.gs24.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20090207/REPORTAZE/87811343> (18.03.2022).
- Smolbik-Jęczmień, A. (2019). Różnorodność pracowników w wymiarze wielopokoleniowości. In: S. Przytuła (red.). *Zarządzanie różnorodnością pracowników. Perspektywa globalnej mobilności i migracji*. Warszawa: PWN, 93-116.
- Statista (2021). *Total fertility rate in Europe in 2021 by country*. Pobrano z: <https://www.statista.com/statistics/612074/fertility-rates-in-european-countries/> (15.02.2022).
- SWW (2020). *Znaczenie sektora MSP w kontekście zmian wielkopolskiego rynku pracy*. Poznań: Samorząd Województwa Wielkopolskiego.
- Synak, B. (2000). Pozycja społeczna ludzi starych w warunkach zmian ustrojowych i cywilizacyjno-kulturowych. In: B. Synak (red.). *Ludzie starzy w warunkach transformacji ustrojowej*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Tokarz, B. (2005). Postawy wobec starości i ludzi starszych. In: B. Tokarz, J. Tokarz, B. Szatur-Jaworska. *Stop dyskryminacji ze względu na wiek. Co wiemy o dyskryminacji ze względu na wiek? Głos ekspertów, doświadczenia osób starszych*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii.
- Urbaniak, B., Gładzicka-Janowska, A., Żyra, J., Kaliszczak, L., Piekutowska, A., Rollnik-Sadowska, E., Sobolewska-Poniedziałek, E., Niewiadomska, A., Gagacka, M. (2015). *Socjoekonomika starzenia się współczesnych społeczeństw*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- USwP (2020). *Sytuacja demograficzna województwa wielkopolskiego w 2019 r. Analizy statystyczne*. Poznań. Pobrano z: <https://poznan.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/ludnosc/sytuacja-demograficzna-wojewodztwa-wielkopolskiego-w-2019-r-,6,2.html> (19.01.2022).

**BARRIERS TO INTERGENERATIONAL COOPERATION
ON THE EXAMPLE OF SMEs FROM THE POZNAŃ POWIAT**

Summary

The main purpose of the article is to present the results of research on the identification of key barriers to effective cooperation of the younger and older generations in SMEs in the Poznań powiat. In particular, the article focuses on aspects like stereotypes and age-based discrimination. This subject was chosen due to the fact that over the last years, the process of aging of the labour force has been observed. This situation leads to shortages in the labor market, a decline in investments, an increase in state indebtedness due to the need to pay retirement benefits, and a slowdown in economic growth. Therefore, there is a need to extend the professional activity of seniors by focusing employers' attention on the needs and preferences of the elderly. However, this is not an easy task in the face of the existence of many stereotypes about old age, which may contribute to an intergenerational conflict and persuade people aged 50+ to quit their professional life prematurely. The research carried out at the SME confirms that stereotypes constitute the second and most important barrier to cooperation between the older and younger generations. These beliefs most often relate to individualism, a weakened physical and mental condition and workaholism among seniors. The article indicates that managerial staff must consistently act to eliminate these stereotypes. The authors propose that companies implement mentoring, shadowing, mixed teams and team building meetings as a solution.

Keywords: the elderly, stereotyping, age diversity, age discrimination