

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?.....	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study	62
Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

Grażyna Bartkowiak

Gnieźnieńska Szkoła Wyższa

POSTAWY PRACODAWCÓW I KADRY KIEROWNICZEJ WOBEC ZATRUDNIANIA PRACOWNIKÓW WIEDZY 65 PLUS

Streszczenie: Przedmiotem opracowania jest problematyka postaw pracodawców i przedstawicieli kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus. Artykuł złożony jest z dwóch części: teoretycznej, podejmującej problematykę zarządzania różnorodnością w odniesieniu do wieku pracowników w sytuacji gwałtownego starzenia się polskiego społeczeństwa i niżu demograficznego, oraz empirycznej, opartej na wynikach badań własnych. W części teoretycznej została podjęta problematyka uwarunkowań i kształtowania się postaw deklarowanych i rzeczywistych wobec analizowanej grupy pracowników. Część empiryczna opracowania zmierzała do uzyskania odpowiedzi na pytania dotyczące kształtowania się postaw pracodawców i kadry kierowniczej, a także postrzeganych korzyści i zagrożeń wynikających z zatrudniania tej grupy pracowników. W badaniach uczestniczyło łącznie 68 pracodawców i przedstawicieli kadry kierowniczej. Uzyskane dane wykazały zróżnicowanie postaw pracodawców i przedstawicieli kadry kierowniczej wobec pracowników wiedzy zarówno w aspekcie postaw deklarowanych, jak i rzeczywistych, a także zrównoważony stosunek korzyści postrzeganych dla organizacji wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus w relacji do zagrożeń.

Słowa kluczowe: pracownicy wiedzy 65 plus, postawy pracodawców.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.01

1. Wstęp

Jest prawdą omalże oczywistą, że w najbliższym czasie nastąpi istotne przesunięcie w proporcjach między liczbą osób w wieku przed nowymi regulacjami prawnymi, uznany za produkcyjny (do 60 lat dla kobiet i do 65 lat dla mężczyzn), i poprodukcyjnym. Okres po 2020 r. będzie charakteryzował się gwałtownym starzeniem się ludności. Znaczny przyrost nastąpi w najstarszych grupach wieku. Liczba osób w wieku 85 lat i więcej wzrośnie do 2020 r. o 50% (osiągnie 0,5 mln), a w 2030 r. do prawie 800 tys. (obecnie liczba osób w tym wieku wynosi niespełna 320 tys. – w 2045 r. po raz pierwszy liczba osób powyżej 60 roku życia będzie większa niż osób poniżej 30 roku życia [GUS 2013]).

Świadomość starzenia się społeczeństwa, a jednocześnie wydłużania się wieku życia ludzi, wymaga podjęcia działań zmierzających do wypracowania nowych form organizacji pracy, zagospodarowania potencjału tkwiącego w „dojrzałych pracownikach” przy jednoczesnej trosce o wysoką jakość ich życia.

Przedmiotami analiz niniejszego opracowania stanie się szczególnie grupa pracowników – pracownicy wiedzy, a także postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec tej grupy pracowników. Istnieją dane [Karpowicz 2010; Goryszko 2009; Rawluszko 2007] wskazujące na to, że organizacja może skorzystać nie tylko z bogatego doświadczenia tej grupy pracowników, ale i z kapitału społecznego, jaki zbudowali oni w trakcie dotychczasowej pracy, z pozyskiwania wiedzy i dzielenia się nią, z kompetencji poznawczych, jak np. zachowania emocjonalnego dystansu wobec ryzykownych przedsięwzięć. Oczywiście sytuacja ta nie odnosi się w jednakowym stopniu do wszystkich pracowników wiedzy i może być uwarunkowana specyfiką przygotowania zawodowego, umiejscowieniem w hierarchii organizacyjnej, wydaje się jednak, że w większości przypadków można znaleźć pozytywne aspekty oceny pracy osób ze stosunkowo dużym doświadczeniem.

2. Ustalenia definicyjne

Najbardziej popularną definicją pracownika wiedzy, wykreowaną przez T.H. Davenporta, jest ta, która za pracownika wiedzy uważa pracownika posiadającego wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, pracę zaś, którą wykonuje, wymaga tworzenia, dystrybucji oraz wykorzystywania wiedzy [Davenport 2005]. Pracowników wiedzy wyróżnia wykonywanie zadań pozbawionych rutyny, rozwiązywanie zadań wymagających zastosowania kombinacji myślenia dywergencyjnego i konwergencyjnego oraz myślenia kreatywnego [Reinhardt i in. 2011]. P. Drucker podkreśla, że pracownik wiedzy wkłada w wykonywaną pracę wszystko to, czego nauczył się podczas systematycznej edukacji, w odróżnieniu od człowieka, który wykorzystuje w pracy umiejętności manualne i siłę fizyczną [Elliman i in. 2005]. McDermott [2011] jest zdania, że pracownik wiedzy spędza niespełna 40% czasu na poszukiwaniu informacji.

Zarządzanie kompetencjami jako zasadniczy nurt zarządzania zasobami ludzkimi, nastawiony na osiąganie konkretnych aplikacyjnych celów, jest ujmowane jako sposób prowadzenia polityki kadrowej. Zarządzanie kompetencjami integruje strategiczne cele organizacji, w tym także cele biznesowe [Dubois, Rothwell 2004; Ulrich, Brockbank 2005; Draganidis, Mentzas 2006], z takimi działaniami, jak: planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja pracowników pozwalająca na maksymalne wykorzystanie ich potencjału, systemy motywacyjne, oceny pracownicze, szkolenia i budowanie ścieżek kariery zawodowej oraz troska o rozwój karier pracowniczych [McEvoy i in. 2005]. Do najważniejszych celów zarządzania kompetencjami należą: zapewnienie organizacji odpowiednich zasobów kompetencyjnych, projektowanie portfeli kompetencji, konkurencyjność, rozwijanie kompetencji poszczególnych

pracowników związanych z wykonywaną pracą, zwiększanie poziomu satysfakcji pracowników oraz ich pozycji na rynku [Bartram 2005; Rausch i in. 2002].

Zarządzanie kompetencjami pracowników w wieku 65 plus jest elementem zarządzania różnorodnością, które odnosi się do różnorodności osób zatrudnionych, przedmiotowo brzmiącego określenia różnorodności siły roboczej (*workforce diversity*) czy też różnorodności miejsca pracy (*workplace diversity*). Dla celów niniejszego projektu istotna jest różnorodność pracownicza obejmująca wszelkie widoczne i niewidoczne aspekty, w których pracownicy różnią się od siebie i jednocześnie są podobni, w tym również ich wiek [Goryszko 2012; Rawluszko 2007].

W ramach zarządzania różnorodnością zarządzanie wiekiem dotyczy wszelkich inicjatyw, w których działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich (a w szczególności w obszarze zatrudnienia) uwzględniają różnice wieku między pracownikami. Praktyka wykazuje, że ze względu na genezę zarządzania wiekiem określenie to odnosi się do realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa przedsięwzięć, których celem jest wspieranie, lepsza integracja i właściwe spożytkowanie wiedzy i doświadczenia osób w wieku dojrzałym [Karpowicz 2010].

Wdrażanie zarządzania różnorodnością zazwyczaj nie wymaga wielkich nakładów finansowych, wymaga jedynie zmiany myślenia o instytucjach pracy [Przetacka 2009] ze strony przedsiębiorców i kadry kierowniczej. Wprowadzanie zarządzania różnorodnością w pierwszej kolejności wymaga koncentracji na kształtowaniu kultury organizacyjnej w celu stworzenia sprzyjających warunków pracy, zwiększających szanse rozwoju przedsiębiorstwa i wymierne efekty biznesowe i motywujących pracowników. Działania te należy adresować do wszystkich pracowników, a przy ich realizacji w sposób szczególnie trzeba zaangażować kadrę kierowniczą. Znaczącym elementem tego kompleksu działań jest także umiejętne zaangażowanie i zatrudnienie pracowników wiedzy w wieku 65 plus, uczynienie z nich nie tylko adresatów zmian, ale i ich emisariuszy [Świstalski 2008].

Zarządzanie różnorodnością, a w szczególności wiekiem, w praktyce gospodarczej sprowadza się do stosowania przez organizacje zróżnicowanych form zatrudnienia.

Zróżnicowane formy zatrudnienia, nazwane także niestandardowymi [Bąk-Grabowska 2012; Kryńska 2003; Mazur 2008], obok tradycyjnych umów o pracę obejmować mogą: samozatrudnienie, indywidualnie negocjowane kontrakty, pracę w charakterze ekspertów zewnętrznych, pracę świadczoną przez wykonawców za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej (*agency workers*) [Leighton i in. 2007].

Analiza literatury wykazuje, że wśród autorów nie ma zgodności odnośnie do tego, co faktycznie oznaczają niestandardowe formy zatrudnienia, elastyczne formy organizacji pracy, a także powiązane z nimi zróżnicowane formy czasu pracy. Najczęściej autorzy zaliczają do nich pracę na czas określony, ustalaną na zasadzie negocjowanego kontraktu, pracę dorywczą, pracę na podstawie umów cywilno-prawnych, pracę w niepełnym wymiarze, na zastępstwo, pracę wykonywaną w domu oraz dzielenie pracy. Tak więc nową formą zatrudnienia różniącą się od zbiorowych układów pracy, stanowiących podstawę tradycyjnie ujętych umów o pracę, jedno-

stronnie narzucanych pracownikom przez pracodawców, są indywidualnie negocjowane kontrakty – *I-deals* [Rousseau 2005; Hormung i in. 2009; Kowalczyk 2012]. Autorzy podejmujący tę problematykę odwołują się w niej do niepowtarzalnego, indywidualnego charakteru pracy, stanowiącego dla pracownika źródło rozwoju zawodowego, a jednocześnie możliwość odgrywania innych ról życiowych: rodzinnej i społeczno-towarzyskiej. Z drugiej strony jest to „sposób” pozwalający zatrzymać w organizacji pracowników o wysoko cenionych na rynku pracy kwalifikacjach zawodowych.

3. Aktywność zawodowa trwająca powyżej 65 roku życia – perspektywa pracowników

Sytuację zawodową pracowników wiedzy 65 plus ukształtowały zmiany w zakresie ujmowanej w sposób tradycyjny kariery, której podstawą był psychologiczny kontrakt typu relacyjnego – w jego ramach pracownik wykazywał się aktywnością pracowniczą w zamian za ofertę długoterminowego zatrudnienia [Bohdziewicz 2012]. W ten sposób pracodawca w dużej mierze decydował o dynamice i rozwoju indywidualnej kariery zawodowej. Kariera ta była realizowana w niewielu organizacjach, w stosunku do których pracownik zmuszony był zachować lojalność [Ratajczak 2007]. Aktualnie sytuacja ta, poprzez konieczność dostosowania się do zmieniającego się rynku pracy, nie rodzi poczucia bezpieczeństwa, wręcz przeciwnie: wiąże się z doświadczaniem niepokoju o swoją przyszłość zawodową.

W ramach zdolności indywidualnych, będących przedmiotem zainteresowań psychologii różnic indywidualnych, można wyróżnić określone cechy osobowościowe związane z funkcjonowaniem motywacyjnym i intelektualnym człowieka. Są to: poczucie umiejscowienia kontroli według koncepcji J.B. Rottera (1966) oraz model Wielkiej Piątki T.P. Costy i J.R. McCrae (1994). Wybór tych koncepcji jako czynników determinujących funkcjonowanie zawodowe pracowników wiedzy w wieku 65 plus był podyktowany potwierdzonymi w licznych innych badaniach zależnościami zestawianych przez nie wymiarów osobowości z funkcjonowaniem zawodowym pracowników.

Poczucie umiejscowienia kontroli oznacza konstrukt osobowościowy, opisujący zgenerowane przekonanie o własnym sprawstwie zdarzeń i stanów zachodzących w otoczeniu. Autor koncepcji wyodrębnił dwa przeciwstawne bieguny poczucia umiejscowienia kontroli: wewnętrzny i zewnętrzny. Poczucie umiejscowienia kontroli reguluje zachowania człowieka. Ludzie o wewnętrznym poczuciu umiejscowienia kontroli osiągają lepsze wyniki w pracy, są bardziej odporni na frustrację, działają bardziej realistycznie, uczą się na własnych doświadczeniach życiowych [Kozielecki 1996]. W przeciwieństwie do nich ludzie silnie przekonani o zewnętrznej kontroli zdarzeń nie podejmują ambitnych działań, są bezradni, a w sytuacji trudnej rozkładają ręce [Wiener 1980].

Koncepcja Wielkiej Piątki obejmuje pięć głównych czynników osobowości: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność, z których każdy zawiera sześć czynników pozwalających na ich rozłączną klasyfikację. Z czynników tych otwartość na doświadczenie wydaje się czynnikiem cechującym pracowników wiedzy. Otwartość na doświadczenie charakteryzuje tendencję jednostki do poszukiwania i pozytywnego wartościowania doświadczeń życiowych, tolerancję wobec nowości i ciekawość poznawczą. Osoby o dużej otwartości są ciekawe zarówno świata zewnętrznego, jak i wewnętrznego oraz – jak twierdzą sami autorzy koncepcji – mają bogatsze życie pod względem doświadczeń i przeżyć. Osoby o niskiej otwartości są natomiast konwencjonalne w zachowaniu i konserwatywne w poglądach.

Otwartość najbardziej z wszystkich cech wiąże się z właściwościami intelektu. Costa i McCrae są zdania, że dotyczy ona bardziej zdolności do myślenia dywergencyjnego i kreatywności niż zdolności do myślenia konwergencyjnego (problematyka ta została szerzej opisana w monografii [Bartkowiak 2003]).

Mimo że zaprezentowane dymensje osobowości i ich wpływ na ustosunkowanie się pracowników wiedzy w wieku 65 plus do dłuższego okresu aktywności zawodowej nie tworzą jednego zbornego modelu osobowości, niebagatelną rolę wydaje się odgrywać orientacja pracowników na własny rozwój i uczenie się.

Liczne opracowania poparte badaniami empirycznymi [London 1993; Maurer, Tarulli 1994; Senge 2012] jednoznacznie wskazują, że ludzie różnią się między sobą ze względu na nastawienie na własny rozwój i uczenie się.

G. Bartkowiak, pisząc o jednostkowych uwarunkowaniach orientacji na rozwój i uczenie, która zdaniem autorki jest także warunkiem rozwoju kreatywności i twórczego myślenia, wymienia następujące elementy:

- komponent poznawczy tej orientacji (osiągalność i dostępność obrazu własnej osoby, przeświadczenie o możliwościach osiągnięcia sukcesu w podjętej działalności, wewnętrzna presja na osiąganie celów związanych z uczeniem się, przeświadczenie o własnej skuteczności uczenia się);
- komponent emocjonalny (pozytywne postawy wobec aktywności związanej z uczeniem się i w jej trakcie);
- komponent behawioralny (poszukiwanie własnych możliwości rozwoju – penetrowanie okazji, poznawanie własnych preferencji w kontekście możliwości otoczenia) [Bartkowiak 1999].

Tak ujmowana orientacja w życiu zawodowym oznacza konieczność weryfikacji swoich możliwości przez osobę wykazującą opisaną aktywność, aprecjuje znaczenie pozytywnych doświadczeń i stymulowania do ustawicznego monitorowania otoczenia w kontekście własnych planów związanych z uczeniem się i rozwojem.

4. Zatrudnianie pracowników 65 plus – perspektywa pracodawcy

Dostosowanie się przez przedsiębiorstwa do nowych regulacji prawnych, wydłużających okres aktywności zawodowej pracowników, wymaga zastosowania elastycz-

nych form pracy ze strony organizacji zarówno pod względem ich zróżnicowania, jak też rodzaju i liczby pracowników nimi objętych i staje się wyznacznikiem szeroko rozumianej elastyczności organizacji, a także jest rezultatem postaw kadry kierowniczej i przedsiębiorców.

Elastyczna organizacja oznacza więc sposób kształtowania treści, czasu i miejsca pracy oraz formy dostosowania do sytuacji i ekonomiczne działanie w celu zachowania dynamicznej równowagi w realizowaniu pracy z punktu widzenia efektów ekonomicznych i społecznych [Skowron-Mielnik 2012].

W definicji tej nawiązano do zmian wzorców pracy obejmujących:

- zmiany czasu pracy od systemu stałego do elastycznego,
- zmiany zatrudnienia związanego z realizacją zadania, które przestaje istnieć w momencie jego zakończenia,
- zmiany miejsca pracy ze stałego na mobilne,
- deformalizację stosunków między pracodawcą a pracownikiem.

Analiza literatury przedmiotu [Andrzejczak 2010; London 1991; Farr, Middelbrooks 1990] i liczne doświadczenia wykazują, że istnieje wiele czynników leżących po stronie organizacji, które to czynniki w znaczącym stopniu determinują nastawienie organizacji na rozwój i uczenie.

Do zmiennych organizacyjnych można zaliczyć:

- filozofię organizacji, która zakłada prowadzenie specyficznej polityki nastawionej na rozwój pracowników i organizacji;
- rodzaj i wielkość zasobów przeznaczanych na rozwój i szkolenie;
- relacje między współpracownikami i kadrami kierowniczą, kładące nacisk na orientację rozwojową i dostarczające wsparcia [Bartkowiak 1999].

Optymalne pod względem omawianych kryteriów wydają się takie organizacje, które swój sukces wiążą z sukcesem swoich pracowników. Należy jednak pamiętać, że w organizacjach funkcjonują i podejmują decyzje konkretne osoby, kadra kierownicza i przedsiębiorcy posiadający określone postawy, w tym postawy wobec zatrudniania pracowników 65 plus.

Ze względów poznawczych i aplikacyjnych istotne wydaje się zatem poznanie postaw pracodawców i pracowników w wieku okołoemerytalnym wobec przedłużającego się okresu aktywności zawodowej, aby wskazać i wypracować mechanizmy stymulujące pracodawców do zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65 plus w celu wykorzystania ich potencjału, a także tworzenia pozytywnego wizerunku organizacji. Z drugiej strony równie istotne jest poznanie i wskazanie możliwości przeciwdziałania zagrożeniom, jakie dostrzegają zobligowani do dłuższej aktywności zawodowej pracownicy.

Postawy w zależności od tego, który komponent decyduje o ich modalności (poznawczy – wiedza o obiekcie postawy; emocjonalno-motywacyjny – emocje i tendencja do działania propulsywnego, czyli dążenie do kontaktu z obiektem postawy, lub repulsywnego, czyli unikanie obiektu postawy; behawioralny – konkretne akty zachowania), można podzielić na deklarowane i rzeczywiste (rys. 1.) [Bartkowiak 1988].

Postawy deklarowane pozytywne, rzeczywiste negatywne (umiarkowane szanse na zmianę postaw kadry kierowniczej i przedsiębiorców wobec zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65 plus, choć działania takie należałoby podejmować)	Postawy deklarowane i rzeczywiste pozytywne (największe szanse na zatrudnianie przez przedstawicieli kadry kierowniczej i przedsiębiorców pracowników wiedzy w wieku 65 plus)
Postawy deklarowane i rzeczywiste negatywne (brak możliwości lub niewielkie szanse skłonienia kadry kierowniczej i przedsiębiorców do zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65 plus)	Postawy deklarowane negatywne, rzeczywiste pozytywne (istnieją realne szanse na zatrudnianie przez kadrę kierowniczą i przedsiębiorców pracowników wiedzy w wieku 65 plus)

Rys. 1. Macierz postaw deklarowanych i rzeczywistych, pozytywnych i negatywnych kadry kierowniczej i przedsiębiorców wobec zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65 plus

Źródło: opracowanie własne.

Postawy deklarowane, oparte na komponencie poznawczym, wyrażane są przez wymienionych decydentów publicznie, w sytuacji ekspozycji społecznej, często cechuje je polityczna poprawność i racjonalna argumentacja. W przeciwieństwie do nich postawy zawierające osobiste ustosunkowanie się do ich obiektu, odwołujące się do komponentu emocjonalno-motywacyjnego i behawioralnego, są postawami rzeczywistymi. Mogą wykazywać zgodność z postawami deklarowanymi, co wskazuje na ich spójność, jednocześnie mogą być w stosunku do nich całkowicie rozbieżne. Postawy rzeczywiste decydują o konkretnych aktach zachowań i jak można przypuszczać, to od nich zależy wola inicjowania i wdrażania dobrych praktyk w zakresie zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65 plus.

5. Postawy kadry kierowniczej i przedsiębiorców wobec zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65 plus – badania własne

Prowadzone rozważania umożliwiły sformułowanie następujących problemów badawczych:

1. Jak kształtują się postawy kadry kierowniczej i przedsiębiorców wobec zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65 plus?
2. Jakie szanse i zagrożenia dla organizacji widzą przedstawiciele kadry kierowniczej i pracodawcy w związku z zatrudnianiem i utrzymywaniem relacji świadczenia pracy przez pracowników wiedzy w wieku 65 plus?
3. Czy istnieje różnica między deklarowanymi a rzeczywistymi postawami kadry kierowniczej i przedsiębiorców?

5.1. Organizacja i teren badań

Badania przeprowadzono wśród przedstawicieli kadry kierowniczej i pracodawców (w relacji 36/32) w małych i średnich przedsiębiorstwach (łącznie 68 osób), w związku z ich uczestnictwem w studiach podyplomowych. Wszystkie z uczestniczących w badaniach osób posiadały wyższe wykształcenie inżynierskie (54), a niekiedy magisterskie (14). Większość badanych stanowili mężczyźni (58), wiek badanych wahał się od 28 do 51 lat. Badania te realizowano w związku z przygotowaniem narzędzi badawczych do szerzej zakrojonego projektu NCN, dotyczącego zarządzania kompetencjami pracowników wiedzy w wieku 65 plus. Osoby uczestniczące w badaniu wyrażały swoje postawy wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus (bardzo pozytywna, neutralna, negatywna) oraz formułowały listę szans i zagrożeń (z punktu widzenia przedsiębiorstwa) związanych z zatrudnianiem pracowników wiedzy 65 plus. Następnie lista ta uległa zredukowaniu. Warunkiem przyporządkowania określonej pozycji do „krótkiej listy” było jej wystąpienie w wypowiedziach ponad 50% respondentów. W efekcie powstały dwie listy (dwa kwestionariusze) po pięć i sześć pozycji, które ponownie przedłożono osobom badanim. W jednej z nich zamieszczono jeszcze pytanie o ocenę postaw respondentów wobec zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65 plus. Następnie osoby te oceniały wymienione zagrożenia i szanse w skali 1-5¹. W dalszej części 26 z nich uczestniczyło w pogłębionym wywiadzie, w trakcie którego zadawano pytania projekcyjne. W ten sposób dwóch psychologów rozpoznało postawy osób badanych. Wypowiedzi osób badanych były nagrywane (po uzyskaniu ich zgody), a następnie analizowane niezależnie przez czterech sędziów kompetentnych. Decyzję do zakwalifikowania określonej wypowiedzi do wyodrębnionych w dalszej części opracowania postaw podejmowano w przypadku zgodności co najmniej trzech sędziów kompetentnych.

5.2. Wyniki badań

Analiza zamieszczonych danych wskazuje na zróżnicowany, a jednocześnie zbliżony do normalnego rozkład postaw respondentów wobec zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65 plus (tab. 1).

Tabela 1. Postawy kadry kierowniczej i przedsiębiorców wobec pracowników wiedzy w wieku 65 plus

Rodzaj postawy	N	Procent
Pozytywna	26	38,24
Neutralna	24	35,29
Negatywna	18	26,47

Źródło: opracowanie własne.

¹ Część danych, dotycząca zróżnicowania oceny „natężenia zagrożeń i szans”, nie stała się przedmiotem analizy niniejszego opracowania.

Ujawnione w trakcie badań postawy napawają optymizmem i mimo niezbyt licznej próby badawczej wydaje się, że dojrzały pracownicy wiedzy nie powinni w najbliższej przyszłości obawiać się o swoje zatrudnienie, zarówno ci, którzy poszukują pracy, zbliżając się do wieku emerytalnego, jak i ci, którzy przekroczyli 65 rok życia.

Podobnie jak w przypadku postaw osób badanych, dotyczących zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus, wypowiedzi zmierzające do wskazania na korzyści zatrudniania tejże grupy pracowników są efektem rozważenia przez nich pozytywnych rezultatów, które przyczyniłyby się do szeroko rozumianego rozwoju organizacji (zob. tab. 2). Na uwagę zasługuje fakt, że poza pierwszym wyodrębnionym kryterium korzyści wiążących się z kształtowanym przez lata kapitałem społecznym pozostałe bezpośrednio wynikają z pozytywnej oceny pracy tej grupy pracowników.

Tabela 2. Korzyści wynikające z zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus

Rodzaj korzyści	Średnia liczba punktów przyporządkowanych przez wszystkich badanych	N	Procent
Sprzyjające osiągnięciu celów organizacyjnych relacje na zewnątrz przedsiębiorstwa (kapitał społeczny pracowników wiedzy)	201,88	49	72,06
Rzetelny stosunek do pracy	183,77	47	69,12
Możliwość korzystania z kompetencji tej grupy pracowników (szkolenie, coaching, mentoring)	159,49	41	60,29
Większy dystans emocjonalny do wszelkich nowości i permanentnych zmian	146,78	41	60,29
Możliwość skorzystania z ich wiedzy jako ekspertów przy podejmowaniu strategicznych decyzji	126,36	39	57,35

Źródło: opracowanie własne.

Przechodząc do analizy dostrzeganych przez respondentów zagrożeń wynikających z zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65 plus w porównaniu z deklarowaniem korzyści, można wyraźnie dostrzec osłabienie optymistycznego nastawienia wobec zatrudniania dojrzałych pracowników (zob. tab. 3). Porównanie wartości średnich przypisywanych korzyściom i zagrożeniom nie wykazało jednak istnienia między nimi statystycznie istotnej rozbieżności (różnicy)². Tak więc można stwierdzić, że wizje korzyści pozostają w równowadze z oceną zagrożeń. Innymi słowy: uczestnicząca w badaniach kadra kierownicza oraz przedsiębiorcy prezentują racjonalne i wyważone podejście do zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65 plus.

² Rozbieżność tę weryfikowano za pomocą testu t-Studenta, przy $df + 68$ oraz $df1 = 67$, jednak nie uzyskała ona kryterium istotności statystycznej na poziomie istotności $p < 0,05$.

Tabela 3. Zagrożenia dostrzegane przez przedstawicieli kadry kierowniczej i pracodawców związane z zatrudnianiem pracowników wiedzy w wieku 65 plus

Rodzaj zagrożenia	Średnia liczba punktów przyporządkowanych przez wszystkie osoby badane	N	Procent*
Stosunkowo wysokie koszty zatrudnienia	217,08	54	74,41
Większa absencja spowodowana stanem zdrowia	196,89	51	75,0
Krytyczny stosunek do młodszych pracowników	162,00	50	73,52
Roszczeniowa postawa wobec pracodawców	162,52	39	57,55
Wolniejsze tempo pracy w porównaniu z młodszymi, rywalizującymi ze sobą pracownikami	125,12	38	55,88

* Ze względu na to, że wypowiedzi nie miały charakteru wykluczającego się, łączna suma wypowiedzi przekracza 100%.

Źródło: opracowanie własne.

Przechodząc do analizy wywiadów udzielonych przez osoby badane, należy stwierdzić, że wypowiedzi te wykazują istnienie sprzeczności w obrębie wyodrębnionej kombinacji potrzeb deklarowanych i rzeczywistych (zob. tab. 4). Jeśli zgodnie z przyjętym rozumieniem postaw za bardziej wiarygodne uznane zostały postawy rzeczywiste, przejawiające się w konkretnych aktach działania, stan ten wskazuje na głęboką przepaść między słowami a czynami. Uznając prymat tych pierwszych, wypowiedzi badanych wykazują zdecydowaną przewagę postaw neutralnych i negatywnych.

Tabela 4. Deklarowane i rzeczywiste postawy kadry kierowniczej i przedsiębiorców wobec zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65 plus (na podstawie wywiadu pogłębianego)

Rodzaj postaw	Deklarowane postawy pozytywne		Deklarowane postawy neutralne		Deklarowane postawy negatywne	
	N	procent	N	procent	N	procent
Rzeczywiste postawy pozytywne	5	19,23				
Rzeczywiste postawy neutralne			8	30,76		
Rzeczywiste postawy negatywne	7	26,92	4		2	7,69

Źródło: opracowanie własne.

W tej sytuacji zasadne byłoby podjęcie działań w kierunku promowania pozytywnych doświadczeń współpracy i autentycznych możliwości dojrzałych pracowników wiedzy, pozwalających na przełamywanie istniejących stereotypów i uprzedzeń.

Być może ich występowanie można uznać za efekt systemowego oddziaływania medialnego, promującego szeroko rozumiany kult młodości, a także przedstawiania ludzi dojrzałych jako nastawionych egocentrycznie i skoncentrowanych wyłącznie na swoim zdrowiu.

6. Podsumowanie

Przeprowadzone badania implikują konieczność kontynuacji podjętej problematyki, gdyż mimo istnienia opracowań dotyczących elastycznych form zatrudniania nadal niewiele można znaleźć doniesień na temat możliwości i instrumentów motywowania organizacji do zatrudniania pracowników w wieku 65 plus. Brak jest także badań (wbrew panującym stereotypom i wiedzy o charakterze intuicyjnym) dotyczących opinii samych pracowników wiedzy na temat korzyści, jakie może odnieść pozostający dalej zatrudnionym specjalista w wieku 65 plus. Zagadnienia te powinny stać się przedmiotem kolejnych rozważań.

Literatura

- Andrzejczak A., 2010, *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa.
- Bartkowiak G., 1988, *Niepelnosprawni w przemysłowych zakładach pracy*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- Bartkowiak G., 1999, *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Bartkowiak G., 2003, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Bartram D., 2005, *The great eight competencies: a criterion-centric approach to validation*, Journal of Applied Psychology, 90, s. 1185-1203.
- Bąk-Grabowska D., 2012, *Współpraca w ramach niestandardowych form zatrudnienia w opinii kobiet i mężczyzn*, [w:] *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce. Wyd. specjalne*, PTE, Łódź.
- Bohdziewicz P., 2012, *Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy*, [w:] Listwan T., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 1, *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Davenport T.H., 2005, *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Draganidis F., Mentzas G., 2006, *Competency-based management: a review of systems and approaches*, Information Management & Computer Security, 14, s. 51-64.
- Dubois D., Rothwell W., 2004, *Competency-Based Human Resource Management*, Davies-Black Publishing.
- Elliman T., Eatock T., Spencer N., 2005, *Modelling knowledge worker behaviour in business process studies*, Journal of Enterprise Information Management, s. 18.
- Farr J.L., Middelbrooks C.L., 1990, *Enhancing motivation to participate in professional development*, [w:] Willis S., Dubin S. (eds.), *Maintaining Professional Competence*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 195-213.

- Goryszko M., 2012, *Raport – Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/ZarządzanieRoznorodnosciawPolsce_FOB.pdf (7.03.2012).
- GUS, 2013, *Prognoza ludności do 2030 roku*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
- Hormung S., Rousseau D.M., Glaser J., 2009, *Why supervisors make idiosyncratic deals: antecedents and outcomes of I-deals from a managerial perspective*, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 24, no. 8.
- Karpowicz E., 2010, *Zarządzanie pracownikami w wieku 50+ – perspektywa pracodawcy*, raport nr 3 opracowany w ramach programu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+”, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa, http://www50plus.kozminski.edu.pl/wyniki/Raport%20nr3_desk_reseaech.pdf (7.03.2010).
- Kowalczyk E., 2012, *I-deals jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik-pracodawca*, [w:] Witkowski S.A., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 2, *Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kozielecki J., 1996, *Człowiek wielowymiarowy*, Wyd. Żak, Warszawa.
- Kryńska E., 2003, *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w przedsiębiorstwach polskich*, [w:] Horodeński R., Sadowska-Snarska C. (red.), *Rynek pracy w Polsce u progu XXI wieku. Aspekty mikroekonomiczne i regionalne*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok-Warszawa.
- Leighton P., Syrett M., Hecker R., Holland P., 2007, *Out of the Shadows. Managing Self-Employment, Agency and Outsourced Workers*, Elsevier Ltd, Bullington.
- London M., 1991, *Career development*, [w:] Wexley K., Hinrichs J. (eds.), *Developing Human Resources*, The Bureau of National Affairs, Washington D.C.
- London M., 1993, *Relationship between career motivation, employment and support for career development*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, no. 66, s. 142-158.
- Maurer T., Tarulli B., 1994, *Perceived environment, perceived outcome and persons variables in relationship to voluntary development activity by employees*, *Journal of Applied Psychology*, 79, s. 3-14.
- Mazur A., 2008, *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w opinii pracowników*, [w:] *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, Wyższa Szkoła Zarządzania Personalem, Warszawa.
- McDermott M., 2011, *Knowledge workers: you can gauge their effectiveness*, *Leadership Excellence*, vol. 22.10. October 2005, ABI/Inform Global, s. 15, retrieved on October 21, 2011, <http://search.proquest.com.myaccess.library.utoronto.ca/docview/204608225/fulltextPDF/13287B92CD-243559B98/16?accountid=14771>.
- McEvoy G., Hayton J., Wrnick A., Mumford T., Hanks S., Blahna M., 2005, *A competency-based model for developing human resource professionals*, *Journal of Management Education*, 29, s. 383-402.
- Przetacka Z., 2009, *Różnorodność ze względu na wiek – zarządzanie wiekiem w organizacjach*, Wyd. SES, Kraków.
- Ratajczak Z., 2007, *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa.
- Rausch E., Sherman H., Washbush J.B., 2002, *Defining and assessing competencies for competency-based, outcome-focused management development*, *The Journal of Management Development*, 21, s. 184-200.
- Rawluszko M., 2007, *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością*, [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa.
- Reinhardt W., Schmidt B., Sloep P., Drachsler H., 2011, *Knowledge worker roles and actions – results of two empirical studies*, *Knowledge and Process Management*, 18.3, s. 150-174, doi:10.1002/kpm.378, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.378/abstract>.

- Rousseau D.M., 2005, *I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*, M.E. Sharp Inc., New York.
- Senge P., 2012, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Skowron-Mielnik B., 2012, *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Świstalski W., 2008, *Nauka, zasoby wiedzy, teoria innowacyjności a wzrost gospodarczy*, Wyd. Ekonomiczne, Zielona Góra.
- Ulrich D., Brockbank W., 2005, *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston.
- Wiener W.B., 1980, *Human Motivation*, McGraw-Hill, New York.

ATTITUDES OF EMPLOYERS AND MANAGERS TO EMPLOY KNOWLEDGE WORKERS 65 PLUS

Summary: The study is the issue of attitudes of employers and executives to employ 65 plus knowledge workers. The article is composed of two parts: theoretical, taking diversity management issues in relation to the age of the workers, in a situation of rapid aging of the Polish population, and the demographic and empirical, based on the results of research. The theoretical part was made of the conditions and issues shaping the declared and actual attitudes towards the analyzed group of employees. The empirical part tried to answer questions regarding the shaping of attitudes of employers and executives, as well as the perceived benefits and risks of hiring this group of workers. The studies involved a total of 68 employers and executives. The data obtained showed the diversity of attitudes of employers and executives to knowledge workers, both in terms of attitudes declared and observed, as well as a balanced ratio of perceived benefits for the organization to employ knowledge workers 65 plus in relation to the risks.

Keywords: knowledge workers 65 plus, attitudes of employers.