

## Pracownicy w wieku 50+ wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy

## Employees aged 50+ as a challenge for a modern work organizer

Barbara Chomątowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mails: barbara.chomatowska@ue.wroc.pl; agnieszka.zarczynska-dobiesz@ue.wroc.pl*

### Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na wyzwania dla organizatorów pracy, które rodzą się w związku z obecnością osób 50+ w organizacji. Ta ważna dla firmy grupa pracowników jest często zaniedbywana, spychana na boczny tor przez zarządzających. Rodzi to pewne problemy i wyzwania dla współczesnych organizacji. Autorki artykułu proponują głębsze przyjrzenie się tej – często stereotypowo traktowanej – grupie pracowników. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, powstał na podstawie wybranych pozycji literatury przedmiotu, krajowej i zagranicznej, oraz wyników badań własnych autorek.

*Słowa kluczowe:* pracownik 50+, pokolenie „Baby Boomers”, organizator pracy, wyzwania.

### Abstract

The purpose of this article is to draw attention to challenges faced by work organizers and related to the presence of employees aged 50+ in their organizations. This important for the organization group is often neglected, sidelined by managers, which raises some problems and challenges for modern organizations. The authors of the article propose a deeper insight into this often stereotypically treated group of employees. The article is of a theoretical-empirical character and was created on the basis of selected pieces of national and foreign literature on the subject as well as the results of authors' own research.

*Keywords:* 50+ employee, generation of “Baby Boomers”, work organizer, challenges.

*Pomóż ludziom, by osiągnęli większą motywację,  
prowadząc ich do źródła ich własnej siły.*

Paul G. Thomas

## Wstęp

O sukcesie współczesnych organizacji decydują coraz bardziej zróżnicowane zasoby ludzkie. Różnorodność ta podyktowana jest poszerzającą się listą zmiennych, takich jak: płeć, wiek, rasa, narodowość, predyspozycje fizyczne, psychiczne itd. Postępujące zmiany demograficzne powodują, że budzącym duże zainteresowanie aspektem różnorodności zasobów ludzkich jest ich zróżnicowanie wiekowe i pokoleniowe.

Obecnie na rynku pracy współlistnieją przedstawiciele czterech pokoleń: „Baby Boomers” – osoby urodzone w latach 1945-1964, „X” – osoby urodzone w latach 1965-1980, „Y” – osoby urodzone po roku 1980 oraz „Z” – osoby urodzone po 1990 roku, por. [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk 2009; Miś 2011; Smolbik-Jęzmięń 2017; Tulgan 2009; Lipka, Waszczak 2017]. Różnica wieku pomiędzy poszczególnymi pracownikami w danej organizacji może dochodzić nawet do 40 lat. Zarządzanie tak niejednorodną grupą osób, w sposób przynoszący korzyści wszystkim zainteresowanym stronom, stanowi bardzo duże wyzwanie. Nie tylko dla działów HR, ale również dla organizatorów pracy, dla których kluczowym zadaniem staje się kreowanie takiego środowiska pracy, które będzie odpowiadać coraz bardziej zdywersyfikowanym potrzebom pracowników oraz uwzględniać występujące pomiędzy nimi różnice, tworząc tym samym sprzyjające warunki do ich wzajemnej współpracy.

W niniejszym artykule autorki koncentrują się na grupie pracowników w wieku 50+. Czynią to z dwóch powodów. Po pierwsze, osoby te w przeważającej większości są niezwykle cenne dla współczesnych organizacji. Dysponują one w wielu wypadkach pożądanymi przez przedsiębiorstwa cechami, wiedzą i doświadczeniem, których próżno szukać u młodych, nawet najlepiej wykształconych pracowników. Po drugie, paradoksalnie, to grupa pracowników, która w wielu organizacjach jest „spychana na boczny tor”, traktowana marginalnie, dyskryminowana.

Wyzwaniem dla zarządzających w tych organizacjach od kilku lat są przede wszystkim najmłodsze pokolenia, wchodzące na rynek pracy. Na początku byli to pracownicy z pokolenia „Y”, obecnie są to przedstawiciele generacji „Z”. Koncentracja wyłącznie na młodych, dopasowywanie dotychczasowych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi oraz organizowania pracy do ich potrzeb i oczekiwań w wielu wypadkach odbywała się kosztem pozostałych pracowników starszych generacji. Taki stan rzeczy nie pozostaje bez wpływu na poziom zaangażowania i motywacji do pracy osób 50+, efektywność ich pracy, a także poziom ich ogólnej aktywności zawodowej na rynku pracy itp.

Z uwagi na powyższe autorki niniejszego artykułu pragną zachęcić organizatorów pracy oraz zarządzających zasobami ludzkimi do przywrócenia równowagi i obdarzenia zainteresowaniem nie tylko przedstawicieli pokolenia „Y” czy „Z”, ale również tych starszych. Potrzebują oni tyle samo uwagi i za-

interesowania co młodzi. Podobnie jak w przypadku młodych pracowników obecność osób 50+ w organizacji rodzi wiele wyzwań (przede wszystkim w obszarze ich motywowania, budowania zaangażowania), którym należy sprostać. Tylko wtedy tkwiący w nich potencjał cech, wiedzy i doświadczenia może być wykorzystany z pożytkiem dla wszystkich zainteresowanych stron. Dlatego celem tego artykułu jest zachęcenie zarządzających zasobami ludzkimi – organizatorów pracy – do głębszego przyjrzenia się tej, często stereotypowo traktowanej, grupie pracowników. Ma to pozwolić pełniej zrozumieć ich potrzeby, możliwości i ograniczenia oraz adekwatniej dobrać metody i techniki zarządzania nimi.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Autorki opierają się na literaturze przedmiotu oraz wynikach badań przeprowadzonych w ramach projektu „Inwestuj w siebie – nigdy nie jest na to za późno. Model zwiększania dostępu osób 50+ do różnych form uczenia się przez całe życie”.

## 1. Metodyka badań

W artykule wykorzystano wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych z osobami w wieku 50+, przeprowadzonych przez autorki w ostatnim kwartale 2016 roku w ramach projektu „Inwestuj w siebie – nigdy nie jest na to za późno. Model zwiększania dostępu osób 50+ do różnych form uczenia się przez całe życie”. Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (nr projektu: POWR.04.03.00-00-W042/15) i ma dwie główne grupy docelowe. Pierwsza to osoby w wieku 50+ (Odbiorcy), a druga – podmioty prowadzące działania LLL, instytucje rynku pracy i świadczące usługi rozwojowe dla przedsiębiorstw (Użytkownicy). Celem projektu jest wypracowanie nowych rozwiązań, które pozwolą na:

- identyfikację potrzeb szkoleniowych osób 50+,
- podniesienie kluczowych kompetencji,
- dopasowanie metod i technik motywowania do tej grupy odbiorców,
- zwiększenie ich zaangażowania i zainteresowania działaniami w obszarze LLL.

Grupę docelową stanowiło 35 osób, w tym 15 mężczyzn oraz 20 kobiet. Badani byli zróżnicowani pod względem: statusu na rynku pracy (19 osób obecnie pracuje, a 16 nie pracuje, jednak ma za sobą wieloletnią pracę zawodową), miejsca zamieszkania (obszar wiejski – 6 osób, małe miasto – 14 osób, duże miasto – 15 osób) i wykształcenia (wyższe – 18 osób, średnie – 16 osób, podstawowe – 1 osoba). Przeprowadzone z osobami w wieku 50+ wywiady pozwoliły między innymi na pozyskanie informacji na temat cenionych przez nich wartości, mocnych i słabszych stron oraz ich doświadczeń na rynku pracy. Zostały one wykorzystane w niniejszym artykule.

## 2. Ogólna charakterystyka osób w wieku 50+

Pracownicy 50+ to przede wszystkim przedstawiciele pokolenia „Baby Boomers” – osób urodzonych w latach 1945-1964. Jest to generacja, która wychowała się w innej rzeczywistości społecznej, gospodarczej i politycznej niż przedstawiciele pokoleń „Y” oraz „Z”. Dlatego też przywiązują wagę do innych

wartości, posiadają odmienne potrzeby i oczekiwania oraz różnią się od pozostałych grup podejściem do życia i pracy, stylem komunikacji itd. [Zydel 2010; Smola, Sutton 2002; Gursory, Chi, Karadog 2013]. Można ich określić mianem swoistego „senioratu” – pracowników, którzy bardzo często są związani z daną organizacją od wielu lat, w odróżnieniu od „junioratu” – pracowników z małym stażem pracy w przedsiębiorstwie lub dopiero rozpoczynających swoją karierę zawodową.

Budując obraz pracownika 50+, niezwykle cenna wydaje się wiedza na temat etapu życia, na którym znajdują się te osoby. W bardzo dużym stopniu rzutuje to na ich postawy, zachowania, relacje z innymi w miejscu pracy. Osoby w wieku 50+ znajdują się na etapie średniej dorosłości<sup>1</sup>, jednego z najdłuższych okresów w życiu człowieka. Stadium to może być potencjalnie źródłem wielu zasobów, wśród których wymienić można chociażby:

- doświadczenie,
- mądrość życiową,
- dojrzałość struktury osobowości,
- wgląd we własne zasoby,
- poczucie kompetencji i sprawstwa,
- stabilną i adekwatną samoocenę,
- sieć wsparcia,
- wzory aktywacyjne odpowiedzialne za uruchamianie konstruktywnych strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi [Ziółkowska 2004].

Po przekroczeniu statystycznej połowy życia osoby 50+ doświadczają również stopniowych i kumulujących się strat. Najczęściej mogą one dotyczyć [Straś-Romanowska 1999]:

- młodości, zdrowia i kondycji,
- atrakcyjności fizycznej i społecznej,
- wydolności intelektualnej (zdolności uczenia się, zapamiętywania, elastyczności działania),
- pozycji zawodowej i społecznej (ustępowanie miejsca młodemu, wizja emerytury),
- bliskich osób (dzieci opuszczające dom, odchodzący rówieśnicy).

Zachodzące na tym etapie życia zmiany psychosomatyczne związane z upływającym czasem (ubytek sił, niektórych sprawności i zdolności, np. poznawczych) można albo zaakceptować i twórczo wykorzystać, albo żałować minionych lat i ustawicznie porównywać się z młodszymi.

Ważnym okresem środkowej dorosłości jest tak zwany „kryzys środka życia”, przejawiający się refleksją nad swoim dotychczasowym życiem, bilansowaniem osiągnięć. Negatywne bilans dotychczasowego życia oraz pesymistyczna wizja przyszłości mogą ujawniać się w postawie depresyjnej, której towarzyszy rozgoryczenie, poczucie krzywdy, żalu, postawa roszczeniowa, brak motywacji do podejmowania aktywności [Ziółkowska 2004]. Wspomniany „kryzys środka życia” może być również szansą na rozwój. Daje on bowiem możliwość dokonania zasadniczych zmian w strukturze życia na podstawie

nowych wyborów, jeśli ocena dotychczasowego dorobku nie daje poczucia satysfakcji. Jeśli natomiast refleksja prowadzi do potwierdzenia sensu dotychczasowego istnienia, to dalszy etap jest kontynuacją obranej wcześniej drogi życiowej. W jednym i drugim przypadku czas po przekroczeniu przez człowieka środka życia może stać się bardzo twórczym okresem życiowym [Appelt 2004].

Na koniec warto podkreślić, że przedstawiciele generacji „Baby Boomers” to bardzo zróżnicowana wewnętrznie grupa. Przede wszystkim obecni 50-latkowie bardzo różnią się na korzyść pod wieloma względami od swoich poprzedników [Błędowski 2013]. Oczywiście należy zdawać sobie sprawę z tego, że są wśród nich osoby, których umiejętności odbiegają od pożądanych przez rynek pracy, ich podejście do obowiązków i rozwoju pozbawione jest motywacji, pojawiają się u nich poważne problemy ze zdrowiem i związana z tym absencja, spadek efektywności pracy. Ich najważniejszym celem jest przetrwanie w organizacji ostatnich lat przed emeryturą. Wśród osób w wieku 50+ istnieje jednak grupa aktywnych, zadowolonych ze swojej pracy, posiadających cenne umiejętności i doświadczenie, chętnych do pracy, uczenia się i dzielenia swoimi doświadczeniami [Pietrus-Rajman 2013, s. 102-103].

### 3. Pracownik 50+ na rynku pracy – refleksje z badań

Dla wszystkich badanych przez autorki artykułu respondentów w hierarchii ich wartości najwyższe miejsce zajmują zdrowie, rodzina oraz praca. Nieco mniejsze znaczenie badani przypisują takim wartościom, jak nauka, rozwój czy wiedza. Daleko poza pracą pozostają takie wartości, jak sława czy dobrobyt. W wypowiedziach badanych widać wyraźne zróżnicowanie ze względu na płeć. Dla mężczyzn bardzo ważne są pieniądze, sukces i szacunek. Natomiast dla większości badanych kobiet najważniejszymi wartościami (oprócz zdrowia, rodziny i pracy) są dzieci, przyjaźń, „drugi człowiek” oraz miłość.

Wszyscy ankietowani wymienili pracę jako jedną z najważniejszych wartości, zaraz po zdrowiu i szczęściu rodzinnym. Dla wielu z nich praca jest wartością autoteliczną. Respondenci podkreślali w wywiadach, że praca jest dla nich warunkiem koniecznym egzystencji, nadaje sens życiu, umożliwia kontakt z innymi ludźmi, daje im poczucie bezpieczeństwa, wartości i przynależności. Z ich strony często padały stwierdzenia typu: „bez pracy jest się na marginesie, ani wolontariat, ani żadna inna aktywność nie da tego, co daje praca”. Dla mężczyzn praca jest bardzo ważna przede wszystkim ze względu na dochód (źródło utrzymania rodziny). Ponadto daje im ona możliwość rozwoju, wykazania się, umożliwia realizację własnych marzeń, celów i hobby. Praca jest dla nich ważna ze względu na wyzwania, które stawia. Zdecydowana większość mężczyzn uważa, że praca kształtuje charakter człowieka. Natomiast dla kobiet jest ona bardzo ważna ze względu na potrzeby afiliacyjne. Daje im również satysfakcję, zadowolenie, pozwala na rozwój, w tym rozwój własnych zainteresowań i pasji. Nie bez

<sup>1</sup> Dorosłość obejmuje łącznie aż 60-80 lat życia człowieka. Okres ten dzieli się zazwyczaj na trzy podetapy – dorosłość wczesną (18/20–30/35 lat), średnią (30/35–60/65 lat) i późną (od 60/65 lat) [Brzezińska 2003; Erikson 1997].

znaczenia pozostaje też to, że praca daje kobietom pieniądze, ale ten aspekt badane wymieniają na samym końcu.

Ocena sytuacji osób 50+ na rynku pracy, dokonana przez respondentów, była zróżnicowana. Większość badanych, szczególnie tych pracujących, wykształconych oraz posiadających tzw. „fach w ręku”, uważa, że obecny rynek pracy coraz bardziej docenia wiedzę i doświadczenie. Podaż miejsc się zwiększyła, a pracodawcy coraz częściej są skłonni zatrudniać osoby 50+, ponieważ są one wykształcone, bardziej lojalne, mają zdecydowanie mniejszą skłonność do zmiany miejsca pracy w porównaniu do młodych. Dla tej grupy badanych na rynku pracy wiek nie ma znaczenia, czują się na nim coraz pewniej. Podkreślają jednak, że ważne jest nieustanne inwestowanie w siebie (studia podyplomowe, kursy, szkolenia), doskonalenie tych posiadanych i nabywanie nowych kompetencji, tak aby nadążać za zachodzącymi zmianami i utrzymywać swoją wartość na rynku pracy.

Druga grupa respondentów zdecydowanie mniej optymistycznie ocenia sytuację osób w wieku 50+ na rynku pracy. Przeważają w niej kobiety, a także osoby mniej wykształcone oraz długotrwale oddalone od rynku pracy. Twierdzą oni, że osobiście doświadczyli albo byli świadkami dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy. Ich zdaniem w firmach, już na etapie rekrutacji<sup>2</sup>, istnieje nieprzyjazny kult młodości, w wielu branżach często wygrywa młodość, miła aparycja oraz tzw. przebojowość. Osoby w wieku 50+ są ich zdaniem spychane na boczny tor, nie uwzględnia się ich przy planowaniu potrzeb szkoleniowych, nie inwestuje się w nich („bo pracodawcy to już się nie opłaca”), często są zwalniane, a na ich miejsce zatrudniana jest osoba młodsza. Respondenci podkreślają, że często nie liczy się ich wiedza i doświadczenie zdobywane przez lata, wieloletnie oddanie firmie, ale przede wszystkim obawy pracodawcy, że zaczną chorować, ich sprawność psychofizyczna zmniejszy się i „będą z nimi tylko problemy”.

Warto podkreślić, że ta grupa respondentów deklaruje, iż chętnie podjęłaby pracę, gdyby tylko ktoś dał im szansę. Chcieliby, aby rynek pracy wykorzystał ich potencjał, docenił ich wiedzę, doświadczenie oraz stosunek do pracy i nie zwracał uwagi na ich wiek. Są gotowi podjąć się prawie każdej pracy, nawet za mniejsze wynagrodzenie (szczególnie osoby w trudnej sytuacji materialnej). Długotrwały brak pracy, odrzucenie, którego doświadczają na rynku pracy, powoduje u nich spadek poczucia wartości, obniżenie wiary w siebie, marazm.

Badani świadomi są również stereotypów wyrosłych na płaszczyźnie wzajemnego postrzegania młodego i starszego pokolenia. Funkcjonują oni w różnych światach, w różnych przestrzeniach, mają różne systemy wartości, autorytety, potrzeby, oczekiwania itd. Respondenci często podkreślali, że młodzi

nie rozumieją starszych, są w stosunku do nich niecierpliwi, z pogardą odnoszą się do ich słabości, nie szanują wartości im bliskich (niestety, podobne odczucia mieli młodzi pracownicy w stosunku do starszych).

Badana grupa ocenia siebie jako wysoko zmotywowaną do podnoszenia swoich kompetencji. Większość respondentów wymieniając czynniki, które motywują osoby w wieku 50+ do podjęcia aktywności edukacyjnej, patrzyła na nie przez pryzmat następujących korzyści: inspirujące kontakty z innymi ludźmi, które dają moc, energię i siłę, rozwój zawodowy i osobisty, odkrywanie talentów, wzrost pewności siebie, samodowartościowanie, większa szansa na pracę i gotowość na zmiany, możliwość awansu, wzrost rangi na rynku pracy, wzrost poczucia bezpieczeństwa w organizacji itp. Warto jednak zaznaczyć, że wielu respondentów jest aktywnych, uczy się przede wszystkim dla siebie, bo czuje taką potrzebę, sprawia im to radość, dodaje sił, podnosi pewność siebie, decyduje o wartości człowieka itd. Analiza wypowiedzi osób w wieku 50+ pozwala zauważyć, że dominują tutaj motywy wewnętrzne. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni często podkreślali, że podnoszą swoje kwalifikacje (językowe, teleinformatyczne), ponieważ chcą czuć się potrzebni i być partnerem dla swoich współpracowników. Prawie wszyscy badani podkreślali, że aktywność na różnych polach daje im okazję do bycia z innymi ludźmi, budowania relacji społecznych. Warto zwrócić uwagę, że badani mężczyźni częściej zaznaczali, że są zmotywowani do uczenia się przede wszystkim dlatego, że „ten, kto ma dzisiaj wiedzę, ma władzę, odnosi sukces”.

W wywiadach respondenci zostali również poproszeni o wskazanie swoich słabych i mocnych stron. W ich opinii wszystko zależy od człowieka, jego charakteru, a nie – jak zgodnie wszyscy podkreślali – od wieku. Ich zdaniem najbardziej charakterystyczne dla ich grupy wiekowej mocne strony, to: wiedza i doświadczenie, dyspozycyjność, lojalność i oddanie pracodawcy (respondenci, szczególnie kobiety, podkreślali, że współpracując z danym pracodawcą np. przez 17 lat, nie byli na zwolnieniu lekarskim), pracowitość i rzetelność, sumienność i odpowiedzialność<sup>3</sup>. Jako słabe strony zgodnie wymieniali:

- obniżoną zdolność uczenia się,
- słabą znajomość języków obcych,
- zbyt małą otwartość na nowoczesne technologie,
- opór wobec zmian, innowacji,
- zaniżoną samoocenę,
- brak wiary w swoje możliwości<sup>4</sup>.

Warto również zaznaczyć, że osoby 50+ identyfikując swoje mocne i słabe strony, porównywali się przede wszystkim z młodymi pracownikami. Podkreślali, że w wielu obszarach nie mają szans im dorównać (znajomość języków obcych,

<sup>2</sup> Pracodawcy powinni pamiętać, że przedstawiciele pokolenia BB nadal czytają ogłoszenia o pracę zamieszczone w gazetach drukowanych, wywieszane na tablicach ogłoszeń w urzędach pracy lub zgłaszają się bezpośrednio do firmy z zapytaniem o pracę, w poszukiwaniu ofert pracy wykorzystują również sieci bezpośrednich kontaktów.

<sup>3</sup> Inne mocne strony (rzadziej wskazywane przez respondentów), to: dystans do siebie, asertywność, bardzo dobry kontakt z ludźmi, kultura pracy, chęć rozwoju, samodzielność.

<sup>4</sup> Inne słabe strony (rzadziej wskazywane przez respondentów), to: brak asertywności, lęk przed chorobami, niedoceniaanie siebie, trudność ze zmianą stereotypowego myślenia (np. o sobie i młodych).

Tabela 1. Charakterystyka osób 50+ ze względu na kryterium „wiedzieć × móc × chcieć”

Osoby 50+, które:	Potrzeby	Potencjalne bariery i ograniczenia motywacji	Sposoby zwiększania zaangażowania osób 50+
Wiedzą, mogą i chcą	Przynależności, kontaktu z innymi ludźmi, szacunku, wpływu, poczucia sensu życia, bycia ważnym i potrzebnym, poczucia prestiżu płynącego z pełnionych ról i realizowanych zadań, dzielenia się wiedzą, doświadczeniem, rozwoju pasji, talentów, realizacji marzeń, na które do tej pory nie było czasu.	Motywacja nie zawsze wewnętrzna, często introjekcyjna i identyfikacyjna; Duża wrażliwość na krytykę; Duża roszczeniowość; Mała odporność na stres, wrażliwość na sytuacje, które mogą wpływać na ich poczucie wartości; Szybkie zniechęcanie się w sytuacji porażki.	Emisariusze transferu wiedzy – kandydaci do roli mentora; Potencjalni liderzy zmian; Właściwa komunikacja – różne kanały komunikacji, rzetelny przepływ informacji; Pozytywna informacja zwrotna, uznanie dla osiągnięć.
Nie mają wiedzy, ale mogą i chcą	Wiedzy na temat swoich luk kompetencyjnych, wskazania możliwości ich niwelowania, wsparcia w procesie rozwoju.	Oferta szkoleń jest niedopasowana do tej grupy wiekowej; Potrzeby rozwojowe osób 50+ są marginalizowane; Niewłaściwie dobrane, mało zróżnicowane kanały komunikacji.	Dopasowanie szkoleń do potrzeb osób 50+; Docieranie do tej grupy wiekowej zróżnicowanymi, dopasowanymi do ich potrzeb i możliwości kanałami informacyjnymi; Jasne i zrozumiałe komunikaty, komunikacja „językiem korzyści”, promowanie dobrych praktyk.
Wiedzą, mogą, ale nie są chcą	Świadomości własnych potrzeb oraz mocnych stron. Negatywny stosunek do procesu starzenia się powoduje, że czują się zagrożeni, samotni, często są wrogo nastawieni do innych. Nie chcą zmian w środowisku, które znają, czują się bezpiecznie.	Brak wiedzy w zakresie potencjalnych korzyści płynących z rozwoju na obecnym etapie życia; Negatywne emocje towarzyszące starzeniu się: podejście typu „w tym wieku nie wypada”; Niska samoocena; Zaangażowanie w osiągnięcie celu maleje, szczególnie jeśli coś się im nie udaje; Często znajdują wymówkę, żeby czegoś nie zrobić.	Praca z automotywacją (samodzielną oraz ze wsparciem zewnętrznym); Zachęcanie, „wzajemne zarażanie”, wzorce do naśladowania; Pomoc w odkrywaniu mocnych stron; Właściwa komunikacja – różne kanały komunikacji, rzetelny przepływ informacji; Pozytywna informacja zwrotna, uznanie dla osiągnięć, pochwały.
Wiedzą, chcą, ale nie mogą	Bezpieczeństwa, zrozumienia ich trudnej sytuacji, szacunku, godności, braku dyskryminacji i stygmatyzacji.	Mała dyspozycyjność spowodowana nadmiarem obowiązków (konieczność opieki nad chorymi członkami rodziny, wnukami); Niska samoocena, kompleksy, wstyd z powodu niepełnosprawności, chorób, dysfunkcji przechodzących i postępujących z wiekiem itd.	Rozpoznanie ograniczeń; Pokazanie różnych możliwości aktywności pomimo istniejących ograniczeń; Wsparcie pracodawcy (elastyczny czas pracy, praca zdalna).
Nie wiedzą, nie chcą i nie mogą	Nieświadomości swoich potrzeb. Ważne są dla nich potrzeby bezpieczeństwa, nadawanie sensu życia.	Poczucie nieszcześcia, frustracji; Bardzo często trudna sytuacja materialna, niskie wykształcenie, problemy ze zdrowiem; Niska samoocena, nieznajomość swoich mocnych stron.	Wsparcie społeczne w środowisku pracy; Perswazja, zachęta do aktywności; Indywidualne plany aktywizacji skierowane do konkretnych osób/grup, budowanie bliższych relacji z daną osobą. Jest to grupa do zwolnień, jeśli musimy już zwalniać osoby 50+.

Źródło: opracowanie własne.

otwartość na nowoczesne technologie). Wskazywali jednak również na takie swoje cechy, które sprawiają, że nie czują się od młodych gorsi (np. chęć uczenia się, lojalność wobec pracodawców, obowiązkowość i odpowiedzialność itd.).

#### 4. Charakterystyka osób 50+ według kryterium „wiedzieć × móc × chcieć”

Przeprowadzone wywiady zainspirowały autorki artykułu do bliższego i głębszego przyjrzenia się pokoleniu „BB”. Autorki podzieliły osoby 50+ na kilka grup ze względu na przyjęte kryterium „wiedzieć × móc × chcieć”<sup>5</sup>. W tabeli 1 przedstawiono

najważniejsze charakterystyki dla wyróżnionych grup osób 50+, uwzględniając ich potrzeby, potencjalne bariery i ograniczenia motywacji oraz sposoby zwiększania ich zaangażowania. Poszczególne grupy zostały scharakteryzowane w taki sposób, aby dany segment populacji osób 50+ odróżnić od pozostałych, skonstrastować je z innymi.

#### Podsumowanie

Największym wyzwaniem dla współczesnych organizatorów pracy i zarządzających zasobami ludzkimi jest uświadomienie sobie stereotypów, które narosły wokół osób w wieku 50+,

<sup>5</sup> „Wiedzieć” – zasób kompetencji posiadanych przez osobę 50+ wymaganych przez pracodawcę, miejsce pracy/rynek pracy; „móc” – warunki, możliwości stwarzane przez organizację (czy np. nie dyskryminuje się osób 50+), a także ograniczenia po stronie pracownika – pogarszające się zdrowie, sytuacja rodzinna; „chcieć” – poziom motywacji, nastawienie do zmian, konieczności rozwoju itd.

oraz walka z nimi. Przede wszystkim należy sobie uświadomić, jak krzywdząca jest generalizacja wobec tej grupy wiekowej, w ramach której identyczne cechy zostają przypisane jej wszystkim bez wyjątku członkom, niezależnie od rzeczywistych różnic między nimi [por. Aronson, Wilson, Akert 1997]. Przynosi ona szkody nie tylko osobom w wieku 50+, które w jej wyniku szybciej, niż powinny, odchodzą z rynku pracy, tracą motywację do pracy, rozwoju itd. Negatywnych konsekwencji – często nieuświadomianych – doświadcza również sama organizacja.

Pojawia się tutaj pytanie o to, czy w czasach postępujących przemian demograficznych organizacje mogą sobie pozwolić na lekkomyślne pozbywanie się, a także niedoceniające starszych pracowników? Osoby 50+ są wartościowym kapitałem organizacji, dysponują często dużym potencjałem wiedzy i doświadczenia, które organizacja może bezpowrotnie stracić, jeżeli nie zostaną podjęte spójne i systemowe działania na rzecz włączenia ich do zasobów wiedzy organizacyjnej oraz produktywnego wykorzystania [por. Pietrus-Rajman 2013].

Mając to na uwadze, punktem wyjścia wydaje się „prawdziwe”, a nie dokonywane przez pryzmat utartych stereotypów, poznanie osób 50+ i zrozumienie, z jak bardzo zróżnicowaną grupą mamy do czynienia (patrz tabela 1). Należy zdawać sobie sprawę z tego, że tylko wszechstronna wiedza na temat osób, które zatrudniamy, zarówno młodych, jak i starszych, a także akceptowanie i poszanowanie różnic między nimi pozwala skutecznie i efektywnie zarządzać zróżnicowanymi wiekowo zasobami ludzkimi. Wymaga to dużej wrażliwości i otwartości umysłów oraz kreatywności w poszukiwaniu rozwiązań na tym polu ze strony współczesnych podmiotów zarządzających zasobami ludzkimi oraz organizatorów pracy [por. Cewińska 2017, s. 7]. Powinny być dla nich istotne przede wszystkim kompetencje pracowników 50+, a nie ich wiek. To właśnie one przesądzają o możliwości zaangażowanej, efektywnej pracy. Obniżająca się z wiekiem sprawność psychofizyczna nie musi prowadzić do obniżenia poziomu kompetencji pracowniczych, jeżeli zostaną podjęte odpowiednie działania, które pozwolą umiejętnie wykorzystać potencjał osób 50+. Dzięki temu dojrzały wiek nie będzie dla pracodawcy i dla samego pracownika barierą ograniczającą szanse na rynku pracy, lecz sygnałem do podjęcia różnorodnych działań dostosowawczych, obejmujących między innymi: formę zatrudnienia, organizację i wymiar czasu pracy, dopasowanie posiadanych kompetencji do warunków i rodzaju pracy itd. [Urbaniak (red.) 2007].

## Literatura

- Appelt K., 2004, *Środkowa dorosłość – szanse rozwoju*, „Remedium”, nr 4 (134), s. 4-5.
- Aronson E., Wilson T., Akert R., 1997, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, s. 543.
- Błądowski P., 2013, *Aktywność zawodowa osób w starszym wieku*, [w:] Kiełkowska M. (red.), *Rynek pracy wobec zmian demograficznych*, „Zeszyty Demograficzne”, Instytut Obywatelski Drukarnia EFEKT, Warszawa, s. 53-57.
- Brzezińska A., 2003, *Portrety psychologiczne człowieka. Jak zmienia się człowiek w ciągu życia?*, „Remedium”, nr 4 (122), s. 1-3.
- Cewińska J., 2017, *Od redakcji*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 3-4, s. 116-117, IPISS.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., 2009, *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, s. 118-134.
- Erikson E.H., 1997, *Dzieciństwo i społeczeństwo*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Gursory D., Chi G.C., Karadog E., 2013, *Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees*, „International Journal of Hospitality Management”, vol. 32.
- Lipka A., Waszczak S., 2017, *Funkcjonowanie kreatywnych zespołów w kontekście stereotypizacji generacyjnej jako ryzyko w obszarze HR*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, s. 83-99.
- Miś A., 2011, *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 224.
- Pietrus-Rajman A. i inni, 2013, *Silver Team, czyli potęga doświadczenia. Innowacje w aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+, t. II, Dobre Kadry*. Centrum Badawczo-Szkoleniowe, Wrocław, s. 102-103.
- Smola K.W., Sutton C.D., 2002, *Generational difference: revisiting generational work values for the new millennium*, „Journal of Organizational Behaviour”, vol. 23, iss. 4, s. 363-382.
- Smolbik-Jęczmień A., 2017, *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Straś-Romanowska M., 1999, *Kryzys „środką życia” – szansa rozwoju osobowego*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja”, Kwartalnik Myśli Społeczno-Pedagogicznej, Wydawnictwo Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, nr 4, s. 73-83.
- Tulgan B., 2009, *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco, California.
- Urbaniak B. (red.), 2007, *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa.
- Ziółkowska B., 2004, *Środkowa dorosłość – zagrożenia rozwoju*, „Remedium”, nr 5 (135), s. 4-5.
- Zydel R., 2010, *Młodzi w krzywym zwierciadle*, „Harvard Business Review Polska”, nr 10, s. 65.