



■ Justyna Wiktorowicz ■

MIĘDZYPOKOLENIOWY TRANSFER WIEDZY A WYDŁUŻANIE OKRESU AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

MIĘDZYPOKOLENIOWY
TRANSFER WIEDZY
A WYDŁUŻANIE OKRESU
AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

■ Justyna Wiktorowicz ■

MIĘDZYPOKOLENIOWY
TRANSFER WIEDZY
A WYDŁUŻANIE OKRESU
AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

Justyna Wiktorowicz – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Statystyki Ekonomicznej i Społecznej, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43

RECENZENT
Elżbieta Skrzypek

REDAKTOR INICJUJĄCY
Iwona Gos

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
AGENT PR

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI
Stämpfli Polska Sp. z o.o.
Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Justyna Wiktorowicz, Łódź 2016
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07340.16.0.M

Ark. wyd. 23,0; ark. druk. 22,125

ISBN 978-83-8088-183-9
e-ISBN 978-83-8088-184-6
<https://doi.org/10.18778/8088-183-9>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wprowadzenie	9
Rozdział 1	
Główne założenia metodologiczne	13
Rozdział 2	
Starzenie się zasobów pracy – aspekty teoretyczne	23
2.1. Wstęp	23
2.2. Starzenie się ludności i jego skutki z perspektywy makroekonomicznej	24
2.3. Mikroekonomiczne aspekty starzenia się zasobów pracy	30
2.4. Starzenie się populacji jako szansa dla społeczeństw i gospodarek	41
2.5. Kapitał ludzki jako główny wyznacznik produktywności starszych pracowników	49
2.6. Kapitał społeczny i jego związek z aktywnością zawodową osób starszych	57
2.7. Podsumowanie	63
Rozdział 3	
Potencjał starszych pracowników na tle młodszych pokoleń	65
3.1. Wstęp	65
3.2. Kategoria pokolenia w analizach kohortowych	66
3.3. Jakościowa charakterystyka pokoleń w kontekście ich funkcjonowania w miejscu pracy	72
3.4. Pokolenia na rynku pracy w Polsce – ogólna charakterystyka	78
3.5. Ogólna ocena kapitału ludzkiego – pokolenie 50+ na tle młodszych generacji Polaków	83
3.6. Wielowymiarowa analiza kompetencji Polaków	93
3.7. Kapitał społeczny z perspektywy pokoleń	106
3.8. Podsumowanie	108

Rozdział 4	
Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania wydłużania okresu aktywności zawodowej	113
4.1. Wstęp	121
4.2. Ekonomia behawioralna a problematyka aktywności zawodowej w późnej fazie dorosłości	114
4.3. Uwarunkowania aktywności zawodowej starszych pracowników – ogólna charakterystyka	118
4.4. Indywidualny kontekst wydłużania okresu aktywności zawodowej w świetle <i>desk research</i>	122
4.5. Uwarunkowania aktywności zawodowej Polaków w wieku 50+ z perspektywy jednostkowej – wyniki badań własnych	128
4.6. Uwarunkowania organizacyjne wydłużenia okresu aktywności zawodowej	149
4.7. Działania w obszarze polityki zatrudnienia służące zwiększeniu aktywności zawodowej osób w wieku 50+	151
4.8. Podsumowanie	156
Rozdział 5	
Międzypokoleniowa wymiana wiedzy i umiejętności – jak wykorzystać potencjał starszych pracowników	159
5.1. Wstęp	171
5.2. Wiedza i jej znaczenie z perspektywy ekonomicznej	162
5.3. Transfer wiedzy wewnątrz organizacji w perspektywie międzypokoleniowej	169
5.4. Znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy	178
5.5. Instrumenty międzypokoleniowego transferu wiedzy wewnątrz organizacji	192
5.6. Uwarunkowania rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy	202
5.7. Podsumowanie	215
Rozdział 6	
Międzypokoleniowy transfer wiedzy w Polsce i jego związki z aktywnością zawodową starszych osób – perspektywa pracodawcy	219
6.1. Wstęp	233
6.2. Skala wdrożenia międzypokoleniowego transferu wiedzy w Polsce – próba ilościowej oceny w świetle wyników <i>desk research</i>	221
6.3. Wdrażanie instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy w polskich organizacjach w świetle badań własnych	232

6.4. Syntetyczna ocena poziomu rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy w Polsce	241
6.5. Międzypokoleniowy transfer wiedzy a zatrudnienie starszych pracowników	248
6.6. Znaczenie zarządzania wiekiem z perspektywy międzypokoleniowego transferu wiedzy i skłonności do zatrudniania starszych pracowników	261
6.7. Podsumowanie	266
Rozdział 7	
Międzypokoleniowy transfer wiedzy z perspektywy starzenia się zasobów pracy – ujęcie syntetyczne	271
Zakończenie	285
Aneks	287
Bibliografia	311
Spis tabel	337
Spis rysunków	339
Od Redakcji	353

Wprowadzenie

Starzenie się społeczeństw stanowi współcześnie jeden z najważniejszych wyznaczników polityki ekonomicznej i społecznej, co determinuje coraz większe zainteresowanie ekonomistów tą problematyką. Biorąc pod uwagę, że dwa najważniejsze uwarunkowania tego procesu, tj. niska dzietność oraz rosnąca długość życia, utrzymują się w ostatnich dekadach (OECD, 2013, s. 20; Wilk, Pietrzak, 2014; Gołata, Kuropka, 2015), jednym z najważniejszych zjawisk ekonomicznych jest kurczenie i starzenie się potencjalnych zasobów pracy. Proces ten stanowi niewątpliwie istotne wyzwanie dla współczesnych gospodarek, zwłaszcza że towarzyszy mu zwiększanie populacji w wieku poprodukcyjnym. Do niedawna zarówno prowadzone w tym obszarze badania ekonomiczne, jak i dyskurs polityczny koncentrowały się głównie na zagadnieniach związanych z wynikającymi z tego tytułu obciążeniami dla systemu fiskalnego państwa, w tym zwłaszcza systemów emerytalnych (Holzmann, Stiglitz, 2001; Koch, Thimann, 1997; Simonovits, 2003). Obecnie coraz częściej uwaga skupiona jest na szansach, jakie niosą za sobą zjawiska towarzyszące procesowi starzenia się społeczeństw. Stawiana w centrum zainteresowania – przez naukowców, decydentów i praktyków – koncepcja aktywnego starzenia się koncentruje się na optymalizacji szans związanych ze zdrowiem, uczestnictwem i bezpieczeństwem osób starszych tak, aby w miarę postępującego procesu starzenia pozostali produktywni – dla społeczeństwa i gospodarki.

Niniejsza publikacja wpisuje się w nurt badań nad aktywnym starzeniem się z perspektywy ekonomicznej, skupiając się na zagadnieniach związanych z jednym z obszarów tej koncepcji, tj. z zatrudnieniem i rynkiem pracy. Mając świadomość dużej wagi jej pozostałych obszarów, pominięto tym samym zagadnienia związane z aktywnością społeczną, duchową, obywatelską. Przyjęta perspektywa badawcza jest tym samym bliska podejściu stosowanemu w Unii Europejskiej w ramach polityki aktywnego starzenia się, która ukierunkowana została na: (1) ograniczenie zachęt finansowych do wczesnej dezaktywizacji zawodowej, (2) polepszenie warunków pracy w taki sposób, aby była ona dostosowana do możliwości i preferencji osób starszych, oraz (3) podnoszenie jakości kapitału ludzkiego osób starszych tak, aby zwiększyć ich użyteczność dla pracodawcy (Jurek, 2012b). Działania te mają przyczynić się do zwiększenia aktywności zawodowej osób starszych

poprzez wydłużenie okresu pozostawania w zatrudnieniu. Zasadniczy akcent położono na dwa ostatnie obszary.

Celem głównym pracy jest ocena uwarunkowań wydłużania okresu aktywności zawodowej Polaków na poziomie jednostkowym i organizacyjnym, ze wskazaniem na rolę międzypokoleniowego transferu wiedzy w tym zakresie.

Celowi pracy podporządkowano jej strukturę, wyodrębniając wprowadzenie, siedem rozdziałów i zakończenie. Pierwszy i ostatni z rozdziałów odbiegają formułą i objętością od pozostałych, wprowadzając Czytelnika w podstawowe założenia metodologiczne prowadzonych analiz (rozdział pierwszy) oraz syntetyzując wnioski ze zrealizowanych wieloletnich badań (rozdział siódmy).

W rozdziale pierwszym wskazano na teoretyczne ramy prowadzonych badań, umiejscawiając analizowaną problematykę w podstawowych teoriach oraz koncepcjach ekonomicznych i społecznych. Omówiono tu również przyjęte podejście badawcze, wskazano na cele szczegółowe, hipotezy badawcze oraz na źródła danych.

W rozdziale drugim dokonano przeglądu najważniejszych zagadnień związanych z ekonomicznymi aspektami starzenia się zasobów pracy. Punkt wyjścia stanowi proces starzenia się społeczeństw i jego konsekwencje w skali makro- i mikroekonomicznej. Zdefiniowano tu najważniejsze pojęcia i tendencje związane ze starzeniem się ludności, omówiono zagadnienia związane z produktywnością starszych pracowników. Scharakteryzowano też założenia koncepcji aktywnego starzenia się. Szczególne znaczenie ma z tej perspektywy kapitał ludzki, w dobie globalizacji rośnie też znaczenie kapitału społecznego, zwłaszcza jego komponentu sieciowego. Zagadnienia te, zarówno z makro-, jak i mikroekonomicznej perspektywy (nie tylko jednostkowej, ale też organizacyjnej), wieńczą rozważania prowadzone w rozdziale drugim.

Rozdział trzeci, mający w przeważającej mierze charakter empiryczny, służy stworzeniu statystycznego obrazu pracujących starszych Polaków, należących do pokolenia *baby boomers*, na tle młodszych generacji. W pierwszej kolejności omówiono zagadnienia związane z definiowaniem pokolenia, jak również poddano jakościowej charakterystyce poszczególne funkcjonujące na rynku pracy generacje. Analizy empiryczne koncentrują się na dwóch zagadnieniach, o znaczącej wadze dla produktywności jednostkowej, a tym samym dla wydłużenia aktywności zawodowej starszych generacji, tj. kapitale ludzkim i kapitale społecznym. Dodatkowo, porównano sytuację na rynku pracy poszczególnych pokoleń (z perspektywy obecnej i planowanej aktywności zawodowej).

W rozdziale czwartym skupiono się na społeczno-ekonomicznych uwarunkowaniach decyzji starszych pracowników związanych z ich

własną aktywnością zawodową. Rozważania osadzono w ekonomii behawioralnej, stąd na początku rozdziału przybliżono jej założenia, najważniejsze etapy rozwoju, znaczenie z perspektywy problematyki pracy. Następnie zaprezentowano wyniki przeglądu literatury w zakresie uwarunkowań aktywności zawodowej starszego pokolenia. W dalszej części rozdziału przedstawiono wyniki własnych badań nad wydłużaniem okresu aktywności zawodowej i jej determinantami o charakterze indywidualnym. Na koniec ponownie odwołano się do literatury przedmiotu i pokazano, w jaki sposób państwo może/powinno reagować na wskazane w zakresie aktywności zawodowej starszego pokolenia prawidłowości, podkreślając przy tym znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy w tym obszarze.

Rozdział piąty ma charakter teoretyczny, stanowiąc podsumowanie pogłębionego przeglądu dorobku naukowego w obszarze międzypokoleniowych przepływów wiedzy. Po pierwsze, dokonano syntezy podstawowego operatu pojęciowego związanego z transferem wiedzy, umiejętności i postaw między generacjami. Po drugie, wskazano na międzygeneracyjny kontekst wiedzy, tak istotny z punktu widzenia postrzegania starzenia się zasobów pracy jako szansy, a nie tylko zagrożenia dla działania podmiotów gospodarczych. Omówiono teoretyczne aspekty funkcjonowania międzypokoleniowego transferu wiedzy oraz scharakteryzowano jego instrumenty, stosowane przez pracodawców. Wskazano także na znaczenie wymiany wiedzy między generacjami, jak również na uwarunkowania jego wdrażania.

W rozdziale szóstym, w oparciu o własne badania empiryczne, podjęto próbę oceny stopnia rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy w Polsce i jego uwarunkowań, jak również związków z aktywnością zawodową starszego pokolenia. Po pierwsze, dokonano oceny stopnia wdrożenia międzypokoleniowego transferu wiedzy przez polskich pracodawców i jego determinant. Po drugie, przeprowadzono analizę relacji między aktywnością starszego pokolenia a międzypokoleniowym transferem wiedzy, oceniając jego znaczenie z punktu widzenia skłonności pracodawców do utrzymania w zatrudnieniu oraz rekrutowania pracowników z tej grupy.

Rozdział siódmy pozwala na syntezę wyników analiz prowadzonych w poszczególnych rozdziałach. Konfrontując wnioski z przeprowadzonych rozważań teoretycznych i empirycznych, wskazano na znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy dla zwiększenia aktywności zawodowej starszych uczestników rynku pracy.

Pracę wieńczy zakończenie, zawierające najważniejsze wnioski i sugestie dotyczące dalszych badań w tym obszarze.

Do publikacji dołączono również Aneks, w którym ujęto szczegółowe kwestie metodologiczne.

Monografia, będąca zwięźczeniem kilkuletnich badań autorki nad aktywnością zawodową starszych uczestników rynku pracy i jej uwarunkowaniami, stanowić może kolejny wkład w dorobek ekonomistów w tym ciągle niezwykle aktualnym i istotnym obszarze, wprowadzając do dyskursu naukowego pomijane dotychczas zagadnienia. Z uwagi na interdyscyplinarność poruszanej problematyki, jej adresatami są nie tylko ekonomiści, ale również przedstawiciele innych obszarów nauk społecznych. Wyniki przeprowadzonych analiz empirycznych mogą być także wykorzystane przez różnych interesariuszy jako element diagnozy w obszarze aktywności zawodowej starszego pokolenia oraz zagadnień wpisujących się w multigeneracyjne zarządzanie organizacją.

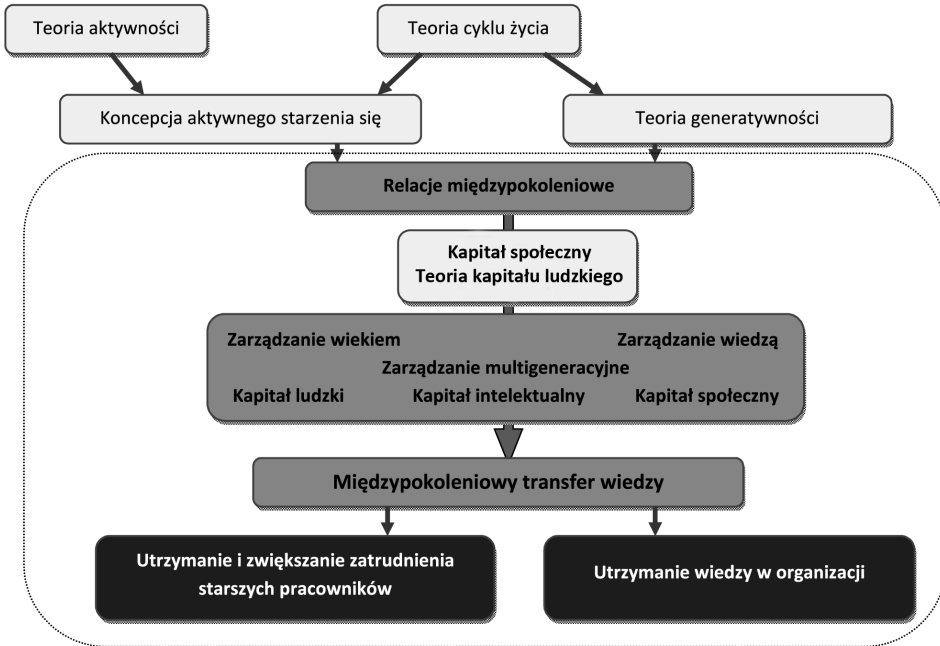
Rozdział 1

Główne założenia metodologiczne

Prowadzone w niniejszej pracy rozważania dotyczące wydłużania okresu aktywności zawodowej (*extending working life*), ze względu na ich wielowymiarowy charakter, wymagają holistycznego podejścia, uwzględniającego dorobek różnych dziedzin i dyscyplin naukowych, niemniej jednak osadzić je należy przede wszystkim w ekonomii – zarówno głównego nurtu (zwłaszcza poprzez odwołanie do gospodarki opartej na wiedzy, kapitału ludzkiego, kapitału społecznego, głównie z perspektywy mikroekonomicznej), a częściowo także ekonomii behawioralnej, w tym zwłaszcza socjoekonomii (w odniesieniu do mechanizmów podejmowania decyzji, w tym przypadku dotyczących aktywności/dezaktywizacji zawodowej). Perspektywa mikroekonomiczna została przyjęta jako kluczowa dla prowadzonych tu analiz. Badania realizowane są zasadniczo w dwóch ujęciach – **organizacyjnym** (pracodawcy) i **indywidualnym** (pracownika). Analiza makroekonomicznych konsekwencji starzenia się społeczeństw, ograniczona tym samym została do niezbędnego minimum. Jako kluczowe przyjęto bowiem wskazanie mikroekonomicznych mechanizmów służących opóźnieniu momentu przejścia na emeryturę. W centrum zainteresowania postawiono dojrzałego pracownika, koncentrując się na diagnozie wyznaczającej kontekst indywidualnych decyzji dotyczących wydłużenia okresu aktywności zawodowej. Ważna jest jednak także popytowa strona rynku pracy – bez większej otwartości pracodawców na zatrudnianie starszych pracowników trudno będzie o zrealizowanie założeń polityki aktywnego starzenia się. Znaczenie odgrywa zwłaszcza przełamywanie stereotypów oraz prowadzenie działań wpisujących się w zarządzanie wiekiem, a wśród nich – **międzypokoleniowy transfer wiedzy** (*multigenerational transfer of knowledge*). Te właśnie zagadnienia stanowią treść niniejszej publikacji.

Od strony teoretycznej, rolę międzypokoleniowego transferu wiedzy dla wydłużania okresu aktywności zawodowej, można zobrazować zgodnie z rys. 1.

Rys. 1. Perspektywa teoretyczna badań własnych nad międzypokoleniowym transferem wiedzy w kontekście starzenia się zasobów pracy



Źródło: opracowanie własne.

Teorie i koncepcje istotne z punktu widzenia analizowanych zagadnień, wyszczególnione w najjaśniejszych ramach, to przede wszystkim podkreślana wcześniej koncepcja aktywnego starzenia się, której realizacja na poziomie jednostkowym osadzona jest w dwóch społecznych teoriach starzenia się – teorii aktywności i teorii cyklu życia. Nacisk na wykorzystanie potencjału starszych pracowników (ich wiedzy, umiejętności i postaw), jaki kładzie się w teorii aktywnego starzenia się, jak również opisywana teorią generatywności skłonność do dzielenia się wiedzą, wyznaczają charakter relacji międzypokoleniowych w zróżnicowanych pod względem wieku miejscach pracy. Kształtują one zarówno relacje pracownik–pracownik, jak i pracownik–pracodawca. Aby realizowane na poziomie organizacji działania wspierające międzypokoleniowy transfer wiedzy, wpisujące się w zarządzanie wiekiem, wiedzą, zarządzanie międzygeneracyjne, były skuteczne, potrzebne jest optymalne wykorzystanie wewnątrzorganizacyjnego kapitału intelektualnego (w tym zwłaszcza jego dwóch składowych – kapitału ludzkiego i społecznego). Tego zaś nie uda się osiągnąć bez wysokiego kapitału ludzkiego i społecznego pracowników. W rozważaniach nad międzypokoleniowym transferem wiedzy istotna jest tym samym teoria kapitału

ludzkiego, ale też osadzone w ekonomii instytucjonalnej zagadnienia związane z kapitałem społecznym. Wdrożenie przez organizację działań z obszaru międzypokoleniowego transferu wiedzy może przyczynić się do utrzymania, a nawet zwiększenia (poprzez nowe rekrutacje), zatrudnienia starszych pracowników, jak również do zatrzymania w organizacji cennej dla niej wiedzy. Jednocześnie, będzie mieć to swoje dalsze konsekwencje w wydłużeniu okresu aktywności zawodowej, realizując tym samym postulaty koncepcji aktywnego starzenia się.

Niniejsza monografia, poprzez uwzględnienie słabo eksplorowanych dotychczas zagadnień, wnosi szersze spojrzenie na problematykę wydłużania okresu aktywności zawodowej. W szczególności dotyczy to następujących obszarów:

- 1) włączenie w rozważania naukowe nad aktywnością zawodową starszego pokolenia międzypokoleniowego transferu wiedzy,
- 2) dokonanie pogłębionej diagnozy potencjału starszych pracowników na tle młodszych generacji Polaków w kontekście ich sytuacji zawodowej i potencjalnego zaangażowania w wewnątrzorganizacyjny międzypokoleniowy transfer wiedzy,
- 3) szeroki, pierwszy na taką skalę w polskiej literaturze przedmiotu, przegląd teoretycznych ujęć i badań empirycznych dotyczących międzypokoleniowego transferu wiedzy z perspektywy ekonomicznej,
- 4) zaproponowanie metodyki pomiaru poziomu rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy,
- 5) dokonanie diagnozy poziomu rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy w Polsce, jego uwarunkowań na poziomie organizacyjnym i związków z aktywnością zawodową w oparciu o wyniki reprezentatywnego w skali kraju badania,
- 6) uwzględnienie kapitału społecznego jako jednej z potencjalnych determinant wydłużania okresu aktywności zawodowej Polaków.

Zauważmy, że koncepcja aktywnego starzenia się, a w szczególności wykorzystanie międzypokoleniowego transferu wiedzy jako jednego z jej instrumentów, jeszcze do niedawna nie zajmowały należytego miejsca, tak w dyskursie politycznym, jak i pracach naukowych. Samo zagadnienie starzenia się ludności pojawiło się w polskiej debacie publicznej i politycznej dopiero w połowie lat 90. XX w. (Szatur-Jaworska, 2016), choć rzecz jasna naukowcy zajmowali się nim znacznie wcześniej. Kwestię zmiany podejścia do kluczowych zdarzeń w życiu jednostki, rozpoczynających, kończących lub modyfikujących najważniejsze jej kariery (utożsamianych z aktywnym starzeniem się), zaczęto coraz silniej akcentować dopiero wraz z ogłoszeniem roku 2012 *European Year of Active Ageing and Solidarity Between the Generations* (Ruzik-Sierdzińska, Perek-Białaś, Turek, 2013). O ile jednak

w zakresie aktywnego starzenia się literatura przedmiotu jest już obecnie dość bogata, o tyle zagadnienie międzypokoleniowego transferu wiedzy nadal jest rzadko poruszane. Badania nad transferem wiedzy prowadzone są wprawdzie dość intensywnie od połowy lat 90. XX w., ale realizowane są głównie z perspektywy psychologicznej, pedagogicznej, technologii informacyjnych lub zarządzania strategicznego. W polskich pracach naukowych zagadnienie międzypokoleniowego transferu wiedzy uwzględniane było dotychczas przede wszystkim w obszarze andragogiki, rzadko umożliwiając spojrzenie na tę kwestię z perspektywy miejsca pracy. Istotną lukę zdiagnozowano w obszarze badań nad ekonomicznymi aspektami międzypokoleniowego transferu wiedzy. Z uwagi na rosnące zapotrzebowanie praktyków, z pewnością można liczyć na rozwój badań podstawowych w tym zakresie. Z punktu widzenia niniejszej pracy szczególne znaczenie mają analizy dotyczące transferu wiedzy wewnątrz organizacji i ich znaczenia dla aktywności zawodowej. W takim ujęciu w literaturze przedmiotu, zwłaszcza polskiej, prace naukowe należą do rzadkości. Wynika to, z faktu, że ciągle jesteśmy na etapie tworzenia naukowego umocowania funkcjonujących w praktyce rozwiązań z zakresu wymiany wiedzy i innych związanych z nią procesów (Nogalski, Szpitter, 2010). Podobny wniosek można odnieść do zarządzania wiekiem, którego historia rozwoju sięga w Polsce zaledwie około dziesięciu lat. Niniejsza praca wypełnia tę lukę jedynie w pewnym stopniu, koncentrując się na transferze wiedzy i to w ujęciu międzygeneracyjnym. Z drugiej strony rozszerza perspektywę badawczą poprzez osadzenie zagadnień analizowanych zwykle z perspektywy zarządzania w problematyce ekonomicznej, tj. starzenia się zasobów pracy. Uwagę skoncentrowano przy tym na transferach jednokierunkowych – od starszego do młodszego pracownika.

Jak podkreślano we Wprowadzeniu, celem głównym pracy jest ocena uwarunkowań wydłużania okresu aktywności zawodowej Polaków na poziomie jednostkowym i organizacyjnym, ze wskazaniem na rolę międzypokoleniowego transferu wiedzy w tym zakresie. Realizacji celu głównego służy pięć celów szczegółowych:

- 1) scharakteryzowanie pokolenia 50+ w Polsce na tle młodszych generacji w perspektywie ich aktywności zawodowej,
- 2) dokonanie oceny znaczenia charakterystyk wyznaczających społeczno-ekonomiczny kontekst funkcjonowania starszych Polaków na rynku pracy dla wydłużania ich aktywności zawodowej,
- 3) dokonanie oceny poziomu rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy w polskich organizacjach i jego uwarunkowań w oparciu o własną propozycję pomiaru,
- 4) dokonanie oceny znaczenia międzypokoleniowego transferu wiedzy dla aktywności zawodowej starszych Polaków,

- 5) usystematyzowanie dorobku naukowego w zakresie międzypokoleniowego transferu wiedzy, jak również ekonomicznych aspektów starzenia się zasobów pracy.

Rozważania koncentrują się zatem na dwóch powiązanych ze sobą wątkach – wydłużaniu okresu aktywności zawodowej oraz międzypokoleniowym transferze wiedzy.

Hipoteza główna prowadzonych rozważań przyjęta została w następujący sposób:

Międzypokoleniowy transfer wiedzy, jako instrument aktywnego starzenia się, który sięga do potencjału pracowników w późnej fazie ich karier zawodowych, przyczynia się do wydłużenia okresu aktywności zawodowej oraz zatrzymania istotnej wiedzy organizacyjnej.

Z uwagi na to, że dla pracy zasadnicza jest koncepcja aktywnego starzenia się, uwaga skoncentrowana została na pierwszym z wątków. Ze względu na ograniczone możliwości empirycznego uzasadnienia głównej tezy, w pracy przyjęto pewne założenia upraszczające. Prowadząc analizę mikroekonomiczną z dwóch perspektyw – pracownika i pracodawcy, w pierwszym przypadku skupiono się na wykazaniu prawdziwości następującej hipotezy szczegółowej:

H1: Potencjał starszych pracowników przyczynia się, z perspektywy jednostkowej, do wydłużenia okresu ich aktywności zawodowej.

Szczególne znaczenie odgrywają przy tym kapitał ludzki i kapitał społeczny, a więc istotne wyznaczniki międzypokoleniowego transferu wiedzy. Istotna jest równocześnie ocena możliwości odbiorcy wiedzy, stąd analiza potencjału pracowników przeprowadzona została w przekroju pokoleń.

Z perspektywy pracodawcy istotne jest, że znaczenie potencjału starzejących się zasobów ludzkich determinuje potrzebę silniejszego uwzględnienia na poziomie organizacji takich mechanizmów, które umożliwią jego wykorzystanie, zapewniając utrzymanie dotychczasowej pozycji konkurencyjnej również po odejściu kluczowych pracowników na emeryturę. Jest to szczególnie istotne, jeśli pod uwagę weźmie się pozostająca w zasobach starszych pracowników wiedzę ukrytą, dotyczącą niejednokrotnie bardzo specyficznych dla danego podmiotu gospodarczego procesów, a także wypracowane sieci kontaktów zawodowych. Dla organizacji powinno to stanowić bodziec do podejmowania działań, które w skali makroekonomicznej przełożą się na zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych. Pracodawcy mają przy tym wpływ na aktywność zawodową starszych uczestników rynku pracy według dwóch ścieżek – poprzez utrzymanie w zatrudnieniu swoich pracowników również w późnej fazie ich kariery zawodowej oraz rekrutację nowych pracowników spośród tej subpopulacji. Oceniając znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy

dla aktywności zawodowej starszej części populacji istotne jest zatem sprawdzenie, czy przyczynia się on do utrzymania starszych pracowników w zatrudnieniu, jak i zwiększenia ich szans na znalezienie nowej pracy.

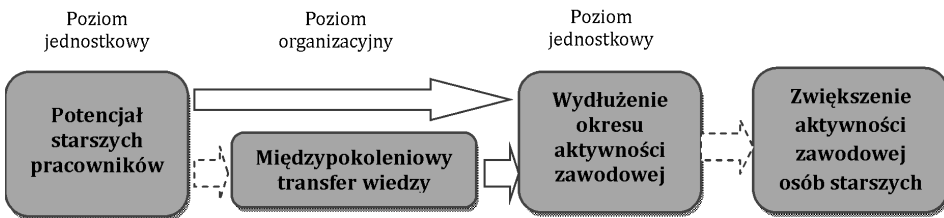
W związku z powyższym w pracy przyjęto kolejne dwie hipotezy szczegółowe:

H2: Międzypokoleniowy transfer wiedzy przyczynia się do utrzymania starszych pracowników w zatrudnieniu.

H3: Międzypokoleniowy transfer wiedzy przyczynia się do zwiększenia szans starszych osób na podjęcie zatrudnienia.

Sposób postępowania, jaki przyjęty został na etapie realizacji prowadzonych w niniejszej monografii analiz, można zatem zobrazować rys. 2. Przerwaną linią oznaczono na nim te relacje, których badanie nie będzie odbywać się wprost w oparciu o dane empiryczne (wnioski w tym zakresie wyprowadzane będą w sposób pośredni, w oparciu o przegląd literatury przedmiotu).

Rys. 2. Schemat zastosowanego w pracy postępowania badawczego w analizie czynników aktywności zawodowej osób starszych

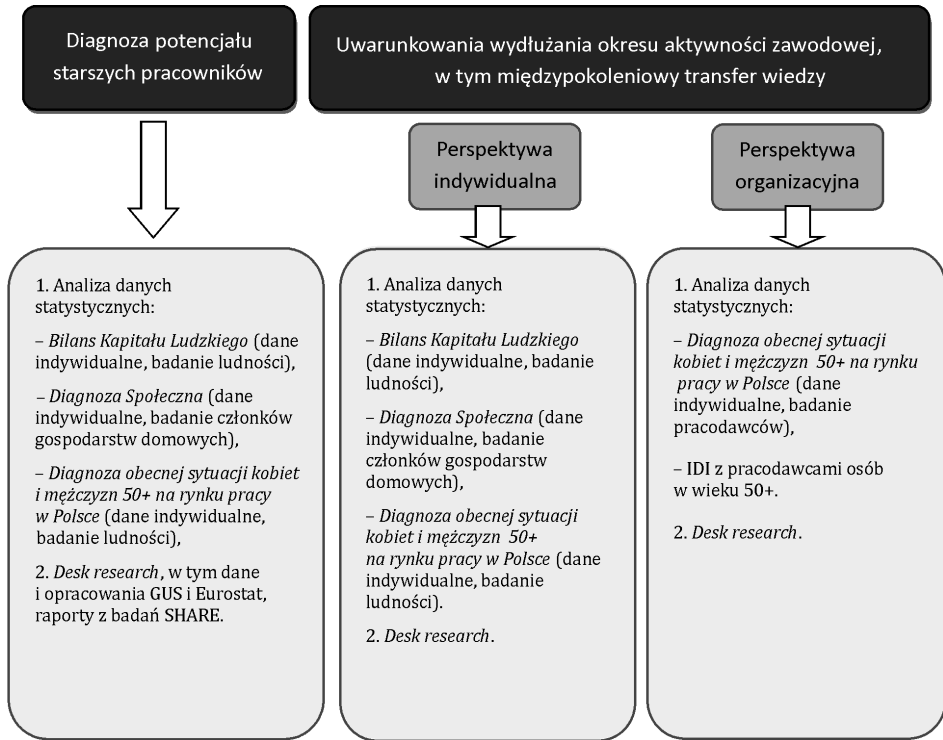


Źródło: opracowanie własne.

Cele pracy realizowano z uwzględnieniem potrzeby triangulacji na poziomie metod i technik badawczych, a także źródeł danych i metod ich analizy. W badaniu zastosowano zarówno metody jakościowe (*desk research* i indywidualne wywiady pogłębione), jak i ilościowe (badanie kwestionariuszowe). Dla potrzeb analiz ilościowych wykorzystano zarówno wyniki badań własnych (wybrane wątki szerzej zakrojonych badań ogólnopolskich), jak i ogólnie dostępne zbiory danych indywidualnych z reprezentatywnych badań ogólnopolskich i zagregowane dane statystyki publicznej (rys. 3).

Z uwagi na złożoność badanej problematyki, odwoływanie się do wielu zagadnień i różnorodnych źródeł danych, celowa wydaje się w tym miejscu bardziej szczegółowa charakterystyka przyjętej koncepcji badania. Dokonany w rozdziale drugim przegląd teoretyczny ekonomicznych aspektów starzenia się zasobów pracy, pozwala na syntezę aparatu pojęciowego, jak i najważniejszych teorii i koncepcji specyficznych

Rys. 3. Schemat podejścia analitycznego przyjętego na etapie realizowanych dla potrzeb monografii prac badawczych



Źródło: opracowanie własne.

dla tej dyscypliny nauki, stanowiąc tym samym bazę dla prowadzonych analiz empirycznych. Rozważania kolejnych dwóch rozdziałów służą wprost weryfikacji pierwszej z hipotez szczegółowych (realizując cele szczegółowe nr 1 i 2). W rozdziale trzecim dokonana została ocena potencjału starszych pracowników, w rozdziale czwartym zaś poddano ocenie jego znaczenie dla wydłużania okresu aktywności zawodowej. Analiza prowadzona jest zatem z perspektywy jednostkowej – w centrum zainteresowania postawione zostały osoby w wieku 50+. Badanie zrealizowano z wykorzystaniem instrumentarium statystycznego – zarówno metod jedno- i dwuwymiarowych, jak i wielowymiarowej analizy danych, w oparciu o wyniki trzech ogólnopolskich badań ludności (rys. 3). Przeprowadzona analiza, poprzez dostarczenie pogłębionej charakterystyki pokoleń, jakiej brak dotychczas w polskiej literaturze przedmiotu, pozwala na stworzenie kontekstu dla prowadzonych w kolejnych rozdziałach badań nad uwarunkowaniami aktywności zawodowej pokolenia 50+, w tym międzypokoleniowego transferu

wiedzy. Czynniki decydujące o tym, czy pracownik wydłuży własną aktywność zawodową czy też przejdzie na emeryturę, pogrupowano przy tym zgodnie ze standardowym ujęciem na *pull factors* i *push factors*, dodatkowo uwzględniono również czynniki typu *stay*. W ramach tych grup omówiono czynniki na poziomie organizacyjnym i indywidualnym. Dokonany przegląd zrealizowanych w tym zakresie badań pozwolił na wypracowanie podstaw teoretycznych dla konstruowanych w dalszej części pracy modeli szans kontynuowania aktywności zawodowej. Przeprowadzona, ponownie w oparciu o dane indywidualne z trzech ogólnopolskich badań ludności (rys. 3), analiza empiryczna pozwoliła na ocenę znaczenia uwarunkowań jednostkowych wydłużania okresu aktywności zawodowej. Uwzględniono wśród nich nie tylko podstawowe cechy demograficzne, czy sytuację rodzinną, ale przede wszystkim te aspekty, które w największym stopniu powiązane są z produktywnością starszych pracowników, tj. kapitał ludzki (w tym poziom wykształcenia, stan zdrowia, ale również – nie analizowane dotychczas w proponowanym tu zakresie – kompetencje), a także pomijany dotąd w tym kontekście kapitał społeczny. Dodatkowo, dokonany przegląd literatury przedmiotu pozwolił na wyartykułowanie znaczenia międzypokoleniowego transferu wiedzy jako instrumentu służącego nie tylko utrzymaniu wiedzy w czasach „tsunami” emerytur, ale też zwiększeniu aktywności zawodowej starszych uczestników rynku pracy. Zagadnieniom tym poświęcono dwa rozdziały monografii – piąty i szósty. Rozważania prowadzono tym razem z innej niż uprzednio perspektywy – na poziomie organizacji, a nie jednostkowym. Przeprowadzone analizy teoretyczne i empiryczne dostarczają wniosków pozwalających na weryfikację kolejnych dwóch z postawionych hipotez badawczych – H2 i H3, a tym samym realizację pozostałych celów szczegółowych (nr 3, 4 i 5). Przegląd literatury, którego wyniki zaprezentowano w rozdziale piątym, pozwala na szersze niż dotychczas spojrzenie na kwestię międzypokoleniowego transferu wiedzy – głównie z perspektywy procesów zachodzących w organizacji w warunkach starzenia się zasobów pracy z jednej strony, i wchodzenia na rynek pracy młodych ludzi z pokolenia Millenium z drugiej. Rozdział szósty wypełnia z kolei lukę, jaka pojawiła się w kontekście prowadzonych w rozdziale czwartym analiz dotyczących uwarunkowań wydłużania okresu aktywności zawodowej, poprzez włączenie perspektywy organizacyjnej. Jego zasadnicza część zawiera wyniki własnych analiz empirycznych, zrealizowanych w oparciu o badania ilościowe i jakościowe pracodawców (rys. 3).

Jak zaznaczono na rys. 3, w analizach empirycznych wykorzystano przede wszystkim wyniki trzech ogólnopolskich badań – *Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*, *Diagnozy*

Społecznej i Bilansu Kapitału Ludzkiego. Są to szeroko zakrojone, wielomodułowe badania, obejmujące różne populacje i różnorodną tematykę, znacznie wykraczającą poza ramy niniejszego opracowania, stąd korzystając z indywidualnych zbiorów danych ograniczono się do wybranych tylko zmiennych i subpopulacji – osób w wieku 50+ i pracodawców. Dokładny opis metodyki omawianych badań jest upubliczniony w postaci raportów metodologicznych, dostępnych na stronach WWW projektów, w ramach których je przeprowadzono (w niniejszej pracy uwzględniono w związku z tym jedynie skrócony opis metodyki każdego z nich, zamieszczając najważniejsze zagadnienia w przypisach do tekstu głównego monografii).

Szczegółowe kwestie metodologiczne, związane ze sposobem pomiaru i analizy badanych zjawisk, uwzględniono w Aneksie. Po pierwsze, przedstawiono własną propozycję sposobu mierzenia poziomu kapitału społecznego, jak również poddano dyskusji zagadnienia związane z pomiarem kompetencji. Po drugie, w Aneksie zawarto opis zastosowanych w pracy metod wielowymiarowej analizy danych (analizy czynnikowej, modeli analizy wariancji, regresji logistycznej oraz drzew klasyfikacyjnych).

Rozdział 2

Starzenie się zasobów pracy – aspekty teoretyczne

2.1. Wstęp

Proces starzenia się społeczeństw jest przedmiotem zainteresowań badaczy różnych dziedzin nauki, jako że jego konsekwencje odczuwalne są w niemal każdym obszarze. Umiejscawia to kontekst realizowanych badań w perspektywie gerontologicznej. Gerontologia jako nauka dąży bowiem do poznania złożonej istoty starości w wymiarze biologicznym, psychicznym i społecznym. Jej subdyscyplina, jaką jest gerontologia społeczna, skupia się na społecznych, psychologicznych, ekonomicznych i demograficznych cechach i następstwach procesu starzenia się (Błądowski, 2002, s. 61; Szatur-Jaworska, Błądowski, Dziegielewska, 2006, s. 13).

Patrząc na starzenie się społeczeństw z przyjętej w niniejszej pracy perspektywy ekonomicznej, wśród najbardziej istotnych kwestii wymienić należy starzenie się zasobów pracy. Początek fazy starości powiązany jest najczęściej z istotnym punktem w życiu człowieka – z wyjściem z rynku pracy. W większości krajów moment ten jest stosunkowo wczesny, średnio rzecz biorąc niższy niż wynikałoby to z granicy starości definiowanej według wieku ekonomicznego czy powszechnego wieku emerytalnego. Faza emerytury wydłuża się zatem, co ma swoje konsekwencje dla systemu finansów publicznych. Starość coraz częściej postrzegana jest przy tym nie tylko jako zagrożenie, ale też jako szansa. Wykorzystanie potencjału starszej części społeczeństwa: jako wydłużających swoją aktywność zawodową uczestników rynku pracy, konsumentów, członków rodzin i lokalnych społeczności, osłabiać powinno skutki zagrożeń wynikających z nieuchronnego procesu starzenia się – zarówno w ujęciu makroekonomicznym, jak i jednostkowym.

Celem niniejszego rozdziału jest wskazanie kluczowych dla problematyki publikacji pojęć, teorii i koncepcji.

2.2. Starzenie się ludności i jego skutki z perspektywy makroekonomicznej

Zarówno starość, jak i starzenie się, nie są pojęciami precyzyjnymi (Kowaleski, Majdzińska, 2012, s. 7). Odnosząc się do perspektywy jednostkowej, wiek definiuje się w kategoriach biologicznych, demograficznych, psychicznych, społecznych lub prawnych (ekonomicznych i socjalnych) (Schalk, 2010, s. 115–117; Szarota, 2010, s. 24–44). Wiek ekonomiczny określany jest przy tym na podstawie społecznego podziału pracy (starość utożsamia się z wiekiem poprodukcyjnym). Ponieważ proces starzenia się jest zindywidualizowany, pojawiają się problemy z operacjonalizacją dolnej granicy tej fazy życia. Większość autorów powołuje się w tym zakresie na klasyfikację opracowaną przez Rosseta (1959), podając wybraną punktowo granicę z przedziału 60–70 lat. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) jako początek okresu starości przyjmuje 60 lat, choć w krajach rozwiniętych jest to raczej granica 65 lat (podejście stosowane przez Organizację Narodów Zjednoczonych – ONZ i Eurostat). W ramach tego okresu życia wyróżnia się, zgodnie z podejściem WHO, trzy fazy starości: młodzi starzy (*young old*, III wiek: 60–74 lata), starzy starzy (*old old*, IV wiek, starość dojrzała: 75–89 lat), długowieczni (*oldest old, long life*: powyżej 90 lat). Wiek 45–59 lat określa się jako wiek przedstarzycy (Kijak, Szarota, 2013, s. 14). Jak pisze Szukalski (2012, s. 92–93), przyjmowanie jako początku starości wieku 60 lat (a nawet 65) zaczyna być już archaiczne. Biorąc pod uwagę dynamiczny charakter procesu starzenia (Frątczak, 1984, s. 9), proponuje się wykorzystanie nie tylko wieku chronologicznego, ale też potencjalnego (prospektywnego), oznaczającego liczbę lat możliwych jeszcze do przeżycia, zgodnie z porządkiem wymierania na danym obszarze i w określonym czasie¹. Tym samym zaleca się szersze wykorzystanie tablic trwania życia (d’Albis, Collard, 2013; Jackowska, 2013; Kowaleski, Majdzińska, 2012, s. 13; Lange, Rossa, 2012, s. 35–64). Równocześnie podkreślić należy społeczne, jak i subiektywne redefiniowanie starości. Co istotne, przesuwa się w górę subiektywna granica wieku rozpoczynającego ten okres. Jak wynika z badań CBOS, według Polaków okres starości rozpoczyna się ok. 62. roku życia (Łotocki, 2012, s. 142). Z badań Eurobarometru (2012) wynika, że jest to 63,9 lat (TNS, 2012). Oznacza to konieczność redefiniowania również pojęcia „starszy pracownik” (o czym szerzej w dalszej części pracy). Z perspektywy zasobów

1 Historyczne znaczenie mają już w tym względzie skale starości.

pracy istotna jest także starość demograficzna społeczeństwa. Jednym z najczęściej stosowanych mierników zaawansowania procesu starzenia jest tzw. współczynnik starości (*old-age rate*), rozumiany jako udział osób starszych (60+ lub 65+) wśród ogółu populacji (Abramowska-Kmon, 2011)². Z punktu widzenia badań ekonomicznych bardzo duże znaczenie ma również współczynnik obciążenia ekonomicznego osobami starszymi (*old dependency ratio*), liczony jako relacja liczby osób w wieku poprodukcyjnym do liczby osób w wieku produkcyjnym (Sävulea, Constantinescu, 2012).

Analizując dane statystyczne, trudno mieć wątpliwości – polskie społeczeństwo starzeje się. Niemniej jednak pracodawcy nie odczuwają jeszcze tak silnie skutków tego procesu, jak to ma miejsce np. w Niemczech czy Francji. Jakie są tego przyczyny? Po pierwsze, na tle większości krajów europejskich jesteśmy nadal młodą populacją. Mediana wieku, a także współczynnik obciążenia ekonomicznego (ogółem i osobami w wieku poprodukcyjnym) kształtuje się poniżej średniej dla Unii Europejskiej (UE-28), podobnie – udział osób w wieku 65+ w populacji należy do najniższych w UE (tab. 1). W 2014 r. połowa Polaków miała nie więcej niż 39,2 lata, znacznie starsi są mieszkańcy takich krajów jak Niemcy czy Włochy. Niemniej jednak w porównaniu z 1970 r. wzrost mediany wieku sięga w Polsce prawie 11 lat, a więc jest równie wysoki jak w Niemczech i we Włoszech (Wiktorowicz, 2013, s. 20–21).

Podobnych wniosków dostarcza analiza kształtowania się współczynnika starości – obecnie niższy niż Polska odsetek populacji w wieku 65+ mają jedynie Irlandia, Słowacja, Cypr i Luksemburg. W porównaniu z Włochami, Niemcami i Grecją różnica jest znaczna (6–7 pkt. proc.). Według szacunków, w perspektywie 2060 r. współczynnik ten wzrośnie w Polsce ponad dwukrotnie, do ok. 35% (a więc powyżej średniej prognozowanej dla UE-28). Również współczynnik obciążenia ekonomicznego (przy tradycyjnie rozumianym wieku produkcyjnym, tj. 15–64 lata), plasuje obecnie Polskę w grupie państw o słabo zaawansowanych procesach starości demograficznej. Nasz kraj znajduje się na drugiej pozycji wśród najmłodszych krajów UE, tuż za Słowacją. Na 100 osób w wieku

2 W badaniach demograficznych wykorzystuje się również takie proste mierniki jak współczynnik starości sędziwej, medianę wieku, kwintyl IV (granica wieku 20% najstarszych osób), jak również miary relacyjne – indeks starości demograficznej, indeks sędziwej starości, bardzo często wykorzystywany współczynnik obciążenia demograficznego osobami starszymi (liczony jako stosunek liczby osób starszych w stosunku do pozostałych osób dorosłych), współczynnik potencjalnego wsparcia, współczynnik potencjalnego wsparcia starszych rodziców, współczynnik rotacyjności potencjalnych zasobów pracy (Kowaleski, Majdzińska, 2012, s. 9–11). Proponuje się również miary alternatywne: miarę starości bazującą na średniej i współczynniku asymetrii (Cieślak, 2004), relatywną lukę starzenia się (*relative ageing gap – RAG*) i ogólny miernik starzenia się (Kot, Kurkiewicz, 2004).

Tabela 1. Podstawowe mierniki starzenia się populacji – Polska na tle innych krajów UE-28

Wyszczególnienie	Rok	Polska	UE-28		
			ogółem	min	max
Udział osób w wieku 65+ w populacji	2014	14,9	18,5	12,6 (Irlandia)	21,4 (Włochy)
	2060 (P)	35,4	32,9	25,4 (Irlandia)	38,0 (Hiszpania)
Mediana wieku	2014	39,2	42,2	36,0 (Irlandia)	45,6 (Niemcy)
Przeciętne dalsze trwanie życia (w momencie narodzin)	2013	77,1	80,6	74,1 (Litwa)	83,2 (Hiszpania)
Współczynnik obciążenia ekonomicznego (<i>dependency ratio</i>)	2014	42,7	51,8	40,6 (Słowacja)	57,6 (Francja)
	2060 (P)	89,4	85,9	73,9 (Irlandia)	96,5 (Hiszpania)
Współczynnik obciążenia ekonomicznego osobami w wieku poprodukcyjnym (<i>old dependency ratio</i>)	2014	21,2	28,1	19,0 (Słowacja)	33,1 (Włochy)
	2060 (P)	67,0	61,1	44,3 (Irlandia)	74,8 (Hiszpania)

P – prognoza (wg wariantu bezemigracyjnego)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [demo_pjanind, demo_mlexpec, demo_pjangroup, demo_pjanbroad], stan na dz. 19.11.2015 r.

produkcyjnym przypadało w 2014 r. (tylko) 42,7 osób w wieku nieprodukcyjnym, niemniej jednak z punktu widzenia obciążenia ekonomicznego osobami w wieku poprodukcyjnym pozycja Polski jest już nieco słabsza, ale dalej lepsza niż średnio w UE-28 (21,2 wobec 28,1). Dla porównania, w 2014 r. w takich krajach jak Włochy, Grecja, Niemcy, Szwecja, Portugalia i Finlandia wskaźnik ten przekraczał 30. Przytoczone wyniki stanowią odpowiedź na postawione uprzednio pytanie. W przeciwieństwie do Niemiec, które od lat borykają się z problemem starzenia się społeczeństwa i w związku z tym od dawna stosują środki służące wydłużeniu aktywności zawodowej, w Polsce bardziej aktywne działania podjęto dopiero w ostatnich latach (choć pierwsze programy kierowane do starszych uczestników rynku pracy realizowane były już przed ok. dziesięć laty). Zauważmy jednak, że jeśli ziszczą się prognozy demograficzne, w ciągu najbliższych dziesięcioleci Polska zderzy się boleśnie z problemem starzenia ludności. Do 2060 r. współczynniki obciążenia ekonomicznego mają wzrosnąć 2–3 krotnie – na 100 osób

w wieku produkcyjnym przypadać ma blisko 90 osób, w tym 67 osób w wieku poprodukcyjnym (tab. 1). Jest to wynikiem bardzo niskiej dzietności – w 2013 r. współczynnik dzietności (*TFR*) wynosił w Polsce zaledwie 1,29, a więc kształtował się na poziomie wyraźnie niższym niż i tak niska średnia dla UE (1,55), znacznie poniżej prostej zastępowalności pokoleń (*TFR* = 2,1). Według prognoz GUS, utrzymanie zasady przechodzenia na emeryturę w wieku 67 lat (dla obu płci), ograniczyłoby obciążenie ekonomiczne osobami w wieku poprodukcyjnym do ok. 50, a tym samym wzrost udziału osób w „ruchomym” wieku poprodukcyjnym do 43% (GUS, 2014, s. 41). Ma to swoje uzasadnienie zwłaszcza w kontekście prognoz wynikających z potencjalnego pomiaru starości. Oczekiwana długość życia w momencie narodzin jest w Polsce, podobnie jak w innych krajach naszego regionu, relatywnie niska – 77,1 lat (na drugim biegunie są mieszkańcy krajów śródziemnomorskich – w momencie narodzin oczekiwana długość życia Hiszpana, Włocha czy Cypryjczyka sięga ok. 83 lat). Niemniej jednak do roku 2060 oczekiwana długość życia Polaków ma wzrosnąć do średnio 82,4 lat dla mężczyzn i 87,9 lat dla kobiet, a 65+-latek będzie mógł oczekiwać kolejnych 21,2 lat życia, kobieta 65+ – kolejnych 24,8 lat (EC, EPC, 2012, s. 438).

Omówione tendencje mają poważne konsekwencje dla gospodarek. Po pierwsze, zmieniająca się na niekorzyść struktura populacji (rosnące obciążenie ekonomiczne), powoduje zwiększenie transferów pieniężnych, zwłaszcza związanych ze świadczeniami emerytalnymi oraz z usługami realizowanymi w ramach systemu opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (Barell, Hurst, Kirby, 2009). Ma to swoją genezę w stosowaniu metody repartycyjnej finansowania systemu emerytalnego (składki odprowadzane przez aktywnych zawodowo przeznaczają się na finansowanie bieżąco wypłacanych świadczeń), jak również wagi wydatków na cele emerytalne w budżecie państwa. Każde zachwianie równowagi finansowej wyrażające się deficytem systemu emerytalnego może mieć wpływ na sytuację finansów publicznych (Davis, Hu, 2006). Rozwiązaniem tej sytuacji może być podniesienie składek (podatków) lub obniżenie wysokości świadczeń emerytalnych, bądź też podniesienie wieku emerytalnego (Ahuja, Paserman, 2009). Jak wykazali Barrell, Hurst i Kirby (2009), wydłużenie okresu aktywności zawodowej zmniejsza wypłaty transferowe dla emerytów i rencistów, bez konieczności obniżania wysokości świadczeń. Jest to rozwiązanie łatwiejsze dla rządów niż np. podniesienie podatków, zwiększa też przychody podatkowe dzięki zwiększeniu dochodów i konsumpcji, co m.in. może być wykorzystane do spłaty długu publicznego. Według ich szacunków, w Europie przedłużenie okresu aktywności zawodowej o 2 lata wystarczy na spłatę długu publicznego do równowartości ok. 40% PKB. Inna potencjalna droga to prywatyzacja

ubezpieczenia ryzyka od starości poprzez uzupełnianie istniejących rozwiązań ubezpieczeniem świadczonym przez prywatne firmy ubezpieczeniowe lub częściową prywatyzacją publicznego systemu emerytalnego (KE, 2012). W krajach Unii Europejskiej, zwłaszcza „starej” Piętnastki, które skutki starzenia się społeczeństw odczuły znacznie wcześniej niż nasza część Europy, wprowadzono reformy systemów emerytalnych wychodzące naprzeciw wyzwaniom demograficznym. W większości krajów zmianom tym towarzyszyły reformy w innych obszarach, w tym zwłaszcza na rynku pracy, ukierunkowane na zwiększenie i wydłużenie aktywności zawodowej. Co istotne, proponowane rozwiązania coraz częściej mają charakter holistyczny, uwzględniając możliwość oddziaływania na dłuższą karierę zawodową za pomocą wpływu na łatwiejsze wykonywanie innych karier (np. elastyczny czas pracy ułatwiający pracę i obowiązki opiekuna swych rodziców czy teściów). Poza tym, władze publiczne „dojrzewają” do uświadomienia sobie, iż długa kariera zawodowa jest możliwa na masową skalę tylko dzięki podejmowaniu działań z dużym wyprzedzeniem. Zasygnalizowane zagadnienia omawiane są szeroko m.in. w publikacjach: Buck, Dworschak (2003); Kryńska, Szukalski (red.) (2013)³; Perek-Białas, Strzałkowska, Turek (2010)⁴.

Starzenie się społeczeństw przeobraża też strukturę wydatków indywidualnych i społecznych. Odwołujący się do kategorii cyklu życia, opracowany w latach 50. XX w. przez Modiglianiego (Modigliani, Brumberg, 1954) model cyklu życia (*the life-cycle model of saving*) zakłada, że racjonalnie działające jednostki planują swoją konsumpcję i oszczędności długookresowo, na przestrzeni całego życia, biorąc pod uwagę interesy swoich następców (spadkobierców). Zgodnie z założeniami teorii cyklu życia, ludzie logicznie będą akumulować aktywa tak, aby zabezpieczyły ich na starość przed nieoczekiwanymi spadkami standardu życia (Legros, 2006). Dochody z pracy ewoluują w cyklu życia. W okresie przed- i poprodukcyjnym ludzie konsumują więcej niż zarabiają, zaś w okresie produkcyjnym – dochody przewyższają konsumpcję. Dzięki oszczędnościom zasoby dostępne w jednej fazie życia, stają się dostępne w innej. Ma to swoje przełożenie również na poziomie makroekonomicznym – zachodzi istotna zależność między strukturą demograficzną

3 W publikacji tej opisuję m.in. rozwiązania dotyczące Holandii i Hiszpanii oraz (we współautorstwie) przykłady dobrych praktyk w krajach UE.

4 Ważne źródło informacji stanowią również raporty krajowe MOPACT (*Making longevity an asset for economic and social development*, projekt realizowany w ramach 7. PR), EEO Review (*European Employment Observatory Review: Employment policies to promote active ageing*), OECD czy *Mutual Learning Programme* (seria *Peer Country Comments Paper*). Mając świadomość ogromnej wagi kwestii związanych z systemami emerytalnymi, w niniejszej publikacji, z uwagi na jej ograniczone ramy i odmienne cele, zagadnienia te zostaną ograniczone do niezbędnego minimum.

w danym kraju a poziomem oszczędności – proces demograficznego starzenia powoduje systematyczny spadek oszczędności (Hurd, Rohwedder, 2013). Jednocześnie struktura wieku ludności nie ma zasadniczego znaczenia dla poziomu konsumpcji, przeobrażeniu ulega jednak wewnętrzna struktura popytu (de Freitas, Martins, 2009; Migdał-Najman, Szreder, 2013; Trzpiot, 2013, 2015). Ta modelowa koncepcja w rzeczywistości jest mało realistyczna, gdyż leżące u jej podstaw założenia są mało prawdopodobne do spełnienia. Ekonomiści behawioralni⁵ wyjaśniają to „ograniczoną samokontrolą” (Graham, Isaac, 2002). Zgodnie z behawioralnym modelem cyklu życia (*behavioral life-cycle model*), ludzie starają się oszczędzać na emeryturę, ale zbyt często ograniczają ich niewystarczające zdolności lub chęci (Thaler, Shefrin, 1981).

Starzenie się społeczeństw ma też swoje konsekwencje z punktu widzenia **wzrostu gospodarczego** (por. np. Cuaresma, Lábaj, Pruziński, 2014; Skirbekk, 2005, 2008). Bezpośredni wpływ odgrywają zarówno nakłady pracy, jak i **produktywność**. Po stronie produktywności wymienia się: jakość pracy (związaną ze strukturą wiekową i kapitałem ludzkim), relację kapitału do nakładów pracy oraz postęp techniczny (*Total Productivity Factor* lub *Total-Factor Productivity – TFP*) „osadzony” w nakładach (Carone i in., 2005, s. 8). Czynniki wzrostu gospodarczego, które uwalniane są podczas zmiany struktury ludności, określa się mianem dywidendy demograficznej (Jurek, 2012a, s. 69). Na początkowym etapie procesu starzenia się ludności, generowane są warunki pozytywnie stymulujące wielkość zagregowanej produkcji, tj. przejściowy spadek obciążenia demograficznego oraz wzrost poziomu oszczędności i inwestycji w gospodarce. Omawiana pierwsza dywidenda demograficzna jest jednak tylko przejściowa. Kiedy wygasa, może zostać uruchomiona druga dywidenda demograficzna – wzrost gospodarczy związany jest ze wzrostem produktywności pracy (Mason, Lee, 2013). Potencjalne nakłady pracy zmniejszają się w wyniku rosnącego obciążenia ekonomicznego. W skali makroekonomicznej może to zostać skompensowane przez podniesienie produktywności, utożsamianej przeważnie z wydajnością pracy (Börsch-Supan, 2008, s. 53). Jak podkreśla Feyrer (2008), wpływ struktury wieku populacji jest o wiele większy niż wynika to z szacunków relacji między płacami i doświadczeniem, dokonywanych na poziomie mikroekonomicznym. Jeśli wydajność pracy uzależniona jest od wieku, zmiany w strukturze wiekowej przyniosą również zmiany w łącznej produktywności, nawet jeśli dla danego wieku produktywność pozostaje stała. Istotne jest zatem spojrzenie na tę kwestię z perspektywy mikroekonomicznej.

⁵ Szersze odwołanie do ekonomii behawioralnej ma miejsce w rozdziale czwartym.

W badaniach nad aktywnym starzeniem się produktywność rozumiana jest też szerzej, jako każda aktywność, która wytwarza dobra i usługi, niezależnie czy opłacana czy nie, włączając taką aktywność jak praca domowa, opieka nad dziećmi, wolontariat, pomoc rodzinie i przyjaciołom. Gerontolodzy posługują się pojęciem **społecznej produktywności** (Hinterlong, Morrow-Howell, Sherraden, 2001, s. 7), które wychodzi poza omawiane dotychczas ekonomiczne ujęcie, powiązane ściśle z uczestnictwem w rynku pracy. Jak pokazują badania Eurobarometru (2012), Polacy, podobnie jak inni Europejczycy, postrzegają wysoką produktywność społeczną osób starszych. Uważają, że wnoszą one istotny wkład w gospodarkę i życie społeczeństwa opiekując się wnukami (83%), jako podpora finansowa swoich rodzin (65%), jako opiekunowie chorych lub niepełnosprawnych członków rodziny (64%), jako konsumenci (59%), jako pracownicy (53%) i/lub wolontariusze (31%). Niemniej jednak z punktu widzenia problematyki niniejszej publikacji istotne jest tradycyjne podejście i do niego ograniczono się w dalszej części opracowania. W kontekście rynku pracy, korzystne konsekwencje procesu starzenia się to przede wszystkim przyrost wiedzy organizacyjnej wynikającej z doświadczenia zawodowego, wyższe umiejętności menedżerskie i wyższy kapitał społeczny (EC, 2014, s. 36).

2.3. Mikroekonomiczne aspekty starzenia się zasobów pracy

Starzenie się zasobów pracy a produktywność jednostkowa

Jak podkreślano, w ujęciu mikroekonomicznym konsekwencje starzenia się społeczeństw rozpatruje się zwłaszcza z punktu widzenia jego wpływu na produktywność. Wyniki licznych badań nie są jednak jednoznaczne co do kierunku relacji między wiekiem a produktywnością. Niektóre z prac wskazują, że maleje ona z wiekiem (por. np. Mahlberg, Freund, Prskawetz, 2009; Skirbekk, 2005; Vandenberghe, Waltenberg, Rigo, 2013), zwłaszcza tam, gdzie efekty pracy są uzależnione od fizycznych możliwości pracownika (Kryńska, 2006b, s. 36). Inne prace potwierdzają mniejsze różnice między najstarszymi pracownikami a wcześniejszą grupą wieku (krzywa jest bardziej spłaszczona) (por. np. Börsch-Supan, 2013; Burtless, 2013; Göbel, Zwick, 2009,

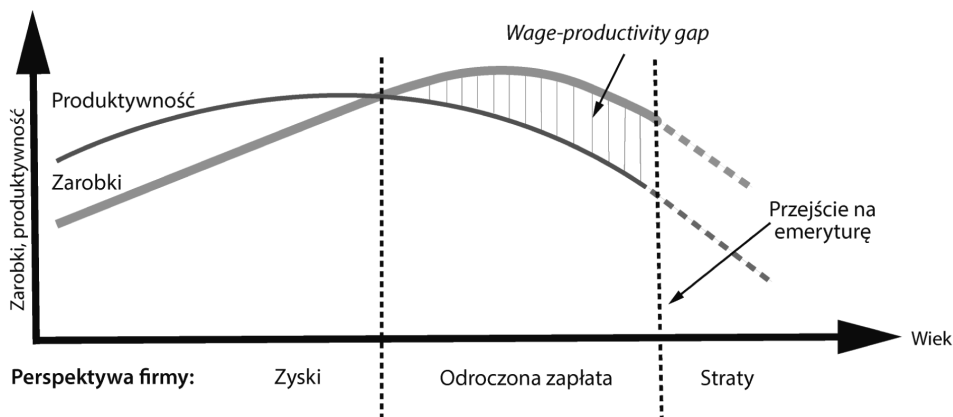
2012; Mahlberg i in., 2013), jeszcze inne – wskazują na wzrost produktywności w starszych grupach wieku (Ng, Feldman, 2008; van Ours, Stoeldraijer, 2011)⁶. Conen, van Dalen i Henkens (2012), relacjonując wyniki projektu ASPA, podkreślają, że również pracodawcy uważają przeważnie, że produktywność nie ma związku ze starzeniem się siły roboczej (wskazuje tak od ok. 55% pracodawców w Niemczech i Szwecji przez ok. 2/3 w Polsce, we Włoszech i Francji po ponad 70% w Wielkiej Brytanii i Danii). W świetle uzyskanych wyników, największą produktywność osiągamy mniej więcej między 30. a 50. rokiem życia (MalMBERG, Lindh, Halvarsson, 2008), choć różne badania zawężają ten przedział, wskazując, że spadek produktywności zaczyna się po 44. (Prskawetz, Fent, Guest, 2008), 50. (Skirbekk, 2005) lub 55. (Göbel, Zwick, 2009) roku życia. W kolejnych badaniach Göbel i Zwick (2010) wskazują, że produktywność nieznacznie rośnie w wieku 45–50 lat, niemniej jednak między 50. a 55. rokiem życia – maleje. Szeroki przegląd modeli w tym obszarze można znaleźć np. w Carone i in. (2005), Mahlberg i in. (2013), Posthuma, Campion (2009), Prskawetz, Bloom, Lutz (2008).

Polskie badania w tym zakresie (Bortkiewicz, Makowiec-Dąbrowska, 2008) dostarczają następujących wniosków: (1) w zakresie sprawności fizycznej – w wieku 40 lat wydolność organizmu obniża się o ok. 10%, a w wieku 60 lat o ok. 40% w stosunku do maksymalnego poziomu, (2) w zakresie sprawności umysłowej – wydłuża się proces przetwarzania informacji, pogarsza się zdolność zapamiętywania, zmniejsza możliwość wykonywania kilku czynności jednocześnie, płynnego przechodzenia z jednego typu aktywności do innego, (3) w zakresie zdolności adaptacyjnej organizmu – obniża się tolerancja na nieregularne godziny pracy i pracę zmianową, na pracę w warunkach gorącego lub zimnego klimatu i hałasu.

Zmiany produktywności w cyklu życia z perspektywy pracodawcy zobrazowano na rys. 4.

6 Podkreśla się przy tym, że indywidualna produktywność jest trudna do bezpośredniego, obiektywnego pomiaru (Börsch-Supan, 2013). Wykorzystuje się do tego celu np. dane pochodzące z przedsiębiorstw o wytwarzanej przez nie wartości dodanej, przeliczając ją na pracownika (według grup wieku) – szacuje się w ten sposób wkład pracowników do łącznej produktywności. Jak podkreślają Lis i Magda (2014), z perspektywy makroekonomicznej za wyznacznik produktywności poszczególnych kohort często uznaje się wskaźniki zatrudnienia. Niemniej jednak najpopularniejszą miarą produktywności jest godzinowa stawka płacy, odzwierciedlająca w świetle teorii neoklasycznej krańcową produktywność, choć i ona nie jest miernikiem doskonałym (głównie z uwagi na asymetrię informacji na rynku pracy, ale także z uwagi na często występujące dodatki stażowe). Inną metodą jest wykorzystanie opinii managerów (Börsch-Supan, 2013).

Rys. 4. Zmiana produktywności jednostki w cyklu życia z perspektywy organizacji



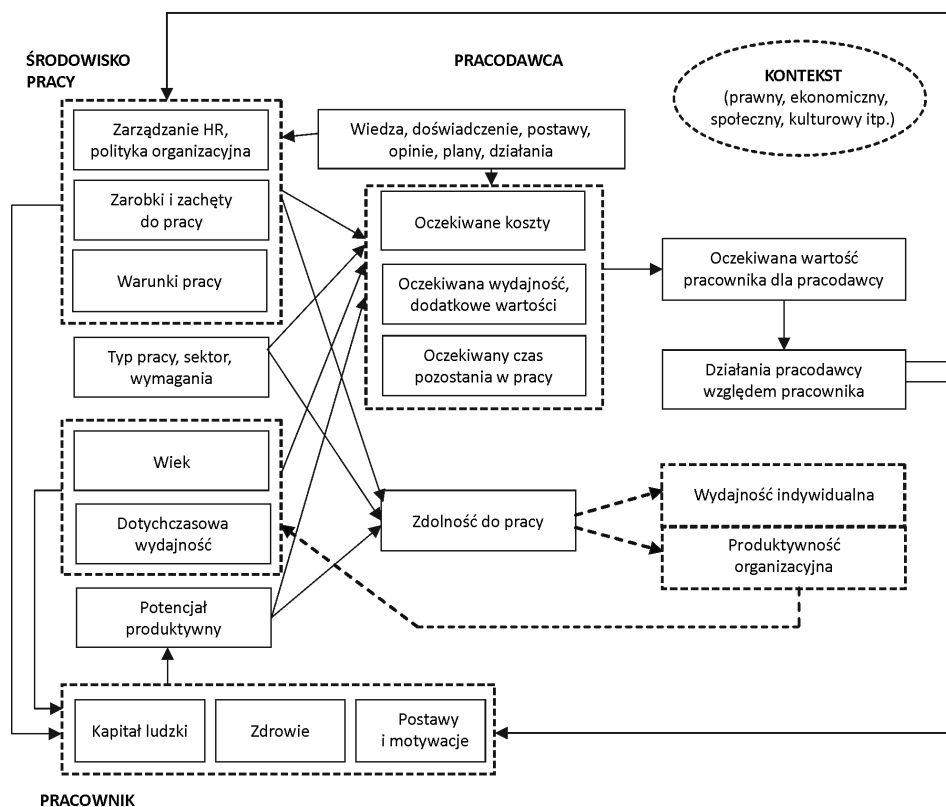
Źródło: Turek (2015b).

W przypadku młodszych pracowników produktywność jest wyższa niż płaca, a jednocześnie inwestowanie w pracownika osiąga największą skalę. Po osiągnięciu określonego wieku (szacowanego na różnym poziomie przez różnych autorów, o czym była mowa wcześniej, uzależnionego nie tylko od indywidualnych predyspozycji pracownika, ale też od sektora zatrudnienia czy regionu), pojawia się luka między płacą a produktywnością (*wage-productivity gap*), tj. płaca przewyższa produktywność (okres odroczonej zapłaty). W przypadku pracujących w przemyśle, produktywność pracowników o niskich umiejętnościach maleje z wiekiem, podczas gdy dla wysoko wykwalifikowanych pracowników – prawie się nie zmienia (podobne prawidłowości mają miejsce dla wykwalifikowanych pracowników handlu). Nisko wykwalifikowany personel w usługach i handlu osiąga największą produktywność w średnim wieku, u starszych pracowników wyraźnie się ona obniża (do poziomu niższego od osiąganego przez osoby młode), analogiczne wnioski dotyczą wykwalifikowanych pracowników zatrudnionych w usługach. Tymczasem płace rosną w każdej z tych grup, silniej w przypadku wysoko wykwalifikowanych pracowników. Największą lukę produktywności osób starszych względem ich płacy obserwuje się w przypadku wykwalifikowanych pracowników usług i niewykwalifikowanych pracowników handlu (Roger, Wasmer, 2011). Z drugiej strony, inne badania nie potwierdzają luki płaca–produktywność starszych pracowników (por. np. van Ours, Stoeldraijer, 2011).

Produktywność zależy od jednostki, rodzaju pracy, ale też zarządzania. Na poziomie jednostkowym podstawowe wyznaczniki produktywności to potencjał – kapitał ludzki (będący wypadkową uczestnictwa w kształceniu ustawicznym i doświadczenia), a także zdolność do pracy (w tym zwłaszcza zdolności fizyczne i kognitywne) i wydajność na wielu

plaszczynach (Hofer, Url, 2008). Straty związane z wiekiem, takie jak spowolnienie szybkości przetwarzania informacji lub utrata zdolności wielozadaniowości, nie muszą mieć negatywnego wpływu na wydajność pracy, ponieważ do pewnego punktu mogą być kompensowane przez doświadczenie życiowe i zawodowe starszych pracowników. Z wiekiem zwiększa się też poziom kapitału ludzkiego i, przeważnie, również kapitału społecznego. Co ciekawe, z punktu widzenia produktywności znaczący korzystny wpływ odgrywa praca w zespołach wielopokoleniowych – transfer wiedzy między różnymi grupami wieku, możliwość dzielenia zadań między różnymi generacjami odgrywa większe znaczenie niż potencjalne problemy komunikacyjne czy wynikające z odmienności postaw i aspiracji pracowników w różnym wieku (Göbel, Zwick, 2010).

Rys. 5. Model relacji między pracodawcą i pracownikiem z perspektywy produktywności w cyklu życia

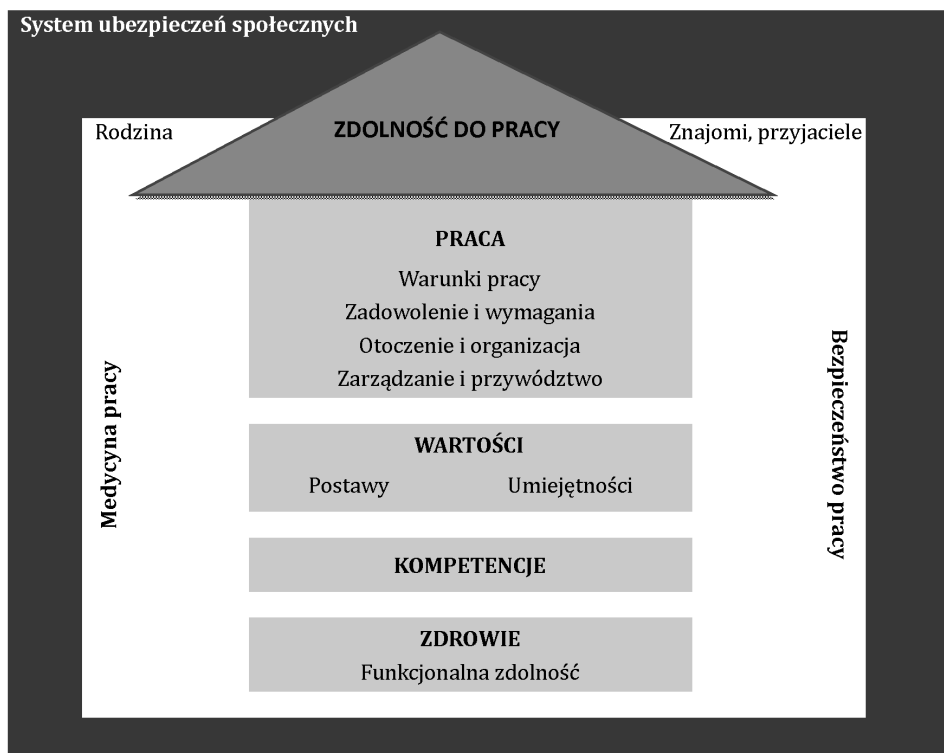


Z perspektywy organizacji, wzajemne relacje między pracodawcą i pracownikiem zobrazować można zgodnie z rys. 5. Jak pisze Turek (2015a), w tak zaprezentowanym ujęciu wiek pracownika pełni dwojaką rolę: z jednej strony w pewnej mierze wpływa na zdolność do pracy, z drugiej – pełni rolę wskaźnika, na podstawie którego określana jest oczekiwana wartość pracownika dla organizacji. W obydwu przypadkach nie jest to jednak wpływ bezpośredni i jego rezultat zależy od szeregu innych czynników (Turek, Perek-Białas, 2013). Jak podkreślano, z wiekiem zmieniają się zdolności fizyczne, kognitywne oraz motywacje i postawy jednostek, co niekoniecznie oznaczać musi spadek potencjału produktywnego w starszych grupach wieku. Po drugie, wiek wpływa na oczekiwaną przez pracodawcę wartość pracownika, chociaż oczekiwania te są moderowane przez środowisko pracy, a także doświadczenia, opinie i stereotypy pracodawcy.

Ekonomiczne rozumienie produktywności skupia się na nakładach i wynikach, pomijając podstawowe mechanizmy decydujące o produktywności (Turek, 2015a). Z pomocą przychodzi koncepcja zdolności do pracy. Model zdolności do pracy stanowi holistyczne, proaktywne, prewencyjne podejście do aktywności zawodowej – poprzez lepsze zarządzanie ludźmi w każdej fazie ich życia zawodowego. Główne założenia omawianego modelu to poprawa jakości pracy przez utrzymanie lepszego stanu zdrowia fizycznego i psychicznego, równowagę pracę-życie, ulepszenia w środowisku pracy oraz – na poziomie jednostkowym – poprawę jakości życia i produktywności (Ilmarinen, 2005, s. 132–133). Model zdolności do pracy opiera się na równowadze między stroną podażową i popytową rynku pracy. Od strony pracowników uwzględnia zdrowie, edukację, kompetencje, wartości i postawy, od strony pracodawców zaś – środowisko pracy, aktualne treści pracy, wymagania, organizację pracy, zarządzanie (rys. 6). Integralnym elementem modelu zdolności do pracy jest zarządzanie wiekiem.

Opracowany Indeks Zdolności do Pracy (*Work Ability Index – WAI*), stanowi bardzo proste, a jednocześnie miarodajne narzędzie pomiaru zdolności do pracy, wykorzystywane przez 80% fińskich przedsiębiorstw (Maltby, 2011). Opracowano go w Fińskim Instytucie Zdrowia Zawodowego w Helsinkach w 1980 r. w zespole fizjologów pracy, psychologów, lekarzy, epidemiologów i biostatystyków, pod kierownictwem Ilmarinena. Zdolność do pracy zdefiniowano jako stan równowagi między możliwościami pracownika a wymaganiami, jakie praca przed nim stawia. Można ją zmierzyć odpowiadając na pytanie: „Jak dobry jest pracownik obecnie i jaki będzie w najbliższej przyszłości, oraz jaki jest jego poziom zdolności do wykonywania pracy zgodnie z wymaganiami, stanem zdrowia i psychicznymi możliwościami?”. Podstawę stanowią zdrowie fizyczne i zasoby psychiczne. Kolejny komponent to wiedza i kompetencje, które

Rys. 6. Model zdolności do pracy



Źródło: Ilmarinen (2005, s. 132–133).

powinny być nieustannie rozwijane, aby sprostać wymaganiom pracy (utrzymać zadowalającą zdolność do pracy). Wyżej stoją wartości, postawy i motywacja pracownika, które utrzymują równowagę pomiędzy pracą a możliwościami danej osoby oraz pomiędzy pracą a życiem osobistym. Kolejny poziom to praca i związane z nią czynniki – wymagania pracy, organizacja i styl zarządzania. Całą „budowlę” zwieńcza „dach” – zdolność do pracy. Wszystkie elementy („piętra”), powinny znajdować się w stanie równowagi względem siebie, aby utrzymać zdolność do pracy. Znaczenie ma także otoczenie, w jakim przebywa pracownik, jego rodzina, znajomi i wszystkie inne osoby, z którymi ma kontakt. Jeśli zdolność do pracy jest niska, należy sprawdzić funkcjonowanie wszystkich elementów mających na nią wpływ (Tuomi i in., 1998).

Wskaźnik Zdolności do Pracy jest sumą ocen 7 elementów. Każdy element oceniany jest w innej skali, dostosowanej do jego wagi w kształtowaniu zdolności do pracy (Tuomi i in., 1998):

- aktualna zdolność do pracy w porównaniu z najlepszą w życiu: 0–10 pkt,

- zdolność do pracy odniesiona do wymagań zawodu: 2–10 pkt,
- liczba występujących schorzeń rozpoznanych przez lekarza: 1–7 pkt,
- upośledzenie zdolności do pracy z powodu schorzeń: 1–6 pkt,
- absencja w ostatnich 12 miesiącach: 1–5 pkt,
- własna prognoza zdolności do pracy na 2 lata: 1–7 pkt,
- zasoby psychiczne do pracy: 1–4 pkt.

W każdym przypadku najwyższe oceny otrzymują sytuacje najkorzystniejsze, tzn. brak chorób, brak absencji, najwyższe możliwości itp. Obszar zmienności WAI to przedział [7; 49]. Zdolność do pracy uznaje się za znakomitą, gdy WAI wynosi przynajmniej 44 pkt, za dobrą – gdy należy do przedziału [37; 43] pkt, za umiarkowaną dla $WAI \in [28; 36]$ pkt, za mierną, gdy $WAI < 28$ pkt. Niski poziom wskaźnika zdolności do pracy jest odzwierciedleniem złej tolerancji istniejących obciążeń.

Indeks ten z powodzeniem wykorzystywany jest również w polskich warunkach. Ocena zdolności do pracy przy pomocy indeksu WAI potwierdza, że z wiekiem ulega ona obniżeniu (Bortkiewicz, Makowiec-Dąbrowska, 2008). W przypadku mężczyzn, WAI 18–25-latków wynosi ok. 43 dla pracowników fizycznych i łączących pracę fizyczną z umysłową oraz prawie 50 dla wykonujących wyłącznie pracę umysłową. Dla 51–55-latków WAI sięga, odpowiednio, ok. 36 dla pracowników fizycznych i ok. 40 – dla pozostałych, zaś dla grupy 56+ jest to zaledwie 31 dla pracowników umysłowych i ok. 35 dla pozostałych. Dla kobiet z kolei największy spadek obserwuje się w przypadku pracujących fizycznie, ale dopiero po 56. roku życia (ok. 32 wobec ok. 42 dla mających 51–55 lat). W przypadku kobiet silniej niż dla mężczyzn zarysowuje się różnica w ocenie zdolności do pracy między wykonującymi pracę lekką lub średnio-ciężką ($WAI = 38$) a ciężką i bardzo ciężką ($WAI = 32$) (dla mężczyzn jest to, odpowiednio, 36 i 34). Na związane z wiekiem zmiany zdolności do pracy negatywnie współoddziałują przewlekłe zmęczenie, stres zawodowy oraz obciążenie obowiązkami pozazawodowymi.

Starszy pracownik – operacjonalizacja pojęcia

W kontekście powyższych rozważań nad starzeniem się populacji, zasobów pracy, produktywnością, rodzi się pytanie, kogo tak naprawdę mamy na myśli mówiąc o starszym pracowniku. Operacjonalizacja tego pojęcia nie jest jednak prosta. Po pierwsze, określenie starszy pracownik wyraźnie odróżnić należy od omówionych wcześniej szerszych definicji starości i procesów starzenia się społeczeństw. Po drugie, w literaturze wyraźnie podkreśla się pejoratywny charakter określenia „stary pracownik” (które w końcu jest bezpośrednim tłumaczeniem powszechnie używanego w literaturze anglojęzycznej terminu *older worker*) z uwagi na jego negatywne konotacje

– kojarzy się z nim ubóstwo, niemoc, zależność od innych (Szukalski, 2012, s. 170). Rzeczywistość lepiej oddaje określenie „starszy”, wskazujące na relatywizm wieku. Po trzecie, podobnie jak różnie przyjmowana jest granica początku starości, tak też różnie przyjmuje się wiek definiujący starszego pracownika.

OECD (2006) definiuje **starszego pracownika** jako osobę zatrudnioną, która jest w drugiej połowie swojej kariery zawodowej, która nie osiągnęła jeszcze wieku emerytalnego i która pozostaje zdolna do zatrudnienia. Rację bytu przestaje mieć zatem granica 40 lat (Ng, Feldman, 2013), ale też 45 lat, jak definiuje się niemobilny wiek produkcyjny. Granicę 45 lat przyjmowano m.in. w programach kierowanych do starszych uczestników rynku pracy w ramach programów współfinansowanych ze środków UE (w perspektywie finansowej 2004–2006, początkowo również 2007–2013), co znalazło swoje odzwierciedlenie w publikacjach z tego okresu (por. np. Kotowska, Grabowska, 2007; Krajewski, 2010; Sobocka-Szczapa, Poliwczak, 2011; Urbaniak, 2007). Z drugiej strony, nie można przedziału tego rozpoczynać wiekiem 60 czy 65 lat. O ile w odniesieniu do ogólnie rozumianej aktywności, jakości życia itp., wiek 65+ wydaje się bardziej adekwatny do zdefiniowania osoby starszej, o tyle w odniesieniu do aktywności zawodowej granica ta jest zdecydowanie za wysoka, zwłaszcza w polskich warunkach. Wiek 65 lat przyjmowany jest wszakże jako górna granica wieku produkcyjnego, a w wielu krajach – również powszechnego wieku emerytalnego, efektywny wiek przechodzenia na emeryturę jest tymczasem niższy. Definicja starszego pracownika w analizach sporządzanych dla Komisji Europejskiej obejmowała często osoby w wieku 55–64 lata. Niemniej jednak, zarówno w Polsce, jak i w innych krajach europejskich, definiując starszego pracownika jako dolną granicę jego wieku przyjmuje się najczęściej 50 lat. Podejście takie przyjęte zostało w głównym dokumencie programowym dotyczącym aktywności zawodowej starszych Polaków, tj. *Programie Rządowym Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+* (2008) i w innych krajowych dokumentach strategicznych. Również w *Ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* (2004) osoby starsze, będące w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy, to właśnie 50+-latkowie. Jak podkreślano wcześniej, granica ta podawana jest często jako moment spadku produktywności pracowników. Wiek 50 lat to początek okresu określanego jako „młody-stary” (*young old*) – okres przejścia między pracą a emeryturą (Schmidt, 2010, s. 212), zaś zgodnie z teorią indywidualnego rozwoju Havighursta wiek 50 lat wyznacza granice późnej dojrzałości – ostatnie stadium rozwoju człowieka, w którym na pierwszy plan wysuwa się potrzeba pogodzenia i przystosowania. Również pracodawcy subiektywnie definiując starszego pracownika używają zwykle tej cezurę wieku (choć zdarzają się również

tacy, którzy granicę tę przesuwają w dół, do 45 lat, lub w górę, do 60, czy 70 lat) (Kwiatkiewicz, 2010, s. 9). Granica ta używana jest w większości opracowań opublikowanych po 2008 r. (por. np. Błędowski, 2013; Mahlberg i in., 2013; Manpower, 2008; McNair, 2011; Sadowska-Snarska, 2011; Szatur-Jaworska, Rysz-Kowalczyk, 2007; Szmidt, 2012). Podejście to przyjęte zostało dla potrzeb dalszych analiz, prowadzonych w ujęciu wieku.

Aktywność zawodowa osób starszych

Obecnie aktywność zawodowa starszych grup wieku, tak w Polsce, jak i w większości pozostałych krajów Unii Europejskiej, jest niska. Podczas gdy dla ogółu osób w wieku produkcyjnym w UE-28 współczynnik aktywności zawodowej przekracza 70%, w przypadku osób w wieku 50–64 lata wynosi 65,4%. Aktywność zawodowa Polaków w wieku 50+, pomimo pewnej poprawy w ostatnich latach, nadal należy do najniższych w UE – aktywna zawodowo jest średnio mniej więcej co druga osoba, w tym 64,9 na 100 mężczyzn i 47,1 kobiet (tab. 2). W przypadku subpopulacji w wieku 55–64 lata wskaźniki te są znacznie niższe. W III kwartale 2013 r. współczynnik ten był o 3,3 pkt proc. niższy (GUS, 2015), podczas gdy w roku 2000 było to tylko 31,3% (Wiktorowicz, 2013, s. 36). Również w tej grupie wieku prawidłowością jest niższy poziom aktywności zawodowej kobiet niż mężczyzn.

Podobne tendencje obserwuje się odnośnie do wskaźnika zatrudnienia. W Polsce jest on dla populacji w wieku 50–64 lata niższy o ok. 9 pkt proc. niż średnio w UE-28, w przypadku kobiet – o ok. 10 pkt proc. niższy (sięga ok. 60% dla mężczyzn i 44% dla kobiet). W subpopulacji osób w wieku 55–64 lata wskaźnik zatrudnienia wynosił w Polsce na koniec III kwartału 2015 r. 45,3%, a więc był wyższy o 4 pkt proc. niż w III kwartale 2013 r., podczas gdy na koniec 2000 r. sięgał tylko 28,4%. Przytoczone dane potwierdzają pewną poprawę w zakresie aktywności zawodowej starszych Polaków. Daleko nam wprawdzie do krajów skandynawskich czy Niemiec, niemniej jednak biorąc pod uwagę założenia Programu Solidarność Pokoleń, tj. osiągnięcie w perspektywie 2020 r. wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata na poziomie 50% (*Program...*, 2008, s. 5; *Uchwała nr 238*, 2014, s. 33), Polsce coraz bliżej założonego progu. Podkreślić należy, że niska aktywność zawodowa starszych Polaków wynika przede wszystkim z niskiej skali ich zatrudnienia, stopa bezrobocia osób w wieku 50–64 lata jest bowiem relatywnie niska – nasz kraj plasuje się mniej więcej w środku rankingu, poniżej średniej unijnej. W takich krajach jak Hiszpania czy Grecja stopa bezrobocia tej subpopulacji jest ok. trzykrotnie wyższa niż w Polsce (tab. 2). Również

Tabela 2. Podstawowe charakterystyki aktywności zawodowej osób w wieku 50–64 lata w Polsce na tle UE–28 w 2014 r.

Wyszczególnienie		Polska	UE–28		
			ogółem	min	max
Współczynnik aktywności zawodowej (w %)	ogółem	55,6	65,4	49,2 (Malta)	82,0 (Szwecja)
	mężczyźni	64,9	72,8	59,3 (Słowenia)	85,0 (Szwecja)
	kobiety	47,1	58,4	28,2 (Malta)	78,9 (Szwecja)
Wskaźnik zatrudnienia (w %)	ogółem	51,8	60,6	43,0 (Grecja)	77,7 (Szwecja)
	mężczyźni	60,3	67,1	53,9 (Chorwacja)	80,0 (Szwecja)
	kobiety	44,0	54,3	26,8 (Malta)	75,3 (Szwecja)
Stopa bezrobocia (w %)	ogółem	6,9	7,5	3,9 (Wielka Brytania)	20,3 (Hiszpania)
	mężczyźni	7,1	7,8	4,3 (Luksemburg, Rumunia)	20,2 (Hiszpania)
	kobiety	6,6	7,1	3,4 (Wielka Brytania)	20,4 (Hiszpania)
Udział długotrwale bezrobotnych (12 mies. lub więcej) w ogólnej liczbie bezrobotnych (w %)	ogółem	50,4	61,1	33,3 (Szwecja)	80,9 (Grecja)
	mężczyźni	51,1	61,4	35,5 (Szwecja)	81,2 (Słowacja)
	kobiety	49,3	60,8	30,4 (Szwecja)	82,6 (Grecja)
Długość okresu pracy zawodowej ^a (DWL) (w latach)	ogółem	32,2	35,2	30,3 (Włochy)	40,9 (Szwecja)
	mężczyźni	34,8	37,7	33,1 (Węgry)	42,5 (Holandia)
	kobiety	29,6	32,5	25,0 (Malta)	39,6 (Szwecja)

^a 2013 r.; liczba lat oczekiwanej aktywności na rynku pracy osób w wieku 15 lat w ciągu całego ich życia

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [lfsa_argan, lfsa_ergan, lfsi_dw_la], stan na dz. 19.11.2015 r.

wśród osób w wieku 55–64 lata, według danych BAEL, w III kwartale 2015 r. stopa bezrobocia była niska – 7,1%. Problemem jest jednak długotrwałość bezrobocia starszych Polaków – mniej więcej połowa bezrobotnych w wieku 50–64 lata pozostaje bez pracy 12 miesięcy lub dłużej. Jest to prawidłowość charakterystyczna nie tylko dla naszego kraju. Plasujemy się pod tym względem i tak poniżej średniej unijnej, a tym bardziej takich krajów, jak Grecja, Słowacja czy Portugalia, w których bezrobotni długotrwale stanowią w tej kohorcie bezrobotnych 75–81%, a dla kobiet – nawet 82,6% (Grecja).

Niskie wskaźniki zatrudnienia wynikają przede wszystkim z wczesnego wycofywania się z rynku pracy. Z danych *Labour Force Survey (LFS)* wynika, że oczekiwany przez Polaków w wieku 15 lat okres ich aktywności zawodowej w ciągu całego życia to tylko 32,2 lata (34,8 lat dla mężczyzn i 29,6 lat dla kobiet). Nie wypadamy pod tym względem najgorzej w Europie, niemniej jednak zajmujemy końcowe pozycje

w rankingach (dla porównania, mieszkańcy krajów skandynawskich oczekują ok. 40-letniej aktywności zawodowej). Jak wynika z badań GUS, jeszcze w 2012 r. (podobnie jak w latach wcześniejszych), pomimo wyższej dla mężczyzn niż dla kobiet granicy powszechnego wieku emerytalnego, średni wiek przejścia na emeryturę był w Polsce analogiczny dla obu płci i wynosił ok. 60 lat (*Przejsie...*, 2013). Taki stan rzeczy w dużej mierze wynika z wcześniejszej polityki wypychania osób starszych z rynku pracy (Bauknecht, Styczyńska, 2015, s. 99). Dane BAEL za 2013 r. wskazują na wyraźne podwyższenie tej granicy – do 66,9 lat.

Wyniki *Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce (Diagnoza 50+, 2012)*⁷ potwierdzają dodatkowo, że aktywność zawodowa osób z badanych grup wieku (45–69 lat, 50–64 lata i 55–64 lata) jest zróżnicowana także z punktu widzenia poziomu wykształcenia, stanu zdrowia oraz klasy wielkości miejscowości zamieszkania. Wyższy poziom wykształcenia stanowi czynnik sprzyjający aktywności zawodowej, podobnie jak lepszy stan zdrowia. Mniej jednoznaczne są wyniki dotyczące aktywności zawodowej według klasy miejscowości zamieszkania – najwyższą odnotowuje się w przypadku mieszkańców dużych miast, co wiąże się z lepszą dostępnością miejsc pracy, ale też do opieki zdrowotnej (Sobocka-Szczapa, Poliwczyak, 2011, s. 31). Inny jest również styl życia, lepsza dostępność do placówek edukacyjnych, co w efekcie przekłada się na generalnie wyższy kapitał ludzki i społeczny mieszkańców większych miast, a w następnej kolejności – wsi. Dane wskazują też na duże przesunięcie do bierności zawodowej, przede wszystkim w związku z przejściem na emeryturę, po 55. roku życia.

Podsumowując powyższe rozważania zaznaczyć należy, że kurczenie się potencjalnych zasobów pracy w Polsce już w niedługim czasie

7 Ogólnopolskie badanie *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce* (dalej: *Diagnoza 50+*), przeprowadzone zostało w 2012 r. przez Uniwersytet Łódzki w ramach projektu pt. *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*, realizowanego wspólnie z Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich (Lider Partnerstwa). Projekt ten współfinansowano ze środków EFS. Badanie miało na celu ocenę sytuacji Polaków w wieku „okołoemerytalnym” na rynku pracy. *Diagnoza 50+* stanowiła wielopłaszczyznowe badanie (9 modułów, 7 różnych populacji – osoby 45+, pracodawcy, powiatowe urzędy pracy, agencje zatrudnienia, instytucje szkoleniowe, jednostki organizacyjne pomocy społecznej, organizacje pozarządowe), wykorzystujące zarówno ilościowe, jak i jakościowe techniki badawcze. W tym miejscu powołuję się na wybrane wyniki jednego z modułów badawczych – badania kobiet i mężczyzn w wieku 45–69 lat. Przyjęte zasady doboru próby zapewniają jej reprezentatywność, a tym samym uogólnienia na całą populację (średni błąd estymacji – 1,8%), również w obrębie warstw wyróżnionych według wieku: 45–49 lat, 50–59/64 lata oraz 60/65–69 lat. Granice te wynikały, z jednej strony, z ustawowego wieku emerytalnego obowiązującego do końca 2012 r. – 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn, z drugiej zaś z granicy definiującej starszych uczestników rynku pracy jako grupę będącą w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy (50 lat). Zasady doboru próby przewidywały zgodność ze strukturą populacji według płci i miejsca zamieszkania (województwo i wielkość miejscowości). Badanie przeprowadzono metodą CAPI na próbie 3200-elementowej. Szeroki opis metodyki badania można znaleźć w: Krzewińska, Wiktorowicz (2013).

wymusi na pracodawcach intensyfikację działań służących utrzymaniu starszych pracowników w zatrudnieniu. Z perspektywy makroekonomicznej niezwykle istotne jest z kolei wypracowanie zachęt do opóźnienia momentu wychodzenia z rynku pracy.

2.4. Starzenie się populacji jako szansa dla społeczeństw i gospodarek

W latach 80. XX w. szczególnego znaczenia nabrała koncepcja aktywnego starzenia się (*active ageing*), dzięki której zaczęto odchodzić od postrzegania starości jedynie w kategoriach zagrożenia, wskazując na różnorodność populacji osób starszych i jej potencjału dla wzrostu gospodarczego (Rowe, Kahn, 1987). Początkowo aktywne starzenie się rozumiano jako podtrzymywanie w okresie starości tych wartości oraz tych wzorców aktywności, które są typowe dla wieku średniego, co jednak spotkało się z krytyką z uwagi na pomijanie przypadłości typowych dla podeszłego wieku (Walker, 2002). W późniejszym okresie aktywne starzenie się zaczęto utożsamiać z produktywnością pracy. Zgodnie z definicją OECD, aktywne starzenie się to zdolność ludzi do prowadzenia, w miarę jak się stają starzy, produktywnego życia w społeczeństwie i gospodarce (OECD, 1998). „Oznacza to, że potrafią oni dokonywać elastycznych wyborów w zarządzaniu swoim czasem na przestrzeni życia – czasem poświęcanym na naukę, pracę, odpoczynek i zapewnienie opieki innym” (Perek-Białas, Worek, 2005, s. 13). Naczelnym założeniem koncepcji aktywnego starzenia się jest przekonanie o konieczności oddziaływania na jak najdłuższe zachowanie społecznej produktywności jednostki. Współcześnie koncepcja aktywnego starzenia się osadzona jest w definicji zaproponowanej przez Światową Organizację Zdrowia (WHO, 2002), jako proces optymalizacji szans związanych ze zdrowiem, uczestnictwem i bezpieczeństwem, mający na celu poprawę jakości życia osób starszych.

Koncepcja aktywnego starzenia się opiera się na teorii aktywności⁸. Postępujący proces starzenia się społeczeństw przyczynił się do

8 Teoria aktywności (*activity theory*) należy do społecznych teorii starzenia się. Zgodnie z nią warunkiem udanej starości jest długotrwała aktywność, a jej brak może być przyczyną problemów zdrowotnych i gorszego samopoczucia psychicznego (Havighurst, 1961). Większą satysfakcję z życia mają seniorzy bardziej zaangażowani w różne sieci społeczne, zauważający trudności ze znalezieniem substytucji dla utraconych, wskutek np. przejścia na emeryturę czy owdowienia, ról społecznych (Schulz, 2006).

tę, że przestała być tylko obszarem zainteresowań akademickich, a została włączona do polityki publicznej. W Unii Europejskiej już w 1993 r. podjęto pierwsze działania w tym zakresie (Walker, Maltby, 2012), a w 1999 r. uznano aktywne starzenie się za paradygmat europejskiej polityki wobec starzenia się społeczeństw (EC, 1999). Obecnie koncepcja aktywnego starzenia się należy do kluczowych w obszarze polityki społecznej Unii Europejskiej (KE, 2012b; Samoliński, Raciborski, 2013, s. 114). Cytując L. Andora, komisarza UE ds. zatrudnienia, spraw społecznych i włączenia społecznego (2012), „aktywne starzenie się oznacza pomaganie osobom starszym w kontynuowaniu zatrudnienia i dzielenia się swoim doświadczeniem. Chodzi o to, żeby ludzie starsi w dalszym ciągu odgrywali aktywną rolę w społeczeństwie i żeby spełniając się żyli niezależnie i w jak najlepszym zdrowiu” (*Europejski...*, 2013, s. 5). Tak też zapisane zostały cele *European Year of Active Ageing and Solidarity Between the Generations* (ER 2012, który w Polsce funkcjonował pod nazwą Europejski Rok Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej) (por. art. 2 Decyzji Parlamentu Europejskiego i Rady – *Decyzja...*, COD 2010/0242). Podkreślić przy tym należy, że europejskie podejście do aktywnego starzenia się jest nieco inne niż przyjęte np. w Stanach Zjednoczonych czy Kanadzie. W Ameryce Północnej kładzie się znacznie większy niż w wielu krajach europejskich nacisk na zapewnienie jak najdłuższej samodzielności obywateli, umożliwiającej włączenie społeczne również na późnym etapie życia (IFA, 2012, s. 71–72). W Europie, pomimo wyraźnego rozszerzenia w kluczowych dokumentach definicji aktywnego starzenia się, w praktyce dominuje jego wąska, ekonomiczna, perspektywa (Boudiny, 2013; Foster, Walker, 2015). Odwołując się do zapisów raportu ewaluacyjnego z działań ER 2012 w Polsce, można mieć wrażenie, że w naszym kraju aktywne starzenie się rozumiane jest w jeszcze węższy sposób, głównie poprzez pryzmat aktywizacji społecznej seniorów. Przykładowo, za jeden z największych sukcesów ER 2012 uznaje się przyjęcie przez Radę Ministrów 24 sierpnia 2012 r. *Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012–2013*, którego celem jest tworzenie warunków do rozwoju aktywności społecznej osób starszych (*Uchwała nr 137*, 2012; *Uchwała nr 237*, 2013). Podobne wnioski nasuwają się po lekturze publikacji relacjonujących działania w obszarze aktywnego starzenia się w przestrzeni lokalnej (por. np. Pawlina, 2013). Kwestie związane z aktywnością zawodową również zostały uwzględnione w programie działań ER 2012, jednak te zrealizowane w rzeczywistości koncentrowały się zdecydowanie na aktywizowaniu społecznym osób, które przeszły już na emeryturę. Założenia realizowanego równoległe programu

Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób 50+, zwłaszcza w jego zaktualizowanej na koniec 2013 r. wersji (Uchwała nr 239, 2013), wypełniają tę lukę. Stopień synchronizacji działań obu programów wydaje się niewystarczający⁹.

Aktywne starzenie się, odnosząc się do cyklu życia¹⁰, nie dotyczy tylko okresu starości, ale związane jest z wpływaniem na postawy jednostek i zbiorowości wobec wydłużania się tego okresu, na chęć przygotowywania się do niego w ciągu całego życia w kilku najważniejszych obszarach aktywności: pracy zawodowej, zdrowia, relacji z innymi, zabezpieczenia odpowiedniego poziomu życia, edukacji itp. Przez niektórych aktywne starzenie się postrzegane jest przy tym w kategoriach nasilenia konkurencyjności, co budzi brak akceptacji społecznej tej koncepcji (Iglicka, 2013), choć przyznać należy, że głosy tego typu należą raczej do rzadkości.

Działania z obszaru aktywnego starzenia się mogą mieć zarówno reaktywny, jak i proaktywny charakter. Działania reaktywne koncentrują się na dostosowaniu sieci usług medycznych i sieci dziennych domów pomocy społecznej do zwiększającej się liczby starszych klientów, zbudowaniu systemu emerytalnego i systemu rehabilitacji zawodowej. Działania proaktywne z kolei obejmują instrumenty powiązane w sposób bezpośredni (np. polityka migracyjna) i pośredni z polityką ekonomiczną. Z punktu widzenia problematyki pracy, najważniejsze są instrumenty pośrednie, a wśród nich zwłaszcza narzędzia oddziaływania na przebieg cyklu życia jednostek, które obok instrumentów równowagi praca–życie (*work–life balance – WLB*) zaliczane są do tej grupy. W przypadku oddziaływania na cykl życia celem jest wpływanie na fakt wystąpienia najważniejszych zdarzeń w życiu człowieka, zwłaszcza ich momentu. Bardzo ważnym elementem polityki wobec cyklu życia (obok pomijanych w pracy instrumentów oddziałujących na skłonność do zawierania związku małżeńskiego, rozpadu tego

9 Założenia *Programu Solidarność Pokoleń* omówione zostaną nieco szerzej w podrozdziale 4.7.

10 Znaczenie teorii cyklu życia (*life course theory*) podkreśla się w badaniach ekonomicznych i społecznych nad starzeniem się (Elder, 1985). Model cyklu życia jednostki wiąże wiek chronologiczny człowieka z jego ekonomicznym zachowaniem. Inny jest udział w rynku pracy, poziom dochodów, skłonność do oszczędzania, zachowania konsumpcyjne, awersja do ryzyka. Rozumiejąc cykl życia jako proces składający z wielu, przebiegających równolegle karier (Frątczak, 1999), jako punkt wyjścia przyjmuje się spojrzenie na jednostkę jako wiązkę charakterystyk – płci, wieku, miejsca zamieszkania, poziomu wykształcenia itp. Cykl życia jest obecnie najczęściej wykorzystywanym podejściem badawczym w gerontologii, używanym do wyjaśnienia zarówno rzeczywistego przebiegu starzenia się, jak i budowania dezyderatów odnośnie tego, jak owo starzenie się powinno przebiegać (Szukalski, 2012, s. 85). Podkreśla się przy tym zróżnicowanie wzorców starzenia się w zależności zarówno od czynników indywidualnych (charakterologicznych, osobowościowych, dostępu do zasobów indywidualnych, rodzinnych i społecznych), jak i otoczenia.

związku, wydania na świat potomstwa, zmiany miejsca zamieszkania) jest oddziaływanie na moment wycofania się z rynku pracy (Szatur-Jaworska, 2000). Wymaga to poprawy warunków pracy i ich dostosowania do stanu zdrowia i potrzeb starszych pracowników. Będzie to pewnie wymagać od krajów dalszej rewizji systemów podatkowych i zabezpieczenia społecznego tak, aby zwiększyć zachęty do dłuższej aktywności zawodowej i umożliwić starszym pracownikom aktualizację ich kompetencji poprzez dostęp do kształcenia ustawicznego. Jedną z istotnych ścieżek powinno być również stymulowanie przedsiębiorczości przedstawicieli starszego pokolenia (Kubicki, 2013; OECD, EC, 2012; Wiktorowicz, Mularska-Kucharek, 2015). Wśród działań, które przewiduje się w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2014–2020 zakłada się następujące działania promujące „aktywne starzenie się i dłuższe pozostanie aktywnym zawodowo”: (1) dostęp do zatrudnienia dla bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo, (2) samozatrudnienie, (3) równość szans między kobietami i mężczyznami oraz równowagę praca–życie, (4) dostosowanie miejsc pracy, przedsiębiorstw i przedsiębiorców do zmian, (5) aktywne i zdrowe starzenie się, (6) zapewnienie równego dostępu do kształcenia ustawicznego, (7) aktualizację umiejętności i kompetencji zasobów pracy, (8) przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek (ESF Age Network, 2012). Jak widać, aktywne starzenie się nadal rozumie się przede wszystkim jako tworzenie możliwości dłuższego funkcjonowania na rynku pracy – kontynuowanie zatrudnienia przez osoby starsze wnieście bowiem cenny wkład w zwiększanie wydajności i produktywności gospodarki, co przyniesie korzyści dla całego społeczeństwa.

Dotychczasowy rozwój koncepcji aktywnego starzenia się pozwolił na wypracowanie bazy pojęciowej, aktualne prace ukierunkowane są na wypracowanie sposobu jego pomiaru, zapewniającego geograficzną porównywalność prowadzonych badań. Najbardziej znany jest wskaźnik aktywnego starzenia się – *Active Ageing Index (AAI)* (Zaidi i in., 2013). Według stanu na 2013 r. Polska znajduje się na ostatniej pozycji wśród krajów UE–27 z *AAI* rzędu 27,3, podczas gdy znajdująca się na pierwszym miejscu Szwecja osiągnęła wskaźnik rzędu 44,0, a jego maksymalna wartość to 100. Szacunki w tym zakresie na poziomie województw, w oparciu o regionalny indeks aktywnego starzenia w Polsce (*RAAI PL – Regional Active Ageing Index Poland*) wskazują, że najwyższe wartości wskaźnika aktywnego starzenia odnotowuje się w województwach mazowieckim i pomorskim (Perek-Białas, Zwierzchowski, 2014; Perek-Białas, Mysińska, 2013). Jak się podkreśla, wypracowane rozwiązanie pozwoli na dalszy rozwój koncepcji aktywnego starzenia się i weryfikację jej wpływu na jakość życia starszej części

społeczeństwa, jak i powodzenie całych społeczeństw w perspektywie długookresowej¹¹.

Zgodnie z koncepcją aktywnego starzenia się, postępujące starzenie się społeczeństwa, jeśli dobrze nim „zarządzać”, przyczynić się może do zwiększenia dobrobytu. W tym kontekście pojawia się też zagadnienie *silver economy*, tj. „srebrnej gospodarki”. *Silver economy* obejmuje wszelką działalność gospodarczą mającą na celu zaspokajanie potrzeb wynikających z procesu starzenia się społeczeństw (Szukalski, 2012, s. 109). Koncepcja ta nie jest teorią opartą na solidnych fundamentach naukowych, a raczej „oddolną inicjatywą”. Wychodzi z założenia, że proces starzenia się jest tak naturalny, że postrzeganie go w kontekście negatywnym powoduje zablokowanie lub utrudnienie podejmowania rozwiązań – tak w sferze regulacji, jak i realnej (Klimczuk, 2012; Kryńska, 2012, s. 16; Martens, Russell, Steinke, 2011). Współcześnie *silver economy* rozwija się przede wszystkim w następujących obszarach (Szukalski, 2012, s. 111–113):

- zapewnienie jak najdłuższej aktywności zawodowej – poprzez zapewnienie możliwości rozwijania kompetencji starszych pracowników, jak również wyposażenie organizacji w wiedzę i umiejętności w zakresie adaptacji warunków i organizacji pracy do wymogów starzejących się zasobów pracy;
- zapewnienie jak najdłuższej samodzielności – w wyniku zagwarantowania usług umożliwiających dłuższe przebywanie w dotychczasowym miejscu zamieszkania (sprzątanie, zakupy, usługi pielęgnacyjne), dostarczenia wiedzy o występowaniu i korzystaniu z przyrządów kompensujących utraconą sprawność, organizowania usług transportowych, czy też tzw. „inteligentne mieszkania”, wyposażone w systemy monitorujące funkcjonowanie seniorów w czasie rzeczywistym;
- zagospodarowanie czasu seniorów – edukacja, rozrywka, rekreacja, turystyka (w dużej mierze realizowane w Polsce przez uniwersytety trzeciego wieku);
- dbałość o zdrowie i wygląd – wszelkie działania ukierunkowane na poprawę stanu zdrowia, sprawności (zwłaszcza prewencyjne), *wellness* itp.;
- zapewnienie integracji społecznej – zapewnienie wyższego poczucia wspólnotowości między różnymi grupami społecznymi, jak

11 Doświadczenia chociażby polskich badań regionalnych pokazują przy tym, że *AAI* nie jest rozwiązaniem w pełni uniwersalnym. Z uwagi na różny poziom agregacji niektórych zmiennych, bądź brak ich rejestracji, wypracowana metodyka pomiaru wymagać będzie w niektórych przypadkach pewnych decyzji służących jej adaptacji, niemniej jednak z pewnością wypracowane narzędzie pozwala na dalsze pogłębione badania przyczynowo-skutkowe, jak i porównawcze.

również między różnymi pokoleniami, głównie poprzez wolontariat (działania tego typu, koncentrujące się często na międzypokoleniowych relacjach między seniorami–dziadkami a najmłodszą częścią społeczeństwa, stanowiły ważny obszar wsparcia w ramach Lifelong Learning Programme; spośród programów krajowych, w Polsce dedykowany im jest Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych, ważnym źródłem finansowania działań jest m.in. Fundusz Inicjatyw Obywatelskich);

- dostarczenie usług finansowych „wrażliwych na wiek”, rozumianych jako doradztwo w zakresie sposobu zabezpieczenia posiadanego kapitału, gospodarowania posiadanymi środkami, oszczędzania na starość.

W polskiej polityce społecznej również zauważa się wagę „srebrnej gospodarki”. W *Założeniach Długofalowej Polityki Senioralnej* sformułowana została następująca definicja: „srebrna gospodarka» to system ekonomiczny ukierunkowany na wykorzystanie potencjału osób starszych i uwzględniający ich potrzeby” (*Uchwała Nr 238, 2014, s. 41*). Podobny jest wydźwięk definicji przyjętej w *Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020* (2013), w którym *silver economy* definiuje się jako „gospodarkę uwzględniającą strukturę wieku ludności, w której istotną rolę odgrywają osoby w zaawansowanym oraz starszym wieku; model gospodarki odpowiadający na potrzeby osób starszych oraz pozwalający wykorzystać potencjał osób w zaawansowanym wieku”. Rozwój „srebrnej gospodarki” jest określony jako jedno z działań służących nie tylko zapewnieniu lepszej jakości funkcjonowania osób starszych, ale też umożliwieniu wydłużenia okresu aktywności zawodowej. W praktyce, „srebrna gospodarka”, podobnie jak koncepcja aktywnego starzenia się, rozumiana jest jednak w znacznie węższym ujęciu, przez pryzmat integracji społecznej oraz zagospodarowania czasu seniorów oraz usług opiekuńczych dla seniorów (niekiedy wbrew założeniom *silver economy* nie takich, które ukierunkowane są na utrzymanie samodzielności seniorów, a opieki instytucjonalnej). Przykładowo, identyfikacja podaży i popytu w obszarze srebrnej gospodarki rozumiana bywa przez instytucje publiczne na szczeblu regionalnym jedynie w odniesieniu do miejsc pracy i zawodów ukierunkowanych na zaspokajanie potrzeb opiekuńczo-medycznych seniorów oraz związanych z aktywnością społeczną i fizyczną osób starszych. Zgodnie z tym podejściem, „najsilniejsza część srebrnej gospodarki dotyczy opieki medycznej i pielęgnacyjnej w systemach rozproszonych i stacjonarnym” (wyciąg z dokumentacji przetargowej, 2015). Z uwagi na niską aktualnie dostępność usług świadczonych seniorom w środowisku domowym (Brzyńska, Tobiasz-Adamczyk, Ocetkiewicz, 2013), niewątpliwie jest to ważny w polskich warunkach obszar rozwoju „srebrnej gospodarki”, nie można

jednak zapominać, że nie jedyny. Pod uwagę należy wziąć również fakt, że zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce funkcjonowania instytucji publicznych i przedsiębiorstw w wielu krajach, pojęcie *silver economy* coraz częściej rozumie się szerzej, z odwołaniem nie do konkretnej grupy wieku (seniorów), ale poprzez odwołanie do cyklu życia i konieczności przygotowania się do fazy starości. Pomimo uwzględniania specyficznych potrzeb seniorów, kierowane do nich produkty tak naprawdę stają się coraz bardziej neutralne ze względu na wiek i w tym kierunku ewoluować będzie podejście producentów i dostawców usług (Szukalski, 2012, s. 114).

Podkreślić należy znaczenie *silver economy* w pierwszym z wymienionych wcześniej obszarów, w odniesieniu do rozwijania kompetencji starszych pracowników. Oferta usług szkoleniowych jest coraz lepiej dostosowana do potrzeb starszych pracowników. Co więcej, działania promocyjne i upowszechniające w obszarze kształcenia ustawicznego, jak również znaczne środki finansowe przeznaczone w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na rozwój kompetencji osób w wieku 50+, a także szersze możliwości finansowania ze środków publicznych kształcenia osób w wieku 45/50+ w formach formalnych i pozaformalnych, przyczyniły się do większej użyteczności realizowanych działań. W słabszym tempie i zakresie rozwijają się usługi szkoleniowe i doradcze dla przedsiębiorstw i organizacji publicznych z zakresu szeroko pojętego zarządzania wiekiem, a więc „realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach” (Liwiński, Sztanderska, 2010, s. 3). Zarówno w literaturze przedmiotu¹², jak i w kluczowych dla rozwoju zasobów ludzkich dokumentach programowych (*Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020*, 2013; *Programie Solidarność Pokoleń*, 2008, 2013), rola zarządzania wiekiem jest mocno podkreślana. Również rynek szkoleniowo-doradczy wpisuje się ze swoją ofertą w zdiagnozowane na poziomie krajowym zapotrzebowanie. Niemniej jednak popyt na tego typu wsparcie ze strony zwłaszcza mniejszych organizacji jest niewielki. Duże firmy wdrażają od kilku lat ciekawe programy w tym obszarze, choć dalej trudno mówić o funkcjonowaniu modelu zarządzania wiekiem (Kwiatkiewicz, 2010, s. 26–27). Po drugiej stronie jest sektor MSP, który zdaje się jak na razie słabo dostrzegać wyzwania dla zarządzania związane ze starzeniem się zasobów pracy. Biorąc pod uwagę generalnie niską

12 W polskiej literaturze przedmiotu o zarządzaniu wiekiem pisali m.in. Kołodziejczyk-Olczak, 2014a, 2014b; Leśniewska i in., 2011; Liwiński, 2010; Liwiński, Sztanderska, 2010, 2013; Perek-Białaś, Turek, 2012; Schimanek, Trzos, Zatorska, 2011; Turek, Perek-Białaś, 2013; Urbaniak, 2007, 2009; Wiśniewski, 2009a; Woszczyk, 2011. Wyniki badań obejmujących Polskę znaleźć można w: Cohen i in., 2011.

skłonność do kierowania pracowników na szkolenia przez mniejsze podmioty, wiedza menedżerów w zakresie zarządzania wiekiem jest i w najbliższym czasie będzie słaba. Co istotne, zgodnie z wytycznymi w obszarze zarządzania wiekiem w obecnej perspektywie finansowej budżetu UE (2014–2020), istotnym kierunkiem rozwoju aktywnego starzenia się i wsparcia wydłużania okresu aktywności zawodowej powinny być m.in. działania upowszechniające współpracę międzypokoleniową i międzygeneracyjne uczenie się wewnątrz organizacji, rozwój i wdrażanie innowacyjnych podejść wspierających uczenie się starszych pracowników oraz rozwój międzygeneracyjnego transferu wiedzy i umiejętności.

Podsumowując, koncepcja aktywnego starzenia się jest istotna z perspektywy prowadzonych w niniejszej publikacji rozważań z uwagi na nacisk, jaki kładzie na wykorzystanie potencjału starszych pracowników. Po pierwsze, ma to swoje przełożenie na wydłużanie okresu aktywności zawodowej, o czym szerzej będzie mowa w rozdziale czwartym. Postrzeganie starzenia się ludności jako szansy, a nie jedynie zagrożenia, stanowi również punkt wyjścia do rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy. Przekazanie wiedzy i umiejętności kumulowanych w całym cyklu życia stanowić może istotny czynnik stymulujący utrzymywanie aktywności starszych pracowników, zwiększając ich skłonność do kontynuowania pracy zawodowej, a jednocześnie przyczyni się do rozwoju młodszych pracowników, ich szybszego wdrożenia w nowe obowiązki. Gwarantem tych działań jest jednak dysponowanie przez starszych pracowników potencjałem, który w kontekście wymiany międzypokoleniowej wiąże się z dwoma niematerialnymi kapitałami – ludzkim i społecznym. W tym kontekście zwrócić należy uwagę również na potencjał w obszarze *silver economy* – międzypokoleniowy transfer wiedzy w miejscu pracy może stanowić pomost do lepszego poznania specyfiki starszego klienta, zwrócenia uwagi na kwestie, zachowania, wzorce, które wydają się oczywiste dla starszych osób – nabywców towarów i usług oferowanych przez młodszych, a są zupełnie obce młodzieży wchodzącej na rynek pracy. Tak jak pracodawcy muszą się nauczyć, jak pracują młodzi ludzie, tak ci ostatni powinni lepiej rozpoznać perspektywę starszych konsumentów i dostosować do ich oczekiwań zwłaszcza styl komunikacji. Oczywiście, jak w każdym przypadku, podejście to powinno zostać zindywidualizowane, niemniej jednak utrzymywanie pewnych standardów, zgodnych z oczekiwaniami starszych konsumentów, może przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności organizacji.

2.5. Kapitał ludzki jako główny wyznacznik produktywności starszych pracowników

Jak podkreślano w poprzednich podrozdziałach, aby starzenie się ludności nie osłabiło tempa rozwoju gospodarczego, należy zintensyfikować inwestycje w kapitał ludzki (*human capital*) (Fougère i in., 2009; Vogel, Ludwig, Börsch-Supan, 2013). Potwierdzają to m.in. liczne badania z wykorzystaniem modelu nakładających się pokoleń (*overlapping generations model* – OLG), w świetle których inwestycje w edukację szkolną i ustawiczną, aktywne starzenie się, jak również w B+R oraz zdrowie mają dodatni wpływ na zasoby kapitału ludzkiego, który z kolei przyczynia się do wzrostu gospodarczego. Działania te nie mogą koncentrować się jednak wyłącznie na grupie docelowej 50+, ale powinny uwzględniać perspektywę cyklu życia (Börsch-Supan, 2013; Lisenkova, Mérette, Wright, 2012). Kapitał ludzki postrzegany jest jako kluczowy element polityki społeczno-ekonomicznej (Starosta, 2010a). Tempo długoterminowego wzrostu gospodarczego oraz poziom dobrobytu gospodarstw domowych zależy w dużej mierze od ilości zakumulowanego przez nie w całym cyklu życia kapitału ludzkiego (Andrews, Criscuolo, 2013).

Teoria kapitału ludzkiego rozwinęła się zaledwie pół wieku temu. Choć o kapitale ludzkim wspominał już Adam Smith, jednak dopiero prace Schultza (1961) i Beckera (1964), postrzeganych jako twórców tej teorii, wprowadziły pojęcie kapitału ludzkiego do szerszego dyskursu ekonomicznego. Istotne były również na tym etapie prace Mincera (1958, [za:] Mincer, 1974). U podstaw teorii kapitału ludzkiego leży powiązanie wydajności pracy z kapitałem ludzkim pracowników, wyższa wydajność przekłada się natomiast na wyższe płace, a w skali makroekonomicznej – na wzrost gospodarczy. Schultz definiował kapitał ludzki jako zbiór wrodzonych lub nabytych cech ludzkich, cenionych w organizacji, które mogą być wzbogacane poprzez proces inwestycji. Proponował mierzyć go poprzez wydatki na edukację, opiekę zdrowotną oraz migracje. Becker z kolei podkreślał, że każdy człowiek wyposażony jest przez naturę, wychowanie i wykształcenie w określone kwalifikacje, które rosną wraz ze wzrostem nakładów na wykształcenie formalne. Im wyższy poziom wykształcenia, tym większe umiejętności zawodowe i możliwość zarobkowania. Inwestycje w kapitał ludzki, związane z takimi kategoriami jak wydatki na edukację, szkolenia zawodowe oraz opiekę zdrowotną, rozumiał jako formę alokacji zasobów, która wpływa na przyszłe realne dochody (Cichy, Malaga, 2007, s. 22–23). Największą

uwagę poświęcił Becker inwestowaniu w kapitał ludzki poprzez szkolenia w pracy, które były dla niego podstawą dla zunifikowanego modelu kapitału ludzkiego. W swoich kolejnych pracach Becker włączył kapitał ludzki jako centralny element modelu wzrostu gospodarczego, definiując go jako wiedzę zawartą w ludziach (Becker, Murphy, Tamura, 1990). W modelu Mincera z kolei kapitał ludzki rozumiany jest jako suma wiedzy zdobywanej w szkole, a następnie w trakcie wykonywania pracy. Jest on mierzony długością okresu edukacji formalnej oraz wiekiem, odzwierciedlającym doświadczenie poszczególnych jednostek. Twórcy teorii kapitału ludzkiego wykorzystali podstawy teorii kapitału Fishera, który definiował kapitał jako wartość zasobów posiadających właściwość świadczenia usług, jakie istnieją w danym momencie, natomiast przepływ usług w danym czasie nazwał zyskiem. Zgodnie z tym ujęciem do kategorii kapitału można także włączać istoty ludzkie, traktując umiejętności, wiedzę i siłę witalną w nich zawarte jako zasób, który jest źródłem usług w postaci przyszłej satysfakcji czy zarobków. Jak wykazał Mincer, wydłużenie okresu edukacji wykazuje związek ze wzrostem wysokości płac osiągniętych przez pracowników (Sokołowicz, 2014, s. 14). Wyróżniającą cechą kapitału ludzkiego jest to, że stanowi część człowieka, „jest ludzki, ponieważ jest ucieleśniony w ludziach” (Kunasz, 2004).

W latach 60. XX w. kapitał ludzki zaczęto postrzegać jako czynnik wzrostu gospodarczego (Ben-Porath, 1967, Uzawa, 1965, Weisbrod, 1962 [za:] Cichy, 2008; Nelson, Phelps, 1966). Nowy nurt badań nad kapitałem ludzkim wiąże się z neoklasyczną teorią wzrostu oraz teorią wzrostu endogenicznego. Z teorii wzrostu endogenicznego wynika bowiem, że stopa akumulacji kapitału ludzkiego na ścieżce zrównoważonej nie jest ograniczona stopą egzogenicznego postępu technicznego, zaś na wyższych etapach rozwoju gospodarka charakteryzuje się wyższymi poziomami stopy wzrostu kapitału ludzkiego. Romer (1986) i Lucas (1988) wykazali, że akumulacja kapitału ludzkiego i wiedzy naukowo-technicznej jest źródłem długookresowego wzrostu gospodarczego. Wynika to z tego, że dla utrzymania dodatniego tempa wzrostu konieczne jest inwestowanie w kapitał ludzki i wiedzę naukowo-techniczną. W konsekwencji długookresowy wzrost gospodarczy i akumulacja kapitału ludzkiego są wzajemnie napędzającymi się procesami. Lucas zdefiniował kapitał ludzki jako ogólny poziom umiejętności wpływający na produktywność w ten sposób, że pracownik o kapitale h jest „produkcyjnym ekwiwalentem” dwóch pracowników o kapitale $1/2 h$. Jego podejście skupiało się bowiem na tym, że sposób, w jaki jednostka w danej chwili rozdziela swój czas między różne rodzaje aktywności, wpływa na jej produktywność (a tym samym poziom kapitału ludzkiego) w przyszłości. W ujęciu Lucasa kapitał ludzki można mierzyć poprzez wykształcenie. Z endogenicznej

teorii wzrostu wynika również, że akumulacja kapitału ludzkiego nie jest ograniczona nawet w warunkach malejących krańcowych produktywności tego czynnika. Kapitałowi ludzkiemu towarzyszą bowiem dodatnie efekty zewnętrzne (Wojtyna, 1995). Efekty zewnętrzne mogą wynikać z doświadczeń innych podmiotów ekonomicznych (współpracy między nimi), jak również doświadczeń nabytych przez podmiot ekonomiczny w wyniku akumulacji kapitału ludzkiego w poprzednich okresach (zdobywanie wiedzy przez doświadczenie, *learning-by-doing*).

Istotny wkład w badania nad kapitałem ludzkim jako czynnikiem wzrostu gospodarczego wnieśli także Mankwin, Romer i Weil (1992), którzy uwzględnili proces akumulacji kapitału ludzkiego w neoklasycznym modelu wzrostu Solowa. Kapitał ludzki rozumeli jako argument funkcji produkcji, który jest produkowany z zastosowaniem tej samej technologii, co kapitał fizyczny i dobra konsumpcyjne i ma tę samą stopę deprecjacji, co kapitał fizyczny, a kryją się pod tym pojęciem zdolności zdobywane w procesie edukacji. Modyfikację modelu Mankwina-Romera-Weila zaproponował Tokarski (2007). Ustalił on, że przy malejących lub rosnących efektach skali długookresowe stopy wzrostu gospodarczego są tym wyższe, im wyższa jest stopa postępu technicznego oraz elastyczność funkcji produkcji względem nakładów czynników produkcji, zaś malejące (rosnące) efekty skali makroekonomicznej funkcji produkcji implikują, że wysoka stopa wzrostu liczby pracujących obniża (podnosi) długookresowe stopy wydajności pracy, technicznego uzbrojenia pracy, kapitału ludzkiego na pracującego i konsumpcji na pracującego.

Kapitał ludzki uwzględniany jest również w makroekonomicznych modelach gospodarki klasy W. Uwzględniono go w bloku generującym czynniki produkcji (obok potencjalnej produkcji, łącznej produktywności czynników produkcji – *TFP*, *B+R* i podaży siły roboczej) (Florczak, 2009; Welfe, 2007, 2012). Kapitał ludzki obejmuje przede wszystkim wiedzę i umiejętności konkretnych osób, ale także warunki psychofizyczne i kulturowe pracy (Welfe, Florczak, Sabanty, 2002). Pomiar kapitału ludzkiego może być dokonany poprzez uwzględnienie doświadczenia zawodowego (mierzonego przez wiek zatrudnionych) oraz stanu zdrowia (rejestrowanego przez przeciętną długość życia zatrudnionych kobiet i mężczyzn) (Florczak, 2009).

Kapitał ludzki na poziomie makro jest także przedmiotem intensywnych badań socjologii. Na gruncie socjologicznym, kapitał ludzki odnosi się do zasobów istotnych w kontekście osiągnięcia pozycji społecznej. Postrzegany jest również jako suma możliwości jednostek ważnych z punktu widzenia działalności gospodarczej. Zasoby pozostające w posiadaniu jednostki mogą być wykorzystywane przez ludzi w procesie uczestnictwa społecznego, tzn. we wszelkich rolach społecznych

i różnych typach aktywności. Ponadto, zasoby te odpowiednio zainwestowane umożliwiają podwyższenie pozycji społecznej jednostki oraz poprawę jakości życia (Starosta, 2012a, s. 282).

Dokonany skrócony przegląd podejść do kapitału ludzkiego na poziomie makroekonomicznym wskazuje wyraźnie na pewne problemy z jego pomiarem. Jak podkreślano, często stosowanym podejściem jest wykorzystanie wykształcenia, czy szerzej – edukacji społeczeństwa (np. poprzez odsetek populacji z umiejętnościami czytania i pisania, średnią liczbę lat uczęszczania do szkoły, relację między liczbą nauczycieli i uczniów, udział nakładów na edukację w PKB, skumulowane nakłady inwestycyjne na edukację, odsetek populacji w wieku 25–64 lata z wykształceniem wyższym, liczbę studentów kierunków technicznych). Wśród zmiennych odnoszących się do stanu zdrowia i witalności jednostki, wykorzystuje się np. liczbę zgonów niemowląt na 1000 żywych urodzeń, sumę nakładów inwestycyjnych na opiekę zdrowotną. Stosuje się też produktywność krajowych czynników wytwórczych, stosunek płacy pracownika z określonym poziomem wykształcenia do płacy pracownika bez formalnego wykształcenia, liczbę patentów, udział wydatków na B+R w PKB, liczbę badaczy, liczbę publikacji naukowych itd. (Niklewicz-Pijaczyńska, Wachowska, 2012, s. 55–56). Proponuje się również uwzględnienie czynników charakteryzujących mobilność zawodową zasobów siły roboczej, sektorową strukturę pracujących oraz przedsiębiorczość (Roszkowska, 2013). Urząd Statystyczny w swoich badaniach z 2014 r. poszedł nieco dalej, dokonując oceny kapitału ludzkiego w oparciu o mierniki z 8 grup tematycznych – demografia, zdrowie, edukacja, rynek pracy, kultura, nauka, technologia i innowacje, ekonomiczne uwarunkowania kapitału ludzkiego oraz społeczne uwarunkowania rozwoju kapitału ludzkiego. Tak zdefiniowany kapitał ludzki może być rozpatrywany w trzech etapach cyklu życia: tworzenie (mierzone poprzez zdolności reprodukcyjne społeczeństwa, dostęp do opieki zdrowotnej, wychowanie przedszkolne, edukację formalną), utrzymywanie (którego obraz dają wskaźniki dotyczące dostępu do opieki zdrowotnej, kształcenia ustawicznego czy dóbr kultury) oraz wykorzystanie (w wymiarze aktywności ekonomicznej, B+R itp.) (Auksztol, 2014, s. 16–17).

Znacznie łatwiejszy jest pomiar kapitału ludzkiego na poziomie mikroekonomicznym, w szczególności jednostkowym. Kapitał ludzki może być rozpatrywany w wąskim i szerokim znaczeniu. W ujęciu wąskim rozumiany jest jako wiedza oraz umiejętności uosabiane w człowieku. Tym samym obejmuje zasób wiedzy fachowej, doświadczenia i umiejętności określających zdolności do konkretnej pracy. Szeroka interpretacja kapitału ludzkiego, oprócz wiedzy i umiejętności, obejmuje również reprezentowane przez pracowników postawy,

wyznawane wartości, zdolności przystosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, motywacje oraz zasoby zdrowia i energii witalnej. Na poziomie organizacji traktuje się kapitał ludzki jako podstawę istnienia, tworzenia i funkcjonowania pozostałych elementów kapitału intelektualnego, tj. kapitału społecznego i organizacyjnego (Bratnicki, Strużyńska, 2001, s. 70), które z kolei uznaje się za „miękkie” komponenty zasobów organizacji. Na poziomie jednostkowym rozumie się go jako wiedzę, umiejętności i zdolności każdego pracownika do rozwiązywania problemów uważanych przez klientów za ważne (Pocztowski, 2004, s. 171). W ujęciu jakościowym (strukturalnym) kapitał ludzki organizacji to układ wzajemnych powiązań składowych określających unikatowość i niepowtarzalność jej zasobów ludzkich – cech wnoszonych przez pracownika (inteligencja, zaangażowanie itp.), zdolności pracownika do uczenia się (chłonność umysłu, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność itp.) oraz motywacji do dzielenia się informacją i wiedzą (umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów) (Sokołowska, 2005). Ważność kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa nie pozostaje bez znaczenia dla wartości całej firmy i jej siły konkurencyjnej (Borkowska, 2007). O sukcesie przedsiębiorstwa decyduje bowiem sposób, w jaki kapitał ludzki jest rozwijany, stając się elementem składowym strategii rozwoju przedsiębiorstwa (Orczyk, 2007).

Pojęcie kapitału ludzkiego w organizacji stosowane jest zwykle w dwóch znaczeniach – do omówionej powyżej prezentacji określonej filozofii w polityce personalnej, bądź charakterystyki kompetencji pracowników (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 110–111). Samo pojęcie kompetencji wywodzi się od Boyatzis’a, który wskazał, że składają się nań cechy osobowości, umiejętności, motywacje, autokrytyka, postrzeganie samego siebie, rola społeczna oraz wiedza, zarówno ta przyswojona, jak i ta, której używa się podczas wykonywania zadań (Boyatzis, 1982 [za:] Filipowicz, 2014, s. 44). Pojęcie to nie jest jednoznacznie zdefiniowane, a wielość podejść skupia w sobie dwa kluczowe elementy – przedstawienie kompetencji w formie opisu zadań lub oczekiwań rezultatów na stanowisku pracy oraz w formie opisu behawioralnego (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 81). Pocztowski (2003, s. 153–155) dodaje, że do grupy kompetencji podstawowych należą najczęściej wiedza i umiejętności, natomiast do kompetencji wyróżniających – postawy, motywacje i wartości. Kompetencje to coś więcej niż kwalifikacje, choć podkreślić należy, że ich posiadanie sprzyja kompetencjom, ale ich nie warunkuje (Walkowiak, 2008, s. 30). Bjørnåvold i Tissot (2000) traktują kompetencje jako potwierdzone osobiste zdolności do wykorzystania *know-how*, umiejętności, kwalifikacji i wiedzy w celu sprostania obecnym i mogącym się pojawić wyzwaniom zawodowym. Analogiczną definicję podaje

Filipowicz (2004, s. 17) – kompetencje to predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie. Ta właśnie definicja została przyjęta dla potrzeb prowadzonych w tej pracy analiz.

W kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy podkreśla się przy tym znaczenie kluczowych kompetencji, przez które rozumie się umiejętności, które powinna posiadać jednostka funkcjonująca w społeczeństwie opartym na wiedzy (Key..., 2006). Należą do nich: zdolność komunikacji w języku ojczystym, zdolność komunikacji w językach obcych, kompetencje matematyczne, w naukach technicznych i biologicznych, umiejętność samodzielnego uczenia się, kompetencje interpersonalne, międzykulturowe, społeczne, obywatelskie, przedsiębiorczość oraz świadomość, ekspresja kulturalna i myślenie twórcze (Marszałek, 2011). W kontekście koncepcji cyklu życia, a szczególnie wpisującego się w nią podejścia do całożyciowego uczenia się, istotnego znaczenia nabiera kompetencja samodzielnego uczenia się, która jednak stawiana jest jako raczej słaba niż mocna strona pokolenia 50+, utrudniająca adaptację do coraz bardziej dynamicznej sytuacji na rynku pracy, ale też osłabiająca efektywność procesów transferu wiedzy wewnątrz organizacji.

Dotychczasowe rozważania potwierdzają wyraźnie, że zarówno w perspektywie aktywnego starzenia się, jak i międzypokoleniowego transferu wiedzy (jako jego potencjalnego instrumentu) kapitał ludzki odgrywa ogromną rolę. Znaczenie kapitału ludzkiego dla aktywności zawodowej starszego pokolenia i jej efektów jest tak ważne, że proponuje się niekiedy wręcz uwzględnienie w konstrukcji systemów emerytalnych zachęt premiujących jak najdłuższą aktywność zawodową oraz akumulację kapitału ludzkiego, szczególnie w okresie przedemerytalnym. Po pierwsze, kapitał ludzki jest istotnym czynnikiem aktywności zawodowej w całym okresie karier zawodowych, również w wieku okołomerytalnym (większa aktywność zawodowa charakteryzuje osoby o większych zasobach kapitału ludzkiego). Jak podkreślano wcześniej, kapitał ludzki stanowi też kluczowy czynnik wzrostu produktywności. Kompetencje można porównać do góry lodowej – wiedza i umiejętności znajdują się na powierzchni, zaś pozostałe składniki takie jak: wartości, etyka pracy, cechy osobowości są ukryte. Innymi słowy wiedzę i umiejętności można łatwo zdobyć, natomiast standardy, motyw, własny wizerunek itp. są trudne do nauczenia, stąd ich znaczenie dla produktywności jest znaczące. Dotyczy to zwłaszcza starszych pracowników, z uwagi na naturalne z wiekiem obniżanie kondycji zdrowotnej. Badania psychologiczne ugruntowały tezę, że wraz z wiekiem wzrasta doświadczenie, wiedza praktyczna, mądrość czy też pragmatyka kognitywna, co pozwala rekompensować potencjalne negatywne konsekwencje starzenia się

(Ng, Feldman, 2008). W miarę upływu lat pracownicy stają się ekspertami w swojej dziedzinie, świetnie radzą sobie w roli doradcy, *coacha* lub mentora (Munnell, Sass, 2008). Kapitał ludzki jest zatem również wyznacznikiem procesów tworzenia, transferu i utrzymania wiedzy wewnątrz organizacji. Podkreślić jednak należy, że zwłaszcza w przypadku starszych pracowników, w nowym środowisku wymagającym uczenia się i przystosowania, specyficzny kapitał ludzki wypracowany przez lata pracy tak naprawdę może tracić znaczenie na otwartym rynku. Ma to miejsce szczególnie w kontekście potencjalnych trudności w adaptacji do nowego miejsca i wykonywanych zadań. W sytuacji konieczności zmiany miejsca pracy można zatem oczekiwać spadku rzeczywistej lub potencjalnej produktywności starszych osób, a tym samym osłabienia ich szans na podjęcie zatrudnienia. Konieczne jest więc oddziaływanie na stronę popytową i podażową – poprzez przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek i przełamywanie stereotypów z jednej strony oraz poprzez aktualizowanie kwalifikacji zawodowych, jak również rozwój uniwersalnych kompetencji miękkich, włączanie starszych pracowników w proces kształcenia ustawicznego, inwestowanie w ich rozwój z drugiej. Nie można zapominać, że „starszy pracownik” – jak zdefiniowano wcześniej, mający 50+ lat – ma przed sobą jeszcze przynajmniej kilkanaście lat pracy. Stopa zwrotu z inwestycji w rozwój kapitału osób 50+, w przeciwieństwie do tego, jak jest zwykle postrzegana, tak naprawdę nie musi być niska (EC, 2014, s. 43). Pod uwagę należy wziąć również kapitał społeczny starszych pracowników, wypracowane przez nich w trakcie długiej kariery zawodowej sieci kontaktów, które mogą rekompensować ewentualne obniżenie produktywności zwłaszcza w okresie poprzedzającym ich dezaktywację zawodową. Dodajmy, że w świetle *Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2011–2020* (2011) kapitał społeczny warunkują przede wszystkim takie postawy i kompetencje jak kooperatywność, komunikatywność i kreatywność, które oddziałują na zdolność do funkcjonowania w dynamicznie zmieniającej się dzisiaj rzeczywistości. Relacje między kapitałem społecznym i kapitałem ludzkim są przy tym obustronne – kapitał ludzki w znacznym stopniu wyznacza poziom kapitału społecznego, ale też zasoby kapitału społecznego wpływają na wolumen kapitału ludzkiego (kapitał społeczny determinuje poziom wykształcenia, stan zdrowia – poprzez dostępność do określonych procedur leczenia itp.) (Starosta, 2012a, s. 278).

Również poszczególne elementy kapitału ludzkiego wzajemnie na siebie oddziałują – stan zdrowia np. jest silnie skorelowany z poziomem wykształcenia (Kunasz, 2015). Wynika to z kilku czynników. Po pierwsze, osoby lepiej wykształcone mają większe możliwości wyboru zawodu, rzadziej wykonują tym samym zawody niebezpieczne,

z którymi wiąże się duży wysiłek fizyczny. Osoby wykształcone, dysponując większymi zasobami finansowymi, mają także większe możliwości wyboru miejsca zamieszkania (żyją w lepszych warunkach, np. na przedmieściach zamiast w centrach miast, w lepszych/bezpieczniejszych budynkach), stać ich na ponoszenie kosztów leczenia, ale też mają wyższą świadomość konieczności szybkiej diagnostyki (i częściej podejmują odpowiednie działania) oraz ogólnej dbałości o zdrowie. Osoby z wyższym wykształceniem dokonują w efekcie wyższej oceny własnego stanu zdrowia. Dotyczy to również osób w wieku 50+. Wyższy poziom wykształcenia w efekcie omawianych prawidłowości przekłada się na dłuższe życie. Ma to swoje skutki także w dłuższej aktywności zawodowej osób o wyższym kapitale ludzkim. Równocześnie, jak podkreśla Szukalski (2013, s. 2), w przypadku uświadamiania sobie konieczności przygotowania do utrzymania produktywności punktem wyjścia jest stwierdzenie, iż w szybko zmieniającym się świecie znaczna część wiedzy, umiejętności i kwalifikacji posiadanych przez jednostki szybko się dezaktualizuje, a tym samym chęć bycia dłużej produktywnym musi być powiązana z gotowością do uzupełniania tych elementów kapitału ludzkiego, które tracą swą aktualność. Jest to szczególnie istotne w kontekście problematyki niniejszej pracy. Zgodnie z teorią modernizacji¹³, zmniejszanie się poziomu aktywności zawodowej osób starszych związane jest przede wszystkim z utratą przez nich kwalifikacji zawodowych i społecznych wymaganych w pracy. W przypadku pracowników, którzy są mniej skłonni do udziału w szkoleniach i podnoszenia swych kwalifikacji zawodowych, postęp technologiczny i szybkie wdrażanie zaawansowanych nowinek technicznych automatycznie zmniejszają ich konkurencyjność. Dotyczy to zwłaszcza starszych pracowników.

W świetle dotychczasowych rozważań, z punktu widzenia zwiększenia aktywności zawodowej starszych osób ogromne znaczenie ma rozwój kapitału ludzkiego poprzez kształcenie ustawiczne (*lifelong learning* – LLL, kształcenie się przez całe życie). Całozyciowe uczenie się stanowi permanentny proces realizacji ważnych potrzeb jednostkowych i społecznych, powstających w cyklu życia (Bohlinger, van Loo, 2010, s. 34–35). Poszczególne okresy rozwoju to proces dojrzewiania człowieka do nowych ról i związany z tym proces uczenia się, w tym zwłaszcza pozaformalnego i nieformalnego (Dubas, 2005, s. 32–33). Edukacja pozaformalna w znacznym stopniu powinna sprzyjać

13 Teoria modernizacji (*modernization theory*), upowszechniona przez Cowgilla (Cowgill, Holmes, 1972), zakłada, że wskutek przemian cywilizacyjnych uruchomionych przez rozwój technologii ochrony zdrowia, postępu gospodarczego, urbanizacji i masowej edukacji następuje obniżanie się statusu osób starszych.

eliminowaniu luki kompetencyjnej, tak w zakresie kompetencji twardej, jak i miękkich, a także przeciwdziałać dezaktualizacji kompetencji zawodowych osób starszych na rynku pracy (Finogenow, 2011, s. 211). Edukacja stanowi bowiem jeden z filarów aktywnego starzenia się (EC, 2012a). Osoby uczestniczące w procesie kształcenia się przez całe życie łatwiej adaptują się do zachodzących zmian, także w starszym wieku (Richert-Kaźmierska, Forkiewicz, 2013). Radzenie sobie ze zmianą należy więc uznać za jeden z ważniejszych celów edukacji osób w wieku 50+. Poprzez kształcenie ustawiczne osoby starsze aktualizują i uzupełniają wiedzę i umiejętności (perspektywa kognitywna), przede wszystkim w zakresie nieobjętym programem nauczania szkolnego, dzięki czemu podwyższają swoją atrakcyjność na rynku pracy, jak również zwiększają swoją aktywność – zgodnie z cyklem Kolba, ucząc się nowych rzeczy (perspektywa aktywności) (Luger, Mulder, 2010, s. 61–62).

Politykę Unii Europejskiej w zakresie kształcenia i doksztalcania regulują art. 149 i 150 Traktatu o Unii Europejskiej. Kwestia *lifelong learning* znalazła się w centrum debaty politycznej wewnątrz Unii w momencie, gdy UE ogłosiła rok 1996 „Europejskim rokiem kształcenia ustawicznego”. W trakcie szczytu Rady Europejskiej w Luksemburgu (1997 r.) wzrost „zatrudnialności” (*employability*) i zdolności adaptacyjnych na rynku pracy poprzez udział w kształceniu ustawicznym uznany został za priorytet w kontekście poprawy sytuacji na rynku pracy w UE (Wiktorowicz, 2010). *Lifelong learning* stał się w ten sposób elementem polityki horyzontalnej europejskiej strategii zatrudnienia, znalazło to też swoje odzwierciedlenie w Strategii Lizbońskiej (2000), jak również w Strategii Europa 2020. Z perspektywy aktywnego starzenia się – zarówno w węższym (ograniczonym do zatrudnienia), jak i w szerszym ujęciu, jak również międzypokoleniowych relacji i transferu wiedzy znaczenie *lifelong learning* jest nie do przecenienia.

2.6. Kapitał społeczny i jego związki z aktywnością zawodową osób starszych

Podobnie jak kapitał ludzki, również **kapitał społeczny** (*social capital*) na dobre wszedł do rozważań ekonomicznych, jako istotny czynnik wzrostu i rozwoju gospodarek, jedna z determinant dobrobytu materialnego jednostek. Historia intensywnego rozwoju badań w tym obszarze także

nie jest długa. Pierwsze istotne prace Hirschmana (1958) oraz Adelmiana i Morrisa (1967) powstały na przełomie lat 50. i 60. XX w., niemniej jednak do szerszego dyskursu kapitał społeczny został włączony dopiero w latach 90. XX w. (Woolcock, 1998). Nadal jest to jednak termin, dla którego nie wypracowano jednej uniwersalnej definicji. Wielowymiarowość tego pojęcia przejawia się m.in. w postaci mnogości czynników oddziałujących na kapitał społeczny, zarówno ze sfery psychologii, organizacji i zarządzania, jak i polityki, ekonomii, kultury czy edukacji. Woolcock (2001) podsumowuje kapitał społeczny aforyzmem: *It's not what you know, it's who you know* (tłum. *Nie chodzi o to, co wiesz, a raczej kogo znasz*). Kapitał społeczny postrzegany jest zwykle jako zbiór zasobów wytworzonych w procesie interakcji, jakimi dysponuje jednostka w określonej sytuacji społecznej (Halpern, 2005). Fukuyama (2003, s. 169) z kolei definiuje kapitał społeczny jako zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie. „(...) zaufanie niczym smar, zwiększa wydajność funkcjonowania każdej grupy lub instytucji”. Tak jak każdy inny rodzaj kapitału, przynosi określone profity, zabezpieczając osiągnięcie celów, które nie mogłyby być osiągnięte w przypadku jego absencji lub też mogłyby być osiągnięte po znacznie wyższych kosztach (Coleman, 1990, s. 304) – zarówno w skali makro-, mezo-, jak i mikroekonomicznej.

Kapitał społeczny jako pojęcie w swojej genezie socjologiczne, jest przede wszystkim domeną socjologów, którzy rozpatrują kapitał społeczny głównie na poziomie makro, rozumiejąc go jako zasoby całej wspólnoty, która czerpie z niej korzyści jako całość dzięki łatwiejszej mobilizowalności tych zasobów dla realizacji dobra wspólnego i poprzez podejmowanie wspólnych działań (Fukuyama, 1997; Putnam, 1995, s. 67). Drugie z klasycznych ujęć kapitału społecznego, operujące na poziomie jednostek, kładzie nacisk na zasoby, które jednostka może zmobilizować dzięki sieciom osobistych powiązań. Jako zasób pozostający w dyspozycji jednostki, zdaniem wielu autorów kapitał społeczny przyczynia się do osiągania sukcesu w życiu osobistym i zawodowym (Baker, 2000; Bourdieu, 1990; Burt, 2000; Coleman, 1990; Granovetter, 1973). Zasób w postaci zaufania, sieci społecznych odgrywa istotną rolę w aktywnym funkcjonowaniu jednostki w wymiarze ekonomicznym (Bartkowski, 2007, s. 56).

W ramach kapitału społecznego wyróżnia się zwykle trzy wspomniane wcześniej komponenty – sieci, zaufanie i normy (czy szerzej – społeczeństwo obywatelskie). Podejście takie bliskie jest m.in. Paxton (1999), Putnamowi (1995, s. 258, 2008), Colemanowi (1990), badaczom związanym z Bankiem Światowym (Dasgupta, Serageldin, 2000;

Granovetter, 1973; Knack, Keefer, 1997), stosują je także socjologowie z ośrodka łódzkiego (Starosta, 2010b; Starosta, Frykowski, 2008; Mularska-Kucharek, 2012). Omawiane ujęcie łączy w sobie podejście strukturalne i normatywne (Starosta, Frykowski, 2008), a tym samym dokonując pomiaru kapitału społecznego można przedstawić go jako sumę wartości wskaźnikowych wymienionych elementów. Komponent sieci traktowany jest przez wielu badaczy jako rdzeń kapitału społecznego, a w podejściu strukturalnym nawet jako warunek wystarczający do jego adekwatnego opisu (Baker 2000; Burt, 1996; Lin, 2001). Jest on nieodzownym atrybutem kapitału społecznego na poziomie indywidualnym – brak kontaktów i społecznych relacji sprawia, że podzielane wartości i normy, a także zaufanie wobec innych mają charakter czysto werbalny (Starosta, 2012b, s. 185–186). W przypadku komponentu sieciowego kluczową kwestią jest tworzenie mniej lub bardziej gęstych, przenikających się, dobrowolnych relacji pomiędzy jednostkami i grupami. Zaufanie z kolei pełni rolę kluczowego elementu kapitału społecznego w ujęciu Fukuyamy (1997) – definiuje on zaufanie jako mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach. Na istotną rolę zaufania wskazują również inni zwolennicy podejścia normatywnego – Putnam (1995, s. 258), Coleman (1988), Sztompka (2007, s. 224). Zaufanie wiąże się ze zwiększoną skłonnością do podejmowania ryzyka, opartą na pewności, że partnerzy będą się wzajemnie wspierać lub przynajmniej działać bez zamiaru wyrządzenia sobie krzywdy (Libertowska, 2014). Zasadniczym atrybutem kapitału społecznego są także normy społeczne (Halpern, 2005), które zwiększają sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania, a także umożliwiają podejmowanie przez ludzi takich inicjatyw, których główną zasadą jest wspólne dobro i jednocześnie gotowość do rezygnacji z bezpośrednich indywidualnych korzyści. Normy traktowane są jako komponent kapitału społecznego, niemniej jednak, w opinii np. Colemana (1990), mogą być też jego wyznacznikiem – mogą kreować kapitał społeczny. Również Paxton (1999) nie traktuje norm jako odrębnego komponentu kapitału społecznego, a jako element zaufania społecznego. Zauważyć należy również podział kapitału społecznego na wiążący/więziowy (*bonding*), utożsamiany z powiązaniem sieciowymi i pomostowy (*bridging*), obejmujący zaufanie społeczne (Łopaciuk-Gonczarzyk, 2012) oraz łączący (*linking*), odnoszący się do zdolności jednostek i społeczności do przenoszenia zasobów, pomysłów i informacji między formalnymi instytucjami poza bezpośrednim promieniem zaufania (Działek, 2011).

Jak wcześniej podkreślano, w obszarze nauk ekonomicznych kapitał społeczny rozpatrywany jest w ramach ekonomii instytucjonalnej

(Węziak-Białowolska, 2010). Makroekonomiści traktując kapitał społeczny jako jeden z czynników wzrostu zaczęli włączać go, podobnie jak kapitał ludzki, do modeli wzrostu gospodarczego (Sztaudynger, 2009; Zak, Knack, 2001). Jak twierdzi Putnam (2000, s. 325), kapitał społeczny pobudza innowacje, edukację i samoedukację, a także wzrost wydajności pracy, i jest równie ważny jak kapitał fizyczny i kapitał ludzki.

Z perspektywy organizacji, kapitał społeczny definiuje się zwykle jako zbiór cech organizacji społecznych obejmujący wzajemne zależności, sieć więzi międzyludzkich, normy i zaufanie, które ułatwiają koordynację indywidualnych działań i współpracę celem osiągnięcia wzajemnych korzyści (Putnam, 1995, s. 67). Według Colemana (1988), to umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów. Jak podkreśla Burt (1996, s. 5) na poziomie organizacji nie można go rozpatrywać w oderwaniu od kapitału ludzkiego i struktury sieciowej. Powstaje w oparciu o połączenie i przenikanie cech poszczególnych ludzi (ich zdrowia, predyspozycji, wiedzy, umiejętności, kompetencji, wewnętrznej motywacji do pracy itp., a więc ich kapitału ludzkiego) w sytuacji współdziałania tych osób, a wraz z jego wzrostem rośnie ich skłonność do współpracy. Wskazuje się przy tym na różne modele organizacyjnego kapitału społecznego. Jednym z podstawowych podejść jest wyróżnienie jego trzech wymiarów: relacyjnego, poznawczego (kognitywnego) oraz strukturalnego (Dyduch, 2004). Działek (2011) przytacza z kolei klasyfikację dwupoziomową, obejmującą kapitał strukturalny i normatywny (inaczej kognitywny, poznawczy, kulturowy, a zatem łączący ostatnie dwa spośród wymienianych uprzednio poziomów). Kluczową cechą organizacyjnego kapitału strukturalnego jest to, że powstaje raczej jako efekt relacji nieformalnych. Z punktu widzenia transferu wiedzy, zwłaszcza między generacjami, szczególnie ważna jest konfiguracja sieci – takie jej elementy jak hierarchia, gęstość i połączenia wpływają na elastyczność i łatwość wymiany wiedzy poprzez oddziaływanie na utrzymanie/trwałość kontaktów i dostępność wśród członków sieci (Inkpen, Tsang, 2005). Wymiar relacyjny koncentruje się na znaczeniu bezpośrednich powiązań między aktorami i relacyjnych wynikach interakcji. Jak sugerują twórcy tego podejścia, Nahapiet i Ghoshal (1998), określa go poziom empatii, zaufania i identyfikowania się między uczestnikami organizacji. Z tego względu jest szczególnie ważny dla procesów międzypokoleniowego transferu wiedzy w organizacji (podobnie jak każdego procesu transferu wiedzy). Jeśli organizacja posiada wysoki kapitał relacyjny, jej członkowie, poprzez zaufanie, chętniej dzielą się wiedzą, są bardziej innowacyjni itp. (Lin, 2001,

s. 21). W rezultacie organizacja rozwija kapitał intelektualny, gromadzi wiedzę. „Kapitał społeczny może być traktowany jako mediator, który przez zespołowość, budowanie zaufania i interakcje w sieci katalizuje twórczość pojedynczych uczestników organizacji, przez co wzmacnia innowacyjność, która może przełożyć się na wymierne efekty” (Dyduch, Bratnicka, 2014). Ostatni z omawianych wymiarów organizacyjnego kapitału społecznego – poznawczy – obejmuje dzielone cele i kulturę (Inkpen, Tsang, 2005), wspólnie podzielany język, opowieści wynikające z interakcji między uczestnikami, wspólne normy, wizje itp. Na bazie modelu Nahapieta i Ghoshala (1998) Bratnicki i Strużyńska (2001, s. 211–226) wyróżnili sześć empirycznych składników organizacyjnego kapitału społecznego: pozytywne zachowania w sieciach, strukturę sieci, normy, wspólnotę, pracę zespołową i zaufanie, a także wskazali na ich powiązania z przedsiębiorczością organizacyjną. Jak podkreślają Dyduch i Bratnicka (2014), ostatnie badania wskazują na to, że najważniejszym składnikiem kapitału społecznego w polskich organizacjach jest jego wielkość mierzona liczbą więzi, a pomiędzy poszczególnymi wymiarami zachodzą interakcje, niemniej jednak zdiagnozowany poziom organizacyjnego kapitału społecznego nie jest zbyt wysoki (Libertowska, 2014). Brak kontaktów i społecznych relacji sprawia, że podzielane wartości i normy, a także zaufanie wobec innych mają charakter czysto werbalny. Z punktu widzenia transferu wiedzy nie do przecenienia jest znaczenie zaufania – na poziomie grupy, oprócz sieci kontaktów wewnętrznych i zewnętrznych, warunkiem powodzenia wspólnych przedsięwzięć jest zaufanie przynajmniej do pozostałych jej członków (Starosta, 2010b, s. 50).

Ekonomiczna wartość kapitału społecznego – zarówno na poziomie mikro-, mezo-, jak i makroekonomicznym – wiąże się również z kolektywnym podejmowaniem decyzji, w szczególności w odniesieniu do produkcji dóbr publicznych, przepływu wiedzy i informacji, dzielenia się tymi informacjami, a także redukcji nieprawidłowości w funkcjonowaniu rynku (Grootaert, 1998, s. 4–6). Na ten aspekt kapitału społecznego zwracał uwagę także Coleman (1990), uznając kanały informacyjne za istotną formę kapitału społecznego. Dzięki nim jednostka może uzyskać dostęp do ważnych informacji. Ta forma kapitału nabiera szczególnego znaczenia w kontekście rynku pracy. Posiadanie określonych informacji może mieć bezpośrednie przełożenie na znalezienie pracy (Mularska-Kucharek, 2012; Sławewski, 2011). Zdaniem Colemana (1988) i Bakera (2000), kapitał społeczny odgrywa szczególną rolę w tworzeniu kapitału ludzkiego. Podkreśla się zwłaszcza znaczenie kapitału społecznego dla tych, którzy starają się znaleźć lub zmienić pracę, a także dla pracujących w kontekście rozwoju ich kariery

i/lub utrzymania w zatrudnieniu (Brook, 2005). Kapitał społeczny wchodzi przy tym w interakcję z kapitałem ludzkim i kapitałem osobistym (charakterystyki zachowań). Podkreślić należy, że na etapie poszukiwania pracy szczególną rolę odgrywają sieci, a nie zaufanie czy normy. Co więcej, osoby o gorszej sytuacji społecznej i ekonomicznej mają też niższy poziom rozwoju kapitału społecznego. Dlatego bezrobotni mający mniej rozbudowane sieci kontaktów niż pracujący mają też mniejsze prawdopodobieństwo znalezienia pracy. Dodatkowo, wykorzystanie sieci ich kontaktów z rodziną i przyjaciółmi nie gwarantuje znalezienia pracy tak wysokiej jakości, jak w przypadku osób mających dostęp do zawodowych, profesjonalnych sieci (Stone, Gray, Hughes, 2003). Rzecz jasna pod uwagę należy w tym przypadku wziąć zasoby kapitału ludzkiego, dlatego uwzględniając w badaniach rynku pracy kapitał społeczny, konieczne jest również wykorzystanie kapitału ludzkiego (Brook, 2005). Istnieje przy tym ryzyko, że w miejscu pracy wysoki poziom kapitału wiążącego i pomostowego niektórych pracowników może osłabiać szanse innych, zwłaszcza w obszarze szkoleń czy rekrutacji. Jak wykazali dla Australii Stone, Gray i Hughes (2003), zatrudnieniu w pełnym wymiarze sprzyja istotnie komponent sieciowy, a konkretnie kontakty z innymi zatrudnionymi osobami. Ryzyko bezrobocia osłabia wyższe zaufanie i wzajemność w nieformalnych sieciach, liczba przyjaciół, rozpiętość więzi instytucjonalnych. W przypadku ostatniego z omawianych czynników wskazanie charakteru związku przyczynowo-skutkowego nie jest jednoznaczne – prawdopodobnie między zmiennymi mamy do czynienia z wzajemną korelacją (więzi instytucjonalne zwiększają prawdopodobieństwo pracy, co z kolei prowadzi do zwiększenia zakresu i liczby powiązań instytucjonalnych dostępnych jednostkom). Najwyższe ryzyko braku pracy występuje u osób o niskim kapitale społecznym. W odniesieniu do aktywności zawodowej osób starszych odwołać należy się do społecznych teorii starzenia się, które potwierdzają jej znaczenie i związki z kapitałem społecznym. Zgodnie z teorią kompetencyjną, uruchamianie jednostkowych zasobów osób starszych do poprawy kontaktów z innymi sprzyja ich niezależności i przełamywaniu negatywnych stereotypów starości (Halicki, 2006). Teoria subkultury starości z kolei zakłada, że kontynuacja pracy zawodowej przez osoby starsze hamuje powstawanie – w wyniku wykluczenia z interakcji z innymi grupami wieku – zbiorowości ludzi starych o odrębnym sposobie życia (Klimczuk, 2011). Najważniejsze znaczenie mają sieci kontaktów przyjacielskich, rodzinnych oraz powiązania jednostki w ramach struktur stowarzyszeniowych (Starosta, Frykowski, 2008). Akcent kładzie się na ich trzy główne właściwości – wielkość sieci (np. liczbę partnerów, z którymi jednostka

pozostaje w bliskich relacjach społecznych), jej dostępność (mierzoną przez oddalenie przestrzenne partnerów) i jakość (w rozumieniu kapitału ludzkiego partnerów).

2.7. Podsumowanie

Analizując konsekwencje starzenia się społeczeństw coraz wyraźniej podkreśla się szanse, jakie się z nim wiążą. Oczywiście, nasilenie zjawiska starzenia się ludności ma poważne skutki dla systemów finansowych, wiąże się z naturalnym spadkiem produktywności starzejących się zasobów pracy, ale wcale nie musi oznaczać obniżenia wzrostu gospodarczego. Z perspektywy makroekonomicznej coraz intensywniej zaznaczać się będzie potrzeba rozwoju *silver economy*, której beneficjentami będą nie tylko seniorzy, ale też *older workers* – osoby nadal aktywne zawodowo, aczkolwiek powoli zbliżające się do fazy starości demograficznej. Starzenie się społeczeństw na obecną skalę, przy towarzyszącym nam procesom rozwoju nowych technologii, tworzy nowe, niewykorzystywane dotąd, przynajmniej na taką skalę, obszary działalności, generuje rozwój nowych produktów, zwiększa znaczenie sektora usług dla seniorów. Tempo wzrostu gospodarczego nie musi więc zostać spowolnione. Poza tym, jednostkowa produktywność również nie musi się obniżać. Stanowi ona wypadkową różnych czynników, z których najważniejsze to kapitał ludzki i zdolność do pracy. Zapewniając stan równowagi między możliwościami pracownika a stawianymi mu wymaganiami, do czego przyczynia się rozwój kapitału ludzkiego wespół z wdrażaniem odpowiednich mechanizmów zarządzania wiekiem, można zrównoważyć pojawiające się, nieuchronnie z wiekiem, niedobory, przeciwdziałając obniżaniu jednostkowej produktywności. Coraz większego znaczenia nabiera również kapitał społeczny. W literaturze przedmiotu wspomina się o jego znaczeniu dla aktywności zawodowej, relacje między wydłużaniem aktywności zawodowej a kapitałem społecznym podkreśla się w teorii społecznej kompetencji. Omówione działania wpisują się w stanowiącą imperatyw polityki społecznej Unii Europejskiej (i nie tylko) koncepcję aktywnego starzenia się, opartą na jednej ze społecznych teorii starzenia się – teorii aktywności, ale też odwołującej się do koncepcji cyklu życia. Koncepcja aktywnego starzenia się wiąże konsekwencje starzenia się społeczeństw z ich potencjałem, koncentrując się na szansach, a nie zagrożeniach. Jako jedno z istotnych źródeł jak najdłuższej aktywności wskazuje m.in. na

zwiększenie aktywności zawodowej również na dalszych etapach kariery. W założeniach unijnej polityki aktywnego starzenia się najważniejszym priorytetem staje się pomaganie osobom starszym w kontynuowaniu zatrudnienia i dzielenia się swoim doświadczeniem. Koncepcja ta stanowi zatem oś główną rozważań niniejszej publikacji. Z uwagi na osadzenie problematyki badawczej w kontekście sytuacji zawodowej, aktywne starzenie się rozumiane tu jest w węższym ujęciu, tj. jedynie z perspektywy ekonomicznej, pomijając zagadnienia związane z utrzymaniem produktywności w późniejszych okresach życia i szerzej rozumianej społecznej produktywności. Akcent położono przy tym na działania proaktywne o pośrednim charakterze, w tym, w szczególności, oddziałujące na moment wycofania się z rynku pracy.

Podkreślić również należy, że akcentowana w tym rozdziale teoria kapitału ludzkiego, wyjaśniając relacje między wiedzą, umiejętnościami i siłą witalną jednostek a ich produktywnością, ma kluczowe znaczenie dla badań podstawowych i aplikacyjnych dotyczących wydłużania okresu aktywności zawodowej, ale też międzypokoleniowego transferu wiedzy jako jednego z jej potencjalnych instrumentów. Z perspektywy organizacyjnej, ważne jest również to, że istotny czynnik rozwoju różnych procesów związanych z wiedzą organizacyjną, w tym zwłaszcza jego transferu, stanowi też kapitał społeczny. W tym kontekście szczególną rolę przypisuje się wymiarowi relacyjnemu kapitału społecznego (wypracowanym sieciom), jak również zaufaniu między nadawcą i odbiorcą wiedzy. Kapitał społeczny postrzegany jest także jako istotny na etapie tworzenia kapitału ludzkiego i na odwrót.

Reasumując, w obliczu starzenia się zasobów pracy, prowadzone w tym obszarze badania naukowe powinny być kontynuowane. Nakreślone ramy teoretyczne wskazują na najważniejsze obszary, w jakich należy analizować potencjał starszych pracowników z perspektywy ich dalszej aktywności zawodowej, jak również włączenia w procesy międzypokoleniowego transferu wiedzy na poziomie organizacji. Wśród najważniejszych zjawisk znajdują się w tym kontekście kapitał ludzki i społeczny.

Rozdział 3

Potencjał starszych pracowników na tle młodszych pokoleń

3.1. Wstęp

Celem niniejszego rozdziału jest ocena potencjału starszych pracowników z dwóch perspektyw – wydłużania okresu własnej aktywności zawodowej oraz aktywnego włączenia się w działania związane z międzypokoleniowym transferem wiedzy. Wymusza to przyjęcie nieco innej niż dotychczas perspektywy badawczej. Po pierwsze, analizę zawężono do pracujących. Po drugie, prowadzona ona jest w przekroju pokoleń, a więc pod uwagę wzięto nie tylko wiek chronologiczny, ale również kontekst społeczno-kulturowy przebiegu życia człowieka. Z grupą starszych pracowników (50+) utożsamiane będzie pokolenie *baby boomers* (szerzej na ten temat w pkt 3.2).

W oparciu o szeroko zakrojoną analizę statystyczną oraz przegląd literatury przedmiotu dokonano oceny potencjału *baby boomers* w porównaniu z młodszymi generacjami w kontekście ich funkcjonowania na rynku pracy. Analizę empiryczną przeprowadzono w oparciu o udostępnione publicznie indywidualne zbiory danych dwóch reprezentatywnych badań o zasięgu ogólnopolskim – *Bilansu Kapitału Ludzkiego* i *Diagnozy Społecznej*. Badania te, z uwagi na szeroki wachlarz zmiennych tematycznie związanych z sytuacją zawodową i jej uwarunkowaniami, umożliwiają najpełniejszą analizę porównawczą pracujących z poszczególnych pokoleń. Rozważania tego rozdziału koncentrują się na dwóch zagadnieniach o znaczącej – w kontekście prowadzonych analiz – wadze, tj. kapitale ludzkim i kapitale społecznym. Dodatkowo porównano sytuację na rynku pracy poszczególnych pokoleń (z perspektywy obecnej i planowanej aktywności zawodowej).

Zasadniczą część rozdziału stanowią własne analizy ilościowe, istotna jest jednak także dokonana synteza wyników przeglądu badań krajowych

i zagranicznych nad pokoleniami, pozwalająca na jakościową ocenę różnic między poszczególnymi generacjami. Celem uzyskania pogłębionego obrazu pokoleń analizę empiryczną przeprowadzono z wykorzystaniem metod wielowymiarowej analizy danych – eksploracyjnej analizy czynnikowej i wieloczynnikowej analizy wariancji, a także skonstruowano syntetyczne wskaźniki kapitału społecznego. Zasady pomiaru analizowanych zjawisk zostały możliwie szczegółowo wyjaśnione, co umożliwi ewentualną replikowalność badań w przyszłości. Celem uzyskania możliwości konfrontowania wniosków dotyczących różnych badanych w tej części rozdziału zjawisk, w analizie wykorzystano dane z 2013 r. Gwarantuje to spójność wnioskowania w oparciu o obydwa źródła danych.

3.2. Kategoria pokolenia w analizach kohortowych

W badaniach traktujących wiek jako kluczowy wyznacznik analizowanych zjawisk, oprócz standardowego bazowania na wieku chronologicznym, proponuje się również uwzględnienie warunków społeczno-kulturowych, w których ludzie rodzili się, wychowywali, kształtowali swoją świadomość. Istotne jest zatem nie tylko to, ile aktualnie mamy lat, ale też z jakim pokoleniem owa chronologia nas identyfikuje. Z perspektywy problematyki niniejszej publikacji ujęcie generacyjne jest równie ważne, jak definiowanie wieku w kategoriach demograficznych, ekonomicznych czy społecznych.

Kategoria pokolenia w znaczeniu, w jakim przyjęto się nią posługiwać w naukach ekonomicznych i społecznych, ukształtowała się na przełomie XIX i XX w., za sprawą przede wszystkim Diltheya, Ortega y Gassetta, Mannheim i Siemela (Kunz, 2011, s. 13; Mannheim, 1992/1993). Termin ten, utożsamiany zwykle z pojęciem generacja, wykorzystywany jest do dokonania typologii, wydzielającej jednorodne grupy osób, wyodrębnionych na podstawie wspólnych cech. Wyróżnić można cztery podejścia do definiowania pokolenia (Szukalski, 2012, s. 12–13):

- (1) podejście wykorzystywane w antropologii, bazujące na więzi i rolach rodzinnych jednostek, w którym przez pokolenie rozumie się ogół spokrewnionych jednostek, posiadających wspólnego przodka o tym samym dla wszystkich statusie rodzinnym;
- (2) podejście typowe dla polityki społecznej, uwzględniające przede wszystkim (potencjalną) aktywność zawodową (wyodrębniając

osoby w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym) lub uprawnienia socjalne przypisane jednostkom w danej grupie wieku (np. wiek obowiązkowego pobierania nauki); terminem pokolenie określa się zatem grupy osób wyróżnionych na podstawie podobieństwa fazy cyklu życia, a tym samym sytuacji życiowej;

- (3) podejście bliskie analizom demograficznym i ekonomicznym, traktujące pokolenie jako grupę osób w zbliżonym wieku, tj. urodzonych w tym samym okresie, z reguły analizowanym z punktu widzenia roku lub pięciu lat; ujęcie demograficzne osadzone jest w teorii kohortowej, przy czym jako kohortę przyjmuje się subpopulację wyróżnioną na podstawie wspólnie przeżytych zdarzeń związanych z określonym momentem lub okresem;
- (4) podejście odwołujące się do podobieństwa kulturowego, wynikającego z traumatycznego, budującego poczucie jedności, doświadczenia, pod wpływem którego ukształtował się sposób myślenia osób rozpoczynających dorosłość, determinując przebieg ich życia i podejście do rzeczywistości; tak rozumiane pokolenie zazwyczaj obejmuje grupę osób urodzonych w kolejnych dwudziestoleciami; współcześnie podejście to bazuje raczej na wspólnym systemie wartości i światopoglądzie, ukształtowanych przez społeczno-polityczny kontekst, w którym jednostki wychowywały się w młodości.

Zauważyć też należy, że współcześnie używane definicje pokoleń integrują różne podejścia. Cytując Griese (1996, s. 80), za pokolenie uważa się obecnie sumę wszystkich należących do danego kręgu kulturowego osób w mniej więcej równym wieku, które na podstawie wspólnej sytuacji historyczno-społecznej wykazują podobieństwo postaw, motywacji, nastawień i systemów wartości. Jak pisze Giddens (2012, s. 1084), pokolenie to ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do tak rozumianego pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo. Z perspektywy tematyki niniejszej publikacji takie właśnie ujęcie jest najbardziej adekwatne i w tej perspektywie o pokoleniach mówi się najczęściej w kontekście miejsca pracy. Niewątpliwie, w kategoriach makroekonomicznych istotne jest ujęcie odwołujące się do wieku ekonomicznego i socjalnego, niemniej jednak schodząc na poziom mikroekonomiczny, ważny jest bardziej szczegółowy podział, osadzony z jednej strony w chronologii, ale także odwołujący się do doświadczeń kształtowanych przez wspólną sytuację historyczno-społeczną. Dlatego też w badaniach nad różnorodnością pokoleniową w miejscu pracy najczęściej przywołuje się podział, zgodnie z którym wyróżnia się: weteranów (tradycjonalistów, *silent generation*), *baby*

boomers, pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie C. To właśnie ujęcie wykorzystano w niniejszej publikacji. Jak pisze Wrzesień (2007), klasyfikacja ta jest najbliższa badaniom demograficznym i ekonomicznym. Co istotne, ważną cechą współczesnych pokoleń jest coraz szybsza ich identyfikacja – wcześniej pokolenia zmieniały się co 25–30 lat, podczas gdy obecnie częstotliwość ta jest znacznie większa (nawet dekada) (Kowalczyk-Anioł, Szafrąńska, Włodarczyk, 2014, s. 42). Powoduje to, że obok siebie żyją przedstawiciele nie dwóch–trzech tylko pięciu, a nawet sześciu pokoleń. Generacja weteranów ma obecnie przynajmniej 70 lat, co powoduje, że w polskich warunkach w zdecydowanej większości jest już nieaktywna zawodowo. Z rynku pracy odeszli też już przedstawiciele pokolenia GI, obejmującego osoby urodzone w latach 1900–1920, aczkolwiek nie sposób o nich nie wspomnieć jako o członkach współczesnych społeczeństw¹. Oprócz wymienionych wcześniej określeń pokoleń stosuje się także następujące nazwy:

- *baby boomers* – pokolenie wyżu demograficznego, BB, *Generation Me*, *Boomers*, pokolenie 50+,
- pokolenie X – Gen-X, *Generation 13*, *Baby Busters*, *Twenty-somethings*, *Post-Bommers*, pokolenie NIC,
- pokolenie Y – e-generacja, *Video-Kids*, *Millenium-Kids*, *Internet Generation*, pokolenie Millenium, następna generacja, pokolenie kłapek i i-podów, pokolenie sms, *Boomlet*, *Echo Boomes*,
- pokolenie C – pokolenie Z, *native users*, Dzieci Internetu, *iGeneration*, *Gen Tech*, *Gen Wii*, *Net Gen*, *Digital Natives*, *Gen Next*, *Post Gen*.

Chronologicznie, daty wyznaczające granice czasowe poszczególnych pokoleń przyjmowane są przez różnych autorów w nieco inny sposób. Dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto granice zaprezentowane na rys. 7. Oznacza to, że w 2016 r. *baby boomers* to osoby mające 52–70 lat, przedstawiciele pokolenia X: 37–51 lat, Y: 27–36 lat, zaś C: mniej niż 27 lat.

Rys. 7. Ramy czasowe pokoleń funkcjonujących na rynku pracy w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kołodziejczyk-Olczak (2014a, s. 80), Urbaniak (2015).

¹ Niektóre źródła podają jako krańcowy dla tej generacji rok 1921, 1922 lub 1924.

W literaturze przedmiotu wymienia się również (przykładowo) następujące przedziały:

- 1943–1960, 1960–1980, 1980–2004, od 2005 r. (Zemke, Raines, Filpczak, 2013, s. 4),
- 1943–1960, 1961–1981, 1982–2005, od 2005 r. (Howe, Strauss, 2007),
- 1946–1964, 1965–1977, 1978–1989, od 1990 r. (Bursch, Kelly, 2014),
- 1949–1963, 1964–1979, 1980–1994, od 1995 r. (Hardey, 2011; Reisenwitz, Iyer, 2009; Baran, Kłós, 2014),
- 1946–1964, 1965–1980, 1981–2001, od 2002 r. (Ropes, 2013),
- 1945–1964, 1965–1980, 1981–2000, od 2001 r. (Miś, 2011),
- 1945–1964, 1965–1980, pokolenie Y – po roku 1980 (Smolbik-Jęczyński, 2013b; Murzyn, Nogiec, 2015; Juchnowicz, 2009, s. 118),
- *baby boomers*: 1945 – połowa lat 60. XX w., X: połowa lat 60. – połowa lat 80., Y: od przełomu lat 80. i 90. (Lyons, Kuron, 2013; Twenge, 2010; Parry, Urwin, 2011),
- X – 1965–1980, Y – 1981–1999, C – od 2000 r. (Borges i in., 2010).

Dokonany przegląd ujęć definiowania wieku w ramach poszczególnych generacji potwierdza słuszność ostrożnościowego podejścia do wyodrębniania pokoleń, które reprezentują Howe i Strauss (1991). Po pierwsze, pamiętać należy o różnych uwarunkowaniach kulturowych w różnych krajach i regionach świata. Nawet w ramach tych samych środowisk (społeczeństw) granice poszczególnych pokoleń są umowne, a tym samym przyjmowane arbitralnie przez różnych autorów. Przenoszenie na grunt polski rozwiązań stosowanych w innych częściach świata niekoniecznie jest adekwatne. Niemniej jednak, jeśli prześledzić najpopularniejsze podziały pokoleń, można zauważyć, że granice te są tylko nieznacznie inne w zależności od regionu świata. Największą spójność obserwuje się w podejściu do definiowania pokolenia *baby boomers* i pokolenia X. Niemniej jednak w polskich warunkach również w przypadku *baby boomers* demografowie przyjmują inne granice – lata 1945–1960 lub 1946–1961. Z uwagi na zwiększenie dynamiki przemian w ostatnich trzech – czterech dekadach, silnej dywersyfikacji podlegają granice wytyczające podział między pokoleniem Y i C. W badaniach amerykańskich najczęściej podaje się jako graniczny rok 2000 – początek nowego Millenium, nowego stulecia wydaje się dobrym indykatorem w sytuacji braku traumatycznych wyznaczników „nowej ery”. W Polsce taką przełomową datą jest rok 1989 – początek gospodarki wolnorynkowej, dlatego często właśnie tę datę przyjmuje się jako początek pokolenia C, odchodząc tym samym od 20-letnich przedziałów obejmujących poszczególne generacje. Niemniej jednak również w polskich badaniach przyjmuje się często podejście analogiczne do amerykańskiego, lub w ogóle nie wyróżnia się pokolenia C, włączając wszystkie osoby urodzone po 1980 r.

do pokolenia Y. Jak podkreślano, w niniejszej pracy rok 1989 uznaje się za na tyle przełomowy dla przemian kulturowych, społecznych i ekonomicznych w Polsce, że powinien wytyczyć granice kolejnych pokoleń. Co istotne, analizy dotyczące pokolenia *baby boomers*, określanego też jako pokolenie 50+, tak naprawę dopiero obecnie pokrywają się mniej więcej z najczęściej przyjmowanym podejściem do definiowania starszych uczestników rynku pracy (50+) – wiek 50 i więcej lat ostatni *baby boomers* osiągnęli w 2014 r., a obecnie w wiek ten wchodzi już osoby z pokolenia X. Mówiąc o pokoleniu *baby boomers* bierzemy więc obecnie pod uwagę osoby w późniejszej fazie ich karier zawodowych, niemalże pokrywając analizy z ujęciem chronologicznym 50+. Pozwala to na pewne uspoźnienie prowadzonych dotychczas dwutorowo analiz nad starzejącymi się zasobami pracy na poziomie zatrudniającej ich organizacji, a tym samym umożliwia większy stopień komplementarności między badaniami prowadzonymi z perspektywy zarządzania organizacją i z poziomu makro- i mezoekonomicznej polityki społecznej i ekonomicznej. Prowadzone w tej publikacji analizy, opierające się na danych historycznych, głównie z 2013 r., nie do końca pozwalają jeszcze na takie ujednoczenie.

Inną kwestią jest to, że pokolenie Y i C traktowane są często wspólnie jako pokolenie Millenium, w ramach którego dopiero wyodrębnia się właśnie generacje Y i C (Żarczyńska-Dobiesz, Chomętowska, 2014). Podejście takie będzie również przyjmowane w dalszych podrozdziałach, w sytuacji gdy przedmiotem analizy będą zatrudnieni (nielicznie reprezentowani w pokoleniu C). Murzyn i Nogiec (2015) zwracają uwagę na jeszcze jedną kwestię – podkreślają, że przy wyodrębnianiu pokoleń coraz częściej zamiast kryteriów demograficznych pod uwagę bierze się wspólne cechy behawioralne. Jako przykład podają wymieniane przez niektórych pokolenie L, które nazywane jest także generacją leni (nie tworzą treści, tylko ją upowszechniają). Cytując Hatałską (2011), Murzyn i Nogiec wskazują na następujące cechy tej generacji: skłonność do czytania tylko nagłówków informacji, krótkich newsów (*leads*), przesyłanie odsyłaczy do materiałów opracowanych przez innych i zamieszczonych w Internecie (*link*), klikanie w „lubię to” jako sposób wyrażania zainteresowania i aprobaty (*like*), korzystanie z serwisów geolokalizacyjnych (*local*), transmisja własnego życia za pomocą serwisów społecznościowych (*life stream*). Podobnie, na podstawie określonych postaw wyróżnia się, w opinii autorek, pokolenie C. Pojawiają się także coraz to nowe określenia na kolejne pokolenia – pokolenie *Show Off* (obejmujące młode osoby, które publicznie chwalą się posiadaniem konkretnych materialnych rzeczy, marek, luksusowym sposobem spędzania czasu), pokolenie IKEA, pokolenie 1600 (Hatałska, 2014). Takie podejście do definiowania pokoleń jest

jednak stosunkowo rzadkie, stąd w dalszej części pracy wykorzystane zostanie klasyczne ujęcie generacji, z uwzględnieniem przede wszystkim czterech pokoleń – *baby boomers*, X, Y i C, stanowiących zasadniczy trzon zasobów pracy w Polsce.

Zauważyć należy, że w literaturze przedmiotu nie bez powodu ścierają się dwa podejścia – czy mówienie o pokoleniach w ujęciu kohortowym, z uwzględnieniem daty urodzenia, jest uprawnione czy nie? Już teoria generacyjna (*generational theory*) Mannheim (1992/1993) daje wiele argumentów za słusnością takiego podejścia. Również Twenge (2010) potwierdza, że różnice międzygeneracyjne z całą pewnością są większe niż wewnątrz generacji, istotne jest jednak, aby pod uwagę brać również wzorzec zróżnicowania wewnątrzgeneracyjnego jako zmienną kontrolną w prowadzonych badaniach. Jak podkreśla Mannheim (1952), zarówno młodsze, jak i starsze pokolenia często jako atrakcyjne przyjmują normy i wartości innych pokoleń, niemniej jednak nawet jeśli te postawy i wartości wydają się analogiczne, to różne pokolenia mają nieco inną orientację w tym względzie, podobną „prototypowym” cechom danej generacji. Jak wnioskuje Lyons i Kuron (2013), przyszłe badania powinny koncentrować się na wzorcach przynależności do pokoleniowej tożsamości (jak do tego podchodzą np. Joshi i in., 2010), a nie wychodzić jedynie od dat urodzenia określających przynależność do kohorty. To zapewni większy wgląd w podobieństwa i różnice w kohorcie i pozwoli traktować pokolenie jako element tożsamości społecznej, a nie tylko jako kategorię demograficzną, pozwoli na uwzględnienie dynamiki relacji między subpopulacjami wewnątrz i między generacjami.

Z drugiej strony, jak słusznie podkreślają Howe i Strauss (2007) oraz Ng, Schweitzer i Lyons (2010), kategoryzowanie społeczne pokoleń jest sensowne i przydatne, pod warunkiem ostrożnego generalizowania ich cech. Z pewnością naukowcy mogą i powinni pomóc pracodawcom w uświadomieniu sobie korzyści z tej różnorodności, jak również wskazać na jak najbardziej adekwatne sposoby motywowania pracowników, zwiększając ich zaangażowanie, a w efekcie – konkurencyjność organizacji. W obliczu „tsunami” przejść na emeryturę kluczowe znaczenie będzie miało przyciągnięcie i utrzymanie talentów. Dlatego zarządzanie zasobami ludzkimi z uwzględnieniem kontekstu generacyjnego będzie mieć coraz większe znaczenie. Jednocześnie, jak słusznie podkreślają Lyons i Kuron (2013) oraz Joshi, Dencker i Franz (2011), dotychczasowe badania w tym obszarze mają jedynie deskryptywny charakter, zbyt słabo umocowane są w teorii. Podkreślają słusznie, że badania międzygeneracyjne prowadzone na poziomie organizacji muszą być osadzone w kontekście – jako zmienne kontrolne powinno się uwzględniać zarówno zmienne charakteryzujące organizację (w tym zwłaszcza sektor działalności, wielkość

organizacji, strukturę i kulturę organizacyjną), jak i pracowników (w tym ich płeć, etniczność, status społeczno-ekonomiczny, orientację seksualną, status rodziny, staż pracy). Podobnego zdania są Joshi i in. (2010) oraz Parry i Urwin (2011). W pełni należy się zgodzić z Lyons i Kuron (2013), że w badaniach nad generacjami „musimy starać się przyjmować wyważone i krytyczne podejście do interpretacji i raportowania wyników, a nie «podsycać ogień» poprzez utrwalanie stereotypów”.

3.3. Jakościowa charakterystyka pokoleń w kontekście ich funkcjonowania w miejscu pracy

W ciągu ostatnich dwudziestu lat powstało bardzo wiele opracowań o charakterze naukowym i aplikacyjnym dotyczących pokoleń, literatura dotycząca tej problematyki jest bogata, aczkolwiek opracowań dotyczących Polski nie ma zbyt wiele. Z uwagi na ramy niniejszej publikacji, dokonany w tym podrozdziale opis cech poszczególnych generacji, będzie bardzo syntetyczny i ograniczy się do najważniejszych, z punktu widzenia wykorzystania potencjału starszych pracowników, obszarów.

Jak podkreślano, poszczególne pokolenia wychowywały się w innych warunkach otoczenia, towarzyszyły im odmienne wydarzenia historyczne i kulturowe. Ludzie mniej lub bardziej musieli radzić sobie z towarzyszącymi im problemami ekonomicznymi, politycznymi i społecznymi, słuchali innej muzyki, inaczej spędzali wolny czas, mieli inne priorytety, wartości itp. Odmienne warunki kształtowały również ich ścieżki zawodowe już na ich starcie. W przypadku najstarszych żyjących obecnie pokoleń kariera edukacyjna stanowiła znacznie krótszą część całego cyklu życia niż ma to miejsce obecnie. Inne były postawy wobec kształcenia się, ale też dostępność odpowiedniej infrastruktury była nieporównywalnie mniejsza. Rzutuje to rzecz jasna na niższy poziom wykształcenia starszych pokoleń w porównaniu z młodszymi, a biorąc pod uwagę fakt, iż jest to czynnik kontrolny dla wielu zjawisk charakteryzujących sytuację zawodową, generuje to znaczne różnice między pokoleniami. Zaznaczyć też należy, że z punktu widzenia uwarunkowań karier zawodowych szczególnie znacznie odgrywają dzielone przez pokolenia wartości i postawy wobec pracy, również w kontekście życia pozazawodowego. Zaprezentowany poniżej

opis najważniejszych z tej perspektywy cech pokoleń (który, z zaznaczeniem wspólnej przynależności do pokolenia Millenium, sporządzono osobno dla generacji Y i C) pozwoli na lepsze zrozumienie kontekstu społeczno-kulturowego różnic pomiędzy poszczególnymi generacjami².

Pokolenie baby boomers (motto: „Pracuję, aby przetrwać”)

To pokolenie powojennego wyżu demograficznego, któremu towarzyszyły istotne przemiany społeczne, w które zresztą aktywnie się włączało. Kobiety znacznie bardziej angażują się w pracę zawodową niż wcześniejsze pokolenia. Osoby z tej generacji są w lepszej kondycji zdrowotnej i lepiej wyedukowane niż ich rodzice. Z drugiej strony, są znacznie słabiej zaznajomione z technologiami informatycznymi niż późniejsze pokolenia, a tym samym rzadziej wykorzystują media jako narzędzie komunikacji. *Baby boomers* chcą być postrzegane jako osoby niezależne, zainteresowane samorealizacją i rozwojem osobistym, które na emeryturze mają czas i środki na realizację własnych marzeń. Najważniejsze wyznawane przez nich wartości to niezależność, optymizm i zaangażowanie oraz myślenie w kategoriach globalnych. Jako ich atuty wskazuje się cierpliwość, odpowiedzialność, komunikatywność, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Cechuje ich autonomia, samowystarczalność. Chcą się bawić, szukając równowagi i prostoty. Określani są jako pierwsze pokolenie pracoholików. Rzadko zmieniają miejsce i stanowisko pracy (wielu z nich miało jak dotąd tylko jednego pracodawcę, pracując na zbliżonych stanowiskach). Od pracodawcy oczekują stylu kooperatywnego, są nastawieni na współpracę, poszukiwanie konsensusu, aktywną komunikację. Przyzwyczajeni są do pracy w silnie shierarchizowanych strukturach, szanują hierarchię, są zdyscyplinowani i lojalni wobec organizacji. W Polsce to ludzie, którzy traktują pracę jako obowiązek – najpierw pracowali w czasach socjalizmu, potem uczestniczyli w transformacji ustrojowej, budowali gospodarkę wolnorynkową. Jednocześnie chętnie pracują zespołowo. Dobrze reagują na *coaching* i szukają możliwości uczenia się, ważny jest dla nich rozwój osobisty. W przeciwieństwie do wcześniejszego pokolenia, emerytury nie traktują jako kuszącą perspektywę, niemniej jednak wielu z nich chętnie skorzystało z możliwości dezaktywizacji zawodowej. Tym samym

2 Analiza przeprowadzona została w oparciu o następujące źródła: Adecco, 2007; Baran, Kłos, 2014; Bencsik, Machova, Toth, 2013; Bursch, Kelly, 2014; Delcampo i in., 2011; Hannam, Yordi, 2011; Januszkiewicz, 2014; Lyons i in., 2015; Lyons, Kuron, 2013; Lyons, Ng, Schweitzer, 2014; Miś, 2011; Murphy, 2007; Murzyn, Nogiec, 2015; Ng, Schweitzer, Lyons, 2010; Phillips, Addicks, 2010; Rogozińska-Pawelczyk, 2014; Ropes, 2013; Smolbik-Jęczmień, 2013a, 2013b; Stanley, 2010; Szweda-Lewandowska, 2014; Twenge i in., 2010; Zemke, Raines, Filipczak, 2013; Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014.

nie stanowią już pokolenia najliczniej reprezentowanego na rynku pracy, a odejście całej tej generacji z rynku pracy stworzy lukę ilościową i jakościową, którą trudno będzie uzupełnić. Co istotne, w przeciwieństwie do wcześniejszych pokoleń, *baby boomers* jeśli już przeszli na emeryturę, dalej chcą pozostać aktywni, często angażując się wolontarystycznie lub podejmując dodatkową pracę, jednocześnie pobierając emeryturę. Określani są jako pokolenia kanapkowe (*sandwich generation*), opiekując się zarówno swoimi dziećmi lub wnukami, jak i starzejącymi się rodzicami.

Pokolenie X (motto: „Żyję, aby pracować”)

To dojrzałe pokolenie godnych zaufania osób aktywnych zawodowo. Preferują stabilizację, spokojną pracę, niewymagającą ciągłych nowych wyzwań. Najważniejsze są dla nich takie wartości, jak rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość, elastyczność, przedsiębiorczość. Sukces zawodowy oznacza dla nich ciężką pracę prowadzącą do celu, dlatego potrafią się jej poświęcić, rzetelnie wykonując swoje obowiązki i podporządkowując pracy swoje życie prywatne. Są ukierunkowani na rezultaty. Bezpieczeństwo i stabilizacja pracy są dla nich ważniejsze niż dla następnych pokoleń, a awans pionowy jest ważniejszy niż poziomy. Pragną autonomii, stawiania jasnych, wymiernych celów. Są sceptykami, pesymistami pozbawionymi złudzeń, są nieufni wobec władzy, bardzo czujni, jeśli chodzi o niekompetencję i brak konsekwencji u otaczających ich ludzi. Są mniej oddani organizacji niż *baby boomers*, ale bardziej lojalni niż kolejne pokolenia. Nie lubią hierarchii, ale uznają autorytet szefów. Do efektywnej pracy potrzebują wsparcia zespołu i poczucia przydatności. Cenią zarówno pozytywną, jak i negatywną informację zwrotną. Są bardziej „włączeni”, elastyczni i mają lepsze umiejętności komunikacyjne niż pokolenie Millenium. Swoją motywację czerpią z zadowolenia z pracy. Uważają, że delegowanie zadań i uprawnień jest podstawą relacji pracowniczych. Cenią sobie zdobywanie nowych umiejętności i doświadczeń. Aby utrzymać ich zaangażowanie, menadżerowie powinni oferować im takie rozwiązania, które dadzą im poczucie wolności i mobilności.

Pokolenie Millenium (motto: „Pracuję, żeby żyć”), w tym:

Pokolenie Y

Pokolenie to jest bardzo dobrze wykształcone, z wielostronnymi zainteresowaniami. „Wychowane na portalach społecznościowych”, świetnie radzi sobie z nowoczesnymi technologiami. Osoby te mają zdolność

szybkiego wyszukiwania informacji, są wielozadaniowe, łatwo przystosowują się do zmian. Dorastając w dobie dynamicznych zmian, przedstawiciele tej generacji są bardziej innowacyjni niż starsze pokolenia. Przedkładają życie prywatne nad sukcesy zawodowe. Osoby te mają silne poczucie własnej wartości, nie chcą poświęcać się pracy – to praca powinna być dostosowana do ich potrzeb, dlatego ważna jest dla nich elastyczność czasu pracy. Jeśli praca ich interesuje i daje im satysfakcję, silnie się w nią angażują. Jeśli natomiast jest inaczej, zmieniają pracodawcę. Są więc bardziej mobilni, co jednak często oznacza również znacznie mniejszą lojalność niż w przypadku starszych pokoleń, skutkującą większą rotacją kadr. Oczekują od pracodawcy odpowiednich warunków płacowych i inwestowania w ich dalszy rozwój zawodowy. Ich główne wartości to: optymizm, idealizacja, różnorodność, ambicje, kreatywność, inicjatywa, innowacyjność, edukacja i kształcenie. Chętnie pracują zespołowo, również w zespołach wielokulturowych, tworzą społeczności i często się ze sobą komunikują. Łącząc to z dobrą znajomością języków obcych, łatwo nawiązują relacje globalne. Preferują komunikację elektroniczną, a jednocześnie – jak pokazuje część badań – mają trudności w kontaktach bezpośrednich. Od pracodawcy oczekują bliskich kontaktów z przełożonymi, płaskiej struktury organizacyjnej, otwartości na dyskusje. Duże znaczenie ma dla nich reputacja firmy i dobra atmosfera w pracy, dokładają więc starań, by je zachować. Ich mankamentem w pracy jest niecierpliwość (wyrastali w środowisku, w którym każde działanie było natychmiast wynagradzane). Jak wskazuje się w licznych opracowaniach, często przyjmują postawę roszczeniową wobec przełożonych i mają nierealistyczne oczekiwania (uważają, że mogą zmienić cały świat, jednak nie są świadomi odpowiedzialności związanej z wykonywanymi zadaniami). Mają trudność z podejmowaniem decyzji. Ponieważ rodzice przeważnie planowali im życie w drobnych szczegółach, również od pracodawcy oczekują precyzyjnego wyznaczenia celów i pomocy w rozwoju zawodowym. Z drugiej strony, cenią sobie niezależność, nie lubią ograniczeń. Wskazuje się także że mają niską etykę pracy, brak im konsekwencji, uporów, samodyscypliny oraz słabe umiejętności interpersonalne, szczególnie w zespołach zróżnicowanych wiekowo. Mają trudności z rozwiązywaniem konfliktów. Preferują menedżerów mających podejście edukacyjne, którzy są ich *coachami*, którzy są zorientowani pozytywnie, motywacyjnie. Nastawieni są na osiągnięcia i współpracę. Aby utrzymać ich zaangażowanie menedżerowie powinni powierzać im odpowiedzialne zadania – muszą czuć, że ich praca przyczynia się do realizacji większej misji. Poszukują też możliwości „odwdzięczenia się” poprzez wolontariat i działalność filantropijną.

Pokolenie C

Pokolenie to ma wiele cech podobnych do pokolenia Y, niemniej jednak wiele je również dzieli. Jest to najbardziej zorientowana technologicznie generacja w historii, nie znająca świata bez komputera, telefonu komórkowego, Internetu, elektronicznych gadżetów itp. (stąd określenie generacja C – *connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking*). Ci młodzi ludzie potrafią równolegle funkcjonować w świecie wirtualnym i rzeczywistym, choć zdaniem niektórych lepiej radzą sobie w tym pierwszym. Do życia podchodzą bardziej realistycznie i ostrożnie, a jednocześnie bardziej materialistycznie. Podobnie jak pokolenie Y są pewni siebie (znają swoją wartość). Są też ambitni, elastyczni, otwarci na zmiany i rozwój, do zmian łatwo się adaptują. Łatwo nawiązują też kontakty interpersonalne. Są wszechstronni, wielozadaniowi, motywujący się wzajemnie, ale z drugiej strony często bywają roszczeniowi, leniwi, niechętni do usamodzielnienia się, uzależnieni od Internetu, pozbawieni motywacji wewnętrznej. Różnorodność jest dla nich sprawą oczywistą (sami jako generacja są wewnętrznie bardzo zróżnicowani). Przeciwnie do Y, są społecznie zorientowani (generacja „my”). Są otwarci na nowe doświadczenia, twórczy i innowacyjni. Nauka, zdobywanie wiedzy, rozwój następuje zgodnie z zasadą *just in time*, chcą wszystko wiedzieć i mieć natychmiast, najlepiej *on-line*. Nie są zwolennikami wizji długotrwałego budowania kariery zawodowej. W życiu zawodowym chcą kierować się tymi samymi wartościami, co w życiu prywatnym – obie kariery stanowią dla nich całość. Dorastając przy łatwym dostępie do różnorodnej informacji, stymulowani przez rodziców, nauczycieli i wychowawców poprzez różne materiały wspierające ich rozwój, wcześniej wypracowali różnorodne, cenione na rynku pracy, kompetencje. Nie boją się ryzyka i błyskawicznie podejmują decyzje. W kontekście własnej aktywności zawodowej, boją się jednak o przyszłość. Od pracodawców oczekują przede wszystkim szacunku do własnej osoby, dobrej atmosfery w pracy, możliwości rozwoju, godziwego wynagrodzenia przy obecności innych pozafinansowych motywatorów oraz wykorzystania ich potencjału.

Podsumowaniem dokonanego porównania może być zestawienie (tab. 3), w którym łącznie ujęto pokolenia Y i C jako Millenium. Autorzy przywoływanych w tab. 3 opracowań w pełni zgadzają się co do listy mocnych i słabych stron poszczególnych generacji. Chcąc czerpać korzyści z różnorodności wiekowej pracowników, pracodawcy powinni brać je pod uwagę, szczególnie w kontekście maksymalizacji zysków z dysponowania kadrą posiadającą określone zdolności i predyspozycje, chętnie i efektywnie współpracującą międzygeneracyjnie. Z punktu widzenia

Tabela 3. Główne różnice między pokoleniami

Wyszczególnienie	<i>Baby boomers</i>	X	Millenium
Mocne strony	Poświęcenie, podejście zespołowe, wiedza i doświadczenie	Adaptacyjność, techno-alfabetyzacja, samodzielność, kreatywność, globalne myślenie, pragmatyzm, równowaga, różnorodność	Optymizm, wielozadaniowość, działanie grupowe, zaawansowanie technologiczne
Słabe strony	Czują się niekomfortowo w sytuacji konfliktu, niechętni wobec swoich rówieśników, na pierwszym planie stawiają sam proces, a nie rezultat, niekiedy <i>budget minded</i> , defensywnie odnoszący się do informacji zwrotnej, osądzający tych, którzy myślą inaczej	Sceptyczni, nieufni wobec władzy, niecierpliwi, nieudolni „politycznie”, mniej zainteresowani przywództwem	Potrzebują nadzoru i ustrukturyzowania pracy, nie mają doświadczenia, zwłaszcza w pracy z trudnym klientem
Preferowane metody komunikacji	Rozmowy telefoniczne, osobista interakcja	e-mail, skype	Komunikatory, blogi, smsy, e-mail
Wizja kariery	„Zmieniasz pracę – zostajesz w tyle”	„Zmiana pracy jest konieczna”	„Zmiana pracy jest codzienną rutyną”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Murphy, 2007, s. 15–17; Zemke, Raines, Filipczak, 2013, s. 61–153.

międzypokoleniowego transferu wiedzy podkreślić należy zwłaszcza dużą skłonność do pracy zespołowej najstarszego i najmłodszego pokolenia. Poszczególne generacje mają natomiast odmienny stosunek do transferu wiedzy – *baby boomers* traktują go raczej jako pewnik, są gotowi na niego w dowolnym momencie, woluntarystycznie. Osoby z pokolenia X z kolei są skłonne do transferu wiedzy wtedy, gdy korzyści są obopólne – transfer wiedzy oparty jest na wzajemności, pokolenie Y – jeśli jest to konieczność, lub gdy widzą w tym osobisty interes (konieczne jest zatem wypracowanie zasad przewidujących obligatoryjność przekazywania wiedzy), pokolenie C zaś, będące przede wszystkim biorcą w tej relacji, uważa transfer wiedzy za naturalne zachowanie – transfer wiedzy następuje szybko, łatwo, swobodnie, bez ograniczeń (Bencsik, Machova, Tóth, 2013).

Czytając powyższą charakterystykę można mieć wrażenie, że wiele z cech przypisywanych najmłodszym pokoleniom można uznać za typowe dla młodości, niezależnie od czasów, na jakie ona przypada. Zawsze młodzi buntowali się przeciw temu, co wymyślili ich rodzice i dziadkowie. Nie należy się więc dziwić, że również pokolenia Y i C mają takie podejście do życia w ogóle, w tym do pracy zawodowej. Niemniej jednak większość cech wyraźnie odróżnia ich od pokolenia X i *baby boomers*, czego nie można zrzucić wyłącznie na karb młodości.

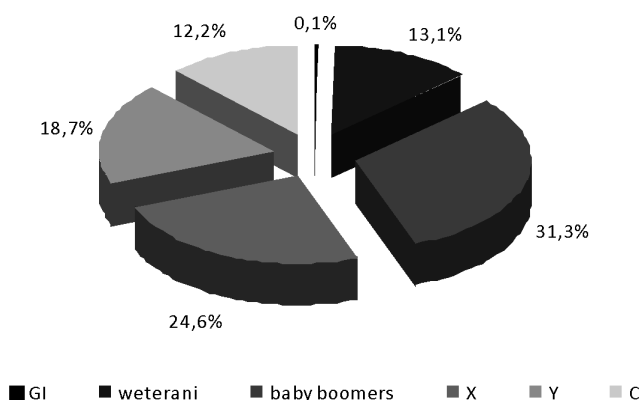
Inne warunki wychowania, inny kontekst społeczny, kulturowy powodują, że menedżerowie nie mogą w związku z tym stosować kalki z dobrze znanych im rozwiązań, jakie wykorzystują w stosunku do innych – X-ów i *baby boomers*.

3.4. Pokolenia na rynku pracy w Polsce – ogólna charakterystyka

Pokolenie *baby boomers* do niedawna dominowało na rynku pracy. Jak wynika z danych *Diagnozy Społecznej 2013*³, wśród Polaków w wieku powyżej 15 lat, niemal równie licznie reprezentowani są przedstawiciele pokolenia *baby boomers* (ok. 30%) i pokolenia X (ok. 25%). Pokolenie Y stanowi niespełna 20% tak zdefiniowanej populacji, zaś udział generacji C jest zbliżony do weteranów (12–13%) – rys. 8. Dane te potwierdzają, że na rynku pracy w Polsce spotykają się obecnie cztery, a nawet pięć

3 *Diagnoza Społeczna* to badanie, które realizowane jest celem uzupełnienia diagnozy opartej na wskaźnikach instytucjonalnych o kompleksowe dane na temat gospodarstw domowych oraz postaw, stanu ducha i zachowań osób tworzących te gospodarstwa. Za pomocą dwóch odrębnych kwestionariuszy badane są gospodarstwa domowe oraz wszyscy dostępni ich członkowie, którzy ukończyli 16 lat. *Diagnoza Społeczna* to badanie panelowe, realizowane w Polsce, generalnie rzecz biorąc, w odstępach dwuletnich. Pierwszy pomiar odbył się w 2000 r. Badanie prowadzone jest w marcu/kwietniu, co służyć ma uniknięciu zniekształcenia jego wyników z powodu sezonowości. W pierwszej fazie badania (2000 r.) zastosowano losowanie tej samej liczby gospodarstw domowych z każdego województwa. Oszacowania parametrów dla Polski ogółem wyznaczone były jako średnie ważone z danych wojewódzkich. W kolejnych sześciu falach badania liczebności nowych gospodarstw domowych wylosowanych do próby w poszczególnych województwach były wprost proporcjonalne do udziału liczebności gospodarstw w województwach wśród ogółu gospodarstw w skali całego kraju. W 2009 r. ze względu na znaczące zwiększenie nowej próby gospodarstw domowych zwiększono zarówno liczbę warstw i liczbę mieszkań losowanych z poszczególnych warstw na drugim stopniu losowania. Jednostkami losowania pierwszego stopnia były obwody spisowe, które losowano z prawdopodobieństwami proporcjonalnymi do liczby znajdujących się w nich mieszkań. W ramach warstw miejskich wyróżniono duże miasta liczące powyżej 100 tys. mieszkańców, średniej wielkości miasta liczące 20–100 tys. mieszkańców oraz małe miasta poniżej 20 tys. mieszkańców. Ponadto w pięciu największych miastach warstwy stanowiły dzielnice. Na drugim stopniu losowano po 3 mieszkania z obwodów spisowych w dużych miastach, po 4 mieszkania z obwodów w średnich miastach oraz po 5 mieszkań z obwodów w najmniejszych miastach. W obwodach wiejskich losowano po 6 mieszkań. Obecnie (od 2009 r.) badanie obejmuje próbę ok. 12380 gospodarstw domowych i ok. 26 tys. wywiadów indywidualnych. W przypadku realizowanej próby ludności (pełnoletni członkowie gospodarstw domowych) zastosowano, celem uzyskania reprezentatywności dorosłej populacji Polaków, wagi analityczne, wyznaczone ze względu na rozkład w populacji następujących kategorii stratyfikacyjnych: płeć, wiek, wykształcenie, wielkość miejscowości i województwo (według danych GUS). Szczegółowe informacje dostępne są na stronie projektu – <http://diagnoza.com>.

Rys. 8. Pokolenia w populacji Polaków w wieku 15+ w 2013 r. (w %)

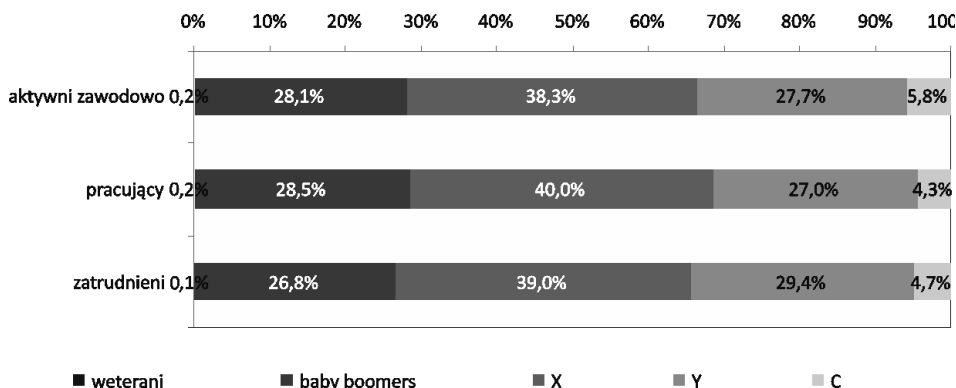


Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2013*.

pokoleń. Ich proporcje wyraźnie się jednak w ostatnich latach zmieniły. *Baby boomers* stanowią nadal najliczniejszą generację, niemniej jednak wielu z nich jest już nieaktywnych zawodowo.

Zarówno wśród aktywnych zawodowo, ale również pracujących i zatrudnionych⁴, najliczniejszą generację stanowią obecnie przedstawiciele pokolenia X, udział *baby boomers* jest analogiczny do Y-ków, zaś pokolenie C dopiero wchodzi na rynek pracy (stanowi zaledwie ok. 5%) (rys. 9).

Rys. 9. Struktura aktywnych zawodowo, pracujących i zatrudnionych według pokoleń w Polsce w 2013 r. (w %)



* Jako 100% przyjęto ogólną wielkość subpopulacji aktywnych zawodowo, pracujących i zatrudnionych.

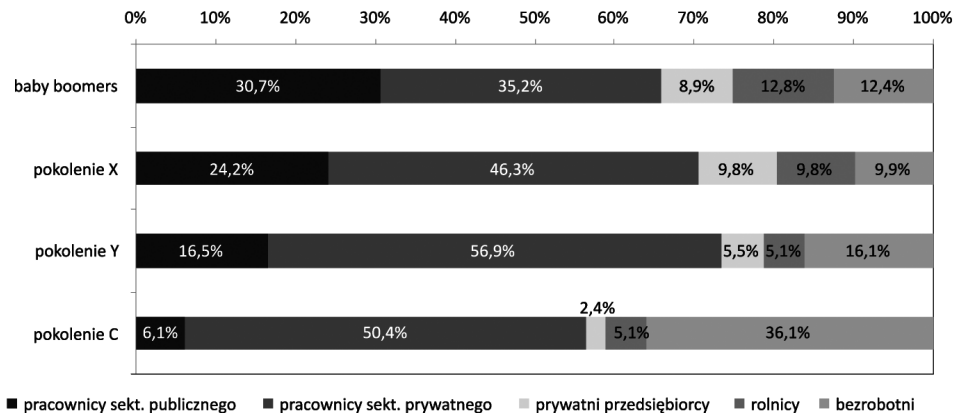
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2013*.

4 Przypomnijmy, że kategoria aktywnych zawodowo obejmuje pracujących i bezrobotnych, kategoria pracujących – pracujących najemnie (zatrudnionych), pracujących na własny rachunek i prowadzących indywidualne gospodarstwo rolne.

Zaznaczyć też należy, że ciągle aktywnych zawodowo jest 0,3% weteranów. Wśród zatrudnionych, a więc kategorii najbardziej istotnej z punktu widzenia prowadzonych tu analiz, zmniejsza się znaczenie subpopulacji *baby boomers* na rzecz Y-ków (w 2016 r. odsetek ten jest jeszcze wyższy, jako że wielu Y-ków ukończyło już studia wyższe). Patrząc na tę strukturę z nieco innego punktu widzenia, tj. analizując udział poszczególnych kategorii aktywnych zawodowo w obrębie konkretnych pokoleń, zauważyć należy, że wśród X-ów 88,6% jest aktywnych zawodowo, 79,9% należy do pracujących, a 62,5% to zatrudnieni. Aktywnych zawodowo jest 51,1% osób spośród populacji *baby boomers* i 84,1% spośród Y, pracujący stanowią, odpowiednio, 44,8% *baby boomers* i 70,6% Y-ków, zatrudnieni zaś – 33,7% i 61,7% tych subpopulacji. Na rynek pracy weszło już ok. 27% młodych ludzi z pokolenia C (przy ograniczeniu tej subpopulacji do osób w wieku 15+, a więc wyłączając najmłodszych), niemniej jednak spora ich część zasilila szeregi bezrobotnych (wśród przedstawicieli tej subpopulacji tylko 15,2% deklaruje się jako zatrudnieni).

Dane zaprezentowane na rys. 10 wskazują na istotne różnice w strukturze aktywnych zawodowo w przekroju pokoleń. Wśród *baby boomers* ok. 31% to pracownicy sektora publicznego, analogiczna część (35,2%) zatrudniona jest w sektorze prywatnym.

Rys. 10. Struktura pokoleń według formy aktywności zawodowej w Polsce w 2013 r. (w %)



* Jako 100% przyjęto ogólną wielkość subpopulacji poszczególnych pokoleń.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2013*.

Na tle pozostałych pokoleń, *baby boomers* wyróżnia znaczenie pracodawcy publicznego, ale też prowadzenie indywidualnych gospodarstw rolnych (12,4% to rolnicy). Dla porównania, w przypadku pokolenia Y analogiczne odsetki to 16,5% oraz 5,1%, zaś dla pokolenia C – tylko

6,1% i również 5,1%. W przypadku najmłodszych pokoleń zdecydowanie największe znaczenie ma praca w sektorze prywatnym. Podkreślić ponownie należy, że w tych grupach niestety mamy do czynienia z dużą skalą bezrobocia. Poszczególne pokolenia różnią się oczywiście statusem zawodowym, rozumianym jako przynależność do danej grupy zawodowej (tab. 4).

Tabela 4. Struktura pracujących według grup zawodowych i pokoleń w Polsce w 2013 r. (w %)^a

Wyszczególnienie	Grupa zawodowa = 100 ^b				Pokolenie = 100				Ogółem = 100
	<i>baby boomers</i>	X	Y	C	<i>baby boomers</i>	X	Y	C	
Przedstawiciele władz, wyżsi urzędnicy i kierownicy	32,1	47,4	20,0	0,5	5,7	5,9	3,7	0,6	5,0
Specjaliści	22,7	44,1	32,4	0,9	16,5	22,7	24,9	4,2	20,7
Technicy i inny średni personel	29,6	38,8	29,4	2,2	9,9	9,2	10,4	5	9,5
Pracownicy biurowi	22,0	32,9	35,2	5,9	6,3	5,7	9	9,7	6,9
Pracownicy usług osobistych i sprzedawcy	22,9	37,5	30,2	9,4	10,2	11,9	14,2	28,4	12,7
Rolnicy, ogrodnicy i rybacy	39,7	41,1	15,9	3,2	15,2	11,2	6,4	8,4	10,9
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	27,2	41,2	26,5	5,1	17,2	18,5	17,8	21,7	18,1
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	31,3	38,5	24,9	5,2	10,2	8,9	8,6	11,4	9,3
Pracownicy przy pracach prostych	40,2	34,2	19,3	6,3	8,9	5,4	4,5	9,3	6,3
Siły zbrojne	3,6	51,8	32,1	12,5	0,1	0,6	0,5	1,3	0,5

^a Im większe nasycenie koloru tła, tym większe znaczenie danej grupy. Sposób prezentacji danych zaczerpnięto z raportów BKL. ^b Jako 100% przyjęto ogólną wielkość subpopulacji poszczególnych grup zawodowych z pominięciem pokolenia weteranów. Jedyne w przypadku sił zbrojnych liczebność próby była mała ($n = 56$), w przypadku pozostałych – nie była niższa niż 600. Zależność między przynależnością do grup zawodowych i pokoleń była istotna statystycznie (w zastosowanych tu dokładnym teście Fishera lub teście niezależności chi-kwadrat, $p < 0,001^*$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2013*.

Przedstawiciele pokolenia *baby boomers* odgrywają największe na tle innych generacji znaczenie przede wszystkim w przypadku dwóch grup zawodowych – pracowników przy prostych pracach (40,2%) oraz rolników, ogrodników i rybaków (39,7%), ale znaczny ich udział (ok. 30%) ma miejsce także w przypadku stanowisk kierowniczych czy zarządczych oraz specjalistycznych stanowisk robotniczych (operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń). W kontekście międzypokoleniowych przepływów w miejscu

pracy, istotne jest zatrzymanie w organizacji wiedzy będącej w zasobach przedstawicieli pokolenia *baby boomers*, zajmujących relatywnie często (na tle pozostałych grup) stanowiska specjalistyczne i kierownicze. Analizując drugą część tab. 4 można bez trudu zauważyć, że pracownicy z pokolenia C zajmują jak na razie głównie stanowiska niewymagające wysokich kwalifikacji – są przede wszystkim pracownikami usług osobistych lub sprzedawcami (ok. 28%) bądź robotnikami przemysłowymi i rzemieślnikami (ok. 22%). Mniej więcej co dziesiąta osoba z pokolenia C wykonuje proste prace robotnicze (w czym generacja ta jest podobna do pokolenia *baby boomers*). Zaprezentowane dane wyraźnie wskazują na potrzebę wdrożenia działań stymulujących międzypokoleniowy transfer wiedzy w stosunku właśnie do pokolenia C, tak, aby mogło ono wypełniać lukę, jaka pojawi się po przejściu na emeryturę specjalistów z pokolenia *baby boomers*. Podobne wnioski dotyczą stanowisk technicznych (technicy i inny średni personel). Również w przypadku specjalistycznych stanowisk robotniczych – operatorów i monterów maszyn i urządzeń – udział najmłodszych pokoleń jest relatywnie niski. Niemniej jednak analizując dane w drugiej części tabeli można zaryzykować stwierdzenie, że zaczynamy powoli obserwować pozytywne skutki odbudowywania szkolnictwa zawodowego w naszym kraju – wśród pokolenia C udział operatorów i monterów jest nawet nieco wyższy niż w przypadku najstarszych pracowników. Jest to również efektem wcześniejszego wchodzenia na rynek pracy tych przedstawicieli pokolenia C, którzy ukończyli zasadniczą szkołę zawodową.

W kontekście sytuacji na rynku pracy Polaków z różnych pokoleń należy zwrócić uwagę na kilka jeszcze aspektów dotyczących zatrudnienia, zdiagnozowanych w oparciu o dane *Diagnozy Społecznej*:

- pracownicy z pokolenia *baby boomers* są najbardziej lojalni wobec obecnego pracodawcy – 97% osób uważa aktualne zatrudnienie za „pracę na dłużej”. Podobnego zdania jest ok. 94% zatrudnionych z pokolenia X, wobec ok. 86% Y-ków i 73% osób z pokolenia C. Jak wynika z licznych badań, jest to cecha, którą szczególnie cenią sobie pracodawcy u osób w wieku 50+;
- w ciągu najbliższych 12 miesięcy od daty badania ok. 96% pracowników z pokolenia *baby boomers* planuje pozostać na tym samym stanowisku lub ewentualnie przejść na stanowisko równorzędne; wśród pracowników z pokolenia X analogiczny odsetek sięga 94%, dla Y – już 88%, zaś dla C – tylko 80%. 14% zatrudnionych z pokolenia C przewiduje, że zmieni miejsce pracy (podobnego zdania jest 5,5% Y-ków, 3,0% X-ów i 2,4% *baby boomers*);
- drugi etat podejmuje niewielu pracowników (niespełna 1% zatrudnionych), przy czym są to przede wszystkim *baby boomers* (1,6% wobec ok. 0,5% X i Y, i 0% C);

- w ramach umowy cywilno-prawnej w ostatnich 12 miesiącach zatrudniony był prawie co czwarty pracownik z pokolenia C, mniej więcej co dziesiąty Y, ok. 6% X-ów i ok. 7% *baby boomers*;
- analizując zgodność wykonywanej pracy z posiadanym wykształceniem w przypadku zatrudnionych w ramach umowy o pracę, jest ona tym większa, im starsze pokolenie. Zdecydowanie zgodność tę potwierdziło 44% zatrudnionych *baby boomers*, 42% X, 37% Y i 28% C, zaś pracę zdecydowanie niezgodną z wykształceniem wykonywało ok. 25% przedstawicieli Y i C, 22% X wobec 18% *baby boomers*. Podobnie oceniana jest przydatność wiedzy i umiejętności wyniesionych ze szkół – bardzo przydatne są one w opinii 39% *baby boomers*, 41% X, 35% Y i 29% C, zaś zupełnie nieprzydatne dla 13% *baby boomers* i X, 15% Y i 18% C.

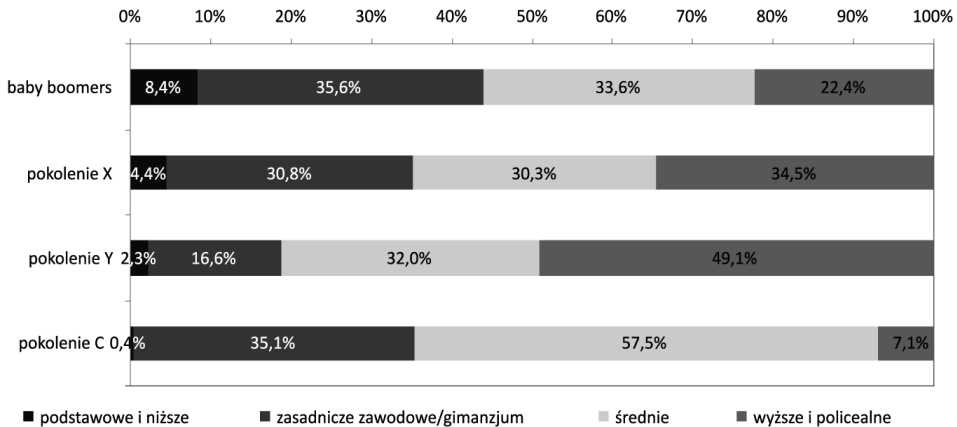
3.5. Ogólna ocena kapitału ludzkiego – pokolenie 50+ na tle młodszych generacji Polaków

Poziom wykształcenia

Kolejne pokolenia można określić jako dysponujące coraz większym kapitałem ludzkim. Jego najczęściej wykorzystywany wyznacznik – poziom wykształcenia – jest zdecydowanie wyższy w przypadku pokolenia Y niż X, a tym bardziej *baby boomers*. Pokolenie C obejmuje osoby, które w 2013 r. miały co najwyżej 24 lata, a więc w większości jeszcze kontynuowały naukę na studiach wyższych, ale też w dużej mierze kształciły się jeszcze na poziomie gimnazjalnym, co rzutuje na znacznie wyższy niż dla innych generacji udział osób z wykształceniem średnim oraz gimnazjalnym lub niższym (rys. 11).

Jak wynika z danych *Diagnozy Społecznej*, w przypadku *baby boomers* wysoki odsetek osób z wykształceniem co najwyżej gimnazjalnym (dotyczy to co dwunastej osoby) ma inną genezę niż dla generacji C – ich wychodzenie z systemu edukacji następowało znacznie szybciej. Biorąc pod uwagę, że w całej populacji *baby boomers* (a nie tylko pracujących) odsetek takich osób to prawie 16%, potwierdza to w pewnym stopniu korzystny związek między poziomem wykształcenia a aktywnością zawodową (nie można jednak zapominać, że w tej grupie znaczna część osób jest w wieku 65+, a w ich przypadku poziom wykształcenia jest wyraźnie

Rys. 11. Struktura pracujących w ramach pokoleń według poziomu wykształcenia w Polsce w 2013 r. (w %)



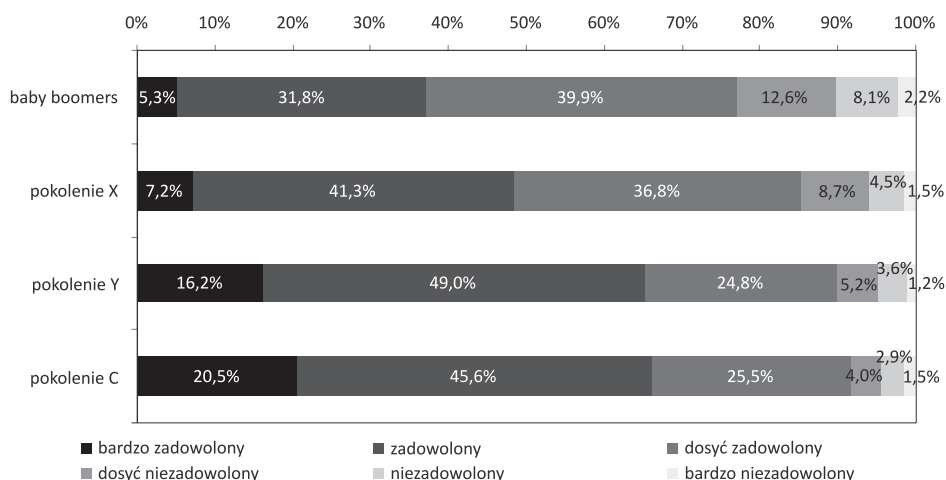
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2013*.

niższy). Wykształcenie zasadnicze zawodowe mają znacznie częściej osoby z pokolenia *baby boomers* (36%) i X (31%). Podkreślić też należy większy niż dla pokolenia Y udział pracujących z wykształceniem zasadniczym zawodowym w pokoleniu C, co stwarza pole do wykorzystania potencjału starszych pracowników jako ich mentorów, opiekunów praktyk itp.

Stan zdrowia

Istotnym elementem kapitału ludzkiego jest również stan zdrowia. Naturalny spadek kondycji zdrowotnej wraz z wiekiem zauważa się, jak wcześniej podkreślano, również wśród pracujących. W świetle danych *Diagnozy Społecznej*, generalnie rzecz biorąc pracujący są raczej zadowoleni z własnego stanu zdrowia – przynajmniej dość zadowolonych jest trzech na czterech *baby boomers*, ok. 85% osób z pokolenia X i ok. 90% Y i C (rys. 12). Szczegółowa analiza odpowiedzi reprezentantów poszczególnych pokoleń potwierdza osłabianie się kondycji zdrowotnej wraz z wiekiem. W przypadku *baby boomers* bardzo zadowolonych ze swojego zdrowia jest zaledwie 5,3% osób, a bardzo niezadowolonych – 2,2%, podczas gdy dla pracujących z pokolenia X analogiczne odsetki wynoszą 7,2% i 1,5%, dla Y – 16,2% i 1,2%, dla C – 20,5% i 1,5%.

Jak można wnioskować w oparciu o dane *Diagnozy Społecznej 2013*, dolegliwości fizycznych nie odczuwało 72% pracujących z pokolenia C, 66% – z Y, ale już 46% osób z pokolenia X i 29% *baby boomers*. Problemy ze zdrowiem często utrudniały wykonywanie codziennych zajęć

Rys. 12. Samoocena stanu zdrowia pracujących w Polsce w 2013 r. według pokoleń (w %)

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2013*.

8% *baby boomers*, 5% X, po ok. 3% Y i C. Problemy zdrowotne zgłasza 55% *baby boomers*, 44% osób z pokolenia X, 29% z Y i 25% z C.

Jak wynika z badań realizowanych na poziomie uniijnym, poprawa warunków życia przyczynia się do tego, że wydłuża się okres oczekiwanego życia w zdrowiu – w przypadku młodszych generacji jest on dłuższy niż dla *baby boomers*. Już porównując (w oparciu o dane Eurostatu) przeciętne dalsze trwanie życia w wieku wyznaczającym (na rok 2013) granice dzielące poszczególne generacje widać, że przeciętny 23-latek będzie żył (średnio) kolejne 54,8 lat, 33-latek – 45,2 lat, 48-latek – 1,3 lat, a 68-latek – 15,9 lat (Eurostat, demo_mlexpec). Według prognoz demograficznych, Polak urodzony w 2020 r. będzie żył średnio 74,5 lat, a Polka – 82,2 lat (Eurostat, proj_13ralexp). Długość życia wydłuża się więc, a rosnąca jakość życia powoduje, że większą część życia niż nasi ojcowie i dziadkowie spędzamy w zdrowiu. W momencie narodzin przeciętny Polak urodzony w 2013 r. ma szansę przeżyć w zdrowiu 59,2 lat, zaś Polka – 62,7 lat (a więc nieco więcej niż przeciętna Europejka). W wieku 50 lat przeciętne dalsze trwanie życia w zdrowiu to obecnie 15,3 lat, zaś dla mężczyzny mającego 65 lat jest to 7,2 lat; dla kobiet jest to, odpowiednio, 17,3 lat i 7,8 lat (Eurostat, hlth_hlye). Granice te podnoszą się więc, tworząc zupełnie inny kontekst aktywności zawodowej dla młodszych pokoleń, która tym samym powinna być stopniowo wydłużana. Dodać należy, że istotną zmienną kontrolną dla omawianych relacji jest charakter wykonywanej pracy – znacznie krótsze przeciętne dalsze trwanie życia w zdrowiu

obserwuje się w przypadku stanowisk wymagających wysiłku fizycznego niż pozostałych, o czym nie można zapominać w dyskusji nad granicą powszechnego wieku emerytalnego.

Wraz z wiekiem problemy zdrowotne pogłębiają się, utrudniając ewentualną aktywność zawodową, a nawet społeczną, zmniejszając też „wycenę” kapitału ludzkiego. Potwierdzają to wyraźnie wyniki SHARE (*Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe*)⁵. Porównując Polaków względem innych badanych w ramach SHARE nacji stwierdzić należy, że bliżej nam do narodów Europy Południowej niż Północnej czy kontynentalnej (Myck i in., 2009, s. 3). Obrazu tego nie zmienia umowne przyjęcie w innych krajach struktury wieku czy wykształcenia osób 50+ w Polsce – rezultaty dla Polski na tle innych krajów nie są zaniżone poprzez niekorzystną strukturę wieku i edukacji.

W świetle *Diagnozy 50+*, wśród pracujących w wieku 50+ z wykształceniem co najwyżej gimnazjalnym prawie co druga osoba ocenia swój stan zdrowia jako zły lub bardzo zły, a tylko 17% jako dobry lub bardzo dobry. Tłumaczy to wczesną dezaktywizację Polaków (jako jeden z jej powodów). Im wyższy poziom wykształcenia, tym samoocena ta jest wyższa – w przypadku osób z wykształceniem wyższym zły stan zdrowia deklaruje tylko 5%, dobry – aż 66%. Dodatnią korelację między poziomem wykształcenia a stanem zdrowia obserwuje się, choć już z mniejszą siłą, również dla pracujących (czyli osób generalnie rzecz biorąc w lepszej kondycji zdrowotnej niż ogół ludności w wieku 50+). Praca osób z wykształceniem wyższym wiąże się bowiem z tym, że większość czasu spędzają oni w pozycji siedzącej (67%), a tylko 5% wykonuje pracę ciężką, nikt z tej grupy nie wskazał

5 SHARE należy do najważniejszych badań dotyczących sytuacji osób w wieku 50+ w Europie. Realizowane jest od 2004 r. Aktualnie (listopad 2015 r.) realizowana jest runda 6. badania. Co istotne, metodyka tego badania, w tym opracowywane w jego ramach zbiory danych, są zharmonizowane z istotnymi w tym obszarze badaniami – HRS (*Health and Retirement Study*), realizowanym w USA, oraz ELSA (*English Longitudinal Study of Ageing*), prowadzonym w Wielkiej Brytanii. Polska brała udział w badaniach 2., 3. i 4. rundy, po absencji w rundzie 5., nasz kraj włączony został do rundy 6. Badania terenowe rundy 4. zrealizowane zostały w Polsce w okresie grudzień 2011 – kwiecień 2012 r. We wszystkich rundach uczestniczyły Austria, Belgia, Szwajcaria, Niemcy, Dania, Hiszpania, Francja, Grecja, Włochy, Holandia i Szwecja, w przynajmniej części z rund – również Luksemburg, Estonia, Czechy, Węgry, Słowenia, Portugalia, Irlandia, Izrael oraz Katalonia. Badaniem objęte są osoby po 50. roku życia i ich partnerzy. Panelową część próby stanowią wszyscy respondenci, którzy wzięli udział w przynajmniej jednej z wcześniejszych rund oraz ich aktualni partnerzy. Wywiady przeprowadzane są techniką CAPI (*Computer-Assisted Personal Interviews*). W rundzie 4. wzięło udział 34.415 osób (w Polsce 2.467), zaś w 5. – 58.489 (w Polsce – 1.724, w tym w panelu – 1.676, we wszystkich trzech rundach – 1.389). Porównując kolejne rundy SHARE w Polsce podkreślić należy, że ogólna liczebność próby malała w kolejnych edycjach, przy czym w największym stopniu ograniczana była podpróba osób w wieku poniżej 60 lat (wynikało to m.in. z chęci utrzymania jak najliczniejszej próby panelowej, przy równoczesnym przechodzeniu osób przed 60. rokiem życia do kolejnej grupy wieku). Szerszy opis metodyki badania SHARE można znaleźć w: Oczkowska (2014, s. 14–18).

na pracę bardzo ciężką. Osoby w wieku 50+, które zakończyły edukację co najwyżej na poziomie zasadniczej szkoły zawodowej, zwykle wykonują pracę wymagającą wysiłku fizycznego (66%), w tym dla 14% jest to ciężka praca fizyczna, wymagająca noszenia bardzo ciężkich przedmiotów. Przytoczone dane potwierdzają wyraźnie, że w przypadku osób w wieku 50+ dwa najważniejsze wymiary kapitału ludzkiego – wykształcenie i zdrowie – są ze sobą wyraźnie powiązane (co potwierdza wnioski Kunasza, 2015). Niemniej podejmowanie pracy cięższej fizycznie w silniejszym stopniu powiązane jest z poziomem wykształcenia niż stanem zdrowia, wiąże się bowiem nie tylko z posiadanym formalnym wykształceniem, ale przede wszystkim z posiadanym zasobem kompetencji.

Podsumowując, stan zdrowia jest rzecz jasna lepszy w przypadku młodszych generacji, co jest naturalną konsekwencją procesu starzenia się człowieka. Z tego punktu widzenia generacje Y i C mogą być ujmowane łącznie (różnice między nimi są niewielkie). Z drugiej strony należy podkreślić, że różnice obserwuje się nie tylko między pokoleniami, ale też wewnątrz nich – pod tym względem również starsi pracownicy (zarówno definiowani jako 50+, jak i jako *baby boomers*) są grupą niejednorodną, a duże znaczenie ma w tym względzie druga ze składowych kapitału ludzkiego – poziom wykształcenia, który determinuje warunki życia (np. wybór miejsca zamieszkania), dbałość o zdrowie, jak i wykonywany rodzaj pracy, a tym samym dalsze trwanie życia w zdrowiu.

Kompetencje pracujących

Kompetencje stanowią istotny element kapitału ludzkiego, niemniej jednak w literaturze przedmiotu brakuje analiz porównawczych w tym zakresie, prowadzonych z perspektywy generacyjnej. Niniejszy rozdział stanowi próbę wypełnienia tej luki poznawczej. Analizę empiryczną przeprowadzono wykorzystując najważniejsze obecnie źródło danych na temat kompetencji Polaków, jakim są wyniki *Bilansu Kapitału Ludzkiego* (BKL)⁶.

6 *Bilans Kapitału Ludzkiego* realizowany jest w Polsce corocznie od 2010 r. W momencie przeprowadzania analiz najbardziej aktualne, publicznie dostępne bazy danych (<http://bkl.parp.gov.pl/dane>) kończyły się na roku 2013. Badanie to prowadzone jest w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytetu Jagiellońskiego, współfinansowanego ze środków UE. To wielomodułowe badanie służące solidnej diagnozie kapitału ludzkiego w Polsce, obejmuje m.in. populację ludności – kobiety w wieku 18–59 lat oraz mężczyzn w wieku 18–64 lata (mieszkających w Polsce w okresie badania). Badanie to jest reprezentatywne dla całej populacji Polaków w wieku produkcyjnym, a także w przekroju płci, grup wieku i województw. Przeprowadzono je w każdej z edycji na próbie 17.600 osób (w 2010 i 2011 próba była nieco liczniejsza od założonej). Wyrównanie próby nastąpiło z wykorzystaniem wag analitycznych. Więcej informacji znaleźć można na <http://bkl.parp.gov.pl>.

W *Bilansie Kapitału Ludzkiego* pomiar kompetencji stanowi kluczowe zadanie badawcze. Definiowano je jako wiedzę, umiejętności i postawy związane z wykonywaniem określonych czynności, niezależnie do tego, w jakim trybie zostały nabyte i czy są potwierdzone w wyniku procedury walidacyjnej (Górniak i in., 2011, s. 27). Pomiar kompetencji dokonany został poprzez samoocenę własnych umiejętności przez badanych⁷. Wybrano przy tym 12 kluczowych kompetencji (K1 – K12, tab. 5), przy czym ostatnią (K12) dodano dopiero w trzeciej edycji (2012). W ramach każdej z kompetencji określono odpowiadający jej wymiar zachowania (podany w tab. 5), dla niektórych zaś wyróżniono dodatkowo podwymiar zachowania (zgodnie z opisem w tab. 6). Pytanie, na podstawie którego dokonywano analizy kompetencji brzmi: „Teraz przeczytam Panu(-i) listę różnych umiejętności. Przy każdej z nich poproszę Pana(-ią) o ocenę poziomu własnych umiejętności pod tym względem na 5-punktowej skali, gdzie 1 oznacza poziom niski, 2 podstawowy, 3 średni, 4 wysoki, i 5 bardzo wysoki?”. Pomiaru dokonano zatem poprzez samoocenę własnych umiejętności na pięciostopniowej skali Likerta⁸.

Odwołując się do danych z edycji BKL z 2010 i 2013 r. należy podkreślić, że na przestrzeni tych kilku lat kompetencje wszystkich pokoleń poprawiły się, przy czym niezależnie od edycji badania najwyżej oceniane są kompetencje miękkie, w tym zwłaszcza interpersonalne, samoorganizacyjne i dyspozycyjne, najniżej zaś, niezmiennie, kompetencje artystyczne (tab. 5)⁹.

- 7 Przyjęte podejście ma swoje plusy i minusy. Z pewnością usprawniło to proces badania realizowanego na tak dużej próbie, a jednocześnie umożliwiło spójny pomiar kompetencji zarówno przez samych zainteresowanych, jak i pracodawców, a tym samym na porównanie podaży i popytu w tym zakresie. Z drugiej jednak strony mogło rzutować na wyniki porównań generacji – starsi pracownicy, w przeciwieństwie do najmłodszych pokoleń, są bardziej skłonni do zaniżania samooceny (również w perspektywie własnej pozycji zawodowej i elementów kształtujących ją). Realizatorzy BKL podjęli rzecz jasna kroki, które potwierdziłyby słuszność przyjętego podejścia badawczego, prowadząc w fazie pilotażowej równolegle ocenę kompetencji z wykorzystaniem znacznie bardziej rozbudowanych instrumentów pomiarowych, wykorzystywanych zwykle do ich obiektywnej oceny, a uzyskane wyniki potwierdziły wysoką korelację samooceny i oceny obiektywnej kompetencji. Poza tym, początkowo nie ograniczono oceny kompetencji jedynie do umiejętności, ale pytano także o postawy. Niemniej jednak i w tym przypadku uzyskano silną korelację między wynikami oceny tych obu składowych. Kierując się potrzebą optymalizacji zastosowanej metody (jej trafności i skuteczności przy jednoczesnej efektywności kosztowej) zdecydowano o ograniczeniu pomiaru kompetencji właśnie poprzez samoocenę umiejętności.
- 8 W związku z tym, że pomiar kompetencji dokonany został na skali Likerta, pojawiają się pewne problemy natury metodologicznej, związane z możliwością wykorzystania w tym przypadku metod parametrycznych. Wyniki dyskusji w tym zakresie uwzględniono w Aneksie (pkt 2).
- 9 Porównanie czterech pokoleń z punktu widzenia poszczególnych kompetencji przeprowadzone zostało z wykorzystaniem, po pierwsze, jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA). Metoda ta została pokrótce omówiona w pkt 3.1 Aneksu. Weryfikowana była hipoteza zerowa postaci: wartość oczekiwana kompetencji jest taka sama we wszystkich generacjach (poziom istotności

Tabela 5. Średnia ocena ogólnych kompetencji pracujących Polaków w wieku produkcyjnym według pokoleń w 2010 i 2013 r. (w pkt.)*

Wyszczególnienie		2010				2013			
		<i>baby boomers</i>	X	Y	C	<i>baby boomers</i>	X	Y	C
1		2	3	4	5	6	7	8	9
K1	Kognitywne: wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciąganie wniosków	3,15 (1,00)	3,31 (0,95)	3,45 (0,89)	3,22 (0,83)	3,33 (0,99)	3,52 (0,93)	3,68 (0,92)	3,47 (0,90)
K2	Techniczne: obsługa, montowanie i naprawa urządzeń technicznych	2,93 (1,23)	3,05 (1,22)	3,02 (1,21)	2,83 (1,30)	3,13 (1,23)	3,15 (1,20)	3,17 (1,18)	3,08 (1,19)
K3	Matematyczne: wykonywanie obliczeń	3,19 (1,03)	3,27 (0,99)	3,32 (0,98)	3,16 (0,95)	3,32 (1,04)	3,47 (0,96)	3,56 (0,96)	3,25 (1,00)
K4	Komputerowe: obsługa komputera i wykorzystanie internetu	2,68 (1,29)	3,25 (1,21)	3,80 (1,04)	3,81 (0,98)	2,77 (1,30)	3,37 (1,17)	3,86 (1,03)	3,86 (0,98)
K5	Artystyczne: zdolności artystyczne i twórcze	2,43 (1,13)	2,63 (1,15)	2,78 (1,15)	2,69 (1,19)	2,46 (1,20)	2,73 (1,18)	2,80 (1,14)	2,72 (1,13)
K6	Fizyczne: sprawność fizyczna	3,25 (0,90)	3,64 (0,89)	3,87 (0,88)	3,83 (0,98)	3,32 (0,92)	3,69 (0,90)	3,93 (0,88)	3,98 (0,84)
K7	Samoorganizacyjne: samoorganizacja pracy i przejawianie inicjatywy	3,47 (0,99)	3,65 (0,91)	3,71 (0,87)	3,46 (0,89)	3,55 (0,98)	3,76 (0,90)	3,87 (0,86)	3,67 (0,90)
K8	Interpersonalne: Kontakty z innymi ludźmi	3,84 (0,89)	3,95 (0,82)	4,02 (0,81)	3,88 (0,83)	3,94 (0,86)	4,01 (0,83)	4,03 (0,81)	3,99 (0,83)
K9	Biurowe: organizowanie i prowadzenie prac biurowych	2,93 (1,23)	3,06 (1,20)	3,23 (1,13)	2,97 (1,11)	2,94 (1,29)	3,11 (1,24)	3,32 (1,16)	2,96 (1,16)
K10	Kierownicze: zdolności kierownicze i organizacja pracy innych	3,11 (1,16)	3,25 (1,11)	3,31 (1,03)	3,01 (1,02)	3,16 (1,18)	3,31 (1,11)	3,36 (1,06)	3,07 (1,08)
K11	Dyspozycyjne: dyspozycyjność	3,69 (0,98)	3,74 (0,93)	3,87 (0,87)	3,82 (0,82)	3,79 (0,93)	3,77 (0,92)	3,90 (0,90)	3,88 (0,92)
K12	Językowe: biegłe postępowanie się językiem polskim w mowie i piśmie	x	x	x	x	3,57 (1,04)	3,74 (0,97)	3,86 (0,93)	3,72 (0,98)

* W teście F analizy wariancji jedynie dla kompetencji technicznych różnice nie są istotne statystycznie ($p = 0,259$). W każdej komórce tabeli jako pierwszą podano wartość średniej arytmetycznej, w nawiasie – odchylenia standardowego.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania ludności w ramach *Bilansu Kapitału Ludzkiego 2013*.

Dość niska jest również ocena kompetencji fizycznych, technicznych, biurowych i kierowniczych, a także matematycznych i kognitywnych. Co istotne, osoby z pokolenia *baby boomers* oceniają swoje kompetencje najniższej na tle pozostałych generacji, najwyższą zaś ocenę odnotowuje się w przypadku pokolenia Y, a czasem również C. Wydaje się zaskakujące, że nawet kompetencje miękkie, za które szczególnie cenieni są starsi pracownicy, wyżej oceniane są przez najmłodsze pokolenia. *Baby boomers* zdecydowanie wyróżniają się *in minus* pod względem kompetencji komputerowych – średnia ocena 2,77 wobec ok. 3,86 dla pokoleń Y i C. Wyraźnie niższa jest też sprawność fizyczna. Pokolenie *baby boomers* najwyżej ocenia swoje kompetencje interpersonalne, dyspozycyjne, językowe, samoorganizacyjne, najniżej zaś – artystyczne, komputerowe i biurowe. Kompetencje matematyczne, interpersonalne, kierownicze i biurowe pokolenia *baby boomers* są istotnie niższe niż pokolenia X i Y, zaś artystyczne – niższe niż dla wszystkich innych pokoleń, dyspozycyjne – wyższe niż dla pokolenia Y (pozostałe pokolenia nie różnią się istotnie między sobą z tych punktów widzenia). Pokolenie C jest podobne do Y pod względem kompetencji komputerowych, fizycznych, dyspozycyjnych, a do X – pod względem kompetencji językowych, zaś do *baby boomers* – z punktu widzenia kompetencji kierowniczych, biurowych, matematycznych, artystycznych i interpersonalnych.

Również analizując poszczególne subwymiary kompetencji (tab. 6) obserwuje się ich poprawę w porównaniu do 2010 r. Najlepsze wyniki obserwuje się dla większości kompetencji z grupy K8 (interpersonalne). Wysoka ocena (prawie 4) ma miejsce również w przypadku *baby boomers*, przy czym relatywnie najwyższa jest i tak dla pokoleń Y i X (ocena *baby boomers* jest zbliżona do pokolenia C). Poszczególne kompetencje komputerowe są wyraźnie wyższe przypadku Y-ów i generacji C niż X-ów, a tym bardziej *baby boomers*. Zdecydowanie najniższa (dla wszystkich pokoleń, ale szczególnie dla *baby boomers* – średnia na poziomie zaledwie 1,86) jest znajomość specjalistycznych programów, pisanie programów, stron www. Bardzo nisko oceniana jest także kompetencja wykonywania zaawansowanych obliczeń matematycznych, najniżej – w przypadku *baby boomers* i pokolenia C.

Pomimo generalnie niższej samooceny, osoby z pokolenia *baby boomers* wyżej niż generacja C stawiają swoje kompetencje samodzielnego podejmowania decyzji, terminowości realizacji zaplanowanych działań, komunikatywności, a także wszystkie kompetencje kierownicze

przyjęto restrykcyjnie – $\alpha = 0,005$). Odstępstwa od normalności rozkładu nie miały miejsca, w sytuacji niespełnienia założenia o jednorodności wariancji stosowano test Welcha. W dalszej kolejności zastosowano dwuczynnikową analizę wariancji (por. pkt 3.1 Aneksu).

Tabela 6. Średnia ocena wybranych kompetencji pracujących Polaków w wieku produkcyjnym według pokoleń w 2010 i 2013 r. (w pkt)

Wyszczególnienie		2010				2013			
		<i>baby boomers</i>	X	Y	C	<i>baby boomers</i>	X	Y	C
1		2	3	4	5	6	7	8	9
K1.1	Szybkie streszczenie dużej ilości tekstu	2,92 (1,07)	3,04 (1,03)	3,16 (0,97)	3,02 (0,93)	3,03 (1,05)	3,26 (0,99)	3,37 (1,00)	3,22 (0,98)
K1.2	Logiczne myślenie, analiza faktów	3,38 (0,98)	3,54 (0,92)	3,62 (0,87)	3,30 (0,87)	3,55 (0,94)	3,69 (0,89)	3,82 (0,88)	3,56 (0,90)
K1.3	Ciągłe uczenie się nowych rzeczy	3,36 (1,00)	3,62 (0,90)	3,78 (0,87)	3,67 (0,92)	3,44 (0,96)	3,71 (0,88)	3,88 (0,85)	3,74 (0,84)
K3.1	Wykonywanie prostych rachunków	3,46 (1,06)	3,59 (1,01)	3,64 (0,98)	3,51 (0,99)	3,58 (1,03)	3,74 (0,96)	3,84 (0,94)	3,60 (0,98)
K3.2	Wykonywanie zaawansowanych obliczeń matematycznych	2,45 (1,16)	2,57 (1,15)	2,68 (1,16)	2,49 (1,08)	2,51 (1,17)	2,72 (1,18)	2,91 (1,16)	2,61 (1,12)
K4.1	Podstawowa znajomość pakietu typu MS Office	2,36 (1,31)	2,88 (1,14)	3,41 (1,25)	3,39 (1,22)	2,47 (1,33)	3,03 (1,33)	3,58 (1,20)	3,45 (1,20)
K4.2	Znajomość specjalistycznych programów, pisanie programów, stron www	1,83 (1,12)	2,11 (1,21)	2,46 (1,27)	2,57 (1,22)	1,86 (1,15)	2,20 (1,25)	2,58 (1,29)	2,50 (1,20)
K7.1	Samodzielne podejmowanie decyzji	3,66 (0,98)	3,79 (0,94)	3,80 (0,88)	3,55 (0,89)	3,73 (0,91)	3,86 (0,87)	3,92 (0,86)	3,70 (0,88)
K7.2	Przedsiębiorczość i przejawianie inicjatywy	3,41 (0,98)	3,58 (0,94)	3,62 (0,88)	3,28 (0,89)	3,50 (0,98)	3,66 (0,92)	3,74 (0,90)	3,52 (0,86)
K7.3	Kreatywność	3,34 (1,00)	3,56 (0,94)	3,67 (0,90)	3,41 (0,86)	3,44 (1,01)	3,65 (0,95)	3,76 (0,88)	3,57 (0,89)
K7.4	Odporność na stres	3,40 (0,96)	3,56 (0,91)	3,63 (0,88)	3,43 (0,97)	3,45 (0,96)	3,63 (0,93)	3,70 (0,94)	3,54 (0,91)
K7.5	Terminowa realizacja zaplanowanych działań	3,73 (0,93)	3,84 (0,86)	3,86 (0,83)	3,54 (0,93)	3,85 (0,87)	3,93 (0,84)	3,97 (0,82)	3,74 (0,88)
K8.1	Współpraca w grupie	3,85 (0,86)	3,98 (0,81)	4,03 (0,77)	3,93 (0,79)	3,93 (0,85)	4,02 (0,83)	4,05 (0,80)	3,99 (0,83)
K8.2	Łatwe nawiązywanie kontaktów ze współpracownikami	3,87 (0,87)	4,00 (0,82)	4,04 (0,79)	3,90 (0,78)	3,94 (0,87)	4,02 (0,83)	4,06 (0,82)	3,94 (0,86)
K8.3	Bycie komunikatywnym	3,82 (0,88)	3,94 (0,84)	4,01 (0,81)	3,74 (0,87)	3,89 (0,87)	3,97 (0,82)	4,03 (0,82)	3,86 (0,88)

cd. Tabela 6

1		2	3	4	5	6	7	8	9
K8.4	Rozwiązywanie konfliktów pomiędzy ludźmi	3,39 (0,97)	3,50 (0,95)	3,54 (0,90)	3,37 (0,93)	3,44 (1,01)	3,51 (0,98)	3,53 (1,00)	3,32 (1,01)
K10.2	Koordinowanie pracy innych pracowników	3,15 (1,17)	3,30 (1,08)	3,33 (1,04)	2,97 (1,05)	3,17 (1,15)	3,32 (1,09)	3,35 (1,06)	3,00 (1,08)
K10.3	Dyscyplinowanie innych pracowników	3,09 (1,15)	3,24 (1,09)	3,22 (1,06)	2,90 (1,02)	3,11 (1,15)	3,22 (1,11)	3,24 (1,07)	2,97 (1,11)
K11.1	Częste wyjazdy	2,99 (1,16)	3,14 (1,13)	3,37 (1,11)	3,44 (1,11)	3,23 (1,19)	3,30 (1,14)	3,51 (1,13)	3,69 (1,00)
K11.2	Elastyczny czas pracy	3,33 (1,08)	3,44 (1,06)	3,55 (1,01)	3,72 (0,97)	3,48 (1,07)	3,56 (1,03)	3,63 (1,05)	3,68 (0,98)

W każdej komórce tabeli jako pierwszą podano wartość średniej arytmetycznej, w nawiasie – odchylenia standardowego.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania ludności w ramach *Bilansu Kapitału Ludzkiego 2013*.

– rozwiązywania konfliktów między ludźmi, koordynowania pracy i dyscyplinowania innych pracowników. Na bardzo podobnym poziomie są w tych dwóch populacjach kompetencje: logicznego myślenia, analizy faktów, wykonywania prostych rachunków, przedsiębiorczości i przejawiania inicjatywy oraz łatwego nawiązywania kontaktów ze współpracownikami. Pokolenie *baby boomers* istotnie (w sensie statystycznym) różni się *in minus* od wszystkich pozostałych pokoleń – dotyczy to kompetencji szybkiego streszczania dużej ilości tekstu, ciągłego uczenia się nowych rzeczy, obsługi MS Office i specjalistycznych programów, kreatywności, częstych wyjazdów i elastycznego czasu pracy. W przypadku trzech z analizowanych w tab. 6 kompetencji, tj. terminowości, koordynowania pracy innych pracowników i ich dyscyplinowania samoocena *baby boomers* jest istotnie niższa od X i Y, ale istotnie wyższa w relacji do pokolenia C, zaś w odniesieniu do pozostałych kompetencji – *baby boomers* nie różnią się istotnie względem pokolenia C. Dodajmy, że stopień zróżnicowania oceny większości kompetencji jest nieznacznie tylko większy dla *baby boomers* niż dla innych generacji, zaś najmniejsza dyspersja występuje w przypadku pokoleń X i Y. Największy stopień rozproszenia można obserwować dla wszystkich pokoleń w przypadku kompetencji artystycznych oraz bardziej zaawansowanych kompetencji matematycznych i komputerowych (współczynniki zmienności sięgają ok. 50%). W przypadku *baby boomers* duże różnice mają też miejsce odnośnie do kompetencji komputerowych, w tym również podstawowej

obsługi MS Office. Zauważyć też należy, że w ciągu czterech porównywanych lat różnice wewnątrz poszczególnych pokoleń, ale też między generacjami, nieznacznie się zmniejszyły.

3.6. Wielowymiarowa analiza kompetencji Polaków

Kompetencje generacji w świetle eksploracyjnej analizy czynnikowej

Dokonując oceny kompetencji pokolenia *baby boomers* na tle pozostałych generacji warto pójść o krok dalej i zastosować jedną z metod wielowymiarowej analizy statystycznej – analizę czynnikową. Pozwoli to na ustalenie relacji między poszczególnymi wymiarami i subwymiarami kompetencji a ukrytym konstruktym, który w tym wypadku można określić jako ogólną ocenę kompetencji. Co więcej, dzięki możliwości, jakie daje analiza czynnikowa z punktu widzenia redukcji zbioru zmiennych, można wskazać te wymiary i subwymiary kompetencji, które są najważniejsze dla poszczególnych pokoleń. W badaniu zastosowano eksploracyjną analizę czynnikową¹⁰. Analizując wagę poszczególnych kompetencji i ich grup (a więc subwymiary kompetencji, a gdy ich brak – wymiary główne) z wykorzystaniem analizy czynnikowej, dla każdego pokolenia wyodrębnione zostały cztery ich grupy, przy czym skład każdej z nich jest odmienny (tab. 7). Najważniejsze dla wszystkich pokoleń są kompetencje miękkie, z grupy samoorganizacyjnych i – w większości – interpersonalnych i kognitywnych, a także wykonywanie prostych rachunków (tab. 7 i 8).

W przypadku większości pokoleń (poza C) największe znaczenie odgrywają dwie z badanych kompetencji: łatwe nawiązywanie kontaktów oraz bycie komunikatywnym (tab. 8). Są one uniwersalne, ułatwiają adaptację w nowym miejscu pracy czy zespole, nawiązywanie relacji biznesowych, przyczyniają się do budowania kapitału społecznego.

¹⁰ W niniejszym badaniu wielkość każdej z prób była duża (min. $n = 556$), a STV przekracza nawet najbardziej restrykcyjny stosunek 20 : 1. Spośród metod ekstrakcji czynników zastosowano metodę głównych składowych, zaś rotowania czynników dokonano metodą Quartimax.

Tabela 7. Najważniejsze wyniki analizy czynnikowej w ocenie kompetencji pracowników według pokoleń (2013 r.)^a

Wyszczególnienie		<i>baby boomers</i>	X	Y	C
		Numer czynnika			
K1.1	Szybkie streszczenie dużej ilości tekstu	1	2	2	1
K1.2	Logiczne myślenie, analiza faktów	1	1	1	1
K1.3	Ciągłe uczenie się nowych rzeczy	1	1	1	1
K2	Obsługa, montowanie i naprawa urządzeń	4	3	3	3
K3.1	Wykonywanie prostych rachunków	1	1	1	1
K3.2	Wykonywanie zaawansowanych obliczeń matematycznych	2	2	2	3
K4.1	Podstawowa znajomość pakietu typu MS Office	2	2	2	1
K4.2	Znajomość specjalistycznych programów, pisanie programów, stron www	2	2	2	3
K5	Zdolności artystyczne i twórcze	2	2	2	1
K6	Sprawność fizyczna	4	1	1	4
K7.1	Samodzielne podejmowanie decyzji	1	1	1	1
K7.2	Przedsiębiorczość i przejawianie inicjatywy	1	1	1	1
K7.3	Kreatywność	1	1	1	1
K7.4	Odporność na stres	1	1	1	1
K7.5	Terminowa realizacja zaplanowanych działań	1	1	1	1
K8.1	Współpraca w grupie	1	1	1	1
K8.2	Łatwe nawiązywanie kontaktów ze współpracownikami	1	1	1	1
K8.3	Bycie komunikatywnym	1	1	1	1
K8.4	Rozwiązywanie konfliktów pomiędzy ludźmi	1	1	1	2
K9	Organizowanie i prowadzenie prac biurowych	1	2	2	2
K10.2	Koordynowanie pracy innych pracowników	1	1	4	2
K10.3	Dyscyplinowanie innych pracowników	1	4	4	2
K11.1	Częste wyjazdy	3	3	3	4
K11.2	Elastyczny czas pracy	3	3	3	4
% wyjaśnianej wariancji przez 4 czynniki		58,7	58,0	56,7	56,3
% wyjaśnianej wariancji przez pierwszy czynnik		40,0	38,8	36,5	34,8
<i>KMO</i>		0,944	0,944	0,938	0,914
<i>n</i>		2831	4350	2954	556
<i>STV</i>		118 : 1	181 : 1	123 : 1	23 : 1

^a Odcieniem szarości odróżniono poszczególne czynniki (przypisując zmienną diagnostyczną do danego czynnika).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania ludności w ramach *Bilansu Kapitału Ludzkiego 2013*.

Tabela 8. Wartości ładunków czynnikowych i communalities (C) w pomiarze kompetencji według pokoleń^a

Komp.	Pokolenie baby boomers				Pokolenie X				Pokolenie Y				Pokolenie C									
	Składowa				Składowa				Składowa				Składowa									
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
K8.3	0,790	-0,233	-0,016	-0,059	0,682	0,810	-0,069	-0,039	0,062	0,666	K8.3	0,803	-0,017	0,019	0,014	0,646	K1.2	0,759	-0,136	0,125	-0,134	0,629
K8.2	0,782	-0,272	0,000	-0,002	0,685	0,807	-0,125	-0,054	-0,003	0,669	K8.2	0,796	-0,093	0,007	0,026	0,646	K8.3	0,708	0,070	-0,297	0,163	0,621
K7.1	0,764	-0,003	-0,003	0,136	0,603	0,776	-0,111	-0,030	-0,055	0,619	K8.1	0,770	-0,092	0,004	-0,006	0,601	K3.1	0,701	-0,081	0,188	-0,230	0,586
K7.2	0,758	0,137	0,071	0,059	0,602	0,767	0,089	0,049	0,015	0,598	K7.1	0,745	0,061	0,046	0,050	0,563	K1.3	0,693	-0,190	-0,001	-0,031	0,517
K7.3	0,746	0,185	0,071	0,055	0,598	0,733	-0,017	0,049	-0,053	0,543	K7.5	0,718	-0,022	0,073	0,001	0,521	K8.2	0,687	0,052	-0,361	0,193	0,642
K8.1	0,740	-0,277	-0,020	-0,001	0,625	0,724	0,219	0,067	0,115	0,590	K7.3	0,689	0,197	0,080	0,214	0,566	K1.1	0,679	0,095	0,318	-0,224	0,621
K7.5	0,719	-0,178	-0,027	0,071	0,554	0,720	0,184	0,092	0,114	0,574	K7.2	0,681	0,169	0,072	0,242	0,556	K7.3	0,678	0,277	0,118	0,117	0,564
K1.2	0,701	0,246	-0,139	0,105	0,582	0,657	0,343	-0,068	-0,158	0,579	K1.3	0,646	0,340	0,016	-0,178	0,565	K8.1	0,664	0,056	-0,407	0,289	0,693
K1.3	0,670	0,263	-0,044	0,183	0,553	0,649	0,340	0,013	-0,183	0,570	K1.2	0,639	0,425	-0,032	-0,124	0,605	K7.2	0,664	0,185	0,169	0,107	0,515
K8.4	0,667	0,086	0,180	-0,228	0,537	0,596	0,042	0,236	0,070	0,418	K3.1	0,566	0,465	-0,058	-0,122	0,555	K4.1	0,643	0,095	0,351	-0,057	0,549
K10.2	0,654	0,315	0,309	-0,309	0,718	0,593	0,199	0,034	0,385	0,540	K7.4	0,565	0,061	0,294	0,109	0,421	K7.1	0,642	0,145	-0,068	0,160	0,464
K3.1	0,632	0,287	-0,079	0,020	0,488	0,581	0,356	0,009	-0,156	0,489	K8.4	0,516	0,197	0,077	0,511	0,572	K7.5	0,625	0,063	-0,139	0,181	0,446
K10.3	0,627	0,317	-0,306	0,673	0,673	0,549	0,339	0,163	0,523	0,716	K6	0,462	-0,111	0,407	-0,180	0,424	K7.4	0,555	0,054	0,111	0,178	0,355
K7.4	0,622	0,011	0,126	0,159	0,428	0,470	-0,044	0,328	-0,274	0,405	K3.2	0,275	0,720	0,065	0,068	0,602	K5	0,349	0,301	0,325	0,008	0,318
K1.1	0,596	0,451	-0,101	-0,026	0,569	0,162	0,755	0,157	0,000	0,620	K4.2	0,105	0,707	0,260	0,111	0,590	K10.3	0,398	0,735	0,166	0,055	0,729
K9	0,561	0,476	0,055	-0,361	0,675	0,296	0,695	0,107	0,028	0,583	K4.1	0,472	0,604	0,008	0,024	0,588	K10.2	0,450	0,700	0,152	-0,005	0,716
K4.2	0,222	0,731	0,106	0,081	0,602	0,435	0,685	-0,001	0,063	0,662	K1.1	0,457	0,559	-0,078	0,045	0,529	K8.4	0,409	0,664	-0,021	0,049	0,612
K4.1	0,483	0,653	0,010	-0,047	0,662	0,413	0,561	-0,087	0,416	0,666	K9	0,416	0,472	-0,084	0,449	0,605	K9	0,488	0,554	0,189	-0,247	0,642
K3.2	0,433	0,597	0,063	-0,067	0,552	0,461	0,560	-0,095	0,062	0,539	K5	0,191	0,439	0,042	0,244	0,290	K4.2	0,310	0,174	0,682	0,143	0,612
K5	0,325	0,518	-0,040	0,159	0,401	0,264	0,524	0,020	0,016	0,345	K11.1	0,211	0,054	0,781	0,103	0,669	K3.2	0,454	0,198	0,591	-0,081	0,601
K11.1	0,389	0,126	0,714	0,115	0,690	0,317	0,121	0,703	0,207	0,653	K11.2	0,305	0,014	0,738	0,070	0,642	K2	0,219	0,051	0,466	0,419	0,443
K11.2	0,434	-0,025	0,657	0,120	0,635	0,378	-0,014	0,674	0,135	0,616	K2	0,147	0,266	0,548	-0,006	0,393	K11.1	0,319	0,005	0,055	0,731	0,639
K6	0,418	0,020	0,058	0,586	0,522	0,214	0,253	0,587	-0,284	0,535	K10.3	0,428	0,279	0,124	0,677	0,734	K11.2	0,312	0,069	0,071	0,663	0,547
K2	0,213	0,150	0,338	0,516	0,449	0,503	0,343	0,215	0,548	0,717	K10.2	0,472	0,292	0,083	0,648	0,734	K6	0,393	-0,228	-0,123	0,478	0,449

Kolorem szarym wyróżniono czynnik, z którym powiązana jest najmniejsza dana zmienna diagnostyczna (konkretna kompetencja).
 Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania ludności w ramach *Bilansu Kapitału Ludzkiego 2013*.

Ich waga jest wysoka dla każdej generacji. *Baby boomers* wyróżniają się na tle pozostałych pokoleń przede wszystkim z punktu widzenia roli kompetencji kierowniczych – tylko w tej grupie wchodzi one w skład głównego czynnika. Z kolei pokolenie C wyróżnia się tym, że wśród kompetencji składających się na czynnik główny znajduje się podstawowa znajomość MS Office. Niskie wartości ładunków czynnikowych wskazują na niezbyt dużą użyteczność w ocenie kompetencji pokolenia Y trzech z nich – zdolności artystycznych i twórczych, sprawności fizycznej oraz organizowania i prowadzenia prac biurowych. W przypadku pokolenia C dotyczy to zdolności artystycznych i twórczych, kompetencji technicznych i sprawności fizycznej, zaś dla pokolenia X – sprawności fizycznej. W przypadku pokolenia *baby boomers* ładunki czynnikowe dla każdej ze zmiennych w przypadku czynnika, do którego zostały przypisane, przekraczają 0,5, co potwierdza ważność każdej z kompetencji częściowych dla tej grupy. Dodać też należy, że dla *baby boomers* wyraźnie bardziej rozbudowany jest skład grupy najistotniejszych kompetencji (czynnika 1.) – obejmuje 16 elementów, podczas gdy dla generacji Y jest ich 13 (tab. 7 i 8).

Oceniając uzyskane wyniki od strony statystycznej, zaznaczyć należy, że wartość współczynnika *KMO* jest bardzo wysoka dla każdego pokolenia, co potwierdza zasadność stosowania tej metody. Niemniej jednak stopień wyjaśnienia wariacji zmiennej latentnej nie jest zbyt wysoki – łącznie sięga niespełna 60%, a najwyższy jest w przypadku *baby boomers* (tab. 7). Zasoby zmienności wspólnej dla większości zmiennych częściowych są raczej wysokie – aczkolwiek dla kilku zmiennych (w tym zwłaszcza zdolności artystycznych i twórczych, a dla pokolenia Y – również dla kompetencji technicznych) *communalities* są dość niskie (tab. 8).

Podsumowując, przeprowadzona w tym miejscu analiza potwierdza, że największe znaczenie dla wszystkich pokoleń odgrywają kompetencje samoorganizacyjne, interpersonalne i kognitywne. W przypadku pokolenia 50+ dotyczy to wszystkich ich subwymiarów, co nie ma miejsca w przypadku młodszych pokoleń. Wskazuje to na większą spójność kompetencyjną *baby boomers* w relacji do innych generacji. Dla *baby boomers*, w odróżnieniu od młodszych pokoleń, wysokie jest znaczenie kompetencji kierowniczych.

Kompetencje generacji w przekroju wybranych cech kontekstowych

Na ogólnie niską samoocenę kompetencji pokolenia *baby boomers* rzutuje w znacznym stopniu niższy niż w przypadku pozostałych grup poziom ich wykształcenia. Generalnie rzecz biorąc, ocena większości kompetencji

rośnie wraz z poziomem wykształcenia. Tym samym relatywnie niski na tle pozostałych, zwłaszcza najmłodszych, pokoleń udział osób z wyższym wykształceniem, a znacznie wyższy – z co najwyżej gimnazjalnym powoduje, że ogólny obraz kompetencji pokolenia 50+ jest tak słaby. Niemniej jednak, jeśli oceniając różnice między pokoleniami pod uwagę weźmie się równocześnie poziom wykształcenia, widać wyraźnie, że owa niska ocena całego pokolenia *baby boomers* jest efektem właśnie niskiej samooceny licznie reprezentowanych niż w młodszych generacjach pracujących z wykształceniem gimnazjalnym lub niższym.

W dalszej części rozdziału zaprezentowane zostaną wyniki analizy w tym zakresie, przeprowadzone ponownie w oparciu o dane *Bilansu Kapitału Ludzkiego 2013*¹¹. Przypomnijmy, że analiza prowadzona jest wyłącznie dla pracujących, w związku z czym istotny czynnik kompetencji, jakim jest sytuacja zawodowa, może zostać pominięty. Z uwagi na małą liczebność pokolenia C wśród pracujących, zagregowano oba najmłodsze pokolenia (jak wielokrotnie czyni się to w badaniach, traktując je łącznie jako pokolenie Millennials).

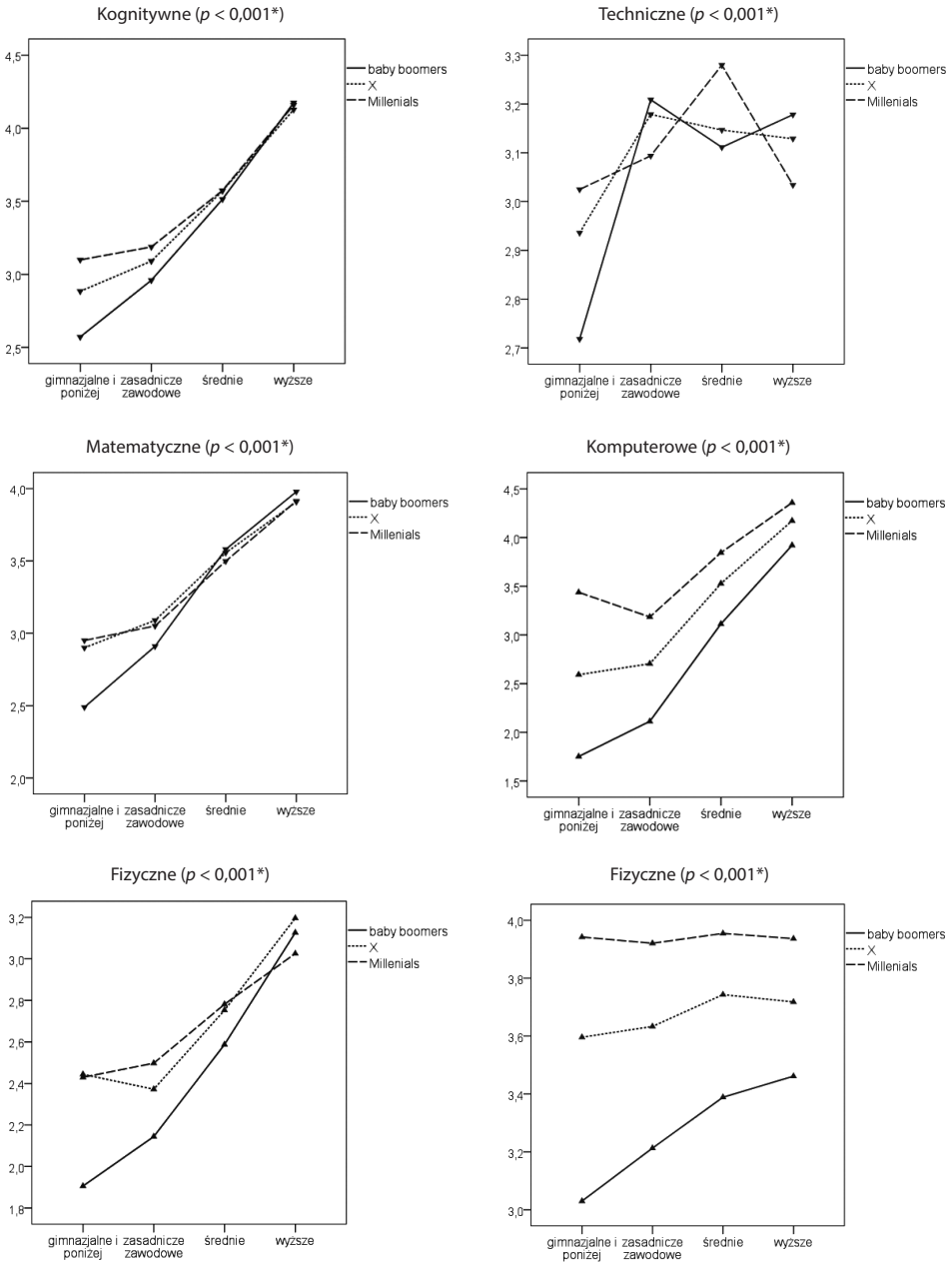
Analiza kompetencji w przekroju poziomu wykształcenia wskazuje na znaczne zacieranie się różnic między pokoleniami w przypadku osób o wykształceniu średnim i wyższym (rys. 13 i 14), przy utrzymaniu czasem dużych dysproporcji między legitymującymi się wykształceniem gimnazjalnym lub niższym i zasadniczym zawodowym (a ci wśród osób w wieku 50+ stanowią, jak podkreślano, znaczący udział, rzutując na ogólnie słabszy obraz kompetencji tego pokolenia). Dotyczy to właściwie wszystkich badanych w BKL kompetencji.

Osoby z wykształceniem wyższym należące do pokolenia *baby boomers* niemalże tak samo jak pozostałe generacje oceniają swoje kompetencje kognitywne, matematyczne, artystyczne, samoorganizacyjne, biurowe, interpersonalne i językowe, z kolei kompetencje dyspozycyjne i kierownicze, a także techniczne oceniają oni najwyżej na tle pozostałych. Kompetencje kierownicze i dyspozycyjne *baby boomers* z wykształceniem średnim są analogiczne do deklarowanych przez pokolenie X i wyraźnie wyższe niż w przypadku Millennials, zaś artystyczne – wyraźnie niższe niż pozostałych pokoleń.

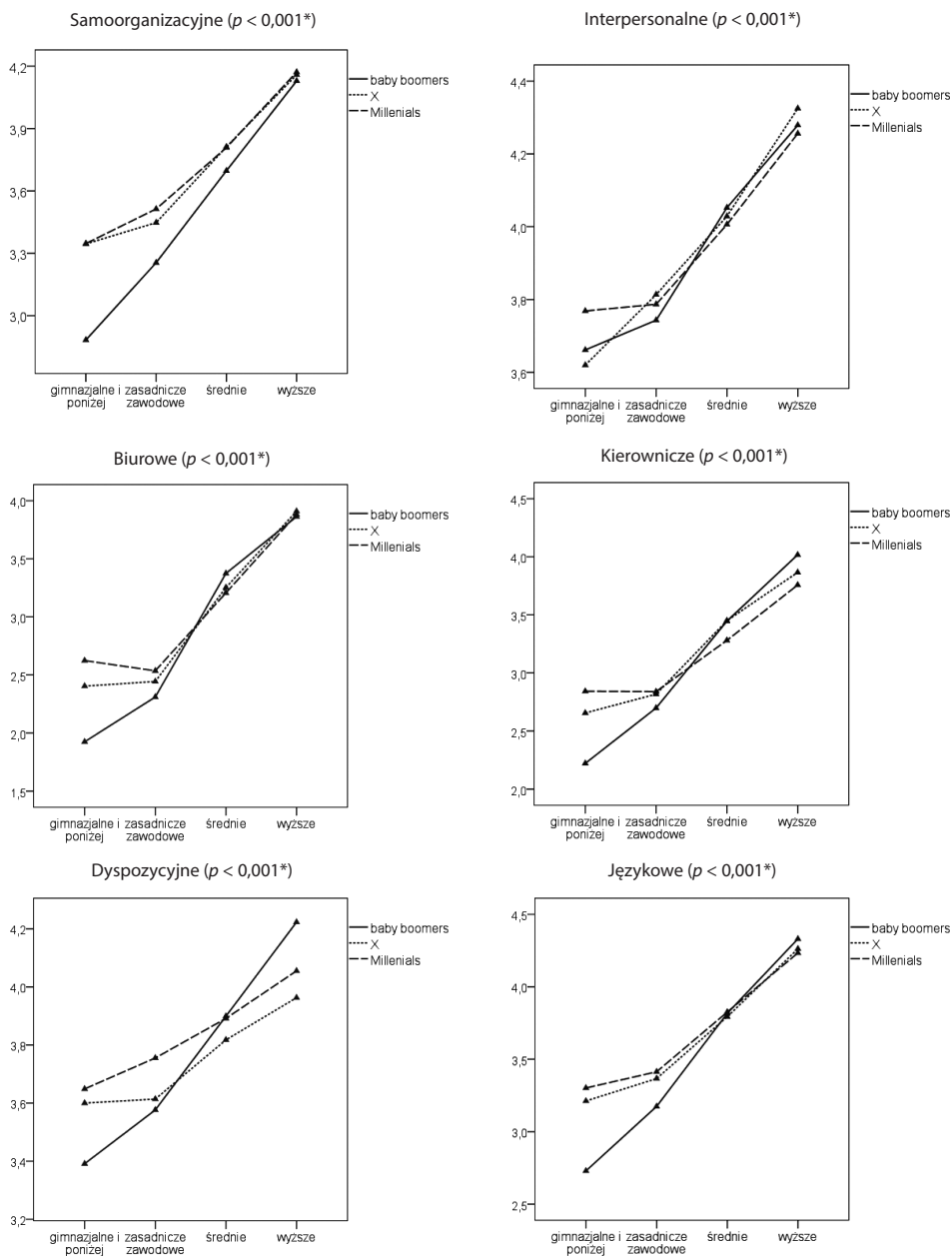
W przypadku osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym różnice między pokoleniem *baby boomers* i młodszymi wyodrębiają się, na niekorzyść tych pierwszych. Dotyczy to w szczególności kompetencji dyspozycyjnych (względem pokolenia X), samoorganizacyjnych i matematycznych (względem pozostałych) oraz artystycznych (względem Millennials). Wyjątek stanowią jedynie kompetencje techniczne – wśród osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym

11 W ocenie kompetencji z uwzględnieniem dwóch jakościowych czynników jednocześnie wykorzystano dwuczynnikową analizę wariancji. Szczególnie istotna była w tym miejscu ocena efektu interakcji poziomu wykształcenia i przynależności do pokoleń. Występowanie interakcji czynników oznacza bowiem, że wpływ pierwszego czynnika na badane zjawisko jest inny przy uwzględnieniu dezagregacji populacji według drugiego czynnika. Dodatkowo, interpretacji może podlegać istotność efektów głównych obu czynników, czyli ocena jak działa pierwszy czynnik, przy umownym założeniu ustalonych wartości drugiego czynnika (i na odwrot), co jednak nie będzie w tym miejscu przedmiotem szczegółowych analiz. Zagadnienia związane ze stosowaniem modeli analizy wariancji omówione zostały w pkt 3.1 Aneksu.

Rys. 13. Samoocena kompetencji według pokoleń i poziomu wykształcenia (w pkt)



cd. Rys. 13.



p – prawdopodobieństwo w teście F dla efektu interakcji czynników „pokolenie” i „wykształcenie”;
 * – efekt istotny statystycznie ($\alpha = 0,05$).

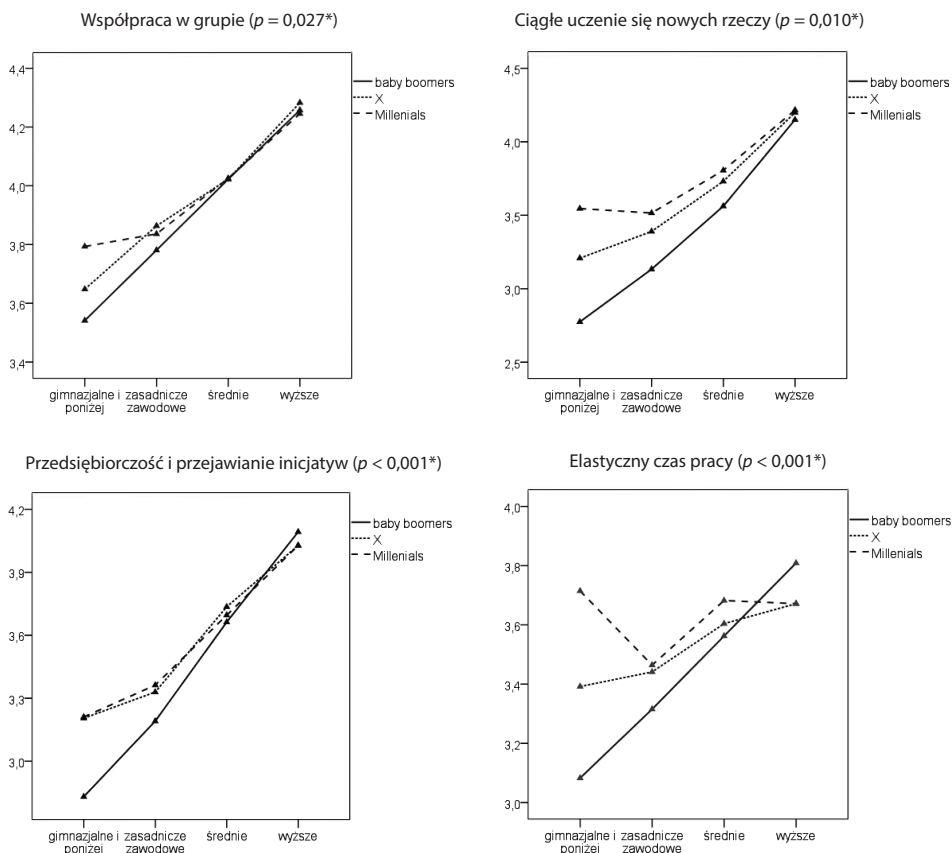
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania ludności w ramach *Bilansu Kapitału Ludzkiego 2013*.

baby boomers oceniają je najwyżej na tle pozostałych generacji, zwłaszcza Millennials. W przypadku osób najslabiej wykształconych, wśród pracujących osoby najstarsze zdecydowanie najniżej oceniają wszystkie swoje kompetencje. Na podkreślenie zasługuje samoocena kompetencji komputerowych i fizycznych, w przypadku których różnice między pokoleniami zarysowują się najsilniej, przy czym samoocena jest tym niższa, im starsze pokolenie. O ile jednak w przypadku osób z wykształceniem wyższym i średnim różnice są relatywnie małe, wzrastają one do prawie 2 pkt (na skali 5-stopniowej) w przypadku samooceny kompetencji komputerowych. W przypadku kompetencji fizycznych wyraźnie widoczny jest ich związek z wiekiem, wykształcenie ma znaczenie w zasadzie tylko w przypadku *baby boomers*. Przytoczone wyniki wyraźnie potwierdzają potrzebę wsparcia rozwoju kompetencji (szczególnie komputerowych) w przypadku słabiej wykształconych *baby boomers*. Potwierdza to wcześniejsze wyniki badań, wskazujące na znaczną skalę wykluczenia cyfrowego osób z tego pokolenia (Batorski, 2011; CBOS, 2012; Cole i in., 2012; Wiktorowicz, 2015b).

Osobom w wieku 50+ zarzuca się, że niechętnie współpracują w grupie i niechętnie uczą się nowych rzeczy. Przeprowadzona analiza danych BKL wskazuje jednak, że dotyczy to – ponownie – tylko słabiej wykształconych *baby boomers* (rys. 14). Samoocena kompetencji współpracy w grupie jest tym wyższa, im wyższy poziom wykształcenia, niemniej jednak w przypadku osób z wykształceniem wyższym i średnim nie ma różnic między pokoleniami. Z kolei wśród osób o wykształceniu co najwyżej gimnazjalnym, ocena *baby boomers* jest wyraźnie niższa niż pokolenia X, a tym bardziej – niż generacji Millennials. Analogicznie co do kierunku, aczkolwiek silniej, zarysowują się różnice między pokoleniami z punktu widzenia kompetencji ciągłego uczenia się nowych rzeczy – zdecydowanie najmniej chętne do rozwoju w tym obszarze są osoby z pokolenia *baby boomers* o wykształceniu gimnazjalnym lub niższym, a także zasadniczym zawodowym (rys. 14). Natomiast *baby boomers* z wykształceniem wyższym są równie chętni do uczenia się nowych rzeczy jak młodsze generacje i wiek nie jest żadną przeszkodą w tym względzie. Potwierdza to zatem wnioski z licznych badań wskazujących na to, że w kształcenie ustawiczne angażują się przede wszystkim osoby lepiej wykształcone, a wcześniejsza aktywność edukacyjna „napędza” dalszy rozwój kompetencji. Wyraźnie wskazują na to dane dotyczące kształcenia ustawicznego, jak i prace w obszarze andragogiki.

Na uwagę zasługuje również ocena przedsiębiorczości pokoleń. Ogólnie wyraźna jest najniższa samoocena *baby boomers*, natomiast w przypadku osób w wykształceniu wyższym z pokolenia 50+ kompetencje przedsiębiorcze są nawet nieco wyższe niż dla pozostałych pokoleń, a dla osób

Rys. 14. Samoocena wybranych subkompetencji według pokoleń i poziomu wykształcenia (w pkt)



p – prawdopodobieństwo w teście F dla efektu interakcji czynników „pokolenie” i „wykształcenie”;
* – efekt istotny statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania ludności w ramach *Bilansu Kapitału Ludzkiego 2013*.

z wykształceniem średnim – tylko nieznacznie niższe niż dla X i Millennials. O ile jednak ocena przedsiębiorczości pokolenia X i Millennials jest niemalże taka sama dla mających – odpowiednio – wykształcenie zasadnicze zawodowe i co najwyżej gimnazjalne, o tyle kompetencje przedsiębiorcze *baby boomers* są wyraźnie niższe niż młodszych osób (rys. 14). Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że w przypadku zwłaszcza słabiej wykształconych *baby boomers* wsparcie aktywności zawodowej w postaci dofinansowania uruchomienia działalności gospodarczej może być mniej efektywne, a przynajmniej musi uwzględniać znaczący komponent służący rozwojowi kompetencji przedsiębiorczych. Jest to o tyle istotne, że promocja

przedsiębiorczości oraz przygotowanie do pracy na własny rachunek jawi się coraz częściej jako sposób na wzrost aktywności osób starszych, a dla osób w wieku 55+ prowadzenie własnej działalności gospodarczej jest częstokroć jedyną szansą na poprawienie własnej sytuacji na rynku pracy (Richert-Kaźmierska, Wasilczuk, 2014). Wyniki te korespondują z wnioskami z badań nad przedsiębiorczością – postawy przedsiębiorcze Polaków w wieku 50+ są tym silniejsze, im wyższy poziom wykształcenia, podczas gdy u osób młodszych poziom wykształcenia tylko w niewielkim stopniu je różnicuje. Co więcej, działalność gospodarczą częściej podejmują osoby o wyższej postawie przedsiębiorczej (Wiktorowicz, Mularska-Kucharek, 2015). Dodatkowo, szansa na podjęcie działań przedsiębiorczych rośnie w przypadku tych Polaków 50+, którzy mają analogiczne doświadczenia w swojej rodzinie. Istotne jest również znaczenie płci i miejsca zamieszkania (miasto/wieś) (Mularska-Kucharek, Wiktorowicz, 2015). Ryzyko prowadzenia własnej działalności gospodarczej w trakcie całego dotychczasowego życia podjęło w Polsce 12% kobiet wobec 20% mężczyzn w wieku 50–59/64 lata (Urbanik, 2013, s. 107), niemniej jednak w 2012 r. zaledwie 3,4% kobiet w wieku 50–59 lat i 6,7% mężczyzn z wieku 50–64 lata prowadziło pozarolniczą działalność gospodarczą (Gajda, Wiktorowicz, 2014). Podobnych danych dostarcza *Diagnoza Społeczna*, według której w populacji pracujących dorosłych Polaków samozatrudnieni (poza rolnictwem) stanowią 6,7%, przy czym wśród osób w wieku 45–59 lat jest to ok. 9% mężczyzn i ok. 5% kobiet (Strzelecki i in., 2014, s. 126).

Przyjrzyjmy się również kompetencji „elastyczny czas pracy” (rys. 14). Jej ocena rośnie dla kolejnych, młodszych pokoleń. Generacja *baby boomers* wyróżnia się jednak *in plus* wśród osób z wykształceniem wyższym, podczas gdy przy niższym poziomie wykształcenia – odstaje *in minus* (największe dysproporcje, ponownie, mają miejsce względem pokolenia Millenium i dotyczy to zwłaszcza osób z wykształceniem gimnazjalnym lub niższym). Są to istotne wnioski w kontekście wydłużania aktywności zawodowej, ale także wykorzystania potencjału starszego pokolenia w procesie transferu wiedzy wewnątrz organizacji. Wysoka ocena omawianej kompetencji przez *baby boomers* z wykształceniem wyższym może stanowić argument za promowaniem wykorzystania elastycznej organizacji pracy w stosunku do planujących przejście na emeryturę wysoko wykwalifikowanych pracowników. W szczególności dotyczy to potencjalnych mentorów, *coachów*, opiekunów młodszych pracowników i uczniów itp., w tym zwłaszcza zajmujących w organizacji stanowiska kierownicze i specjalistyczne. Z drugiej strony, dane te mogą wskazywać na trudności w lepszym zorganizowaniu pracy dla pełniących obowiązki opiekuńcze, będących w wieku okołoemerytalnym. Niezależnie od poziomu wykształcenia, udział pełniących tego typu zadania wśród osób 50+ to ok. 25%, co uwzględniając niską ocenę kompetencji

dotyczących elastyczności zatrudnienia osób z wykształceniem gimnazjalnym lub niższym oraz zasadniczym zawodowym może skutkować niechęcią do godzenia tych obowiązków z pracą zawodową właśnie poprzez elastyczne formy zatrudnienia, a w efekcie – szybszą dezaktywizacją zawodową. Tym samym, trudno będzie realizować założenia Programu Solidarność Pokoleń (*Uchwała...*, 2014), wśród których przewidziano m.in. popularyzację istniejących rozwiązań wspierających godzenie życia zawodowego i rodzinnego, takich jak elastyczna organizacja czasu pracy (*job-sharing*, praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, telepraca), przy uwzględnieniu perspektywy indywidualnych potrzeb (np. problemów zdrowotnych członków rodziny, obowiązków opiekuńczych nad osobami starszymi).

Z punktu widzenia dalszych analiz, istotna jest również ocena tych kompetencji, które mają związek z międzypokoleniowym transferem wiedzy. Najważniejsza z nich to współpraca w grupie. Efekt interakcji nie jest w tym przypadku istotny statystycznie – w obrębie niemal wszystkich grup zawodowych kompetencja ta jest na analogicznym poziomie dla wszystkich pokoleń (rys. 15). Inaczej jest w przypadku rolników (*roln*) i robotników niewykwalifikowanych (*rob-n*), dla których poziom tej kompetencji jest najwyższy u Millenials'ów, najniższy zaś – u *baby boomers*. Niezależnie od generacji, najwyżej oceniają ją kierownicy (*kier*) i specjaliści (*spec*), a także pracownicy średniego szczebla (*sred*) i biurowi (*biur*).

Przyswajanie wiedzy powiązane jest z poziomem kompetencji ciągłego uczenia się. W przypadku kierowników niższy jej poziom mają zatrudnieni z pokolenia Millenium, dla pozostałych grup zawodowych prawidłowości mają odwrotny charakter – poziom tej kompetencji jest tym wyższy, im młodsza generacja. Istotne, że wśród specjalistów młodzi pracownicy uczą się chętnie (zwiększa to szansę na efektywny transfer wiedzy płynącej od pokolenia 50+). Największe różnice międzygeneracyjne obserwuje się w przypadku pracowników biurowych, rolników i robotników niewykwalifikowanych.

Również w przypadku odporności na stres różnice między generacjami dla kierowników i specjalistów są zbliżone do oceny kompetencji ciągłego uczenia się. Mniej jednoznacznie można je ocenić dla pozostałych grup zawodowych. Również kreatywność kierowników i specjalistów, ale też pracowników średniego szczebla, operatorów i monterów (*oper*) jest zbliżona dla wszystkich generacji, przewagę młodości zaobserwować można w przypadku pracowników biurowych, rolników, a także robotników niewykwalifikowanych i wykwalifikowanych.

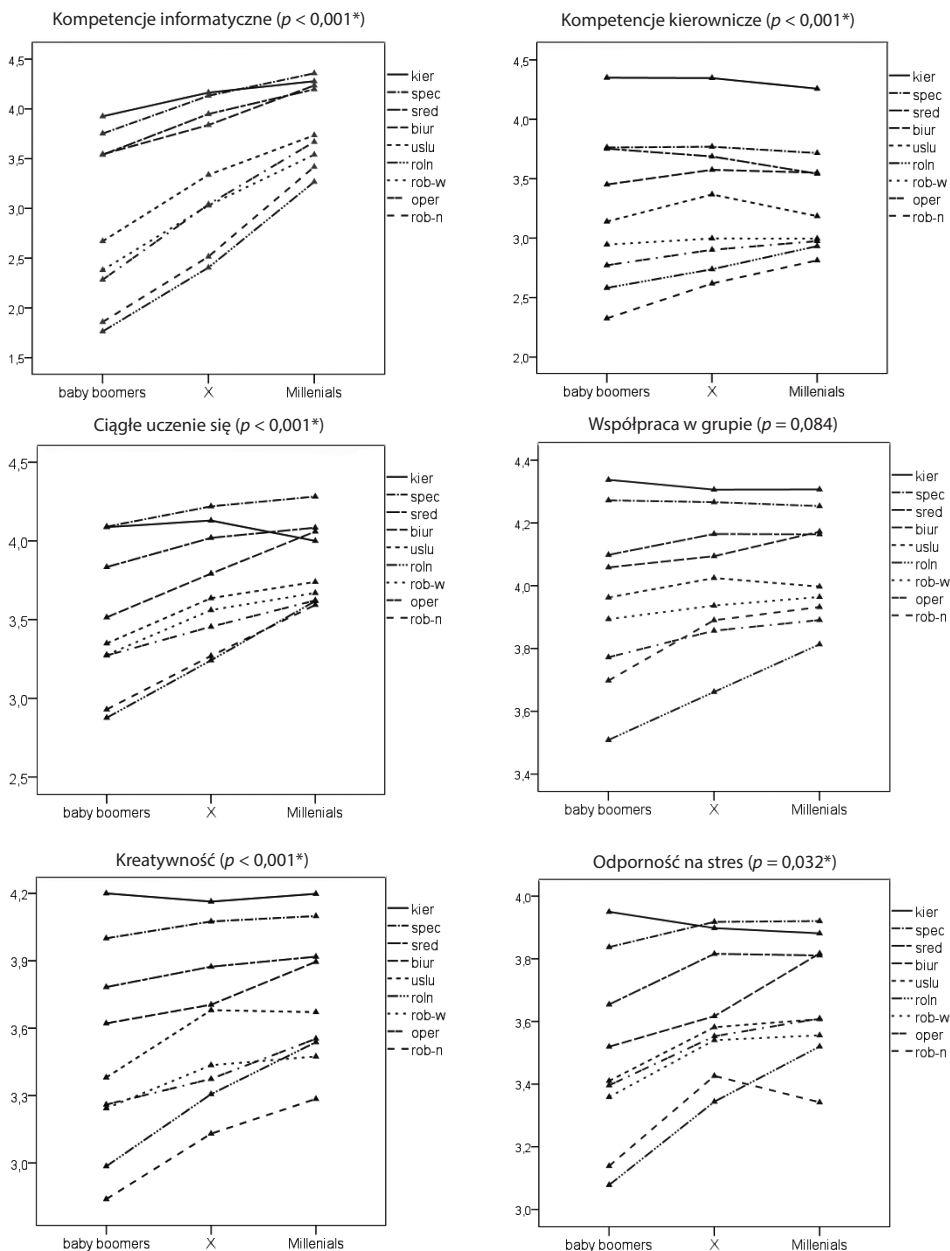
Podsumowując, najwyższa ocena kompetencji ma miejsce w przypadku kierowników i specjalistów, a różnice między generacjami są dla nich nieznaczne. Na drugim biegunie są rolnicy i robotnicy niewykwalifikowani, dla których obserwuje się wyraźnie najniższe

kompetencje przy największych rozbieżnościach między pokoleniami. Biorąc pod uwagę, że międzypokoleniowe transfery wiedzy mają miejsce najczęściej między najmłodszą i najstarszą generacją (zwłaszcza osobami zajmującymi kluczowe dla organizacji stanowiska kierownicze i specjalistyczne), uzyskane wyniki napawają optymizmem. Przytoczone dane wskazują też na możliwości wdrażania intermentoringu w najczęściej stosowanej formule, w której młodsze pokolenie uczy starsze przede wszystkim, jak korzystać z nowych technologii. W przypadku wszystkich grup zawodów kompetencje informatyczne *baby boomers* są bowiem nadal niższe niż młodszych pokoleń. Dotyczy to zwłaszcza grup zawodów wymagających większego wysiłku fizycznego, podczas gdy w przypadku czterech grup: kierowników, specjalistów, pracowników średniego szczebla i biurowych, różnice te nie są znaczące (rys. 15). Z kolei kompetencje kierownicze są, co naturalne, najwyższe u kierowników, znacznie wyróżniających się na tle pozostałych grup zawodowych, a w przypadku stanowisk związanych z pracą fizyczną ich ocena jest nawet dwukrotnie niższa (najniższa dla robotników niewykwalifikowanych z pokolenia *baby boomers*). Kierownicy reprezentujący pokolenie C dysponują przy tym nieco niższymi kompetencjami menedżerskimi niż *baby boomers* i X. Z perspektywy międzypokoleniowego transferu wiedzy istotne jest również to, że najistotniejszym motywatorem wewnętrznym dla wszystkich pokoleń jest poczucie bycia pożytecznym dla innych. Szczególnie wyraźne jest to w przypadku *baby boomers* (Baran, Kłós, 2014).

Analizując kapitał ludzki poszczególnych pokoleń należy również zwrócić uwagę, że ok. 30% przedstawicieli pokoleń X i Y posiada powszechnie uznawane certyfikaty, w przypadku *baby boomers* analogiczny odsetek wynosił 28%, dla pokolenia C – 23%. Podobnie jest z posiadaniem prawa jazdy – częściej niż inni posiadają je pracujący z pokolenia X i Y (ok. 83% wobec ok. 71% dla pozostałych). Deklarowana znajomość języków obcych jest wyższa w przypadku młodszych pokoleń (zna język obcy 84% osób z pokolenia C, 78% Y-ków, 62% X-ów i 54% *baby boomers*).

W edukacji formalnej uczestniczyli, co zrozumiałe, przede wszystkim przedstawiciele pokolenia C (36%, wobec 10% Y-ków, 5% X-ów i tylko 3% *baby boomers*). Uczestnictwo w szkoleniach jest natomiast analogicznie częste we wszystkich pokoleniach (ok. 25% w ostatnich 12 miesiącach). Przedstawiciele najmłodszych pokoleń częściej niż inne podejmują samokształcenie – dotyczy to 24% zatrudnionych z pokolenia C, 21% Y-ków wobec 18% X-ów i 14% *baby boomers*.

Rys. 15. Samoocena wybranych subkompetencji zatrudnionych według grup zawodowych i pokoleń (w pkt.)



p – prawdopodobieństwo w teście F dla efektu interakcji czynników „pokolenie” i „grupa zawodowa”;
 * – efekt istotny statystycznie ($\alpha = 0,05$).

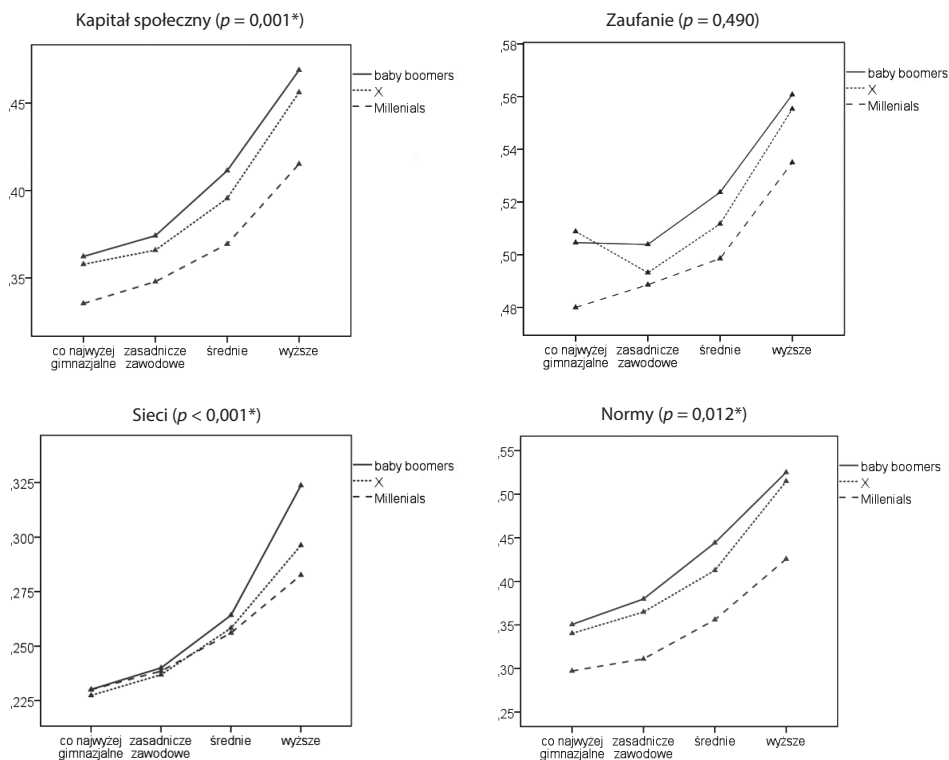
Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania ludności w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego 2013.

3.7. Kapitał społeczny z perspektywy pokoleń

Kapitał społeczny to, jak podkreślano, wielowymiarowy, aczkolwiek niemierzalny w sposób bezpośredni, wyznacznik m.in. sytuacji na rynku pracy. Pomiar kapitału społecznego oparto tu na koncepcji zaproponowanej przez van Oorschota, Arsta i Gelissena (2006), zweryfikowanej i zaadaptowanej przez Węziak-Białowolską (2010) do formuły przyjętej w *Diagnozie Społecznej*¹². Uzyskane wyniki potwierdzają wnioski z dotychczasowych badań w tym obszarze – kapitał społeczny Polaków pozostaje na niezbyt wysokim poziomie. Pojawia się zatem pytanie, czy w ujęciu generacji, porównując pracujących, można dostrzec różnice w tym zakresie. Przeprowadzona analiza wskazuje, po pierwsze, że średnio rzecz biorąc najwyższym kapitałem społecznym charakteryzują się pracujący z pokolenia *baby boomers*, najniższym – przedstawiciele Millennials, przy czym między generacją 50+ a X różnice są niewielkie, zwłaszcza jeśli chodzi o normy (rys. 16). Efekt interakcji generacji i poziomu wykształcenia nie jest istotny jedynie w przypadku komponentu zaufanie – dla sieci i norm różnice między pokoleniami mają odmienny przebieg przy różnym poziomie wykształcenia. Ocena sieci pracujących z wykształceniem zasadniczym zawodowym lub niższym jest analogiczna dla wszystkich generacji, natomiast przy wykształceniu średnim i wyższym (a zwłaszcza tym ostatnim) różnice rosną. Kapitał sieciowy pokolenia X i Millennials z wykształceniem średnim jest podobny, zaś w przypadku *baby boomers* – jest wyraźnie wyższy i różnica ta nasila się dla legitymujących się wykształceniem wyższym. Jeśli chodzi o kapitał normatywny, wyróżnia się zwłaszcza (*in minus*) pokolenie Millennials, przy czym, ponownie, różnice te są tym większe, im wyższy poziom wykształcenia. Pokolenie 50+ i X nie różnią się znacząco, relatywnie największe różnice obserwuje się przy wykształceniu średnim. Zaufanie to komponent kapitału społecznego, które, ogólnie rzecz ujmując, w przypadku pracujących jest na wyższym poziomie niż kapitał sieciowy i normatywny, choć w przypadku osób z wykształceniem wyższym jest on na poziomie zbliżonym do kapitału normatywnego. Zdecydowanie najniższe zaufanie mają pracujący z pokolenia Millennials z wykształceniem co najwyżej gimnazjalnym, natomiast najwyższe – wyjątkowo w relacji do pozostałych komponentów kapitału społecznego – osoby z pokolenia X (różnice względem *baby boomers* nie są jednak zbyt duże). Wzrost kapitału społecznego pokolenia Millennials widoczny jest zwłaszcza przy wykształceniu wyższym, w przypadku pozostałych generacji również taka prawidłowość ma miejsce, niemniej jednak silny wzrost

12 Szczegółowy opis sposobu pomiaru kapitału społecznego znaleźć można w pkt 1 Aneksu.

Rys. 16. Kapitał społeczny pracujących i jego komponenty według pokoleń



p – prawdopodobieństwo w teście F dla efektu interakcji czynników „pokolenie” i „wykształcenie”;
* – efekt istotny statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2013*.

odnotowuje się również dla osób z wykształceniem średnim (względem tych z wykształceniem zasadniczym zawodowym). Zaznaczyć należy, że jako jedyna generacja *baby boomers* z wykształceniem zasadniczym zawodowym i co najwyżej gimnazjalnym właściwie się nie różni. Dodajmy, że w populacji Polaków ogółem ocena zaufania uogólnionego jest niska, a seniorzy (osoby 60+, w przeważającej mierze nieaktywne zawodowo) nie różnią się zasadniczo od osób w wieku do 60 lat. Zdecydowanie niższe jest przy tym ich zaufanie horyzontalne niż wertykalne (Czapiński, Błędowski, 2014, s. 78–79).

Uzyskane wyniki potwierdzają, że produktywność starszego pokolenia nie może być mierzona jedynie w odniesieniu do umiejętności „twardych”, ani też kompetencji miękkich, czy postaw wobec pracy i pracodawcy. Jak podkreślano w poprzednim rozdziale, kapitał społeczny jest, obok kapitału ludzkiego, jednym z najważniejszych czynników wzrostu – zarówno na

poziomie makro, jak i mikroekonomicznym. Jego wysoki poziom w przypadku pracujących *baby boomers*, a więc tych, którzy w niedługim czasie opuszczą organizację, bez podjęcia odpowiednich środków zaradczych, oznaczać może perturbacje dla organizacji, a w konsekwencji dla gospodarki. Bez odpowiednio wczesnych działań w obszarze transferów międzypokoleniowych, ta ukryta wiedza może zostać bezpowrotnie utracona.

3.8. Podsumowanie

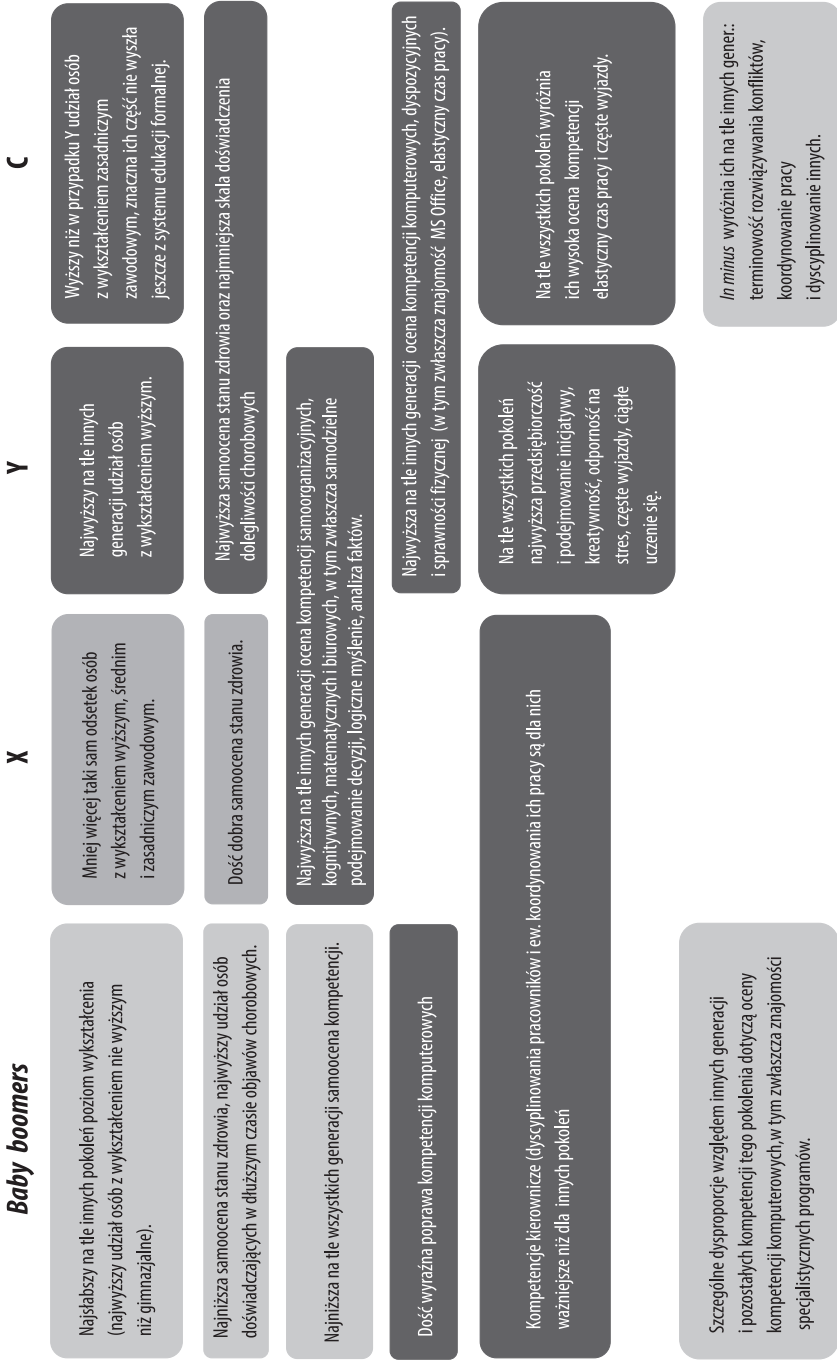
Pokolenie 50+ (*baby boomers*) stanowi najważniejszą część tych zasobów pracy, które określa się mianem „starsi pracownicy”. Wychowane w trudnych czasach powojennego wyżu demograficznego, mające styczność z nowoczesnymi technologiami dopiero w dorosłym życiu, w trakcie realizowanych karier zawodowych, różni się wyraźnie od młodszych generacji, zwłaszcza Y i C, urodzonych, a przynajmniej wchodzących w dojrzałość, już w czasach gospodarki wolnorynkowej, nasilającej się globalizacji i dynamicznego rozwoju technologii. Powoduje to znaczną odmienność postaw i wartości wobec pracy.

Przeprowadzona w tym rozdziale diagnoza funkcjonowania na rynku pracy czterech najliczniejszych pokoleń, pozwala szerzej niż do tej pory to czyniono spojrzeć na różnice i podobieństwa między generacjami. Biorąc pod uwagę jej wielowątkowość, celowa jest przy tym szersza niż w poprzednim rozdziale synteza. Zauważmy, po pierwsze, odmienność ścieżek kariery poszczególnych pokoleń. Przykładowo, *baby boomers* są jedynym pokoleniem z tak dużym znaczeniem zatrudnienia w sektorze publicznym i prowadzenia indywidualnego gospodarstwa rolnego oraz podejmowania pracy na drugim etapie. Pokolenie X wyróżnia prowadzenie własnej działalności gospodarczej, generację Y – zatrudnienie w sektorze prywatnym, zaś C – niestety duża skala bezrobocia i w związku z tym większa skłonność do podejmowania pracy w ramach umowy cywilno-prawnej. Pokolenia różnią się też wyraźnie typem zajmowanych stanowisk, co jest pochodną oczekiwanych przez pracodawców zasobów kompetencji i doświadczenia, wymaganych na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych, i znacznie mniejszych restrykcji w tym względzie przy pracy w handlu i usługach osobistych, jak również przy prostych pracach. Dla wielu młodych ludzi nie jest to z pewnością praca docelowa. Pośrednim efektem takiego początku kariery zawodowej jest jednak większa rotacja ich zatrudnienia (miejsc pracy), która na najbliższe lata pracy zawodowej utrwała w nich i tak dużą skłonność do podejmowania nowych wyzwań w poszukiwaniu takiego zawodu,

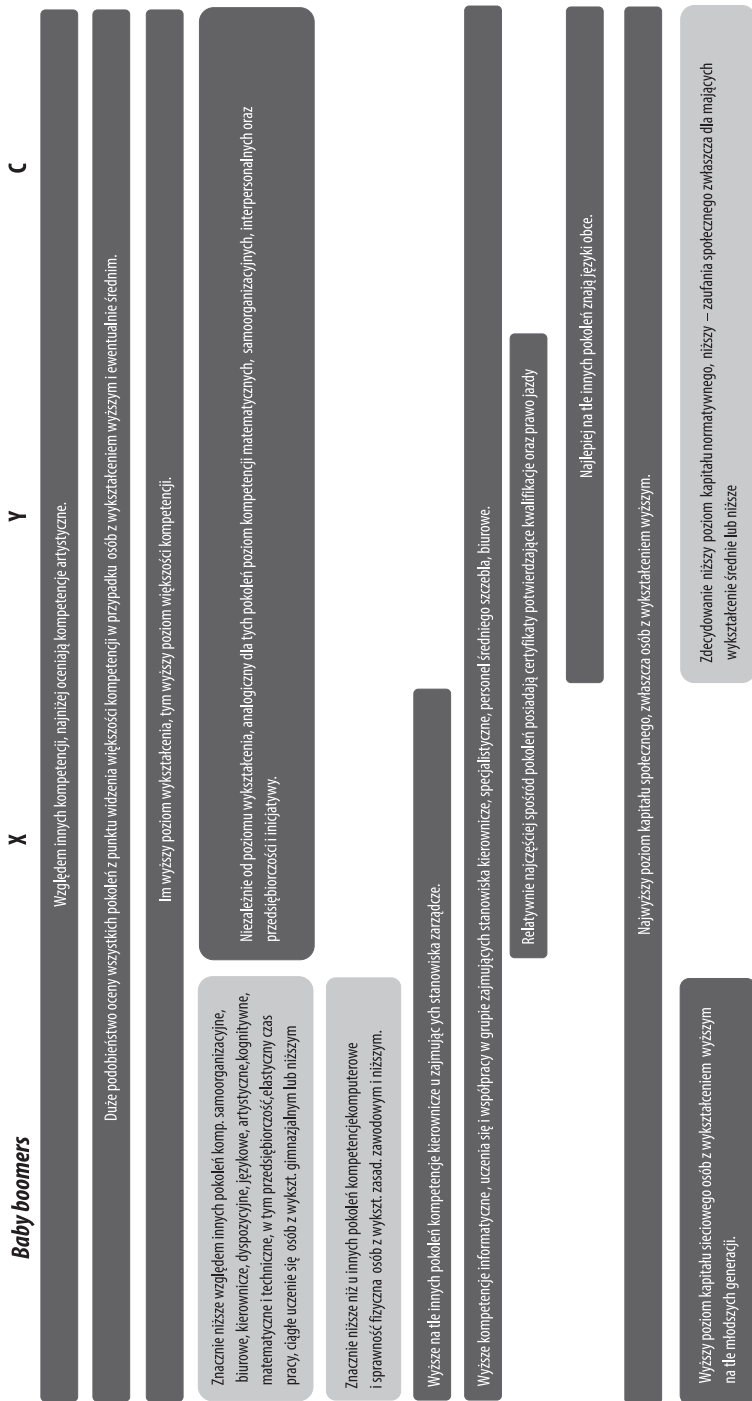
w którym poczują się spełnieni. Niestety, z punktu widzenia pracodawcy poszukującego lojalnych, a jednocześnie wyspecjalizowanych pracowników, pogłębiających swoją wiedzę i doskonalących umiejętności w konkretnym obszarze, gwarantujących konkurencyjność organizacji i rozwój wszelkich procesów w niej zachodzących, rodzi się problem niedoboru talentów i nadmiernej rotacji zasobów. Stawia to ogromne wyzwania przed współczesnymi pracodawcami, dlatego ważne jest uwzględnianie zarządzania multigeneracyjnego w działalności podmiotów gospodarczych. Przytoczone wnioski wyraźnie wskazują także na potrzebę wdrożenia działań stymulujących międzypokoleniowy transfer wiedzy w stosunku do pokolenia C, tak, aby mogło ono wypełniać lukę, jaka pojawi się po przejściu na emeryturę specjalistów z pokolenia *baby boomers*. W grupie specjalistów dysproporcja (*in minus*) najmłodszej generacji względem innych jest bowiem zdecydowanie najwyższa. W przypadku specjalistycznych stanowisk robotniczych – operatorów i monterów maszyn i urządzeń – udział najmłodszych pokoleń również jest relatywnie niski.

Pogłębiając diagnozę pokoleń w zakresie ich kapitału ludzkiego i społecznego (rys. 17), podkreślić należy duże międzygeneracyjne różnicowanie również w tej bardziej jednorodnej subpopulacji – pracujących Polaków. Po pierwsze, każde kolejne pokolenie jest, średnio rzecz biorąc, lepiej wykształcone niż poprzednie. *Baby boomers* wyróżniają się na tle młodszych generacji znacznie wyższym odsetkiem osób z wykształceniem co najwyżej gimnazjalnym (znaczna ich część zakończyła edukację na szkole podstawowej), niemniej jednak i w tej grupie znaczna część ukończyła studia wyższe. Między dwiema najmłodszymi generacjami również widać pewne różnice. Pomijając fakt, że znaczna część pokolenia C nadal się kształci, wyższy jest w ich przypadku (w porównaniu z generacją Y) odsetek mających wykształcenie zawodowe. Może to świadczyć o wzroście zainteresowania młodzieży szkolnictwem zawodowym, po głębokim jego spadku w ostatnich kilkunastu latach. Stwarza to dodatkowe możliwości dla rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy i wykorzystania potencjału starszych pracowników (niekoniecznie zajmujących stanowiska kierownicze i specjalistyczne) w kształceniu przyszłych kadr w ramach rozwijającego się, choć powoli, kształcenia dualnego, jak również tradycyjnego systemu praktyk zawodowych. W analizie kolejnego aspektu kapitału ludzkiego, tj. stanu zdrowia, uwagę zwraca przede wszystkim niska na tle pozostałych pokoleń subiektywna i obiektywna ocena zdrowia *baby boomers* (rys. 17), co jest naturalną konsekwencją starzenia się organizmu. Podkreślić również należy dłuższe przeciętne dalsze trwanie życia w zdrowiu kolejnych pokoleń, co w przyszłości wymagać będzie nowych mechanizmów adaptacyjnych na poziomie mikro-, mezo- i makroekonomicznym. Obniżanie kapitału ludzkiego z powodu pogarszania stanu zdrowia kompensować może wyższy poziom

Rys. 17. Porównanie kapitału ludzkiego i społecznego pracujących Polaków według pokoleń – synteza



cd. Rys. 17.



Im ciemniejsze nasycenie szarości, tym bardziej korzystna sytuacja danej generacji na tle innych.

Źródło: opracowanie własne.

jego pozostałych składników, co zwłaszcza w przypadku zajmujących stanowiska specjalistyczne i kierownicze faktycznie ma miejsce w wyniku ich wysokich kompetencji – wyższych, a przynajmniej równie wysokich, jak w przypadku młodszych pokoleń. Dla pokolenia *baby boomers* silniej niż dla pozostałych zaznacza się znaczenie kompetencji kierowniczych. Niezależnie od przynależności generacyjnej, Polacy najwyżej oceniają swoje kompetencje interpersonalne i dyspozycyjne, najslabiej – artystyczne. Biorąc pod uwagę zgłaszane przez pracodawców zapotrzebowanie na takich pracowników, którzy oprócz specjalistycznych kwalifikacji posiadają również tego typu kompetencje miękkie, ułatwiające adaptację do różnych warunków pracy i powierzanych zadań, brak znaczących różnic w tym zakresie między poszczególnymi pokoleniami stanowi argument przeciw ageizmowi ze strony pracodawców.

Badanie potwierdza silną dodatnią korelację między poszczególnymi składowymi kapitału ludzkiego. Dodatkowo, różnice między pokoleniami stają się coraz mniejsze wraz z przechodzeniem do grup o wyższym poziomie wykształcenia. Na uwagę zasługuje w tym względzie zwłaszcza pokolenie *baby boomers*, które – pomimo ogólnie niskiej oceny kompetencji – w przypadku osób o wykształceniu wyższym praktycznie nie różni się od pozostałych generacji, a w niektórych obszarach je przewyższa.

Podobne wnioski dotyczące *baby boomers* pojawiają się po analizie kompetencji z uwzględnieniem przynależności do grup zawodowych – w przypadku pracujących na stanowiskach menedżerskich, pokolenie to, wspólnie z generacją X, charakteryzuje się najwyższymi kompetencjami, pomimo że ogólnie rzecz biorąc najwyżej oceniają je Millenialsi. Zajmujący stanowiska kierownicze, specjalistyczne, średniego szczebla i biurowe wyróżniają się *in plus* na tle pozostałych grup zawodowych pod względem kompetencji informatycznych, współpracy w grupie oraz uczenia się nowych rzeczy, niezależnie od pokolenia, do którego należą. Przytoczone spostrzeżenia potwierdzają słuszność tezy Howe'a i Straussa, którzy ostrzegają przed zbyt silnym generalizowaniem różnic między pokoleniami. Przy uznaniu słuszności co do generalnych prawidłowości, zapominać nie można o wewnętrznym zróżnicowaniu każdej z subpopulacji.

Rozdział 4

Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania wydłużania okresu aktywności zawodowej

4.1. Wstęp

Dotychczasowe rozważania potwierdzają, że aktywność zawodowa starszych uczestników rynku pracy pozostaje niska, choć większość badań wskazuje na to, że ich produktywność niekoniecznie musi spadać z wiekiem. Niewątpliwie niższa wydajność organizmu może być rekompensowana przez inne walory starszych pracowników, prowadząc w efekcie do utrzymania, a nawet wzrostu ich produktywności. Przyczyn obniżania aktywności zawodowej z wiekiem należy upatrywać w czynnikach natury obiektywnej, ale też w postawach – samych pracobiorców, pracodawców i społeczeństwa. Dlatego próby wyjaśnienia tego zjawiska osadzone są zarówno w ekonomii głównego nurtu, jak i behawioralnej.

Zagadnienia związane z wydłużaniem okresu aktywności zawodowej nie stanowią *novum* w rozważaniach naukowych. Literatura przedmiotu dotycząca aktywności zawodowej i jej determinant w odniesieniu do starszego pokolenia jest bogata. Liczne badania w tym obszarze prowadzone są zarówno z perspektywy makro-, mezo-, jak i mikroekonomicznej, jak również psychologicznej, socjologicznej oraz zarządzania. Tematyka ta analizowana jest zarówno na gruncie aplikacyjnym, jak i naukowym. Wiele prac koncentruje się na uwarunkowaniach systemowych (instytucjonalnych) decyzji emerytalnych, rozważanych zwłaszcza z perspektywy systemów emerytalnych i takiej ich konstrukcji, aby zachęcały do kontynuowania kariery zawodowej, a tym samym przyczyniały się do przesunięcia momentu, w którym zaczynamy być ich beneficjentem, a nie płatnikiem. Jest to szczególnie ważne z uwagi na niski efektywny wiek emerytalny – tak w Polsce, jak i w innych krajach Unii Europejskiej. Wcześniejsze emerytury (*early retirement*), emerytury przejściowe (*bounded retirement*), traktowanie wypychania na

emeryturę jako remedium na bezrobocie, zwłaszcza w początkowym okresie gospodarki rynkowej w Polsce, spowodowały, że znaczna część osób w wieku produkcyjnym nie pracuje (Kryńska, Szukalski, 2013, s. 65–67; Ptaszyńska, 2012). Opóźnienie momentu dezaktywacji może zostać wymuszone, np. poprzez podniesienie wieku emerytalnego, ograniczenie uprawnień do wcześniejszych emerytur i innych świadczeń z ubezpieczeń społecznych i takie działania są już wdrażane (Kryńska, 2006a). Równoległe prowadzone powinny być działania oddziałujące na postawy różnych interesariuszy, stąd duże zainteresowanie tą tematyką w innych niż ekonomia dziedzinach nauki.

Celem niniejszego rozdziału jest synteza dotychczasowych wyników badań dotyczących wydłużania aktywności zawodowej (*extending working life*) oraz wypełnienie zdiagnozowanej luki poznawczej w odniesieniu do Polaków w wieku 50+ w oparciu o własne badania empiryczne. Analiza problematyki wydłużania aktywności zawodowej dokonywana jest tu przede wszystkim z perspektywy uwarunkowań mikroekonomicznych, w tym zwłaszcza jednostkowych (w kolejnych rozdziałach rozszerzona zostanie o perspektywę organizacji).

4.2. Ekonomia behawioralna a problematyka aktywności zawodowej w późnej fazie dorosłości

W większości opracowań emerytura (zwłaszcza wcześniejsza) postrzegana jest jako wynik świadomego procesu podejmowania decyzji (Wang, Schultz, 2010). Starsi pracownicy podejmują decyzje emerytalne oparte na informacjach z obszaru zawodowego, jak i pozazawodowego (Van Droogenbroeck, Spruyt, 2014). Analizując decyzje emerytalne, w tym ich uwarunkowania i konsekwencje, wychodzi się zatem poza klasyczne teorie ekonomiczne, osadzając je w perspektywie ekonomii behawioralnej. Gorlewski (2010, s. 377) definiuje ekonomię behawioralną jako sposób analizowania zachowań ekonomicznych z wykorzystaniem wiedzy z psychologii i ekonomii, uwzględniający czynniki społeczne i emocjonalne. Behawioralne spojrzenie na ekonomię dopuszcza istnienie odstępstw od teorii racjonalnego wyboru. Jest próbą odpowiedzi na wątpliwości związane z modelami klasycznymi zakładającymi, że uczestnicy rynku zawsze zachowują się wyłącznie tak, by zwiększyć swoje korzyści, wykorzystując do tego wszelkie dostępne informacje. W naukach

ekonomicznych zagadnienia psychologiczne są o tyle ważne, że wszystkie decyzje na wszelkich szczeblach hierarchii są podejmowane przez pojedyncze osoby.

Obecnie ekonomia behawioralna jest najbardziej dynamicznie rozwijającym się nurtem ekonomii. O wadze tego kierunku rozwoju ekonomii świadczy dobitnie nagrodzenie jej propagatorów Nagrodą Nobla w dziedzinie ekonomii (1978 r. – Simon, 2002 r. – Kahneman). Jako prekursora ekonomii behawioralnej wymienia się zwykle Simona (1955), autora pojęcia ograniczonej racjonalności, które przewartościowało pojęcie *homo economicus* – odchodząc od aksjomatu człowieka racjonalnego na rzecz człowieka emocjonalnego. Istotne znaczenie przyniosły również prace Tversky'ego i Kahnemana (1979), Thaler (1981) oraz Fine'a i Milonakisa (2009). W okresie, w którym coraz większego znaczenia nabierają badania nad niedoskonałościami rynku związanymi z asymetrią informacji i kosztami transakcyjnymi, których wyjaśnienia szuka się w sferze społecznej, nastąpiło ponowne „wtargnięcie” ekonomii na obszar innych dyscyplin, co znalazło wyraz w powstaniu nowej historii gospodarczej, nowej ekonomii instytucjonalnej, nowej ekonomii politycznej czy nowej geografii ekonomicznej. Jak podkreśla Wojtyna (2009), koncepcje wyraźnie nieortodoksyjne (np. ekonomia złożoności, ekonomia behawioralna) zaczęły być traktowane jako część głównego nurtu ekonomii. Autor przywołuje przy tym prace Akerlofa, który rozszerza rozważania ekonomii o czynniki nieekonomiczne. Na przykładzie kluczowych problemów makroekonomicznych, Akerlof i Shiller (2009) starali się wyjaśnić, jak ich rozumienie zmienia się wraz z przyjęciem odmiennych mikropostaw. Ekonomia behawioralna z coraz większym powodzeniem próbuje wyjaśniać zachowania racjonalne i nieracjonalne, których motywy są pozaekonomiczne, jak również zachowania nieracjonalne o ekonomicznych motywach. Pojawiają się tym samym coraz większe możliwości współpracy ekonomii z innymi naukami, szczególnie z psychologią (Wojtyna, 2011). Krytykę głównego nurtu ekonomii znaleźć można m.in. w pracach Stiglitz (2010), duży wkład w tym zakresie wniosła praca zbiorowa pod redakcją Fullbrooka (2008). Z drugiej strony podkreśla się, że nurty heterodoksyjne nie są obecnie jeszcze przygotowane do przedstawienia własnego, spójnego, alternatywnego programu badawczego, borykają się z poważnymi problemami teoretycznymi i metodologicznymi. Wojtyna (2011) wskazuje, że zrozumienie potrzeby osadzenia makroekonomii na mikropostawach przyczyniło się do przeniesienia do makroekonomii technicznego rygoru analizy obowiązującego w mikroekonomii. Poza tym dzięki nowym technikom badania zachowania mózgu, na gruncie szybko rozwijającej się neuroekonomii zamazują się granice między

trzema dyscyplinami – ekonomią, psychologią i neurologią. Z kolei teoria gier stanowi obiecujący pomost między ekonomią a socjologią i biologią. Chociaż ekonomia głównego nurtu „bardzo znacząco, choć stopniowo, poszerza przedmiot badań, jednocześnie twardo broni swojej metody badawczej” (Wojtyna, 2008), do rekonstrukcji „sposobu uprawiania ekonomii” nie doszło (Wojtyna, 2014). Niemniej jednak ekonomia behawioralna (czy szerzej, szkoły heterodoksyjne) pozostały obecne, funkcjonując równolegle, a nie w miejsce ekonomii głównego nurtu. Zgodzić się należy z Ratajczykiem (2014), że „ekonomia powinna przejść od imperializmu do idei kooperacji i wzajemnego wzbogacania się z innymi naukami społecznymi. Tak jak elementy analizy ekonomicznej trafiły do np. socjologii, tak również ekonomia musi być otwarta na czerpanie z dorobku innych nauk społecznych”.

Obecnie ekonomia behawioralna nie jest jednolitą szkołą, lecz stanowi zbiór różnych teorii. Odwołując się do najbardziej znanej klasyfikacji Tomera (2007), w ramach ekonomii behawioralnej wyróżnia się szkołę Michigan (George Katona), ekonomię psychologiczną (Colin Camerer, Richard Thaler, Ernst Fehr), makroekonomię behawioralną (George Akerlof), finanse behawioralne (Robert Schiller), ekonomię eksperymentalną (Vernon Smith). Solek (2010), powołując się na Tomera, wskazuje, że ekonomia behawioralna, poza wyżej wymienionymi, obejmuje również następujące kierunki: ekonomię ewolucyjną, makroekonomię behawioralną, ekonomię złożoności, behawioralną teorię gier, humanistyczną ekonomię behawioralną, socjoekonomię, pseudobehawioryzm. Wśród głównych obszarów badań ekonomii behawioralnej, poza najczęściej przywoływaną problematyką związaną z zachowaniami inwestorów na rynku kapitałowym, znajdują się m.in. zagadnienia znajdujące się na styku ekonomii, socjologii i psychologii, w tym procesy oceniania i podejmowania decyzji przez konsumentów i inwestorów, oddziaływanie na nabywców, przedsiębiorczość i ryzyko, socjalizacja ekonomiczna, dobrobyt i dobrostan, społeczna odpowiedzialność biznesu, jak również zadłużanie się, oszczędzanie, czy ubezpieczanie się.

Spośród osiągnięć ekonomii behawioralnej przywołać należy: (a) teorię perspektywy (zastąpiła ona „standardową” funkcję użyteczności majątku funkcją, która zyskom i stratom przyporządkowuje ich postrzeganą wartość – decydent przedkłada mniejszy, lecz pewny zysk nad ryzykowną grę o tej samej wartości oczekiwanej, a jednocześnie woli ryzykowną grę o ujemnej wartości oczekiwanej od pewnej straty tej samej kwoty; fakt, że funkcja perspektywy jest bardziej stroma dla pewnej straty niż dla zysków wyjaśnia awersję do strat), (b) sformułowanie efektu posiadania (ludzie wyżej cenią dany obiekt, kiedy znajduje się on już w ich posiadaniu, niż wówczas, gdy nim nie dysponują),

(c) zdefiniowanie efektu kosztów utopionych (ludzie są skłonni trwać przy podjętej decyzji, jeśli była związana ze znacznym wydatkiem), (d) teorię dyskontowania hiperbolicznego (opisującą tendencję, zgodnie z którą wcześniejsze zyski są preferowane nad późniejsze tym silniej, im bliższe są chwili obecnej), (e) uwzględnienie emocji oraz preferencji społecznych w analizie procesów decyzyjnych (Zygan, 2013). Istotnym efektem prac ekonomistów nurtu behawioralnego jest również podejście ewolucyjne do teorii przedsiębiorstwa (w realiach gospodarczych lepiej poradzą sobie podmioty, które z upływem czasu zmieniają wzorce zachowania, adaptując się do dynamicznego otoczenia, gorsze zaś – nie mają szans na przetrwanie). Behawioralna teoria cyklu życia (*behavioral life-cycle theory*) przypisuje ważną rolę mechanizmowi samokontroli odpowiadającemu za powstrzymywanie się od impulsywnego konsumowania zasobów i wzmacniającego poczucie gratyfikacji. Umysł człowieka to system złożony z dwóch modułów – „sprawcy” (*doer*), skłaniającego do konsumpcji, oraz „planisty” (*planner*), kontrolującego sprawcę i zachęcającego do oszczędzania. Mechanizmy tej kontroli stanowi zespół reguł księgowania umysłowego (*mental accounting*), widoczny jest też efekt „ramowania” (*framing*), polegający na tym, że ta sama kwota pieniędzy może zostać przypisana do różnych rachunków umysłowych w zależności od tego, w jaki sposób została ona zdobyta (Graham, Isaac, 2002). Teoria ta znalazła zastosowanie m.in. do wyjaśnienia wzorów konsumpcji osób będących na emeryturze lub znajdujących się w okresie przedemerytalnym (por. np. Lewin, 1998). Ekonomia behawioralna wykorzystywana jest także w badaniach planów oszczędzania na emeryturę (Thaler, Benartzi, 2004), jak również finansowych uwarunkowań decyzji emerytalnych (np. Austin, 2013; Knoll, 2011). Ważnym obszarem jej zastosowań w kontekście starzenia się społeczeństw jest też kwestia zmiany zachowań prozdrowotnych (McConnell, 2013). Znaczenie tego współczesnego nurtu ekonomii w kontekście problematyki badawczej niniejszej pracy postrzegać powinno się szczególnie w wymiarze preferencji i wyborów indywidualnych w analizie decyzji emerytalnych (kontynuowania zatrudnienia bądź dezaktywizacji), jak również transferu wiedzy wewnątrz organizacji. W tym kontekście szczególnie ważny jest dorobek socjoekonomii. Opiera się ona na założeniu, że ekonomia nie jest systemem autonomicznym, ale jest osadzona w ustroju, społeczeństwie i kulturze. Indywidualne wybory, również te dotyczące momentu przejścia na emeryturę, są kształtowane przez wartości, emocje, więzi społeczne i oceny moralne, a nie tylko opierają się na wąskim interesie własnym jednostki. Uwarunkowania społeczno-kulturowe, jakie identyfikują poszczególne generacje, również nie pozostają bez wpływu na decyzje emerytalne. Dlatego

oprócz osadzonych w ekonomii głównego nurtu zjawisk, jakimi są kapitał ludzki i społeczny, analizując uwarunkowania wydłużania aktywności zawodowej nie sposób pominąć założeń socjoekonomii.

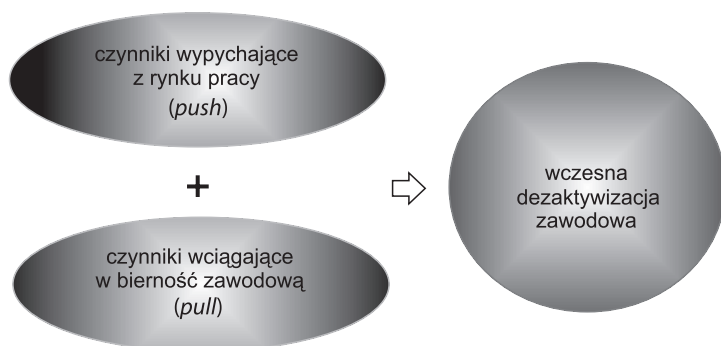
Z perspektywy ekonomii behawioralnej, wyjaśnienia uwarunkowań jednostkowych decyzji emerytalnych szuka się w podstawowych socjologicznych teoriach starzenia się. Jeśli chodzi o zakończenie okresu aktywności zawodowej odwołać się można do teorii wycofania¹, zaś w odniesieniu do chęci jej wydłużania – do teorii aktywności. Z perspektywy przebiegu życia (*life course perspective*), przejście na emeryturę to proces, a nie pojedyncze wydarzenie – pracownicy na długo przed podjęciem decyzji o dezaktywizacji rozpatrują różne scenariusze życia na emeryturze (Ekerdt, DeViney, Kosloski, 1996). Patrząc na problematykę dezaktywizacji zawodowej z perspektywy teoretycznej, przywołać należy teorię zmiany zachowań (*behavioral change theory*), zgodnie z którą ludzie wolą utrzymywać *status quo*, nawet jeśli nie mają dowodów, że przyniesie im to korzyści. Po drugie, mają skłonność do przeszacowywania obecnych i niedoszacowania przyszłych korzyści (efekt posiadania). Po trzecie, działa zasada „zakotwiczenia” (podejmujemy decyzje dostosowane do naszej wiedzy i doświadczenia) oraz „heurystycznej dostępności” (przeszacowujemy znaczenie rzeczy, w stosunku do których jesteśmy w stanie znaleźć konkretne przykłady). Ważne są również normy społeczne – na nasze decyzje wpływa tradycja, uwarunkowania kulturowe, „mentalność stada”, jak również „architektura wyboru” (jak ścieżki wyboru są nam prezentowane) (ILC, 2013, s. 8–9).

4.3. Uwarunkowania aktywności zawodowej starszych pracowników – ogólna charakterystyka

Koncepcja czynników *push and pull*, tj. wypychających z rynku pracy i wciągających w bierność zawodową, stanowi istotne teoretyczne wyjaśnienie wcześniejszych emerytur (Funk, 2004; Phillipson, Smith, 2005; Shultz, Morton, Weckerle, 1998; van Oorchot, Jensen, 2009; Weyman, Meadows, Buckingham, 2013, s. 16) (rys. 18).

1 Zgodnie z teorią wycofania (*disengagement theory*), wyłączenie się z życia społecznego stanowi naturalną potrzebę rozwojową człowieka w późnej fazie dorosłości (Cumming, Williams, 1961). Wraz z osiąganiem coraz wyższego wieku seniorzy powoli, lecz ustawicznie, wycofują się z konfiguracji dotychczas pełnionych ról społecznych, charakterystycznych dla średniego wieku.

Rys. 18. Determinanty dezaktywizacji zawodowej starszych uczestników rynku pracy



Źródło: opracowanie własne.

Czynniki *pull*, wciągające w emeryturę, tkwią w systemie emerytalnym. Do aktywności zawodowej w starszym wieku zniechęca tradycyjny mechanizm transferów społecznych, w którym wysokość świadczeń emerytalnych nie jest uzależniona od stażu zawodowego. *Homo oeconomicus* dąży do maksymalizacji indywidualnych korzyści. Jeśli zatem stopa zastąpienia jest wysoka (wysokość świadczenia niewiele różni się od uzyskiwanego wynagrodzenia za pracę), większość osób wybierze emeryturę (Jurek, 2012a, s. 95–97). Jako podstawowe czynniki wciągające w bierność zawodową wymienia się dłuższy okres pobierania zasiłku dla bezrobotnych w przypadku starszych osób, łatwiejsze odejście z rynku pracy osoby starszej w związku z możliwością skorzystania z wcześniejszego przejścia na emeryturę, system orzekania niepełnosprawności, możliwość kontynuowania pracy pomimo wcześniejszego przejścia na emeryturę (Chłoń-Domińczak, 2010; *Dezaktywizacja...*, 2008, s. 19). W polskich warunkach znaczenie odgrywa również niestabilność prawa w tym obszarze – zmiany dotyczące przechodzenia na emeryturę powodują, że ludzie chętniej składają się ku decyzji opuszczenia rynku pracy w obawie przed zmianą sytuacji na mniej korzystną dla siebie (*Dezaktywizacja...*, 2008, s. 129–130). Podkreślić przy tym należy, że podwyższenie wieku emerytalnego w większym stopniu oddziaływać może na opóźnienie momentu dezaktywizacji zawodowej osób o najniższej produktywności i o niższych dochodach, jako że są oni bardziej zależni od państwowych emerytur (Sefton, van de Ven, Weale, 2008). Realizowane po 2010 r. badania wskazują, że w Polsce, dzięki ograniczeniu możliwości wcześniejszego przechodzenia na emeryturę (zniesienie ich w systemie powszechnym uprawnień emerytalnych), stopniowemu wyrównywaniu wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn oraz jego podniesieniu do 67 lat w 2013 r. nastąpiło osłabienie znaczenia systemowych czynników typu *pull*, co przełożyło się na wyraźne podwyższenie

podstawowych wskaźników – współczynnika aktywności zawodowej i wskaźnika zatrudnienia wśród osób w wieku 50+, w tym również 55+. Analizując proces przechodzenia na emeryturę zauważa się, że prawdopodobieństwo dezaktywizacji między rundami *Diagnozy Społecznej* 2013 i 2011 jest mniejsze niż dla okresów 2009–2010, a tym bardziej niż między 2007 i 2009 r. Dotyczy to zwłaszcza bezrobotnych, choć w nieco słabszym stopniu również pracujących (Bukowski, 2010, s. 29–30; Strzelecki i in., 2014, s. 129). Spośród czynników typu *pull* istotne jest również zmniejszenie podaży pracy spowodowane sytuacją demograficzną. Na poziomie indywidualnym (oprócz czynników finansowych, zapewniających dotychczasowy standard życia – stan oszczędności, inwestycje, dodatkowe ubezpieczenia) znaczenie odgrywają również chęć zmiany trybu życia, możliwość odpoczynku i podróżowania bez konieczności ubiegania się o urlop (Krzyżowski, 2011).

Wśród czynników *push* z kolei wymienia się: umowy zbiorowe ochraniające w szczególności osoby starsze, przepisy (prawne, umowy zbiorowe) oznaczające konieczność wypłaty odszkodowań z tytułu zwolnienia osoby starszej, uzależnienie wynagrodzenia od stażu pracy (*seniority wages*), wzrost wymagań dotyczących kwalifikacji, spowodowanych przede wszystkim rozwojem nowoczesnych technologii i globalizacją, mniejszą elastycznością pracowników w związku ze starzeniem się siły roboczej (Funk, 2004, s. 24; Zwick, 2012). Podkreślić przy tym należy, że zasada senioralna w wynagrodzeniach negatywnie rzutuje na produktywność starszych pracowników, jako że obniża skłonność do inwestowania pracowników we własny rozwój, w tym zaangażowanie w kształcenie ustawiczne (a w konsekwencji dezaktualizowanie kompetencji) (Duval, 2003). Wśród czynników *push* szczególne miejsce zajmują ageizm (dyskryminacja ze względu na wiek) oraz powiązane z nim stereotypowe postrzeganie starszych pracowników, co jest szczególnie problematyczne w sytuacji konieczności znalezienia nowej pracy (Palmore, Branch, Harris, 2005; Unwin i in., 2015). Kolejny czynnik typu *push* dotyczy możliwości zatrudnienia starszych pracowników na lokalnym rynku – w sytuacji ogólnych trudności na rynku pracy starsi pracownicy wybiorą raczej emeryturę (van Oorschot, Jensen, 2009; Strzelecki, Kotowska, 2009). Podejście takie było szczególnie popularne w wielu krajach, nie tylko – tak jak Polska – przechodzących transformację gospodarek, którym towarzyszyły zmiany strukturalne (mające przełożenie na zmianę popytu na określonych pracowników), do których często nie byli w stanie dostosować się starsi pracownicy. Szybko okazało się jednak, że jest to instrument nieskuteczny – miejsca pracy zwalniane przez starszych pracowników niekoniecznie mogły być utrzymane, a z drugiej strony rzadko na ich miejsce mogły być

zrekrutowane młodsze osoby (Adamiec, 2012). Z perspektywy uwarunkowań po stronie rynku pracy zauważyć również należy, że opóźnienie momentu przejścia na emeryturę przez *baby boomers* nie prowadzi do wzrostu bezrobocia wśród młodych (Kalwij, Kapteyn, de Vos, 2010; Munell, Wu, 2012). Dotyczy to zarówno kobiet, jak i mężczyzn, niezależnie od ich poziomu wykształcenia. Prawdopodobnie ta nie uległa zmianie również w czasie kryzysu. Wynika to z faktu, że podaż pracy młodych i starszych nie jest substytucyjna. Ostatnie pół wieku charakteryzuje się bowiem stałym wzrostem poziomu umiejętności pracowników, ale też stawianych wobec nich wymagań kompetencyjnych, mocno powiązanych z zachodzącymi zmianami technologicznymi. Jak wykazali Kalwij, Kapteyn i de Vos (2010) dla krajów OECD, wnioski te są analogiczne przy różnych systemach polityki społecznej – zarówno w modelu nordyckim, anglosaskim, jak i śródziemnomorskim wskaźnik zatrudnienia młodych nie ma związku z aktywnością zawodową starszych (rozumianych w przywoływanym tu badaniu jako osoby w wieku 55–64 lata).

De Preter, Van Looy, Mortelmans (2013) w obu grupach czynników wymieniają podgrupę czynników instytucjonalnych i indywidualnych. Lokalny rynek pracy (sytuacja, jaka ma na nim miejsce, jak i aktywna polityka rynku pracy – *Active Labour Market Policy*, ALMP), czy też powszechny wiek emerytalny (*statutory retirement age*) to istotne czynniki instytucjonalne wypychające z rynku pracy. Z kolei zły stan zdrowia, w tym niepełnosprawność, jak również napięcia i konflikty w miejscu pracy to decydujące indywidualne czynniki z tej grupy. Klasyfikacja ta odpowiada, generalnie rzecz biorąc, klasycznemu w psychologii podziałowi czynników motywacyjnych na zewnętrzne i wewnętrzne, a także pozytywne i negatywne (Richert-Kaźmierska, Stankiewicz, 2014, s. 68–69). Wśród instytucjonalnych czynników typu *pull* wymienić należy programy wcześniejszych emerytur, udogodnienia podatkowe dla emerytów, wśród indywidualnych – chęć spędzenia wolnego czasu według własnych upodobań.

Hofäcker (2015) uzupełnia tę klasyfikację, wymieniając: (1) determinanty instytucjonalne: *pull factors* – tkwiące w systemie emerytalnym, *push factors* – uwarunkowania po stronie rynku pracy oraz *stay factors* – polityka aktywnego starzenia się (ALMP i *lifelong learning* – LLL), (2) determinanty na poziomie organizacji, oraz (3) determinanty na poziomie indywidualnym. Czynniki typu *pull* i *push* nie wymagają dodatkowych wyjaśnień. Determinanty typu *stay* natomiast obejmują dwa istotne elementy polityki aktywnego starzenia się – wsparcie zatrudnialności starszych uczestników rynku pracy poprzez różne działania aktywnej polityki rynku pracy oraz kształcenie ustawiczne. Wśród czynników organizacyjnych Hofäcker wymienia, po pierwsze,

różnice między sektorem prywatnym i publicznym (w drugim przypadku występuje większa obligatoryjność kończenia kariery zawodowej wraz z osiągnięciem wieku emerytalnego). Po drugie, podkreślić należy znaczenie związków zawodowych – jeśli są one silne, są w stanie wynegocjować lepsze warunki zatrudnienia w okresie okołoemerytalnym, w tym gwarancje zatrudnienia, ale z drugiej strony – również lepsze warunki przejścia na emeryturę. Wśród najważniejszych czynników indywidualnych Hofäcker wymienia kapitał ludzki (poziom wykształcenia, umiejętności i stan zdrowia), wcześniejsze doświadczenia z bezrobociem, sytuację materialną gospodarstwa domowego, obowiązki opiekuńcze wobec chorych, niepełnych i/lub niepełnosprawnych oraz wobec wnuków.

W dalszej części tego rozdziału przyjęty zostanie ten trójstopniowy podział czynników oddziałujących na aktywność zawodową pokolenia 50+. W pierwszej kolejności omówione zostaną czynniki indywidualne, następnie zaś – organizacyjne. Z uwagi na przyjęte ramy pracy, pominięta w tym miejscu zostanie dalsza analiza czynników instytucjonalnych (szerzej na ten temat – por. Wiktorowicz, 2016c).

4.4. Indywidualny kontekst wydłużania okresu aktywności zawodowej w świetle *desk research*

Z uwagi na charakter konstruowanych w dalszej części pracy modeli aktywności zawodowej pokolenia 50+, największą uwagę skupiono na jej jednostkowych wyznacznikach. O wydłużeniu okresu aktywności zawodowej w dużej mierze decydują bowiem różne czynniki natury indywidualnej. Liczne badania potwierdzają, że z szybszym wyjściem z zasobów siły roboczej bardzo silnie związana jest słaba kondycja zdrowotna i towarzyszące jej trudności ograniczające wykonywanie pracy zawodowej². Dotyczy to zwłaszcza pracowników wykonujących prace manualne, niespecjalistyczne, niskopłatne i wykonywane w trudnych warunkach (Maitland, 2010). O przyspieszeniu decyzji o emeryturze w przypadku osób o słabszym stanie zdrowia decyduje również silniejsze przekonanie o tym, że będzie się ono pogarszać w kolejnych latach, co skłania do wykorzystania nadarżającej się okazji przejścia na emeryturę (Banks, Casanova, 2003). W przypadku pracowników umysłowych

2 Znaczenie stanu zdrowia potwierdzają w zasadzie wszystkie badania w tym obszarze.

istotny jest stres w pracy (Van Droogenbroeck, Spruyt, 2014). Doświadczenia Finlandii pokazują przy tym, że właściwie prowadzona polityka prozdrowotna oraz dostosowanie warunków pracy do zmieniającego się stanu zdrowia starszych pracowników przynosi sukcesy – słabsza kondycja zdrowotna przestaje być barierą aktywności zawodowej również w końcowych latach kariery zawodowej (van Werder, Thum, 2013, s. 22).

Wiek jest kluczową determinantą skorzystania z wcześniejszej emerytury (Nilsson, Hydborn, Rylander, 2011). Znaczenie odgrywa również płeć oraz stan cywilny. W większości krajów powszechny wiek emerytalny jest niższy dla kobiet niż dla mężczyzn, w związku z czym prawdopodobieństwo przejścia na emeryturę jest wyższe dla kobiet. Mężczyźni mają wyższe prawdopodobieństwo bycia aktywnym zawodowo również po 50. roku życia, choć kobiety doganiają ich pod tym względem (Silcock, 2012). Zwłaszcza, jeśli ograniczyć analizę do osób, które nie przekroczyły powszechnego wieku emerytalnego, okazuje się, że nie ma istotnych różnic, lub nawet że w przypadku kobiet szansa podejmowania pracy po przekroczeniu wieku emerytalnego jest wyższa niż wśród mężczyzn (Humphrey i in., 2003). Ten argument wykorzystywano w dyskusji za zrównaniem wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn. Z drugiej strony, kobiety podlegają nadal silniejszej presji związanej z opieką nad dziećmi, obowiązkami domowymi, opieką nad chorymi itp., wypychającymi z rynku pracy (*Determinanty...*, 2010, s. 14).

Zgodnie z teorią cyklu życia proces przechodzenia na emeryturę jest kształtowany przez społeczne interakcje z rodziną. Małżonkowie często wspólnie podejmują decyzję o przejściu na emeryturę i często wspólnie (w tym samym czasie) podejmują takie działania (Coile, 2004; Davis, Elias, Penn, 1992). Whiting (2005) w badaniach dla Wielkiej Brytanii opartych na danych LFS-2004 wykazał, że starsi pracujący pozostający w związku małżeńskim lub partnerskim mają większe prawdopodobieństwo kontynuowania aktywności zawodowej niż ludzie, którzy żyją samotnie (82% wobec 69% dla będących w wieku 50–54 lata, 70% vs 58% dla tych w wieku 55–59 lat). Z kolei po przekroczeniu wieku emerytalnego wdowy i osoby stanu wolnego najchętniej kontynuują pracę zawodową (Smeaton, McKay, 2003). Wynika to z czynników natury społecznej (chęć wyjścia z domu, spotkania się z innymi ludźmi), jak i finansowej (odpowiedzialność za domowy budżet spada tylko na nie). Podobne znaczenie ma brak potomstwa (EC, 2014, s. 39). Znaczenia stanu cywilnego nie potwierdzają z kolei Nilsson, Hydborn i Rylander (2011) – w świetle ich badań (zrealizowanych dla Szwecji w oparciu o dane z 2004 r.) stan cywilny nie wykazuje związku z planami co do dalszej aktywności zawodowej.

W badaniach prowadzonych dla Danii (Kallestrup-Lamb, 2011), ustalono, że kobiety mają tendencję do wcześniejszej emerytury, przy czym ryzyko to jest mniejsze w przypadku mieszkających w miastach, pracujących w pełnym wymiarze, lepiej wykształconych, mających starszego współmałżonka, zaś większe – dla zamężnych, bezrobotnych, z większym doświadczeniem na rynku pracy, o słabszej kondycji zdrowotnej. Dezaktywizacja jest późniejsza w przypadku kobiet o wyższych wyznacznikach, niemniej jednak wyższy łączny dochód rodziny zwiększa jej prawdopodobieństwo. W przypadku mężczyzn znaczenie ma również praca w pełnym wymiarze – stanowi czynnik opóźniający dezaktywizację zawodową. Sytuacja zawodowa i pozazawodowa współmałżonka wywiera większy wpływ na decyzje emerytalne kobiet niż mężczyzn.

Społeczne interakcje w rodzinie odgrywają istotne znaczenie dla decyzji jednostkowych dotyczących wydłużania okresu aktywności zawodowej, również w perspektywie obowiązków opiekuńczych. Opiekunowie małych dzieci, w szczególności kobiety, napotykać na istotne bariery w dostępie do zatrudnienia i doświadczają trudności z utrzymaniem miejsca pracy (Balcerzak-Paradowska, 2008; Kotowska i in., 2010a). Z drugiej strony, dla wielu osób obowiązki opiekuńcze dziadków powodują, że rośnie ich chęć do dezaktywizacji zawodowej. Co ciekawe, preferencje te są silniejsze w krajach, w których opieka instytucjonalna dla małoletnich dzieci jest lepiej rozwinięta (Hochman, Lewin-Epstein, 2013).

Słaby stan zdrowia partnera lub innej zależnej osoby, w tym zwłaszcza sędziwych rodziców, wiąże się z koniecznością sprawowania opieki, co może wypychać z rynku pracy (Cahill, Giandrea, Quinn, 2008). Najczęstszymi opiekunami osób starszych są w Polsce kobiety w wieku 50–69 lat, zajmujące się swoimi rodzicami lub teściami (Bień, 2006), które często mają równoległe obowiązki związane z opieką nad wnukami (stąd pokolenie to określa się mianem *sandwich generation*). Mniej więcej co trzecia kobieta i nieco rzadziej niż co piąty mężczyzna w wieku 50/55+ ma obowiązki opiekuńcze, dla prawie co piątej biernej zawodowo osoby w wieku 45+ jest to zasadniczy powód tej bierności (Arendt, 2012, s. 17). Jest to zwykle opieka o charakterze ciągłym, zajmująca powyżej 10 godzin tygodniowo (Kotowska, Wóycicka, 2008). Jednocześnie aż 87% opiekunów seniorów deklarowało, że nie oddałoby swojego krewnego do instytucji opiekuńczej (Bień, 2006). W świetle *Diagnozy 50+*, wśród pracujących w wieku 50+ wyższą skłonność do kontynuowania aktywności zawodowej wykazują osoby niemające obowiązków opiekuńczych – 36% wobec 28% opiekunów. Prawidłowość ta jest analogiczna dla obu płci. W przypadku kobiet, z faktem sprawowania opieki nad osobami zależnymi (niepełnosprawnymi oraz niedołącznymi) związany jest wyraźnie wiek przejścia na emeryturę – w wieku do 55 lat włącznie częściej skorzystały z uprawnień

do emerytury kobiety sprawujące taką opiekę, zwłaszcza nad wymagającymi tego rodzicami. Inne prace (por. np. Kotowska i in., 2010b, s. 95–96) nie potwierdzają istotności efektu obowiązków opiekuńczych dla dezaktywizacji zawodowej Polaków.

Istotne znaczenie odgrywa sytuacja materialna gospodarstw domowych – z jednej strony, jeśli jest dobra, ludzie chętniej korzystają z możliwości dezaktywizacji zawodowej, aby mieć czas na realizację marzeń, spędzanie czasu z rodziną itp. Z drugiej zaś strony, trudna sytuacja materialna może stanowić czynnik skłaniający do pozostania w zatrudnieniu, zaś dla poszukujących pracy będzie kolejnym czynnikiem typu *pull* (Van Droogenbroeck, Spruyt, 2014). Nie można zapominać, że w Polsce na emeryturę odchodzą obecnie osoby objęte przede wszystkim „starym systemem”, dla których relacja świadczenia emerytalnego do płacy, zwłaszcza w przypadku osób o relatywnie niskich dochodach, jest stosunkowo korzystna, a emerytura często traktowana jest jako rozwiązanie problemu niepewności i niestabilności na rynku pracy oraz nagrody i odpoczynku po latach pracy. Jak wykazali Smeaton, Vegeris i Sahin-Dikmen (2009), aspekt finansowy jest ważny raczej dla ok. 50-latków niż po przekroczeniu wieku emerytalnego.

Niezwykle ważnym czynnikiem sprzyjającym wydłużaniu aktywności zawodowej jest kapitał ludzki. Potwierdzają to liczne badania³, stąd rozwój kapitału ludzkiego, zwłaszcza poprzez podwyższanie kwalifikacji, przyjęto jako sztandarowy kierunek polityki aktywnego starzenia się w obszarze aktywności zawodowej. Wyższy poziom wykształcenia przyczynia się do kontynuowania pracy również po osiągnięciu wieku emerytalnego (McNair i in., 2004). Znaczenie mają również kompetencje, które zmieniają się z wiekiem. W trakcie całej kariery zawodowej adaptacyjności sprzyjają kompetencje społeczne (Cunningham, Sweet, 2009). Z drugiej strony, przyspieszone zmiany technologiczne i organizacyjne powodują, że starsi pracownicy zderzają się z ryzykiem dezaktualizacji zdobytej wiedzy i kompetencji. Jak podkreślano wcześniej, istotną lukę kompetencyjną starszych uczestników rynku pracy stanowią umiejętności ICT. W kontekście kontynuowania zatrudnienia większym problemem starszych pracowników jest dewaluacja kompetencji niż starzenie się samo w sobie. Odwołując się do koncepcji rezerwy kognitywnej, zaproponowanej przez Stern'a (2002), spadek zdolności kognitywnych towarzyszący zazwyczaj starzeniu się w pewnym stopniu może niwelować wrodzona inteligencja, struktura mózgu, ale też doświadczenie życiowe (edukacja i praca), tworzące właśnie „rezerwę

3 Por. np. Chłoń-Domińczak, 2009; Hennekam, 2015; Kautonen i in. 2012; Kryńska i in., 2013, s. 169; Kuijpers, Scheerens, 2006; McNair i in., 2004; Silcock, 2012; Sinclair, Watson, Beach, 2013; van Werder, Thum, 2013, s. 20; Whiting, 2005, s. 288.

kognitywną”. Stąd tak duże znaczenie przywiązuje się do kapitału ludzkiego w koncepcji aktywnego starzenia się.

Z perspektywy wydłużania okresu aktywności zawodowej, istotne znaczenie odgrywa również pozycja zawodowa osób w wieku 50+ – dłuższą aktywność planują zwłaszcza menedżerowie i specjaliści oraz pracujący na własny rachunek, zatrudnieni na umowę o pracę na czas nieokreślony, cieszący się uznaniem ze strony współpracowników i przełożonych (Contreras, Martellucci, Thum, 2013; Humphrey i in., 2003, s. 52). Z drugiej strony, w świetle *Diagnozy Społecznej*, w latach 2009–2013 wśród osób w wieku przedemerytalnym największy spadek aktywności zawodowej miał miejsce w przypadku wyższych urzędników i kierowników (Kotowska, Saczuk, Strzelecki, 2014, s. 32).

Niektóre osoby pracują do osiągnięcia lub po przekroczeniu wieku emerytalnego, ponieważ lubią swoją pracę, czują się w niej spełnione, bądź postrzegają swoją pracę jako drogę służącą utrzymaniu własnej aktywności społecznej (Kryńska i in., 2013, s. 170). Dotyczy to przede wszystkim specjalistów, których praca nie wymaga dużego wysiłku fizycznego. Z drugiej strony wiele osób kontynuuje pracę jedynie z powodów finansowych – czują, że nie mogą sobie pozwolić na emeryturę. Z kolei osoby, które chcą opuścić rynek pracy przed osiągnięciem wieku emerytalnego, częściej uważają, że ich dochód jest już wystarczający, aby mogły przejść na emeryturę. Niemniej jednak, jak już podkreślano, wiele osób jest zmuszonych do podjęcia takiej decyzji z powodów od nich niezależnych – problemów zdrowotnych, konieczności opieki nad członkiem rodziny lub dlatego, że stają się zbędni na obecnym stanowisku, a nie są w stanie znaleźć innej pracy (Silcock, 2012).

Aktywność zawodowa powiązana jest również z mobilnością pracowników – zawodową, geograficzną i wirtualną – która w tej grupie wieku nie jest najwyższa (Schwarz-Woelzl i in., 2014). Dla wielu osób w wieku 50+ aktualne miejsce pracy jest jedynym, jakie do tej pory mieli (Kryńska i in., 2013, s. 123). Wynika to z kilku czynników. Po pierwsze, nagromadzona przez pracowników w wieku 50+ wiedza i umiejętności często jest na tyle specyficzna (wyspecjalizowana), że nie może być łatwo przeniesiona do innych organizacji. Ponadto, jak podkreślano wcześniej, płace starszych pracowników są relatywnie wyższe, co zwiększa ich oczekiwania co do wynagrodzenia w nowym miejscu pracy. Ich poziom formalnego wykształcenia jest poza tym na ogół niższy niż osób młodszych, co sprawia, że zmiana miejsca pracy jest trudniejsza. Poza tym cechuje ich mniejsza skłonność do zmian, co skutkuje mniejszą mobilnością geograficzną. Z kolei w przypadku długotrwale bezrobotnych przyczyn dezaktywizacji zawodowej upatruje się często w mentalności, niskim etosie pracy, barierach psychologicznych itp. (osoby te często

przechodzą z bezrobocia w emeryturę, zamiast podejmować próbę aktywizacji zawodowej) (*Determinanty...*, 2010, s. 13, 46–47, 49–51).

Hofäcker (2012) zwraca uwagę, że badanie czynników dezaktywizacji zawodowej powinno być prowadzone nie tylko poprzez ocenę aktualnych emerytów i podjętych przez nich w przeszłości decyzji. Istotne jest też ujęcie prospektywne, tj. ocena skłonności do dezaktywizacji osób aktualnie aktywnych zawodowo, jako że różnią się oni pod wieloma względami od osób, które są już na emeryturze. Takie ustalenia, w oparciu o dane historyczne, mogą być rozbieżne z tym, co kieruje decyzjami emerytalnymi osób, które współcześnie je podejmują. Jak podkreśla Hofäcker, takie podejście nie było jak dotąd zbyt popularne – przywołać można pojedyncze badania realizowane w oparciu o dane pochodzące z Eurobarometru (Esser, 2006; Hofäcker, Frommert, Heien, 2008) oraz z SHARE (np. Blanchet, Debrand, 2009), czy dotyczące pracowników 50+ w Szwecji (Nilsson, Hydborn, Rylander, 2011) i Niemczech (Wang i in., 2008). Wymienić należy również wyniki analogicznych badań zrealizowane w oparciu o dane *Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce* (Wiktorowicz 2014b; Wiktorowicz, 2016a, 2016b).

Solem i in. (2016) podkreślają, że istotne jest również badanie decyzji emerytalnych z uwzględnieniem wcześniejszych intencji w tym zakresie. Zmieniają się one bowiem w cyklu życia – jak już wcześniej podkreślano, im bliższej wieku emerytalnego, tym bardziej planowany moment przejścia na emeryturę jest odsuwany (Grabowska, 2014). Solem i in. (2016) na danych panelowych pochodzących z *Norwegian Study on Life Course, Ageing and Generation (NorLAG)* przeanalizowali decyzje emerytalne, uwzględniając – obok innych czynników – wcześniejsze deklaracje co do wieku przejścia na emeryturę. Szacując prawdopodobieństwo przejścia na emeryturę w rundzie 2007/2008 pracujących w sektorze publicznym w latach 2002/2003 (mających wówczas 57–61 lat), wykazali m.in., że preferencje do wcześniejszej emerytury zwiększają ryzyko późniejszego od zakładanego przejścia na emeryturę, a preferowanie późniejszej dezaktywizacji, zwiększa ryzyko przejścia na emeryturę wcześniej niż początkowo zakładano.

W świetle badań Mycka, Najsztuba i Oczkowskiej (2014, s. 22–23), przeprowadzonych na próbie obejmującej łącznie dane dla wszystkich krajów biorących udział w 4. (2011–2012) i 2. (2006–2007) rundzie SHARE (a więc nie tylko Polski), potwierdzić należy znaczenie czynników indywidualnych dla dezaktywizacji zawodowej. Osoby, które już w rundzie 2. planowały przejść na emeryturę tak szybko, jak to będzie możliwe (co było silnie związane z subiektywną oceną jakości pracy i satysfakcji osiąganey z zatrudnienia), rzeczywiście podejmowały takie działania – prawdopodobieństwo wyjścia z zatrudnienia w latach 2011–2012 jest w ich przypadku wyższe o ok. 14 pkt proc.

Badanie potwierdziło także znaczenie miejsca zamieszkania – ryzyko dezaktywacji zawodowej jest wyższe dla mieszkańców terenów wiejskich (w porównaniu z miastami), co – jak podkreślano wcześniej – ma związek z dostępnością miejsc pracy, ale też zwykle niższym kapitałem ludzkim osób po 50. roku życia, będących pochodną słabszej infrastruktury edukacyjnej, zdrowotnej, społecznej, kulturalnej itd. Analizy nie potwierdziły natomiast znaczenia płci, zmiany stanu zdrowia w porównywanych okresach oraz kompetencji kognitywnych. Badanie to należy do najbardziej aktualnych polskich analiz w obszarze uwarunkowań aktywności zawodowej, niemniej jednak zarówno fakt, że nie wyodrębniono w nim Polski (nasz kraj stanowił element badanego agregatu – grupy krajów europejskich), jak również moment rejestracji danych (2011–2012), skłania do prowadzenia dalszych badań z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy danych.

Podsumowując, czynniki natury indywidualnej mają bardzo istotne, o ile nie kluczowe znaczenie dla wydłużania okresu aktywności zawodowej. Jak podkreślano w rozdziale drugim, wydłużaniu okresu aktywności zawodowej sprzyjać może również wyższy kapitał ludzki i społeczny. Istotna jest przy tym rola sieci społecznych, które starsi pracownicy wypracowują w trakcie swojej kariery zawodowej. Ułatwiają one współpracę w grupie w dotychczasowym miejscu pracy, ale także podjęcie nowej pracy w sytuacji ewentualnego bezrobocia. Badania w tym obszarze są jednak nieliczne, a w cytowanych opracowaniach w sposób kompleksowy ujmujących czynniki aktywności zawodowej starszego pokolenia, kapitał społeczny nie był uwzględniany. Próba taka zostanie podjęta w kolejnym podrozdziale.

4.5. Uwarunkowania aktywności zawodowej Polaków w wieku 50+ z perspektywy jednostkowej – wyniki badań własnych

Analiza empiryczna indywidualnych czynników aktywności zawodowej starszego pokolenia w Polsce jest o tyle trudna, że brak jest zbiorów danych, które pozwalałyby na skonstruowanie modeli uwzględniających wszystkie omawiane w poprzednim rozdziale uwarunkowania. W niniejszym rozdziale podjęto w związku z tym próbę wielotorowego podejścia do omawianej problematyki, przy wykorzystaniu różnych zbiorów: *Diagnozy Społecznej*, *Bilansu Kapitału Ludzkiego* oraz *Diagnozy obecnej sytuacji*

kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce (*Diagnozy 50+*). Z punktu widzenia celu badania, jakim jest ocena indywidualnych uwarunkowań aktywności zawodowej osób w wieku 50+ w Polsce, każdy z tych zbiorów danych ma swoje mocne, ale też i słabe strony. Pierwsze z wymienionych badań, *Diagnozę Społeczną*, wyróżnia jego longitudinalny charakter, co umożliwia przeprowadzenie analiz dynamicznych, a nie tylko statycznych, jak to ma miejsce w przypadku pozostałych zbiorów. Niemniej jednak znacznie szersze cele badania ograniczają zestaw zmiennych objaśniających kontynuowanie aktywności zawodowej przez osoby w wieku 50+, zwłaszcza w odniesieniu do postaw wobec pracy, ale też kompetencji, czy obowiązków opiekuńczych. Nie umożliwiają też oceny planów dotyczących przejścia na emeryturę obecnie pracujących. Z drugiej strony, *Diagnoza Społeczna* jako jedyne z ww. badań umożliwia ocenę i włączenie do modelu aktywności zawodowej kapitału społecznego. *Diagnoza 50+*, jak również badanie ludności zrealizowane w ramach *Bilansu Kapitału Ludzkiego* (BKL) nie mają, jak podkreślano, panelowego charakteru, pozwalają tym samym jedynie na analizę statyczną (BKL realizowany był wprawdzie według analogicznej metodologii w kilku latach, niemniej jednak nie na próbie panelowej). BKL pozwala na znacznie bardziej dogłębną, niż w przypadku *Diagnozy Społecznej*, analizę relacji między aktywnością zawodową pokolenia 50+ a kapitałem ludzkim, w tym w szczególności kompetencjami Polaków. *Diagnoza 50+* z kolei pozwala na bardziej pogłębianą, a przy tym również retrospektywną (z perspektywy emerytów, którzy skorzystali z wcześniejszej emerytury) i prospektywną (z punktu widzenia obecnie pracujących) analizę uwarunkowań wydłużania okresu aktywności zawodowej⁴.

Analiza zrealizowana została z wykorzystaniem regresji logistycznej z uwagi na dychotomiczny charakter zmiennej wynikowej⁵. Dokonując oceny w tym zakresie, podobnie jak w innych tego typu badaniach (por. np. Chłoń-Domińczak, 2014, s. 22–23; Maksim, 2009; Robrök i in., 2013), jako wynikową przyjęto zmienną wyrażającą konkretną sytuację zawodową osób 50+ – przebywanie na emeryturze lub status osoby

4 Wyniki analiz prezentowanych w tym rozdziale częściowo były już wcześniej publikowane w artykułach naukowych autorki niniejszej publikacji, niemniej jednak większość z nich stanowi oryginalny wkład w wyjaśnienie uwarunkowań aktywności zawodowej starszego pokolenia.

5 Najważniejsze zagadnienia związane z regresją logistyczną scharakteryzowane zostały w pkt 3.3 Aneksu. Dodajmy, że w niniejszej pracy przyjęto założenie, aby syntetycznie zaprezentować wyniki estymacji modeli regresji logistycznej. Chcąc w jednym zestawieniu tabelarycznym przedstawić wyniki kilku wersji danego modelu teoretycznego, zrezygnowano w związku z tym z prezentowania błędu oszacowania parametrów modelu (czy, alternatywnie, jego przedziału ufności). Pominęto także prezentowanie wyników testu zbiorowego współczynników modelu, podkreślić jednak należy, że w przypadku każdego z modeli prawdopodobieństwo w tym teście nie przekraczało poziomu istotności, a zwykle $p < 0,001^*$.

pracującej bądź też zatrudnionej. W badaniach retro- i prospektywnych jako zmienną wynikową przyjęto, odpowiednio, fakt skorzystania z wcześniejszej emerytury, bądź też skłonność do kontynuowania pracy zawodowej. Każdorazowo, zmienna wynikowa przyjmowała wartość 1 dla wyróżnionego stanu dotyczącego kontynuowania aktywności zawodowej osób w wieku 50+.

W pierwszej kolejności zaprezentowane zostaną wyniki analiz dotyczących **stanu aktywności zawodowej** Polaków w wieku 45–65 lat (zrealizowanych w oparciu o dane *Diagnozy 50+*)⁶. Spośród cech demograficznych tak zdefiniowanej populacji istotne znaczenie dla prawdopodobieństwa kontynuowania pracy w tym okresie życia (szansy „bycia pracującym”) mają *ceteris paribus* (Urbaniak, Wiktorowicz, 2015):

- poziom wykształcenia – w porównaniu z osobami o wykształceniu co najwyżej gimnazjalnym, wyższą szansę kontynuowania pracy zawodowej mają osoby z wykształceniem wyższym – przeciętnie jest ona 6,4 razy wyższa, średnim – 3,4 razy wyższa, jak i zasadniczym zawodowym – 1,8-krotnie wyższa,
- płeć – w przypadku mężczyzn szansa ta jest średnio 1,4-krotnie wyższa niż u kobiet,
- miejsce zamieszkania – dla mieszkańców wsi jest ona średnio o ok. 20% niższa niż dla mieszkających w miastach,
- stan zdrowia – w porównaniu z osobami słabo (jak na swój wiek) oceniającymi swoje zdrowie, osoby o ocenie dobrej lub bardzo dobrej mają ok. siedmiokrotnie większą szansę na kontynuowanie pracy, a osoby o ocenie przeciętnej – ok. czterokrotnie wyższą.

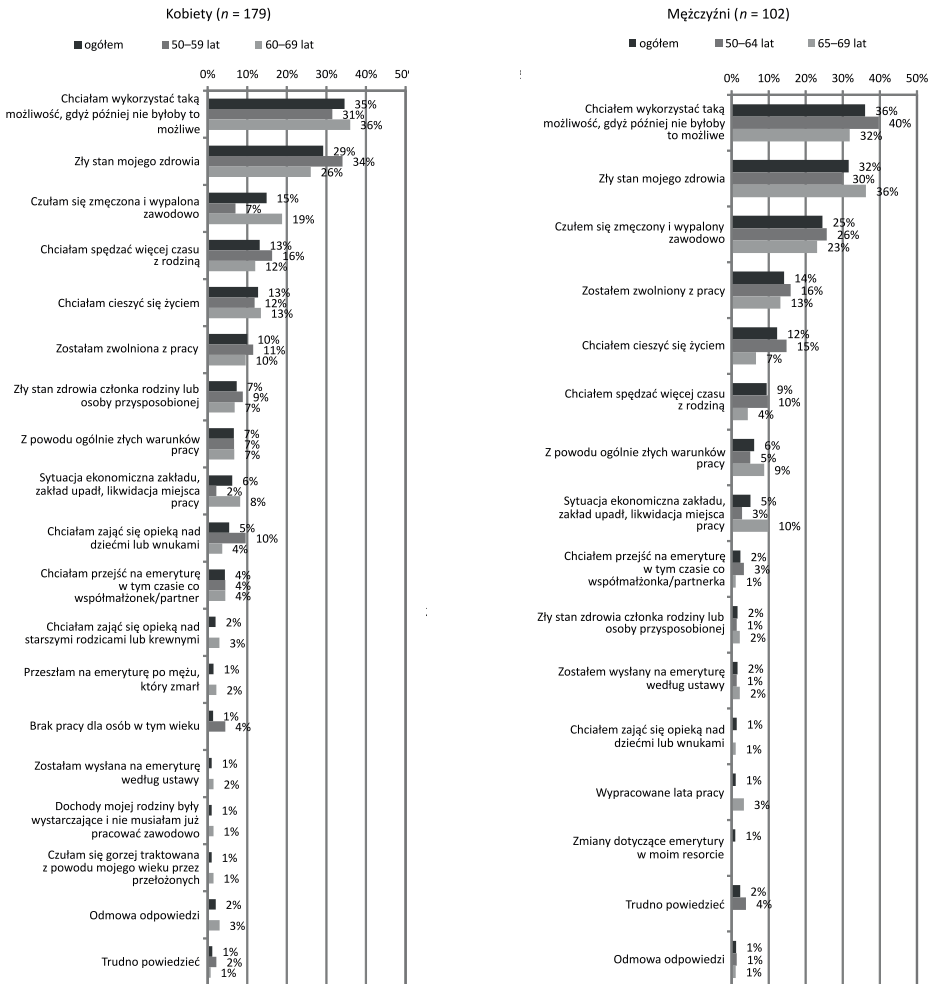
Wysoka jakość klasyfikacji oszacowanego modelu regresji logistycznej (87,5%) wskazuje na to, że wybrane czynniki w znacznej mierze wyjaśniają sytuację zawodową (w rozumieniu praca zawodowa czy emerytura) starszych Polaków.

Jak podkreślano w rozdziale drugim, aktywność ekonomiczną w Polsce cechuje wczesne wychodzenie z rynku pracy. Co trzeci emeryt, będący w 2012 r. w wieku 45–69 lat, korzystał z uprawnień do wcześniejszej emerytury. Na pytanie o trzy główne powody wczesnej dezaktywizacji zawodowej ok. 60% emerytów w wieku 45–59 lat wskazało na jedną tylko przyczynę i najczęściej był to zły stan ich zdrowia lub chęć wykorzystania takiej możliwości (rys. 19).

Na drugim miejscu wymieniano zwykle wypalenie zawodowe, ale też chęć wykorzystania nadarzającej się możliwości i chęć spędzania

⁶ Szczegółowe wyniki przeprowadzonych przeze mnie analiz, ograniczone do jedno- i dwuwymiarowych, zaprezentowane zostały w niepublikowanych materiałach merytorycznych, opracowanych w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+” (2012).

Rys. 19. Powody przejścia na wcześniejszą emeryturę osób w wieku 45–69 lat według płci i grup wieku



Źródło: Wiktorowicz (2012a).

czasu z rodziną czy cieszenia się życiem. Dla ok. 8% osób istotne było to, że chciały się zająć opieką nad dziećmi lub wnukami. Sumarycznie oceniając przyczyny wczesnej dezaktywizacji (uwzględniając wszystkie wymieniane okoliczności, niezależnie od ich rangi dla badanych), najczęściej wskazywano na chęć wykorzystania nadarżającej się możliwości – później nie byłoby to możliwe (ok. 35% wskazań) oraz zły stan własnego zdrowia (ok. 30% wskazań). Hierarchia przyczyn wczesnej dezaktywizacji zawodowej jest podobna dla kobiet

i mężczyzn, niemniej jednak w ujęciu sumarycznym można zauważyć pewne różnice. Mężczyźni wyraźnie częściej niż kobiety czuli się zmęczeni pracą i wypaleni zawodowo (co pozostaje w związku z wyższą granicą wieku emerytalnego), zaś w przypadku kobiet znacznie częściej niż dla mężczyzn przyczyną wcześniejszej dezaktywizacji zawodowej był zły stan zdrowia członka rodziny oraz chęć zajęcia się starszymi rodzicami lub wnukami. W przypadku kobiet decyzje te były więc często warunkowane sytuacją rodzinną, co potwierdza prawidłowości akcentowane w poprzednim podrozdziale. Pewne różnice można zaobserwować w grupach wieku (rys. 19). Analizując powody dezaktywizacji zawodowej osób, które najwcześniej skorzystały z emerytury (przed ukończeniem 50. roku życia) podkreślić należy duże znaczenie obowiązków opiekuńczych w przypadku kobiet. Uwagę zwraca zwłaszcza wyraźnie większe dla będących obecnie w wieku emerytalnym (w porównaniu z osobami młodszymi) znaczenie powodów związanych z transformacją gospodarki (likwidacja zakładu pracy, jego zła sytuacja ekonomiczna, zwolnienie z pracy). Po raz kolejny uwidaczniają się efekty traktowania przechodzenia na emeryturę jako metody łagodzenia skutków bezrobocia, zwłaszcza na początku lat 90. ubiegłego wieku.

Zmęczenie pracą oraz zły stan zdrowia stanowią również ważne **potencjalne** czynniki dezaktywizacji aktualnie pracujących (wskazuje na nie co trzecia osoba w wieku 50–59/64 lata). Wśród pracujących kobiet w wieku 50–59 lat, 34% zdecydowanie chce przejść na emeryturę tak szybko, jak to będzie możliwe, kolejne 25% – raczej jest tego zdania. Dla mężczyzn analogiczne odsetki wynoszą 30% i 24%. Dla co piątej osoby powodem jest zbyt duże obciążenie fizyczne lub psychiczne w aktualnym miejscu pracy. Dopiero na kolejnym miejscu pojawiają się czynniki pozytywnie kojarzone z emeryturą – możliwość poświęcenia więcej czasu najbliższemu, rodzinie, sobie, co dwudziesta osoba chciała realizować własne marzenia. Dość ważne są również powody ekonomiczne – niska płaca powoduje, że emerytura gwarantuje stabilność finansową, co jest szczególnie istotne w sytuacji podkreślanego braku stabilności zatrudnienia, zwolnień w firmie. Co dwudziesta osoba wskazywała, że „trzeba zrobić miejsce młodym”. Skłonność do kontynuowania zatrudnienia przejawiają częściej pracujący na własny rachunek, mieszkańcy największych miast, specjaliści i kadra kierownicza, wykonujący lekkie prace (ale też wysoki jest odsetek wykonujących najcięższe prace chcących kontynuować pracę, co uwarunkowane jest względami finansowymi), o wysokim kapitale ludzkim (legitymujące się dobrym stanem zdrowia, wykształceniem wyższym, mających wyższe kompetencje) (Wiktorowicz, 2012a).

Szacując czynniki wydłużania aktywności zawodowej osób zatrudnionych w wieku 50+ w ujęciu prospektywnym (tj. analizując skłonność do kontynuowania zatrudnienia przez pracujących), dokonano estymacji modelu regresji logistycznej, jako objaśniające przyjmując zmienne zestawione w tab. 9.

Tabela 9. Wykaz zmiennych objaśniających uwzględnionych w modelu skłonności do kontynuowania aktywności zawodowej przez pracujących w wieku 50+

Zmienne objaśniające	
X_1 – płeć,	X_{17} – kompetencje w zakresie organizowania pracy własnej,
X_2 – wiek (pięcioletnie grupy wieku),	X_{18} – kompetencje w zakresie organizowania pracy innych osób,
X_3 – klasa miejscowości zamieszkania,	X_{19} – kompetencje w zakresie rozwiązywania konfliktów,
X_4 – poziom wykształcenia,	X_{20} – posiadanie prawa jazdy,
X_5 – samoocena stanu zdrowia,	X_{21} – zadowolenie z życia (SWLS),
X_6 – stan cywilny (zamężni vs pozostali),	X_{22} – zadowolenie z wynagrodzeń ^a ,
X_7 – sprawowanie opieki,	X_{23} – zadowolenie ze stabilności zatrudnienia ^a ,
X_8 – posiadanie doświadczeń w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej,	X_{24} – zadowolenie z organizacji i fizycznych warunków pracy ^a ,
X_9 – łączny staż pracy,	X_{25} – zadowolenie z rodzaju wykonywanych zadań ^a ,
X_{10} – liczba miejsc pracy w całym życiu,	X_{26} – zadowolenie z możliwości godzenia pracy zawodowej z obowiązkami domowymi i rodzinnymi ^a ,
X_{11} – liczba miejsc pracy po 45. roku życia,	X_{27} – zadowolenie ze stosunków z przełożonym ^a ,
X_{12} – podejmowanie aktywności edukacyjnej w ciągu ostatnich 2 lat,	X_{28} – zadowolenie ze stosunków ze współpracownikami ^a ,
X_{13} – podejmowanie działalności społecznej,	X_{29} – zadowolenie z uznania ze strony przełożonego ^a ,
X_{14} – kompetencje informatyczne,	X_{30} – zadowolenie z uczestniczenia w szkoleniach zawodowych ^a ,
X_{15} – kompetencje językowe (znajomość języków obcych),	X_{31} – samoocena przydatności w miejscu pracy ^a .
X_{16} – kompetencje komunikacyjne i współpraca w zespole,	

^a Zmienne rejestrowane tylko dla zatrudnionych i pracujących na własny rachunek.

Źródło: opracowanie własne.

Wykaz ten został opracowany w oparciu o wnioski z przeglądu literatury (por. rozdział 4.4), z uwzględnieniem pewnych ograniczeń wykorzystywanego zbioru danych. Wśród zmiennych uwzględniono również takie, które pozwalają pośrednio zmierzyć wpływ czynników instytucjonalnych (X_3) i organizacyjnych (X_{22} – X_{31}). Analiza przeprowadzona została dla trzech subpopulacji osób w wieku 50+ – pracujących, pracujących po wyłączeniu rolników (zatrudnieni i pracujący na własny rachunek) oraz zatrudnionych (pracujących najemnie). Modele skontruowane zostały w dwóch wersjach związanych z innym pomiarem kapitału ludzkiego: wersja (a) uwzględnia kompetencje (pomijając wykształcenie), wersja (b) – wykształcenie (pomijając kompetencje).

Skłonność do kontynuowania aktywności zawodowej kształtują analogiczne czynniki we wszystkich badanych subpopulacjach, przy czym dla zatrudnionych są one nieco słabsze (odpowiednie ilorazy szans są niższe) (tab. 10).

Tabela 10. Wyniki estymacji modelu skłonności do kontynuowania aktywności zawodowej przez osoby wykonujące obecnie pracę zawodową w wieku 50 i więcej lat – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej (ujęcie prospektywne)

Zmienne objaśniające	Pracujący				Zatrudnieni i pracujący na własny rachunek				Zatrudnieni			
	model 1a		model 1b		model 2a		model 2b		model 3a		model 3b	
	OR	P	OR	P	OR	P	OR	P	OR	P	OR	P
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Płeć ¹	1,524	0,010*	1,514	0,013*	1,612	0,005*	1,459	0,034*				
Miejsce zamieszkania ²		<0,001*		<0,001*		<0,001*		<0,001*		<0,001*		<0,001*
miasto, poniżej 50 tys. mieszk.	2,270	<0,001	2,097	0,001	2,425	<0,001	2,259	0,001	1,951	0,011	1,924	0,013
miasto, 50–200 tys. mieszk.	1,331	0,263	1,287	0,324	1,518	0,125	1,475	0,155	1,553	0,130	1,512	0,158
miasto, powyżej 200 tys. mieszk.	3,218	<0,001	3,098	<0,001	3,397	<0,001	3,345	<0,001	2,875	<0,001	2,829	<0,001
Poziom wykształcenia ³				0,001*				0,022*				0,027*
zasadnicze zawodowe			2,817	0,031			2,772	0,068			2,556	0,095
średnie			3,696	0,006			3,487	0,024			3,042	0,047
wyższe			5,586	0,001			4,677	0,007			4,502	0,009
Samocena zdrowia ⁴		<0,001*		<0,001*		<0,001*		<0,001*		<0,001*		<0,001*
przeciętna	2,199	0,111	2,096	0,135	2,384	0,133	2,325	0,140	1,827	0,303	1,829	0,303
wysoka	7,101	<0,001	6,967	<0,001	7,396	<0,001	7,232	<0,001	6,178	0,001	6,362	0,001
Aktywność edukacyjna ⁵	2,151	0,003*	2,020	0,007*	1,790	0,029*	1,862	0,021*	1,756	0,046*	1,749	0,048*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Kompetencje informatyczne	1,213	<0,001**			1,221	<0,001*			1,162	0,009*		
Kompetencje komunikowania się i współpracy w zespole	0,790	0,008**										
Kompetencja organizowania pracy innych	1,267	0,004**										
Zadowolenie z wynagrodzenia							1,172	0,034*	1,250	0,006*	1,250	0,006*
Zadowolenie z uczestniczenia w szkoleniach zawodowych					1,351	<0,001*	1,268	0,008*	1,280	0,010*	1,270	0,014*
Podjęmowanie działalności gospodarczej ⁵			1,439	0,049*			1,494	0,047*				
Stała	0,020	<0,001*	0,012	<0,001*	0,005	<0,001*	0,003	<0,001*	0,007	<0,001*	0,004	<0,001*
Test Hosmera i Lemeshowa	0,646		0,588		0,552		0,378		0,155		0,259	
R ² Nagelkerkego	0,259		0,251		0,253		0,264		0,254		0,201	
Jakość klasyfikacji (dla y = 1)	69,6%		67,2%		71,3%		74,0%		69,7%		69,6%	
n	810		810		715		715		641		641	

y = 1 dla osób 50+, które nie planują przejść na emeryturę tak szybko, jak to będzie możliwe, y = 0 dla pozostałych. Grupa referencyjna: ¹ kobiety, ² wieś, ³ co najwyżej gimnazjalne, ⁴ zły stan zdrowia, ⁵ brak aktywności edukacyjnej, ⁶ brak doświadczeń w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej; OR – iloraz szans; p – prawdopodobieństwo w teście Walda; * – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy 50+* oraz Wiktorowicz (2016a).

Spośród przyjętych wstępnie 31 czynników istotne znaczenie odgrywa m.in. stan zdrowia ($p < 0,001^{**}$) – w porównaniu osobami o słabym stanie zdrowia szansa kontynuowania aktywności zawodowej jest ok. 2 razy większa w przypadku oceniających swoje zdrowie przeciętnie i aż ok. 6–7 razy wyższa w przypadku jego wysokiej oceny. Dotyczy to wszystkich badanych subpopulacji (tab. 10). Relatywnie najmniejsze znaczenie odgrywa stan zdrowia w przypadku obecnie zatrudnionych, a rośnie ono, gdy do tej zbiorowości dołączymy pracujących na własny rachunek. Znaczenie ma również miejsce zamieszkania – podobnie jak wynika z badań Chłoń-Domińczak (2014), większą szansę na kontynuowanie pracy mają mieszkający w miastach, zwłaszcza największych, w których jest ona ok. 3-krotnie większa niż dla mieszkańców wsi. Nie ma przy tym prostej relacji wzrostu prawdopodobieństwa ze wzrostem wielkości miasta (prawidłowość „zaburzają” średnie miasta, zamieszkiwane przez 50–200 tys. osób, choć i w ich przypadku omawiane prawdopodobieństwo jest większe niż dla wsi). Znaczenie odgrywa również płeć. Skłonność do kontynuowania aktywności zawodowej jest średnio ok. 1,5-krotnie wyższa w przypadku mężczyzn niż kobiet, nie dotyczy to jednak zatrudnionych.

Generalnie rzecz biorąc, badanie potwierdza istotną rolę kapitału ludzkiego dla wydłużania okresu aktywności zawodowej (również w perspektywie kolejnych lat życia). Jeśli pod uwagę weźmie się poziom wykształcenia, widać wyraźnie, że badane prawdopodobieństwo jest tym większe, im poziom wykształcenia jest wyższy – w porównaniu z osobami z wykształceniem gimnazjalnym lub niższym szansa ta jest średnio prawie trzykrotnie wyższa dla osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym, ponad trzykrotnie – dla mających wykształcenie średnie i ok. pięciokrotnie – dla tych z wykształceniem wyższym. Ponownie, nieco słabiej zaznacza się ta relacja dla zatrudnionych.

Skłonność do wydłużania aktywności zawodowej zwiększają także wyższe kompetencje, przy czym istotne okazały się – na tle pozostałych – przede wszystkim kompetencje informatyczne. W przypadku pracujących ogółem istotne jest również znaczenie kompetencji komunikowania się i pracy w zespole (destymulanta) oraz organizowania pracy innych (stymulanta). Zaskakuje osłabiające szansę kontynuowania aktywności zawodowej znaczenie pierwszej z kompetencji, zwłaszcza, że nie jest ona istotna, jeśli pominie się rolników. W przypadku prowadzących indywidualne gospodarstwo rolne wszystkie kompetencje „miękkie” są niższe niż w pozostałych grupach, niemniej jednak szczególnie jest to widoczne w przypadku właśnie kompetencji komunikowania się i pracy zespołowej. Dodajmy przy tym, że najwyżej oceniają swoje kompetencje pracujący na własny rachunek (największe różnice mają miejsce w przypadku kompetencji informatycznych). Ważny jest przy tym nie

tylko stan kompetencji, ale też dalsze ich rozwijanie – zaangażowanie w kształcenie ustawiczne zwiększa badane prawdopodobieństwo mniej więcej dwukrotnie. Istotne są również możliwości stwarzane w tym zakresie w miejscu pracy – zadowolenie z oferowanej możliwości uczestniczenia w szkoleniach zawodowych przyczynia się do tego, że skłonność do kontynuowania pracy jest ok. 1,3-krotnie wyższa w porównaniu z osobami 50+, które nie są zadowolone z tego aspektu swojej pracy. W przypadku zatrudnionych znaczenie odgrywa również zadowolenie z poziomu wynagrodzeń – zwiększając chęć do kontynuowania pracy średnio 1,25 razy (*ceteris paribus*). Analogiczne oddziaływanie można zaobserwować w przypadku drugiej z badanych subpopulacji, jeśli pod uwagę weźmiemy poziom wykształcenia (model 2a). W przypadku pracujących (łącznie z rolnikami lub bez tej grupy) znaczenie odgrywają również wcześniejsze doświadczenia związane z podejmowaniem działalności gospodarczej – zwiększają one szansę na kontynuowanie pracy zawodowej ok. 1,5-krotnie. Niemniej jednak przedsiębiorczość osób w wieku 50+ – zarówno w wymiarze działań, jak i postaw – jest niższa niż osób młodszych (Mularska-Kucharek, Wiktorowicz, 2015).

Jak można wnioskować na podstawie danych zaprezentowanych w tab. 11, kompetencje przedsiębiorcze odgrywają znaczącą rolę dla aktywności zawodowej starszego pokolenia (a jak podkreślano w rozdziale trzecim, na tle pozostałych kompetencji należą do kluczowych – stanowią element czynnika głównego, z wysokim ładunkiem czynnikowym, wyższym niż dla pozostałych generacji). Tab. 11 zawiera wyniki estymacji modelu regresji logistycznej uzyskane przy użyciu innego niż poprzednio zbioru danych, tj. danych indywidualnych *Bilansu Kapitału Ludzkiego* z 2013 r. Inna jest też zmienna wynikowa tego modelu – jest to tym razem aktualna w momencie badania sytuacja na rynku pracy (szacowana jest szansa posiadania przez osoby w wieku 50–59/64 lata statusu „pracujący”). W modelu tym skoncentrowano się na ocenie wpływu kapitału ludzkiego na aktywność zawodową starszego pokolenia (w ujęciu statycznym). Jako zmienne objaśniające przyjęto, w pierwszej kolejności (model 4a), poszczególne kompetencje (24 kompetencje, analogiczne do uwzględnionych w tab. 6). W modelu 4b oprócz kompetencji uwzględniono również zmienne demograficzne, traktowane tu jako zmienne kontrolne – płeć, wiek (w latach), klasę wielkości miejscowości zamieszkania, poziom wykształcenia, stan cywilny (bycie w związku bądź nie), stan zdrowia (mierzony przez odpowiedź na pytanie „Czy w wykonywaniu codziennych czynności napotyka Pan(i) na jakieś utrudnienia wynikające z długotrwałej choroby, niepełnosprawności, jakichś dolegliwości czy też problemów natury psychicznej?” – ADL), emeryturę współmałżonka.

Tabela 11. Wyniki estymacji modelu szans kontynuowania aktywności zawodowej osób w wieku 50 i więcej lat – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej

Zmienne objaśniające	model 4a		model 4b	
	OR	p	OR	p
Logiczne myślenie, analiza faktów			1,149	0,002*
Ciągłe uczenie się nowych rzeczy	1,114	0,009*		
Obsługa, montowanie i naprawa urządzeń	1,057	0,046*	1,156	< 0,001*
Podstawowa znajomość MS Office	1,471	< 0,001*	1,377	< 0,001*
Zdolności artystyczne i twórcze	0,843	< 0,001*	0,833	< 0,001*
Sprawność fizyczna	1,563	< 0,001*	1,246	< 0,001*
Przedsiębiorczość i przejawianie inicjatywy	1,105	0,016*		
Terminowa realizacja zaplanowanych działań	1,219	< 0,001*	1,315	< 0,001*
Rozwiązywanie konfliktów			1,105	0,012*
Elastyczny czas pracy	1,206	< 0,001*	1,160	< 0,001*
Wiek (w latach)			0,883	< 0,001*
Miejsce zamieszkania ¹				< 0,001*
miasto, poniżej 20 tys. mieszk.			0,785	0,029
miasto, 20–50 tys. mieszk.			0,809	0,069
miasto, 50–100 tys. mieszk.			0,764	0,034
miasto, 100–500 tys. mieszk.			0,833	0,071
miasto, powyżej 500 tys. mieszk.			1,559	0,001*
Poziom wykształcenia ²				< 0,001*
zasadnicze zawodowe			1,234	0,046
średnie			1,629	< 0,001
wyższe			2,467	< 0,001
Samoocena zdrowia ³			2,984	< 0,001*
Stan cywilny ⁴			1,570	< 0,001*
Emerytura współmałżonka ⁵			0,428	< 0,001*
Stała			13,859	< 0,001*
Test Hosmera i Lemeshowa	< 0,001*		0,282	
R ² Nagelkerkego	0,261		0,379	
Jakość klasyfikacji (dla y = 1)	73,0%		79,4%	
n	4995		4893	

y = 1 dla pracujących w wieku 50+, y = 0 dla pozostałych. Grupa referencyjna: ¹ wieś, ² co najwyżej gimnazjalne, ³ napotyający na utrudnienia zdrowotne w wykonywaniu codziennych czynności, ⁴ niebędący w związku, ⁵ niemający małżonka na emeryturze; OR – iloraz szans; p – prawdopodobieństwo w teście Walda; * – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania ludności w ramach *Bilansu Kapitału Ludzkiego 2013*.

Uzyskane wyniki potwierdzają wcześniejsze spostrzeżenia – przedsiębiorczość należy do ośmiu spośród 24 rozważanych kompetencji, których wpływ na kontynuowanie pracy po przekroczeniu 50. roku życia jest istotny – *ceteris paribus*, wzrost samooceny tej kompetencji o 1 pkt powoduje wzrost omawianego prawdopodobieństwa średnio 1,11-krotnie. Stymulujące dla zwiększenia szansy „bycia pracującym” są również: sprawność fizyczna (jeśli jej ocena jest wyższa o 1 pkt, to szansa aktywności zawodowej rośnie średnio 1,5-krotnie) i kompetencje techniczne ($OR = 1,057$). Duże znaczenie mają też kompetencje informatyczne, przy czym nie specjalistyczne, a podstawowe ($OR = 1,471$). Stymulujące znaczenie mają też kompetencje, które postrzegane są jako mocne strony pokolenia 50+ – terminowość oraz elastyczny czas pracy. W dynamicznie zmieniających się miejscach pracy istotna jest kompetencja ciągłego uczenia się nowych rzeczy – osoby, które są otwarte na *novum*, chętniej się uczą, łatwiej się adaptują, a tym samym ich szanse na rynku pracy rosną, chociaż same zwykle z natury chcą być jak najdłużej aktywne. W zestawie kompetencji istotnych statystycznie znalazła się tylko jedna destymulanta kontynuowania pracy po 50-tce – kompetencje artystyczne: wzrost ich oceny o 1 pkt przekłada się na spadek szansy na kontynuowania aktywności zawodowej średnio o ok. 15%.

Nieistotne okazały się, na tle pozostałych, kompetencje matematyczne, znajomość specjalistycznych programów, szybkie streszczenie dużej ilości tekstu (kompetencja kognitywna), większość kompetencji samoorganizacyjnych (samodzielność podejmowania decyzji, kreatywność, odporność na stres) i interpersonalnych (współpraca w grupie, łatwe nawiązywanie kontaktów ze współpracownikami, bycie komunikatywnym), kompetencje kierownicze, biurowe oraz otwartość na częste wyjazdy.

Włączenie zmiennych kontrolnych (model 4b, tab. 11) nieznacznie zmienia tę ocenę – maleje bowiem znaczenie ciągłego uczenia się i przedsiębiorczości, wzrasta natomiast rola logicznego myślenia i analizy faktów ($OR = 1,149$) oraz kompetencji rozwiązywania konfliktów ($OR = 1,105$). Spośród innych cech osób w wieku 50+ istotny wpływ zdiagnozowano w odniesieniu do wieku (z każdym rokiem życia po przekroczeniu 50-tki szansa na dalszą pracę zawodową maleje średnio o ok. 12%). Znaczenie ma również poziom wykształcenia (szansa ta jest tym większa, im wyższy poziom wykształcenia), stan zdrowia (prawdopodobieństwo wykonywania dalszej pracy jest średnio ok. trzykrotnie wyższe w przypadku osób niemających problemów zdrowotnych w codziennym funkcjonowaniu), stan cywilny (szansa ta jest średnio około 1,5 razy większa u osób będących w związku niż żyjących

samotnie – osób stanu wolnego, wdów/wdowców, rozwiedzionych lub będących w separacji). Znaczenie ma również to, czy współmałżonek jest na emeryturze – jeśli taka sytuacja ma miejsce, prawdopodobieństwo kontynuowania pracy jest mniejsze o ponad połowę. Zaskakujące są wyniki dotyczące miejsca zamieszkania – w porównaniu z mieszkańcami wsi jedynie mieszkańcy największych miast (powyżej 500 tys. mieszkańców) mają większą – 1,5-krotnie – szansę kontynuowania pracy po 50. roku życia, zaś mieszkańcy małych, średnich i dużych miast mają to prawdopodobieństwo niższe – o ok. 20% niż mieszkający na wsi.

Oszacowane modele nie uwzględniają tak szerokiego zestawu zmiennych objaśniających, jak to miało miejsce w modelach (1) i (2), a pomimo tego jakość klasyfikacji, a więc i ich własności prognostyczne, są znacznie lepsze. Model (4a), a więc nieuwzględniający cech demograficznych, pozwala poprawnie zakwalifikować 73% pracujących, a model „pełny” (4b) – prawie 80%. Również pseudowspółczynnik determinacji jest dość wysoki. Oznacza to, że kompetencje i generalnie kapitał ludzki stanowią rzeczywiście ważny wyznacznik wydłużania okresu aktywności zawodowej Polaków.

W kolejnym kroku (tab. 12) dokonano oceny znaczenia kapitału społecznego dla kontynuowania aktywności zawodowej, mierzonego, analogicznie jak w modelu (4) jako utrzymywanie statusu pracujących, analogiczne postępowanie przeprowadzono dla zatrudnionych. Ponownie więc badanie zrealizowano w ujęciu statycznym. Analiza przeprowadzona została w oparciu o zbiór danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2013*. Rodzi to kolejne ograniczenia związane z możliwością uwzględnienia, wskazywanych w poprzednim podrozdziale czy wcześniejszych modelach, zmiennych objaśniających. Kapitał społeczny mierzony był zgodnie z propozycją opisaną w Aneksie. Oprócz kapitału społecznego w modelu uwzględniono kapitał ludzki (z uwagi na brak rejestracji odpowiednich zmiennych, mierzony poziomem wykształcenia i stanem zdrowia), a także miejsce zamieszkania i płeć. Stan zdrowia odnotowywany był tym razem na skali ilościowej, jako liczba objawów chorobowych – spośród 15 możliwych – jakich osoby w wieku 50+ doświadczały w ciągu ostatniego miesiąca. Badanie przeprowadzono odrębnie dla ogółu populacji w wieku 50+ oraz domykając ten przedział granicą wieku produkcyjnego, jaką posługuje się Eurostat, tj. 64 lata. Przeprowadzona analiza dostarcza argumentów za stymulującym dla wydłużania okresu aktywności zawodowej Polaków znaczeniem kapitału społecznego (tab. 12).

Tabela 12. Rola kapitału społecznego dla aktywności zawodowej osób w wieku 50 i więcej lat – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej

Zmienne objaśniające	Pracujący				Zatrudnieni			
	50+ (model 5a)		50–64 lata (model 5b)		50+ (model 6a)		50–64 lata (model 6b)	
	OR	p	OR	p	OR	p	OR	p
Płeć ¹	2,383	< 0,001*	2,402	< 0,001*	1,542	< 0,001*	1,464	< 0,001*
Miejsce zamieszkania ²		< 0,001*		< 0,001*		< 0,001*		< 0,001*
miasto, poniżej 20 tys. mieszk.	0,969	0,833	1,038	0,816	1,012	0,931	1,056	0,711
miasto, 20–100 tys. mieszk.	0,699	0,028	0,708	0,045	0,749	0,068	0,743	0,064
miasto, 100–200 tys. mieszk.	0,548	< 0,001	0,567	< 0,001	0,623	< 0,001	0,661	0,001
miasto, 200–500 tys. mieszk.	0,635	0,001	0,649	0,003	0,686	0,005	0,735	0,023
miasto, przynajmniej 500 tys. mieszk.	0,746	0,020	0,767	0,045	0,408	< 0,001	0,431	< 0,001
Poziom wykształcenia ³		< 0,001*		< 0,001*		< 0,001*		< 0,001*
zasadnicze zawodowe	1,248	< 0,001	1,335	0,002	1,324	0,006	1,449	< 0,001
średnie	1,794	< 0,001	1,913	< 0,001	1,863	< 0,001	1,984	< 0,001
wyższe	2,932	< 0,001	3,172	< 0,001	3,109	< 0,001	3,405	< 0,001
Zdrowie	0,946	< 0,001*	0,946	< 0,001*	0,954	< 0,001*	0,955	< 0,001*
Stan cywilny ⁴	1,363	< 0,001*	1,412	< 0,001*	1,193	0,017	1,189	0,017*
Wiek	0,748	< 0,001*	0,773	< 0,001*	0,787	< 0,001*	0,834	< 0,001*
Kapitał społeczny	2,042	0,013*	2,316	0,005*				
WWI	1,020	< 0,001*	1,019	< 0,001*	1,017	< 0,001*	1,015	0,010*
Stała	14,571	< 0,001*	18,256	< 0,001*	7,514	< 0,001*	6,862	< 0,001*
Test Hosmera i Lemeshowa	< 0,001*		< 0,001*		< 0,001*		< 0,001*	
R ² Nagelkerkego	0,560		0,374		0,442		0,248	
Jakość klasyfikacji (dla y = 1)	65,9%		68,4%		40,5%		42,6%	
n	10525		6022		10525		6022	

y = 1 dla pracujących/zatrudnionych w danej grupie wieku, y = 0 dla pozostałych. Grupa referencyjna: ¹kobiety, ²wieś, ³co najwyżej gimnazjalne, ⁴osoby niepozostające w związku (formalnym lub nieformalnym).
OR – iloraz szans; p – prawdopodobieństwo w teście Walda, * – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2013*.

Wzrost wskaźnika kapitału społecznego o 1 pkt proc.⁷ wiąże się ze zwiększeniem szansy na kontynuowanie pracy przez pracujących średnio ok. dwukrotnie (w przypadku zatrudnionych wpływ kapitału społecznego nie zarysowuje się tak silnie). Uzyskane wyniki potwierdzają także istotne znaczenie innych czynników – socjodemograficznych, w tym płci – w przypadku mężczyzn prawdopodobieństwo to jest średnio 2,4 (dla zatrudnionych) i ok. 1,5 (dla pracujących) razy wyższe niż dla kobiet. Szansa kontynuowania pracy zawodowej jest tym większa, im wyższy poziom wykształcenia. W modelu tym uwzględniono również pośrednio mierzone kompetencje informatyczne, wyrażone wskaźnikiem *WWI* (wskaźnikiem wykorzystania Internetu – im jest on wyższy, tym szersze wykorzystanie Internetu, co pośrednio wskazuje na wyższe kompetencje informatyczne⁸). Kompetencje te mają stymulujące znaczenie dla wydłużania okresu aktywności zawodowej.

Istotny jest również stan zdrowia – zwiększenie o 1 liczby dolegliwości chorobowych (spośród 15 uwzględnianych w badaniu) skutkuje obniżeniem szansy na kontynuowanie pracy średnio ok. 0,95-krotnie (o ok. 5%). Podobnie jak to wnioskowano w oparciu o wyniki estymacji zaprezentowane w tab. 12, w przypadku pracujących (w tym zatrudnionych) szacowane prawdopodobieństwo jest dla mieszkańców różnej wielkości miast niższe niż dla mieszkających na wsi (nie dotyczy to tylko najmniejszych miast, aczkolwiek różnice te nie są statystycznie istotne).

Podsumowując, zarówno w przypadku pracujących, jak i zatrudnionych kapitał ludzki i kapitał społeczny stanowią istotne czynniki wydłużania aktywności zawodowej Polaków w wieku 50+ (w tym 50–64 lata). Dodajmy przy tym, że w świetle *Diagnozy Społecznej* pracujący stanowią 27% Polaków w wieku 50+, zatrudnieni – ok. 20%. Jeśli wiek 50+ domknie się od góry (64 lata), analogiczne odsetki wynoszą 47% i 34%. Własności klasyfikacyjne uzyskanych modeli (zwłaszcza tych dla pracujących) są całkiem dobre – trafność przewidywania kontynuowania pracy sięga nawet prawie 70% (dla zatrudnionych jest niższa, rzędu ok. 40%). Dość wysoka jest też wartość pseudowspółczynnika determinacji Nagerkelkego, co potwierdza, że uwzględnione czynniki pozwalają dość trafnie przewidywać kontynuowanie aktywności zawodowej przez starszych Polaków, a tym samym stanowią taki zespół czynników, których współwystępowanie w znacznym stopniu determinuje tę aktywność.

7 Wskaźnik kapitału społecznego, jak i jego komponentów zostały unormowane, ich wartości mieszczą się w przedziale [0, 1].

8 Procedura konstrukcji wskaźnika wykorzystania Internetu (*WWI*) omówiona została w Wiktorowicz (2015b).

Interesująca poznawczo jest również struktura kapitału społecznego i jej relacje względem aktywności zawodowej starszego pokolenia. Uwzględniając w modelu wyłącznie poszczególne komponenty kapitału społecznego, tj. zaufanie społeczne, sieci społeczne i normy, zauważa się istotną relację dla każdego z nich. Zarówno kapitał sieciowy, jak i normatywny stymuluje wydłużanie aktywności zawodowej Polaków w wieku 50+ (w tym 50–64 lata). Zaskakujący jest z kolei kierunek oddziaływania zaufania w populacji 50+ – jego działanie jest destymulujące dla aktywności zawodowej po 50. roku życia (tab. 13).

Tabela 13. Rola poszczególnych komponentów kapitału społecznego dla aktywności zawodowej osób w wieku 50 i więcej lat – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej

Zmienne objaśniające	Pracujący				Zatrudnieni			
	50+ (model 7a)		50–64 (model 7b)		50+ (model 8a)		50–64 (model 8b)	
	OR	p	OR	p	OR	p	OR	p
Zaufanie	0,600	0,002*			0,574	0,003*		
Sieci	2,092	< 0,001*	3,484	< 0,001*	2,263	< 0,001*	3,115	< 0,001*
Normy	2,547	< 0,001*	2,053	< 0,001*	2,184	< 0,001*	1,613	< 0,001*
Stała	0,194	< 0,001*	0,490	< 0,001*	0,202	< 0,001*	0,318	< 0,001*
Test Hosmera i Lemeshowa	0,040*		0,008*		0,001*		0,083	
R ² Nagelkerkego	0,019		0,020		0,014		0,012	
Jakość klasyfikacji (dla y = 1)	0,1%		27,3%		0,0%		1,3%	
n	10882		6548		10882		6548	

y = 1 dla pracujących/zatrudnionych w danej grupie wieku, y = 0 dla pozostałych. OR – iloraz szans; p – prawdopodobieństwo w teście Walda, * – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2013*.

Zaznaczyć należy, że zarówno pracujący, jak i zatrudnieni nie różnią się istotnie od pozostałych osób w wieku 50+ (oraz 50–64 lata) z punktu widzenia zaufania społecznego. Natomiast kapitał społeczny ogółem, jak również kapitał sieciowy i normatywny jest istotnie wyższy w przypadku osób, które nadal pracują. Z pewnością relacje te mają miejsce w obu kierunkach – praca zawodowa generuje warunki sprzyjające rozwojowi kapitału społecznego, ale również – jak wskazują oszacowane modele, kapitał społeczny przyczynia się do kontynuowania pracy zawodowej

po przekroczeniu 50. roku życia. Włączenie do modeli zmiennych kontrolnych (płci, miejsca zamieszkania, stanu cywilnego i wieku) oraz pozostałych zmiennych objaśniających (kapitału ludzkiego mierzonego analogicznie, jak w poprzednich modelach uwzględniających kapitał społeczny) znacznie poprawia własności klasyfikacyjne szacowanych modeli (tab. 14).

Wpływ tych dodatkowych zmiennych ocenić można analogicznie jak poprzednio. Natomiast wnioski dotyczące wpływu poszczególnych komponentów kapitału społecznego okazują się mniej oczywiste. Przy tak zdefiniowanej populacji (ogół Polaków we wskazanych grupach wieku) znaczenie kapitału sieciowego jest, co zaskakuje, nieistotne statystycznie. Z kolei kapitał normatywny (jako jedyny komponent) istotnie, a przy tym korzystnie wpływa na szansę „bycia pracującym” zarówno w wieku 50–64 lata, jak i szerzej – w wieku 50+, a zaufanie społeczne (ponownie jako jedyny element) istotnie, a przy tym destymulująco, wpływa na zatrudnienie osób w wieku 50–64 lata i 50+ (tab. 14).

Wyjaśnienie wyników uzyskanych dla poszczególnych komponentów kapitału społecznego można znaleźć analizując omawiane relacje w ujęciu retrospektywnym. Wśród osób nieaktywnych zawodowo badanych w 2013 r. znajdują się również takie, które wyszły z rynku pracy wiele lat wcześniej. Aktywność zawodowa i społeczna stymuluje rozwój jednostkowego kapitału społecznego, a zatem rezygnacja z obu, a przynajmniej z jednego z tych obszarów aktywności może skutkować spadkiem kapitału społecznego, obniża się też kapitał ludzki (który w wielu przypadkach i tak był niższy niż dla osób nadal pracujących). Analizę czynników aktywności zawodowej należy zatem ująć także retrospektywnie, a longitudinalne dane *Diagnozy Społecznej* umożliwiają to (tab. 15). Do badania zakwalifikowano te osoby panelu, które w 2007 r. pracowały (należały do kategorii pracujących), a w 2013 r. były we wskazanych grupach wieku. Uzyskane w ten sposób próby nadal są dość duże (min. 508 elementów).

Uzyskane wyniki potwierdzają bardzo dobre własności klasyfikacyjne konstruowanych modeli, a tym samym ich bardzo dobre własności dyskryminacyjne w odniesieniu do przewidywania kontynuowania bądź nie aktywności zawodowej (tab. 15). Znaczenie kapitału sieciowego dla kontynuowania kariery zawodowej jest istotne statystycznie – dotyczy to zarówno osób pracujących najemnie, jak i ogółu pracujących. Wyższy o 1 pkt proc. wskaźnik kapitału sieciowego zwiększa szansę na bycie pracującym w 2013 r. średnio ok. 5,5-krotnie, a na zatrudnienie (pracę najemną) – prawie ośmiokrotnie. A zatem osoby, które sześć lat wcześniej pracowały, a w 2013 r. miały przynajmniej 50 lat, utrzymując i rozwijając sieci kontaktów zwiększały swoje szanse na kontynuowanie

Tabela 14. Rola poszczególnych komponentów kapitału społecznego dla aktywności zawodowej osób w wieku 50 i więcej lat – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej (model pełny)

Zmienne objaśniające	Pracujący				Zatrudnieni			
	50+ (model 9a)		50–64 (model 9b)		50+ (model 10a)		50–64 (model 10b)	
	OR	p	OR	p	OR	p	OR	p
Płeć ¹	2,242	< 0,001*	2,254	< 0,001*	1,473	< 0,001*	1,457	< 0,001*
Miejsce zamieszkania ²		< 0,001*		< 0,001*		< 0,001*		< 0,001*
miasto, poniżej 20 tys. mieszk.	0,974	0,859	1,042	0,790	1,011	0,937	1,058	0,705
miasto, 20–100 tys. mieszk.	0,681	0,016	0,689	0,027	0,744	0,057	0,743	0,065
miasto, 100–200 tys. mieszk.	0,572	< 0,001	0,593	< 0,001	0,648	< 0,001	0,661	0,001
miasto, 200–500 tys. mieszk.	0,661	0,002	0,677	0,006	0,719	0,012	0,738	0,024
miasto, przynajmniej 500 tys. mieszk.	0,757	0,023	0,782	0,057	0,416	< 0,001	0,432	< 0,001
Poziom wykształcenia ³		< 0,001*		< 0,001*		< 0,001*		< 0,001*
zasadnicze zawodowe	1,296	0,003	1,386	< 0,001	1,393	0,001	1,453	< 0,001
średnie	1,839	< 0,001	1,957	< 0,001	1,924	< 0,001	1,999	< 0,001
wyższe	3,035	< 0,001	3,304	< 0,001	3,403	< 0,001	3,476	< 0,001
Zdrowie	0,944	< 0,001*	0,944	< 0,001*	0,953	< 0,001*	0,953	< 0,001*
Wiek	0,759	< 0,001*	0,786	< 0,001*	0,797	< 0,001*	0,834	< 0,001*
Stan cywilny ⁴	1,420	< 0,001*	1,467	< 0,001*	1,192	0,014*	1,198	0,012*
WWI	1,018	< 0,001*	1,017	< 0,001*	1,016	< 0,001*	1,016	< 0,001*
Zaufanie					0,616	0,039*	0,618	0,041*
Normy	1,584	0,001*	1,659	< 0,001*				
Stała	64,288	< 0,001*	82,359	< 0,001*	39,972	< 0,001*	6,079	< 0,001*
Test Hosmera i Lemeshowa	< 0,001*		< 0,001*		< 0,001*		0,001*	
R ² Nagelkerkego	0,565		0,347		0,444		0,248	
Jakość klasyfikacji (dla y = 1)	67,8%		70,3%		42,5%		42,8%	
n	10882		6379		10882		6379	

y = 1 dla pracujących/zatrudnionych w danej grupie wieku, y = 0 dla pozostałych. Grupa referencyjna: ¹ kobiety, ² wieś, ³ co najwyżej gimnazjalne, ⁴ osoby niepozostające w związku (formalnym lub nieformalnym). OR – iloraz szans; p – prawdopodobieństwo w teście Walda, * – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej 2013*.

Tabela 15. Rola poszczególnych komponentów kapitału społecznego dla kontynuowania aktywności zawodowej osób w wieku 50 i więcej lat – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej (ujęcie retrospektywne)

Zmienne objaśniające	Pracujący				Zatrudnieni			
	50+ (model 11a)		50–64 (model 11b)		50+ (model 12a)		50–64 (model 12b)	
	OR	p	OR	p	OR	p	OR	p
Płeć ¹	2,181	< 0,001*	2,212	< 0,001*				
Miejsce zamieszkania ²					0,001*		0,001*	
miasto, poniżej 20 tys. mieszk.					1,279	0,566	1,239	0,635
miasto, 20–100 tys. mieszk.					0,692	0,427	0,691	0,446
miasto, 100–200 tys. mieszk.					1,066	0,871	0,990	0,981
miasto, 200–500 tys. mieszk.					1,032	0,942	1,031	0,946
miasto, przynajmniej 500 tys. mieszk.					0,424	0,018*	0,394	0,015
Poziom wykształcenia ³		0,001*		0,002*				
zasadnicze zawodowe	1,735	0,052	1,800	0,042				
średnie	2,364	0,002	2,336	0,003				
wyższe	3,806	< 0,001	3,805	< 0,001				
Wiek	0,800	< 0,001*	0,805	< 0,001*	0,830	< 0,001*	0,835	< 0,001*
Sieci	5,316	< 0,001*	5,546	0,041*	7,706	0,015*	7,954	0,017*
Stać	12,369	10,036	11,963	< 0,001*	16,780	< 0,001*	15,369	0,001*
Test Hosmera i Lemeshowa	0,277		0,328		0,138		0,250	
R ² Nagelkerkego	0,230		0,197		0,188		0,160	
Jakość klasyfikacji (dla y = 1)	92,4%		93,8%		89,4%		91,5%	
n	710		677		531		508	

y = 1 dla pracujących/zatrudnionych w danej grupie wieku, y = 0 dla pozostałych. Grupa referencyjna: ¹ kobiety, ² wieś, ³ co najwyżej gimnazjalne. OR – iloraz szans; p – prawdopodobieństwo w teście Walda, * – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej* 2013 i 2007.

pracy zawodowej. Może to być w pewnym stopniu efekt wieku (osoby te są też młodsze niż te, które przeszły na emeryturę przed 2007 r.), niemniej jednak włączenie wieku do modelu powoduje, że efekt kapitału sieciowego oceniany jest przy założeniu stałego poziomu tego czynnika. Dla kontynuowania pracy istotne jest również znaczenie płci, poziomu wykształcenia i wieku, zaś dla dalszego zatrudnienia – miejsca zamieszkania i wieku (przy analogicznej jak poprzednio ocenie skali ich oddziaływania). Ogólny kapitał społeczny przy tak ograniczonej populacji nie ma istotnego związku z aktywnością zawodową starszego pokolenia.

Jeśli pominąć kapitał społeczny w modelu, uzyskane wyniki są zbieżne z uzyskanymi na podstawie modelowania z wykorzystaniem danych SHARE (Chłóń-Domińczak, 2014) – istotny wpływ na kontynuowanie zatrudnienia mają stan zdrowia, znaczenie odgrywają również kompetencje informatyczne (stymulują kontynuowanie pracy zawodowej, w tym pracy najemnej) (tab. 16). Zaznaczyć należy, że podjęto równoległe próby oceny znaczenia zmiany stanu zdrowia między rundami badania (zamiast jego stanu w 2013 r.), niemniej jednak, podobnie jak w badaniu opartym na danych SHARE, zmienna ta nie okazała się istotną determinantą aktywności zawodowej. Nieistotny jest również wpływ poziomu wykształcenia. Dla prowadzenia aktywności zawodowej w dowolnej (poza bezrobociem) formie znaczenie odgrywa płeć – mężczyźni mają wyższe prawdopodobieństwo niż kobiety, co, jak podkreślano, jest wynikiem m.in. innych ról społecznych, w tym zwłaszcza rodzinnych, ale też niższego wieku emerytalnego kobiet. Nie są to jedyne powody niższej aktywności zawodowej kobiet, zwłaszcza, że w przypadku zatrudnionych wpływ ten nie jest już istotny. Aktywność zawodowa w formie prowadzenia własnej działalności gospodarczej – rolniczej lub pozarolniczej, w większym stopniu umożliwia dzielenie ról rodzinnych z wykonywaniem pracy, a z drugiej strony nie daje takich możliwości wcześniejszego przejścia na emeryturę jak wykonywanie pracy najemnej. Wyjaśnić to może brak istotnego efektu płci dla zatrudnionych, choć jest on istotny dla ogółu pracujących. Dla zatrudnienia istotne znaczenie ma z kolei wielkość miejscowości zamieszkania (nieistotna dla podejmowania jakiegokolwiek pracy zawodowej). Uzyskane wyniki są jednak, ponownie, niejednoznaczne – w zasadzie tylko w przypadku mieszkańców największych miast szansa zatrudnienia jest istotnie mniejsza niż dla mieszkańców wsi, dla mniejszych miast różnice względem wsi nie są istotne.

Zauważyć także należy, że nie dla wszystkich osób, które zdecydowały się skorzystać z uprawnień emerytalnych, emerytura jest równoważna bierności zawodowej. Co piąty emeryt przynajmniej raz podejmował pracę zawodową po podjęciu decyzji o dezaktywizacji (Wiktorowicz, 2012b). Istotnie częściej ma to miejsce w przypadku mężczyzn niż kobiet (25% wobec ok. 15%). Emeryci podejmujący pracę zawodową to ludzie bardziej aktywni

Tabela 16. Czynniki kontynuowania aktywności zawodowej przez osoby w wieku 50 i więcej lat – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej (ujęcie retrospektywne)

Zmienne objaśniające	Pracujący				Zatrudnieni			
	50+ (model 13a)		50–64 lata (model 13b)		50+ (model 14a)		50–64 lata (model 14b)	
	OR	p	OR	p	OR	p	OR	p
Płeć ¹	1,598	0,029*	1,669	0,019*				
Miejsce zamieszkania ²								0,034*
miasto, poniżej 20 tys. mieszk.					1,256	0,602	1,187	0,707
miasto, 20–100 tys. mieszk.					0,730	0,501	0,739	0,535
miasto, 100–200 tys. mieszk.					1,169	0,686	1,113	0,801
miasto, 200–500 tys. mieszk.					1,051	0,911	1,051	0,914
miasto, przynajmniej 500 tys. mieszk.					0,546	0,0110	0,509	0,089
Zdrowie	0,947	0,021*	0,951	0,036*	0,948	0,019	0,950	0,029*
Wiek	0,818	< 0,001*	0,829	< 0,001*	0,838	< 0,001*	0,845	< 0,001*
WWI	1,047	< 0,001*	1,048	< 0,001*	1,034	0,001*	1,003	0,024*
Stała		< 0,001	15,408	< 0,001	13,140	< 0,001*	15,869	0,248
Test Hosmera i Lemeshowa	0,146		0,115		0,711		0,759	
R ² Nagelkerkego	0,220		0,183		0,210		0,178	
Jakość klasyfikacji (dla y = 1)	90,9%		93,0%		89,7%		91,5%	
n	531		508		531		508	

y = 1 dla pracujących/zatrudnionych w danej grupie wieku, y = 0 dla pozostałych. Grupa referencyjna:

¹ kobiety, ² wieś, ³ co najwyżej gimnazjalne. OR – iloraz szans; p – prawdopodobieństwo w teście Walda,

* – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych *Diagnozy Społecznej* 2013 i 2007.

społecznie, lepiej wykształceni, o lepszej sytuacji zdrowotnej, mieszkający: (1) raczej w większych miastach, gdzie możliwości zatrudnienia są większe, ale też większa jest dbałość o własne zdrowie, świadomość znaczenia profilaktyki, lepszy jest dostęp do służby zdrowia oraz placówek edukacyjnych lub (2) na wsiach, gdzie z kolei nieodpłatnie pomagają członkom rodziny w gospodarstwie rolnym. Częściej są to mężczyźni niż kobiety, którzy nie spieszyli się z przejściem na emeryturę, należą raczej do młodszych grup niemobilnego wieku produkcyjnego. Częściej podejmują pracę nieodpłatną niż odpłatną (Wiktorowicz, 2015a).

4.6. Uwarunkowania organizacyjne wydłużenia okresu aktywności zawodowej

Jak podkreślano wcześniej, oprócz czynników natury indywidualnej, decyzje dotyczące dalszej aktywności zawodowej są też pochodną czynników organizacyjnych. Wpływ na decyzję o emeryturze mogą mieć przede wszystkim takie aspekty pracy, jak: jej główne cechy, wymagane umiejętności, postawy wobec starszych pracowników, postawy wobec emerytury w miejscu pracy, zdrowie, równowaga praca-życie, jakość pracy (ILC, 2013, s. 10). Zwraca się uwagę na żmudność wykonywanej pracy, zwłaszcza fizycznej, jako ograniczenie wydłużania okresu aktywności zawodowej. Bariery jest również praca obciążająca psychicznie, z którą wiąże się presja czasu i nadmierny stres (Forma, Tuominen, Väänänen-Tomppo, 2005), stanowiący poważniejszą barierę aktywności zawodowej kobiet 50+ niż mężczyźni (Griffiths, 2000). Ważne jest również zajmowane stanowisko – większe prawdopodobieństwo dłuższej aktywności zawodowej mają osoby zajmujące stanowiska kierownicze i specjalistyczne oraz samozatrudnieni niż osoby ze słabszymi umiejętnościami czy wykonujący pracę fizyczną lub rutynową (Silcock, 2012). Istotna jest również satysfakcja z pracy (Crowne, Cochran, Carpenter, 2014; Ilmarinen, 1997; Maitland, 2010), zwiększając szansę kontynuowania zatrudnienia (dzięki docenianiu oraz dobrej relacji w miejscu pracy). Gdy jej brak (głównie z powodu stereotypowego postrzegania tej grupy, jak również obciążeń fizycznych i psychicznych oraz braku perspektyw rozwoju, charakterystycznych zwłaszcza dla słabiej wykwalifikowanych pracowników) ryzyko dezaktywacji zawodowej rośnie. Dodatkowo, konfrontując satysfakcję z pracy i emerytury, pracownicy często preferują tę ostatnią. Satysfakcja z emerytury odnosi się do dwóch kwestii: (1) rodzinnych – chęć spędzania więcej czasu z rodziną, opieka nad członkami rodziny oraz (2) chęci samo-realizacji na innych polach niż zawodowe (Šimonová, 2010, s. 179). Zachwianie równowagi między pracą a życiem prywatnym zwiększa tym samym ryzyko dezaktywacji zawodowej (Crowne, Cochran, Carpenter, 2014).

Jak podkreślano wcześniej, znaczenie odgrywają także normy społeczne. Szczególną rolę przypisuje się tym obowiązującym w miejscu pracy – podejście do wydłużania aktywności zawodowej współpracowników i kierownictwa determinuje decyzje indywidualne pracowników 50+ (Van Droogenbroeck, Spruyt, 2014; Weyman, Meadows, Buckingham, 2013, s. 22–23). Istotne jest również uznanie i wsparcie

ze strony współpracowników i menedżerów (Büsch, Dittrich, Lieberum, 2010). Zarówno *overemployment* (mierzony liczbą godzin, którą pracownicy woleliby nie pracować przy zachowaniu dotychczasowych warunków pracy), jak i *underemployment* (mierzony liczbą godzin, którą pracownicy chcieliby pracować, a nie mają takiej możliwości) są istotnie powiązane z przejściem na emeryturę, przy czym kierunek tej relacji jest dodatni dla *overemployment*, ujemny zaś – dla *underemployment* (Bell, Rutherford, 2013).

Ponownie zaznaczyć należy znaczenie ageizmu i stereotypowego postrzegania starszych pracowników. Negatywny stosunek pracodawców do zatrudniania nowych i utrzymania w zatrudnieniu pracowników w wieku 50+ potwierdzają liczne badania⁹. Ważna jest w tym kontekście ekonomika polityki kadrowej przedsiębiorstw (Bohacek, Myck, 2008). Bariery jest m.in. to, że starsi pracownicy są z reguły drożsi niż młodszy, co wynika z polityki senioralnej. Może to, zwłaszcza w sytuacji redukcji kosztów, rodzić presję na wypychanie ich na emeryturę. Teoretycznie, alternatywnym rozwiązaniem mogłoby być obniżenie wynagrodzeń, proporcjonalnie do spadku produktywności starszych pracowników (a ta, jak podkreślano w rozdziale drugim, jest zróżnicowana w zależności od sektora zatrudnienia, rodzaju wykonywanej pracy itp., ale obniża się, zwłaszcza po 50. roku życia wśród pracowników o niższym kapitale ludzkim). W praktyce możliwość wykorzystania takiego rozwiązania jest ograniczona, co tłumaczy teoria bezwzględnych kontraktów (*implicit contract theory*), zgodnie z którą istnieją instytucjonalne bariery (przepisy prawa, działalność związków zawodowych), które utrudniają elastyczne dostosowywanie wynagradzania dotychczasowych pracowników do efektywności ich pracy. Bariery te powodują, że dużo łatwiej jest zwolnić pracownika lub wysłać go na emeryturę niż obniżyć jego wynagrodzenie (Jurek, 2012a, s. 95). Co znaczące, działania prawne i instytucjonalne służące wyrównywaniu szans na rynku pracy często przyczyniają się do nasilenia zachowań dyskryminacyjnych – dobitnym przykładem jest obowiązujący w Polsce 4-letni okres ochronny pracowników w wieku przedemerytalnym. Rozwiązanie to ocenia pozytywnie 2/3 osób w wieku 45–69 lat, ale już tylko 1/4 pracodawców. Pracodawcy akceptują okres ochronny w odniesieniu do swoich długoletnich pracowników, których cenią za lojalność i zaangażowanie, natomiast obawiają się nawiązywania nowych stosunków pracy z osobami, które niedługo obejmie to rozwiązanie. Negatywnie oceniają ten zapis także przedstawiciele instytucji zaangażowanych w pośrednictwo pracy, ale i instytucji

9 Por. np. Adamiec, 2012; Conen i in., 2011, s. 25; Gurria, 2008; Karpowicz, 2010, s. 19; Munnell, Sass, 2008; OECD, 2006; Perek-Białas, Strzałkowska, Turek, 2010, s. 1; Schimanek, 2010, s. 11; Szaban, 2013; Szukalski, 2004.

szkoleniowych – w praktyce osoby, które zbliżają się do wieku ochronnego, są zwalniane, a bardzo trudno jest im ponownie znaleźć zatrudnienie (Kryńska i in., 2013, s. 29).

Wydłużeniu aktywności zawodowej, zwłaszcza mężczyzn, sprzyjają działania z obszaru zarządzania wiekiem (*age management*) (Kotowska i in., 2010a, s. 96). Koncepcja „potrójnego r” (*recruitment, retention, retirement* – rekrutacja, utrzymanie, emerytura), a więc zarządzanie zasobami ludzkimi zorientowane na cykl życia pracowników, prowadzić powinno do zapewnienia różnorodności i czerpania z niej korzyści przez organizację (Naegele, Bauknecht, 2013, s. 25). Dobre warunki pracy, profilaktyka zdrowotna, dostęp do szkoleń nie tylko zwiększają jakość pracy, ale też przyczyniają się do opóźnienia momentu przejścia na emeryturę (EC, 2014, s. 39). Pracodawcy odgrywają kluczową rolę w ułatwianiu wydłużenia życia zawodowego. Jednak pomimo zmian legislacyjnych, w wielu krajach, w tym również w Polsce, *age management* jest zwykle słabo rozwinięte (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a, s. 250; Fuertes, Egdell, McQuaid, 2013; Perek-Białas, Turek, 2012), w mniejszym stopniu niż polityka uwzględniająca np. różnice wynikające z niepełnosprawności (Bond, Hollywood, 2009).

Ryzyko dezaktywizacji jest wyższe w przypadku pracujących w sektorze publicznym (Kallestrup-Lamb, 2011). W sektorze tym, tak w Polsce, jak i w innych krajach, udział pracowników 50+ w ogólnej liczbie zatrudnionych jest wyższy niż w sektorze prywatnym (por. np. Kryńska i in., 2013, s. 72–73; McNair, 2011, s. 11). W obliczu kurczących się zasobów pracy, niedoboru talentów, otwartość na pracowników 50+ rośnie (McNair, 2011, s. 29). Ciągłe jednak pracownicy w wieku 50+ nie widzą zainteresowania kontynuowaniem przez nich pracy ze strony pracodawców (Šimonová, 2010, s. 179–180; Hirsch, 2005).

4.7. Działania w obszarze polityki zatrudnienia służące zwiększeniu aktywności zawodowej osób w wieku 50+

Problematyka aktywnego starzenia się podejmowana jest szeroko przez instytucje Unii Europejskiej. Poczynając od komunikatu z 1999 r. *Towards a Europe for All Ages* (COM(1999) 221) i dokumentu *Draft Joint Employment Report* (COM(2009) 674), państwa członkowskie intensyfikują

działania w zakresie aktywnego starzenia się¹⁰. Szczegółowe rozwiązania są przy tym odmienne. Zasadnicza różnica związana jest z przyjęciem jednego z dwóch podejść – negującego lub akceptującego potrzebę opracowywania i wykorzystywania systemowych rozwiązań prowadzących do zwiększenia aktywności zawodowej starszej części populacji. Podejście negujące wynika z przekonania, że inne grupy (przykładowo, jak we Włoszech, osoby młode) są silniej defaworyzowane, albo uzasadniane jest unikaniem niebezpieczeństwa ageizmu (np. w Czechach). W krajach UE dominuje przy tym podejście akceptujące, realizowane na dwa sposoby (Kryńska, 2013, s. 264–265). Po pierwsze, ogranicza się dostęp do alternatywnych wobec dochodów z pracy źródeł utrzymania osób starszych (akcentuje się potrzebę podnoszenia ustawowego wieku emerytalnego, ograniczania uprawnień do wcześniejszych emerytur i innych świadczeń z ubezpieczeń społecznych). Po drugie, zwraca się uwagę na otoczenie środowiska pracy, kładąc nacisk na działania na rzecz poprawy funkcjonowania otoczenia edukacyjnego, zdrowotnego, społecznego lub infrastruktury rynku pracy (Kryńska, 2006a). W Polsce wdrożono rozwiązania wpisujące się w pierwsze z podejść. Zgodnie z obowiązującym od 1 stycznia 2013 r. prawem (*Ustawa*, 2012), wiek emerytalny kobiet i mężczyzn podnoszony ma być sukcesywnie do 67 lat (w wieku 67 lat nabędą uprawnienia do emerytury kobiety urodzone po 30 września 1973 r. oraz mężczyźni urodzeni po 30 września 1953 r.). Ograniczono również uprawnienia do wcześniejszych emerytur: w wyniku zmiany *Ustawy z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych* (nowela z dnia 28 marca 2008 r.) oraz wejścia w życie *Ustawy z dnia 19 grudnia 2008 r. o emeryturach pomostowych*, prowadzących do ograniczenia liczby uprawnionych do wcześniejszego przejścia na emeryturę z tytułu pracy w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze (Włodarczyk, Paluszkiwicz, 2011, s. 41).

10 Kolejne dokumenty Komisji Europejskiej, w tym zwłaszcza *The demographic future of Europe - from challenge to opportunity* (COM(2006) 571), *Promoting Solidarity Between the Generations* (COM(2007) 244), *Dealing with the impact of an ageing population in the EU (2009 Ageing Report)* (COM(2009) 180), Rekomendacja *More years, better lives – the potential and challenges of demographic change* (2011/413/EU) oraz *Taking forward the Strategic Implementation Plan of the European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing* (COM(2012) 83), jak również dokumenty Rady Europejskiej (w szczególności Rezolucja *The opportunities and challenges of demographic change in Europe: the contribution of older people to economic and social development* (6216/1/07) i konkluzje: *Equal opportunities for women and men: active and dignified ageing* z 8.06.2009 r., *Healthy and dignified ageing* z 30.11.2009 r., *Active Ageing* z 7.06.2010 r.), wyznaczyły kierunki polityki UE w tym obszarze. Istotne zapisy dotyczące aktywnego starzenia się z perspektywy wydłużenia aktywności zawodowej zawiera też strategia Europa 2020 (COM(2010) 639), jak również *Flagship initiative, European Platform against Poverty and social exclusion: A European framework for social and territorial cohesion* (COM(2010) 546), czy *WHITE PAPER. An Agenda for Adequate, Safe and Sustainable Pensions* (COM(2012) 55).

Obecnie planowane zmiany systemu emerytalnego częściowo przywracają wcześniejsze reguły (chodzi zwłaszcza o ponowne przyjęcie granic powszechnego wieku emerytalnego sprzed 2013 r. oraz uzależnienie uprawnień do przejścia na emeryturę od stażu pracy), prace w tym zakresie są nadal w toku. Niemniej jednak, jak podkreślano wcześniej, zagadnienia te nie są przedmiotem szczegółowych analiz niniejszej pracy. Rozwiązania z drugiego z obszarów obejmują działania wpisujące się w koncepcję aktywnego starzenia się. Za najskuteczniejszą strategię wobec starzenia się społeczeństw uważa się w UE możliwie jak największe wykorzystywanie istniejącego potencjału zatrudnienia. Ponowna aktywizacja zawodowa bezrobotnych i biernych zawodowo, zwłaszcza po przekroczeniu przez nich 50. roku życia, jest bowiem zwykle bardziej kosztowna, a jednocześnie mniej skuteczna (Kryńska, 2013, s. 280). Polityka służąca utrzymaniu w zatrudnieniu obejmuje zarówno kształtowanie warunków pracy z uwzględnieniem potrzeb starszych pracowników, rozwój kształcenia, szkolenia i doskonalenie zawodowe, tworzenie miejsc pracy charakteryzujących się wysoką jakością i wydajnością, zapewnienie skutecznych systemów zabezpieczenia społecznego, jak i przyjęcie rozbudowanych środków umożliwiających pogodzenie życia zawodowego z rodzinnym (2011/C 318/01), a więc obejmuje szeroki wachlarz instrumentów zarządzania wiekiem. Zgodnie z zapisami Strategii Europa 2020, ważnym elementem tego typu działań powinno być również stosowanie modelu elastycznego rynku pracy i bezpieczeństwa socjalnego (*flexicurity*), uwzględniającego elastyczne i przewidywalne warunki umów, kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie, skuteczną ALMP i nowoczesne systemy zabezpieczenia (Kryńska, 2009; Borowiec, 2015). Istotne jest kreowanie narzędzi umożliwiających podtrzymywanie kompetencji starszych pracowników, wdrażanie elastycznych warunków pracy oraz rozwój wiedzy pracodawców na temat potencjału starszych pracowników. W szczególności wymienia się tworzenie bardziej elastycznych warunków pracy w odniesieniu do osób starszych, z uwzględnieniem ich szczególnych potrzeb, wspieranie bezpiecznych, zdrowych i dostępnych miejsc pracy, usuwanie przeszkód w uczeniu się i szkoleniu starszych pracowników oraz zapewnianie bodźców i specjalnych programów skupionych na aktualizacji umiejętności osób starszych (SOC(594), 2012). Ważna jest również profilaktyka zdrowotna. Dobre zdrowie osób w wieku produkcyjnym przyczynia się bowiem do wyższej produktywności i przynosi inne korzyści obywatelom i społeczeństwu (2012/C 396/02). Jak pokazuje przegląd rozwiązań wdrażanych w krajach UE (Kryńska, Szukański, 2013), działania tego typu są znacznie częściej stosowane niż te ukierunkowane na aktywizację bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo. Co istotne, wśród działań służących wydłużeniu okresu aktywności zawodowej, Rada

Europejska w swoich konkluzjach z 22.06.2012 r. (SOC(594), 2012) wskazuje również na kwestie, które wcześniej nie były tak silnie akcentowane, tj. propagowanie wzrostu „srebrnej gospodarki”, mając na uwadze m.in. jego pozytywny wpływ na rozwój nowych możliwości zatrudnienia oraz **zwiększanie międzypokoleniowej wymiany umiejętności i lepsze wykorzystywanie systemów mentorskich w procesie pracy.**

Prowadzone w Polsce działania ukierunkowane na wydłużenie aktywności zawodowej i ogólnie na lepsze wykorzystanie potencjału osób w wieku 50+ na rynku pracy reguluje wdrażany od 2008 r. Program Rządowy *Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, zaktualizowany w 2013 r. Program ten wpisuje się w realizację celów i działań określonych w strategii horyzontalnej *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju* z 11 stycznia 2013 r., *Strategii Rozwoju Kraju 2020* z 25 września 2012 r. oraz sektorowej *Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020* z 18 czerwca 2013 r. i dokumencie *Perspektywa uczenia się przez całe życie* z 10 września 2013 r. (*Uchwała nr 239*, 2013). Program przewiduje realizację następujących celów szczegółowych: (1) dostosowanie kompetencji osób 45+ do potrzeb rynku pracy oraz podniesienie ich kwalifikacji, (2) rozwój kultury organizacji i środowiska pracy bardziej przyjaznych pracownikom w wieku 50+, (3) zwiększenie skuteczności i efektywności działań promujących zatrudnienie i aktywność zawodową, (4) wspieranie idei aktywnego i zdrowego starzenia się, (5) rozwój współpracy na rzecz wzrostu zatrudnienia osób 50+, (6) transfery społeczne wspierające aktywność zawodową osób w wieku przedemerytalnym. Priorytet 1.2. *Uczenie się przez całe życie jako czynnik wspierający aktywność zawodową*, uwzględnia działania z obszaru międzypokoleniowego transferu wiedzy, wymieniając wśród pożądaných kierunków interwencji wykorzystanie wiedzy, doświadczenia i umiejętności osób 45+ w rozwoju kompetencji młodszych pracowników.

Coraz większy nacisk instytucji publicznych w tym obszarze, a co za tym idzie większe środki na realizację różnorodnych działań dotyczących aktywności zawodowej starszego pokolenia, przyczyniły się również do intensyfikacji prac badawczych. Kierunki wsparcia aktywności zawodowej starszego pokolenia Polaków są w ostatnich latach (w tym zwłaszcza w ostatniej perspektywie finansowania UE 2007–2013) przedmiotem licznych badań i analiz¹¹. Wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych

11 Nie sposób w tym miejscu przywołać wszystkich z tych badań. Poza dotychczas cytowanymi należą do nich, przykładowo: Błędowski, Szuwarzyński, 2009; Bukowski, 2010; Manpower, 2008; Rzechowska, 2010; Siergiejuk, Gejderowicz, Sztanderska, 2010; Szatur-Jaworska, Rysz-Kowalczyk, 2007; Szmidt, 2012; Szcześniak, 2013; Szukałski, 2008; Uścińska, 2011; Wiktorowicz, Kołodziejczyk-Olczak, Wiczorek, 2010; Wiśniewski, 2009a, 2009b.

badan wpisują się w omówione powyżej założenia i wytyczne proponowane przez Komisję Europejską¹².

Realizowane w Polsce badania potwierdzają znaczenie *flexicurity* dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Starsi pracownicy cenią sobie pewność zatrudnienia, niechętnie podejmują pracę w ramach elastycznych form zatrudnienia, natomiast potencjalnie ważnym instrumentem przyczyniającym się zarówno do kontynuowania pracy przez obecnie pracujących, jak i podejmowania pracy na emeryturze, są elastyczne formy organizacji i czasu pracy. Dotyczy to zwłaszcza pracy w niepełnym wymiarze, elastycznych godzin pracy, możliwości częściowego wykonywania obowiązków w domu, dogodniejszej organizacji pracy (Wiktorowicz, 2014b). Omawiane opinie powiązane są również z warunkami pracy. Przytaczając wyniki *Diagnozy 50+* wskazać należy, że dla osób ciężko pracujących fizycznie jednym z najważniejszych wyznaczników dalszej aktywności zawodowej jest przesunięcie na stanowisko mniej obciążające fizycznie, z kolei dla osób, których praca nie wymaga wysiłku fizycznego, szczególnie istotne jest zmniejszenie liczby godzin pracy (14%) oraz przesunięcie do pracy mniej stresującej (9%). Ważne jest też odpowiednie wynagrodzenie, aczkolwiek czynniki ekonomiczne są istotne zwłaszcza dla osób najslabiej wykształconych (podawane przez nich jako jedyne uzasadnienie podejścia do wydłużania swojego życia zawodowego). Wynagrodzenia są przy tym bezpośrednim motywatorem aktywności zawodowej neutralnym ze względu na wiek. Jako istotne dla wydłużania własnej aktywności zawodowej osoby w wieku 50+ wskazywały również rozwiązania z obszaru ergonomii – dostosowanie stanowiska pracy, w tym jego specjalne wyposażenie, czy mniej szkodliwe warunki pracy. Jak widać, zdecydowana większość rozwiązań oczekiwanych przez osoby w wieku 50+ wpisuje się w zarządzanie wiekiem. Jednocześnie, rozpatrując potencjalne ścieżki wsparcia aktywności zawodowej pokolenia 50+, należy – podobnie jak to jest postulowane w Wielkiej Brytanii (Weyman, Meadows, Buckingham, 2013) – wziąć pod uwagę zróżnicowane podejście poszczególnych grup zawodowych.

12 Literatura przedmiotu w tym obszarze jest bardzo bogata, propozycje rozwiązań są tym samym doskonale znane, a ich wypadkową są zapisy zaktualizowanego Programu Solidarność Pokoleń (2013). Tym samym celowe, z punktu widzenia niniejszej pracy, wydaje się zaproponowane ograniczenie analiz w tym zakresie. Propozycje związane *stricto* z międzypokoleniowym transferem wiedzy i jego znaczeniem dla utrzymania starszych pracowników w zatrudnieniu przywołane zostaną w kolejnych rozdziałach.

4.8. Podsumowanie

Aktywność zawodowa starszego pokolenia warunkowana jest przez czynniki typu *pull*, *push* i *stay*. W niniejszej pracy szczególny akcent położony został na czynniki typu *push* i *stay*, wśród których istotne znaczenie mają zwłaszcza determinanty natury indywidualnej. Z tej perspektywy istotne jest m.in. ujęcie retrospektywne, tj. ocena rzeczywistych decyzji dotyczących kontynuowania aktywności zawodowej lub przejścia na emeryturę. Uzyskane wyniki potwierdzają znaczenie potencjału starszych pracowników. Dotychczasowe ustalenia dotyczące znaczenia kapitału ludzkiego, wieku i płci są adekwatne również w przypadku osób w wieku 50+ w Polsce. Uzyskane wyniki rozszerzają przy tym katalog istotnych determinant aktywności zawodowej starszych pracowników o sieciowy komponent kapitału społecznego. Zarówno w przypadku ogółu pracujących, jak i zatrudnionych w wieku 50+, osoby o bardziej rozbudowanych sieciach kontaktów częściej wykazują proaktywne zachowania. Nacisk, jaki obecnie kładzie się na rozwój kapitału społecznego – tak na poziomie całych społeczeństw, jak i organizacji – sprzyjać zatem powinien osiągnięciu oczekiwanych rezultatów również w odniesieniu do aktywności zawodowej starszego pokolenia. Z perspektywy potencjału starszych pracowników, w kontekście rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy, istotne jest znaczenie kapitału społecznego. Osoby w wieku 50+, które utożsamiają się z normami i wartościami społecznymi, chętniej przyjmują też wartości zatrudniających je organizacji, co przyczynia się do zwiększenia szansy na dalszą pracę. Osoby te bardziej identyfikują się z normami wzajemności, ułatwiającymi współpracę w grupie, w tym również w zespołach multigeneracyjnych. Powinno to zwiększać skuteczność wykorzystania instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy jako środka do wydłużenia aktywności zawodowej z perspektywy jednostkowej. Niestety dostępne w momencie przygotowania publikacji dane statystyczne nie pozwalają na ocenę tych relacji w sposób bezpośredni.

W ujęciu statycznym, tj. w odniesieniu do obecnej sytuacji zawodowej starszych uczestników rynku pracy, również potwierdza się znaczenie potencjału starszych pracowników, w tym kapitału ludzkiego i społecznego (z tej perspektywy – normatywnego i sieciowego), dla ich aktywności zawodowej. W odniesieniu do kapitału ludzkiego, istotne są m.in. wyższe kompetencje – z grupy kognitywnych (zwłaszcza logiczne myślenie i ciągłe uczenie się nowych rzeczy), samoorganizacyjnych (przedsiębiorczość i przejawianie inicjatywy oraz terminowość), interpersonalnych (rozwiązywanie konfliktów) i dyspozycyjnych (kompetencja pracy

w elastycznym czasie). Istotne są też kompetencje „twarde” – podstawowe umiejętności komputerowe, ale także kompetencje techniczne i sprawność fizyczna. Szansę kontynuowania pracy zwiększa pozostawanie w związku (niekoniecznie formalnym), zmniejsza zaś chęć przejścia na emeryturę wspólnie ze współmałżonkiem oraz wiek bliższy górnej granicy wieku produkcyjnego.

Analizując uwarunkowania wydłużania okresu aktywności zawodowej w ujęciu prospektywnym, ponownie potwierdzenie znajduje istotna rola kapitału ludzkiego. Również w tym ujęciu znaczenie odgrywa przedsiębiorczość (w wymiarze behawioralnym). Uzyskane wyniki wskazują też pośrednio na znaczenie instytucjonalnych czynników typu *push* i *stay*. Skłonność do wydłużania okresu pracy zawodowej jest większa w największych miastach, w których ogólna sytuacja na rynku pracy, mierzona stopą bezrobocia, jest zwykle lepsza niż w mniejszych miejscowościach. Potwierdza to zatem pośrednio korzystne oddziaływanie czynników typu *push* (mierzonych tu w wymiarze sytuacji na lokalnych rynkach pracy). Spośród czynników instytucjonalnych typu *stay* w analizie empirycznej uwzględniono z kolei *lifelong learning* (jednostkowe zaangażowanie osób w wieku 50+ w kształcenie ustawiczne) – również w tym przypadku potwierdzono znaczenie stymulujące aktywność zawodową starszych pracowników. Można także wnioskować o znaczeniu czynników organizacyjnych, w tym zwłaszcza zapewnienia odpowiedniego wynagrodzenia, jak i możliwości rozwoju zawodowego w miejscu pracy.

Podsumowując, wydłużanie okresu aktywności zawodowej warunkują w dużej mierze determinanty typu *push*, w tym potencjał starszych pracowników – ich kapitał ludzki (dodatnio skorelowany z produktywnością jednostkową) i kapitał społeczny. Osoby o niższej produktywności są mniej zainteresowane kontynuowaniem pracy zawodowej, stąd istotne jest realizowanie działań ukierunkowanych na jej podwyższenie. Wydłużenie okresu aktywności zawodowej wymaga zmiany indywidualnych zachowań w dwóch obszarach. Po pierwsze, poprzez odpowiednie działania państwa należy stworzyć zachęty do opóźnienia decyzji o przejściu na emeryturę. Spośród czynników instytucjonalnych najważniejsze jest wypracowanie systemu zachęt do niekorzystania z wcześniejszych emerytur – nie tylko poprzez działania systemowe, ale też poprzez oddziaływanie na zmianę postaw osób w wieku okołomerytalnym. Dużą rolę odgrywa w tym względnie stabilność przepisów regulujących funkcjonowanie systemu emerytalnego, ale też stabilna sytuacja na rynku pracy. Silne jest również znaczenie kształcenia ustawicznego. Po drugie, istotne jest oddziaływanie na opóźnianie decyzji o emeryturze oraz wczesne wdrażanie działań wspierających wydłużanie karier zawodowych (utrzymywanie dobrego stanu zdrowia,

aktualizowanie kompetencji w całym cyklu życia – nie tylko doraźnie, w okresie przedemerytalnym, niemniej jednak z uwzględnieniem tej fazy karier zawodowych). Uczenie się przez całe życie, również po 50. roku życia, zwłaszcza w obszarach powiązanych z pracą zawodową, przyczynia się nie tylko do wzrostu produktywności starszych pracowników, podniesienia ich atrakcyjności dla pracodawców, ale też – jak pokazują doświadczenia Holandii – wzrostu popytu pracodawców na pracę starszych osób (Guzikowski, 2011, s. 35). Starsi pracownicy zaczynają być postrzegani jako bardziej proaktywni, otwarci na rozwój, nowe wyzwania, rozszerzanie własnych horyzontów, a tym samym perspektywicznie bardziej kreatywni. Przełamuje się tym samym stereotypowe podejście pracodawców do osób z tej grupy wieku. Jak wykazały przeprowadzone w niniejszym rozdziale analizy empiryczne, istotny jest również rozwój kapitału społecznego. Oba niematerialne kapitały oddziałują na siebie nawzajem, przyczyniając się do przesunięcia w czasie momentu dezaktywizacji zawodowej.

Jak podkreśla DeLong (2008), prawdziwym zagrożeniem związanym ze starzeniem się siły roboczej nie jest to, że nagle zaczną brakować rąk do pracy dla nisko wykwalifikowanych pracowników. Głównym zagrożeniem jest to, że nastąpi niedobór krytycznych zdolności, posiadanych przez geologów, inżynierów chemicznych, pielęgniarki, menedżerów dużych projektów itp. Jedynym rozwiązaniem w tak dynamicznie rozwijającym się środowisku pracy będzie wypracowanie bardziej efektywnych praktyk utrzymania wysokiej klasy pracowników – niezależnie od ich wieku – i ich kluczowej wiedzy. Organizacje, które nie odniosą w tym względzie sukcesu, odbiorą bolesną lekcję, ponosząc finansowe koszty niezabezpieczenia się przed utratą wiedzy. Te istotne zagadnienia omawiane będą szerzej w kolejnym rozdziale niniejszej publikacji.

Rozdział 5

Międzypokoleniowa wymiana wiedzy i umiejętności – jak wykorzystać potencjał starszych pracowników

5.1. Wstęp

Wejście w okres określany jako „*era of golden boomers*”, której początek datuje się na świecie na 1 stycznia 2011 r. (gdy pierwsi pracownicy z pokolenia *baby boomers* osiągnęli wiek poprodukcyjny) (Gupta, Mathur, 2011), nasila potrzebę uwzględnienia perspektywy międzypokoleniowych transferów w myśleniu o aktywnym starzeniu się. Zrozumienie tej konieczności jest niezwykle ważne dla przyszłości gospodarek i ich rozwoju jako opartych na wiedzy. Zagadnienia te, wpisujące się w koncepcję aktywnego starzenia się, w tym zwłaszcza *silver economy*, koncentrują się na szansach wynikających ze starzenia się społeczeństw, a tym samym zasobów pracy. Starszy pracownik nie może być postrzegany głównie przez pryzmat dodatkowych kosztów dla organizacji. Współczesne organizacje, zwłaszcza w najwyższej rozwiniętych gospodarkach, stają bowiem coraz częściej przed problemem utraty cennej wiedzy (zwłaszcza ukrytej) wraz z odejściem pracowników na emeryturę, jednocześnie często jej nie doceniając (Aiman-Smith i in., 2006; Carter, 2004; DeLong, Mann, 2003), z drugiej zaś strony doświadczają luki kompetencyjnej u młodych pracowników (DeLong, 2004). Jak piszą Dychtwald, Erickson i Morison (2004, s. 50), problemem nie jest tylko „fizyczna” utrata pracownika – umiejętności, wiedza i relacje międzyludzkie odchodzą wraz z jego odejściem na emeryturę, a ich odtworzenie zabiera czas i pieniądze. Dotyczy to zwłaszcza branż wiedzochłonnych (przemysł farmaceutyczny, energetyczny, produkcja ropy i gazu, opieka zdrowotna, przemysł lotniczy, zbrojeniowy, szkolnictwo wyższe, sektor publiczny itp.) (Ashworth, 2006; Casher, Lesser, 2004; Chung, 2006; Dychtwald, Erickson, Morison, 2006; Foster, 2005;

Koopman-Boyden, MacDonald, 2003; Parise, Cross, Davenport, 2006; Rintala, Kuronen, 2006; Stevens, 2010a), niemniej jednak problem zatrzymania w organizacji doświadczenia i talentów będących w zasobach starszych pracowników staje się coraz większym wyzwaniem dla wszystkich obszarów działalności¹. W tej perspektywie starszy pracownik postrzegany jest jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji publicznej czy organizacji pozarządowej), a jego pozycja w miejscu pracy rozpatrywana jest w kategoriach zasobu czy też potencjału i możliwości jego wykorzystania – optymalnego dla obu stron, zarówno pracodawcy, jak i samego pracownika.

Badania nad transferem wiedzy prowadzone są dość intensywnie, głównie z perspektywy psychologicznej (por. np. Baldwin, Ford, 1988; Osterloh, Frey, 2000), technologii informacyjnych (Jarvenpaa, Staples, 2000; Wasko, Faraj, 2005) lub zarządzania strategicznego (Grant, 1996; Nonaka, Takeuchi, 1995; Nonaka, von Krogh, 2009; Zander, Kogut, 1995). Badania efektywności organizacji z perspektywy transferu wiedzy prowadzili też Faraj i Sproull (2000), Staples i Webster (2008), Thomas-Hunt, Ogden, Neale (2003). Istotne w tym obszarze są także badania nad międzypokoleniowym uczeniem się w organizacji (*intergenerational organizational learning*; Fuller, Unwin, 2005; Ropes, 2010, 2011; Ropes, Ypsilanti, 2012; Zygoritsa, 2008), również w ujęciu dwukierunkowym (Baily, 2009; Tempest, 2003). Z punktu widzenia niniejszej pracy większe znaczenie odgrywają przy tym badania dotyczące transferu wiedzy wewnątrz organizacji, między jej jednostkami (Hansen, 1999; Szulanski, 1996), jak również wewnątrz zespołów (Staples, Webster, 2008), niż badania nad transferem wiedzy między organizacjami (por. np. Powell, Koput, Smith-Doerr, 1996). W literaturze przedmiotu, zwłaszcza polskiej, opracowania dotyczące międzypokoleniowego transferu wiedzy należą jednak do rzadkości. W polskich badaniach zagadnienie międzypokoleniowej wymiany wiedzy i umiejętności uwzględniane jest głównie w realizowanych projektach edukacyjnych (zwłaszcza tych prowadzonych w ramach *Lifelong Learning Programme*). Badania wykonywane dla potrzeb tych projektów dotyczą zwykle przepływów wiedzy między osobami nieaktywnymi zawodowo (zwłaszcza emerytami) i dziećmi w wieku szkolnym, a tym samym nie dają możliwości spojrzenia na tę kwestię z perspektywy miejsca pracy. Podobny charakter ma publikacja opracowana przez pracowników Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu (Marciniak, 2014), badania Kopeć (2013), czy Stefaniak-Hrycko (2011). Dość intensywne badania w tym obszarze prowadzone są także na gruncie

1 Problem ten z różnym nasileniem występuje w różnych krajach (w Polsce jest jeszcze stosunkowo słabo odczuwany), a bardziej intensywny będzie w organizacjach oddalonych od większych ośrodków miejskich (Inma, Drury, 2007).

pedagogiki, w tym zwłaszcza andragogiki, choć i w tym przypadku zwykle nie są osadzone w środowisku pracy (por. np. Karwala, 2009; Muszyński, 2014; Ziółkowski, 2014a)². Spojrzenie na międzypokoleniowy transfer wiedzy w ekonomicznym ujęciu odnaleźć można w nielicznych polskich publikacjach (spośród publikacji pedagogicznych – por. np. Dubas i in., 2008; Matuszewska, 2014; Nawrat, 2014; Ziółkowski, 2014b).

W niniejszym rozdziale rozważania nad aktywnością starszego pokolenia prowadzone będą nadal na poziomie mikroekonomicznym, niemniej jednak osadzone zostaną w perspektywie konkretnych procesów zachodzących w miejscu pracy. Nieuniknione jest zatem odwoływanie się do zarządzania wybranymi procesami w organizacji, niemniej jednak z uwagi na ekonomiczny charakter niniejszej publikacji, do niezbędnego minimum ograniczone zostaną aspekty związane bezpośrednio z instrumentami zarządzania. Będzie to o tyle trudne, że problematyka międzypokoleniowego transferu wiedzy wewnątrz organizacji poruszana jest przede wszystkim w literaturze z obszaru zarządzania.

Celem niniejszego rozdziału jest stworzenie podbudowy teoretycznej analiz empirycznych, których wyniki zaprezentowano w rozdziale kolejnym. Tym samym, rozważania koncentrować się będą na operacie pojęciowym (celem zoperacjonalizowania pojęcia międzypokoleniowego transferu wiedzy i umiejętności oraz zjawisk z nimi związanych). Jest to istotne z punktu widzenia lepszego zrozumienia prawidłowości, które omawiane są z wykorzystaniem terminologii, jaką zwykle posługują się specjaliści w zakresie zarządzania, a nie ekonomii, a także łatwiejszego powiązania ich z dotychczas prowadzonymi rozważaniami. Istotny aspekt analiz stanowi też znaczenie międzypokoleniowych przepływów wiedzy, umiejętności i postaw dla funkcjonowania organizacji i całej gospodarki w perspektywie starzenia się zasobów pracy.

2 Ciekawe inicjatywy w tym obszarze podejmował m.in. Wydział Nauk o Wychowaniu Uniwersytetu Łódzkiego. Projekt „Adults Mentoring”, realizowany w ramach Programu Leonardo da Vinci, skierowany był do osób w wieku 50+ – długotrwale bezrobotnych lub takich, które niedawno utraciły pracę. Projekt ten służył m.in. stworzeniu systemu mentoringu skierowanego do osób 50+ zwiększającego ich możliwości na rynku pracy, ale też wskazywanie pracodawcom, jakie są możliwości zawodowe starszych pracowników, ich potrzeby i korzyści, jakie płyną z ich zatrudnienia. Kolejny projekt pt. ELDER EXPERIENCE-NEW KNOWLEDGE, dotyczył międzypokoleniowego transferu wiedzy, ale już nie w środowisku pracy, kierowany był do seniorów-wolontariuszy, którzy dzielili się swoim doświadczeniem z osobami młodszymi, poprzez międzypokoleniowy dialog. Wyniki badań zaprezentowano m.in. w przywołanych pozycjach: Dubas i in. (2008). Obecnie (01.09.2015 – 01.09.2018) Uniwersytet Łódzki realizuje kolejny projekt w tym obszarze – „Międzypokoleniowe nauczanie kompetencji ICT” („ICT Guides” – TIDES) w ramach programu Erasmus+. Ideą projektu jest opracowanie przez uczniów-imigrantów w wieku 12–16 lat kursu obsługi urządzeń mobilnych dla osób starszych (65+), następnie jego przeprowadzenie oraz ewaluacja. Pomysł bazuje na idei międzypokoleniowego uczenia się, solidarności międzypokoleniowej i międzykulturowej.

5.2. Wiedza i jej znaczenie z perspektywy ekonomicznej

Podobnie jak wiele innych pojęć, „wiedza” nie jest jednoznacznie definiowana. Z punktu widzenia organizacji, wiedza zaliczana jest do aktywów niematerialnych. Probst, Raub i Romhardt (2002) definiują wiedzę jako ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostkę do rozwiązywania problemów; obejmuje ona elementy teoretyczne, praktyczne, a zarazem ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Jak piszą Kobyłko i Morawski (2006, s. 15), jako najbardziej reprezentatywną przyjmuje się definicję wiedzy zaproponowaną przez Davenporta i Prusaka (1998, s. 5), zgodnie z którą wiedza to płynne połączenie wyrażonego doświadczenia, wartości, odpowiednio dobranych informacji oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji.

W rozważaniach ekonomicznych coraz większe znaczenie przywiązuje się do wiedzy od początku lat dziewięćdziesiątych XX w., kiedy to pojawiła koncepcja gospodarki opartej na wiedzy (GOW, *knowledge-based economy*). Jedną z pierwszych definicji gospodarki opartej na wiedzy opracowali eksperci OECD (1992, s. 82). Zgodnie z nią jest to gospodarka, która bezpośrednio bazuje na produkcji oraz stosowaniu wiedzy i informacji. Koźmiński (2001, s. 87) uzupełnia tę definicję, określając gospodarkę opartą na wiedzy jako taką, w której działa wiele przedsiębiorstw, które na wiedzy opierają swoją przewagę konkurencyjną. Gospodarka oparta na wiedzy wiąże się z teorią wzrostu endogenicznego, która zakłada, że pewne czynniki produkcji powstają w wyniku procesów nagromadzenia (akumulacji) np. kapitału wiedzy. Wiedza traktowana jest jako główny endogeniczny czynnik kształtujący strukturę produkcji oraz postęp gospodarczy i społeczny (Kasperkiewicz, 2012). Wiedza w formie nakładu i stanu staje się zatem ważnym czynnikiem determinującym tempo i poziom rozwoju gospodarczego wraz z nakładami i stanem środków trwałych (Dworak i in., 2014, s. 13; Skrzypek, 2008)³. Upraszczając można powiedzieć, że budowanie gospodarki opartej na wiedzy sprowadza się do tworzenia warunków sprzyjających powstawaniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstw opierających swą przewagę konkurencyjną na wiedzy. W skali mikroekonomicznej gospodarka oparta na wiedzy opiera przewagi konkurencyjne na przedsiębiorstwach wiedzochłonnych. Dynamiczne zmiany zachodzące w gospodarce powodują, że istniejąca wiedza i umiejętności zmieniają się w krótkim czasie,

3 Szerzej na ten temat – por. np. Dworak (2012), Godłów-Legiędź (2010), Szukalski (2011).

co determinuje konieczność podnoszenia kwalifikacji i permanentnego uczenia się, a to sprzyja procesowi powstawania i wykorzystywania wiedzy w praktyce. Proces uczenia się rozumiany jest w tym kontekście dwojako – jako zdobywanie kompetencji i umiejętności, które pozwalają jednostce odnosić sukcesy w osiągnięciu celów osobistych lub celów organizacji, ale także jako przetwarzanie znanej wcześniej informacji (OECD, 2000, s. 26). Jak pisze Skrzypek (2011), w warunkach GOW ważnymi czynnikami sukcesu stają się jakość, informacja, wiedza i kapitał intelektualny, a jej filarami są ICT, kapitał ludzki, kapitał społeczny i zarządzanie wiedzą na poziomie organizacji.

Wiedza ujmowana jest jako cenny zasób organizacji (Kipley, Lewis, Helm, 2008) oraz jako jedyne pewne źródło trwałej przewagi konkurencyjnej (Nonaka, 2009). Co więcej, znaczenie to stale rośnie. Skuteczne i efektywne zarządzanie wiedzą staje się więc wyznacznikiem utrzymania konkurencyjności (Akram, Mehmood, Khan, 2015; Stevens, 2010b). Uczenie się i transfer wiedzy, w szczególności informacji i procesów, wewnątrz organizacji jest niezbędne dla jej przyszłego sukcesu. Tym samym imperatywem dla organizacji staje się rozwój kompetencji w zakresie pozyskiwania i transferu wiedzy (Kipley, Lewis, Helm, 2008). Wiedza jako zasób może być zarządzana tak, by wykorzystać w pełni tkwiący w niej potencjał (Nonaka, 2009). Z ekonomicznego punktu widzenia wiedzę traktuje się bowiem bądź jako podstawę do podejmowania określonych decyzji, bądź też jako aktywa, czyli dobra ekonomiczne stanowiące przedmiot obrotu rynkowego. Stąd też badania nad znaczeniem wiedzy na poziomie mikroekonomicznym (organizacji) prowadzone są zwykle w jednym z dwóch ujęć – zarządzania wiedzą lub kapitału intelektualnego.

Wiedza może przybierać różne formy w zależności od miejsca użytkowania, przeznaczenia i sposobu interpretacji. Zgodnie z klasyfikacją OECD wyróżnia się cztery poziomy wiedzy: *know-what*, *know-why*, *know-how* i *know-who* (Kobyłko, Morawski, 2006, s. 21–22). Wiedza *know-what* (wiedzieć co) odnosi się do faktów i w tym rozumieniu ma znaczenie bliskoznaczne z informacją. Jest to wiedza związana z określaniem liczb, wielkości, czasu i przestrzeni. Wiedza *know-why* (wiedzieć dlaczego) odnosi się do wiedzy o zasadach i prawach w naturze, w ludzkim umyśle i społeczeństwie, wyjaśnia rzeczywistość. Wiedza *know-how* (wiedzieć jak) odnosi się do umiejętności pracowników i ich zespołów, do zdolności robienia czegoś. Wiedza *know-who* (wiedzieć kto) odnosi się do kombinacji informacji i relacji społecznych, określa posiadaczy wiedzy i opisuje wiedzę, którą posiadają. Wiedza ta w największym stopniu jest wewnętrzną wiedzą organizacyjną w porównaniu z pozostałymi typami wiedzy.

Istotna z punktu widzenia wykorzystania potencjału starszych pracowników jest klasyfikacja wiedzy związana z miejscem jej występowania i dostępności, uwzględniająca jej jednostkowe ujęcie, zgodnie z którą wyróżnia się (Nonaka, Takeuchi, 1995):

- wiedzę formalną/jawną (*explicite knowledge*) – jest jasno sprecyzowana, można ją przedstawić w sposób formalny za pomocą słów, liczb, symboli, znaków; wiedza ta jest łatwo dostępna, jak również bez większych trudności możliwa do transferu i wykorzystania, a stanowią ją głównie dokumenty, bazy danych i inne rodzaje zapisanych informacji;
- wiedzę cichą/ukrytą (*tacit knowledge*) – z jej istnienia zdajemy sobie sprawę i wykorzystujemy ją w codziennym działaniu, ale nie potrafimy jej do końca określić, a przez to jej formalizacja i przekazywanie innym jest utrudnione; jest trudna do naśladowania i *outsourcingu* z korzyścią dla ogółu społeczeństwa.

DeLong (2004) z kolei mówi o wiedzy jawnej (*explicite*), niejawnej bazującej na zasadach (*implicit rule-based*), niejawnej *know-how* (*implicit know-how*), ukrytej *know-how* (*tacit know-how*) oraz głęboko ukrytej (*deep tacit*). Z kolei z punktu widzenia istotności wiedzy, Kowalczyk i Nogalski (2007, s. 26–27) przywołują podział na: kluczową wiedzę technologiczną, kluczową wiedzę koordynacyjną, wiedzę pomocniczą i wiedzę rynkową.

Jak pokazuje już nawet ten wstępny przegląd, podejść do klasyfikacji wiedzy jest bardzo wiele i nie sposób w tym miejscu wszystkich przytoczyć. Podkreślić należy, że z perspektywy przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej i związanego z nią ryzyka utraty wiedzy przez organizację szczególne znaczenie odgrywa wiedza ukryta. Gromadzi się ona w miarę upływu lat, charakteryzuje się większą praktycznością zbudowaną na podstawie doświadczenia jej „nosiela”, ale też zawiera pewien trudny do określenia „ładunek emocjonalny” (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 23–24). W kontekście starzenia się zasobów pracy istotna jest również kluczowa wiedza technologiczna, która stanowi podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz kluczowa wiedza koordynacyjna, która umożliwia zrobienie użytku z innej wiedzy. Ta ostatnia zawarta jest w szczególnych rozwiązaniach związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem, opiera się na wypracowanych sposobach postępowania, relacjach międzyludzkich, przepływie informacji i innych czynnikach „miękkich”. To meta-wiedza, czyli wiedza o wiedzy – informacja o konfiguracji wiedzy organizacji i struktury jej gromadzenia, która umożliwia ludziom inteligentny dostęp do aktywów wiedzy (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 26–27). Jak piszą dalej Kowalczyk i Nogalski, generalnie rzecz biorąc wiedza cicha i koordynacyjna dają największe korzyści dla

organizacji, niemniej jednak są najtrudniejsze do opanowania. Nabiera to szczególnego znaczenia w sytuacji dezaktywizacji zawodowej kluczowych dla organizacji starszych pracowników, a w konsekwencji – ryzyka obniżenia konkurencyjności organizacji w wyniku utraty cennej wiedzy.

Ważny strategicznie charakter wiedzy wynika, po pierwsze, z jej trudniejszej imitacji i substytucji w porównaniu z zasobami materialnymi, a po drugie, z jej większej elastyczności, tj. przydatności do tworzenia lub doskonalenia różnych elementów oferty przedsiębiorstwa (Kordel i in., 2010, s. 7; Penc, 2007, s. 14; Skrzypek, 2011). Jako zasób strategiczny wiedza powinna podlegać stałej identyfikacji, pomiarowi, pozyskiwaniu, rozwojowi, wykorzystywaniu i ochronie. Innymi słowy, powinna podlegać odpowiednim procesom zarządzania. Nie sposób przywołać wszystkich definicji zarządzania wiedzą, z punktu widzenia formuły publikacji nie wydaje się to też celowe. Szeroki przegląd definicji zarządzania wiedzą znajdziemy w niemal każdej pozycji literatury w tym zakresie, przywołajmy w tym miejscu tylko jedną z najpopularniejszych – definicję Probst, Rauba i Romhardta (2002). Postrzegają oni zarządzanie wiedzą jako wykorzystanie modelu sześciu kluczowych procesów: identyfikacji wiedzy (zdefiniowania źródeł i zawartości wiedzy w organizacji, co powinno ułatwić jej wykorzystanie), zdobywania wiedzy (związane jest z pozyskiwaniem wiedzy, zaspokajaniem potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa), rozwoju wiedzy (poszerzanie obecnych zasobów wiedzy), dzielenia się wiedzą (ułatwianie przepływu wiedzy między pracownikami oraz efektywniejsze jej wykorzystanie), wykorzystywania wiedzy (dzięki powyższym procesom pracownicy bez problemu mogą korzystać z wiedzy, a firma może zdobywać przewagę konkurencyjną) i ochrony wiedzy (przed niewłaściwym jej wykorzystaniem oraz przed przeciekami szczególnie istotnej wiedzy do konkurencji).

Koncepcja zarządzania wiedzą obejmuje cztery wzajemnie powiązane poziomy (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 80–81): narzędziowy, megaprocesowy, strukturalny i integracyjny. Ujęcie to jest zgodne z koncepcją organizacji uczącej się, a konkretnie z ideą cyklu organizacyjnego uczenia się, który obejmuje: pozyskiwanie informacji i/lub wiedzy, ich interpretację, formułowanie koncepcji, działanie i zapamiętanie (Zgrzywa-Ziemniak, Kamiński, 2009, s. 19–20). Zgodnie z definicją Senge (2003), organizacja ucząca się (*learning organization*) to taka, która stale rozszerza swoje zdolności kreowania własnej przyszłości. Sprawne zarządzanie wiedzą prowadzi do rozwoju organizacji w kierunku organizacji uczącej się, a nawet inteligentnej (Grudzewski, Hejduk 2004; Kordel i in., 2010; Skrzypek, 2002; Sydänmaanlakka, 2002; Wiktorowicz, Kornecki, 2012). Zagadnienia te, silnie akcentowane w ostatnim czasie, nie będą jednak w tym miejscu

szerzej omawiane. W kontekście międzypokoleniowego transferu wiedzy nie sposób natomiast pominąć modeli zarządzania wiedzą.

W literaturze przedmiotu wymienia się najczęściej trzy modele zarządzania wiedzą: model japoński, model zasobowy i model procesowy. Model japoński (model SECI), opracowany przez Nonakę i Takeuchiego (Nonaka, Takeuchi, 1995), zakotwiczony jest w założeniu, że wiedza ludzka powstaje i rozprzestrzenia się za pomocą społecznych interakcji między wiedzą ukrytą i jawną. Owa konwersja wiedzy przebiega w cyklu obejmującym cztery procesy: socjalizację/przystosowanie (*adaptation*), uzewewnętrznianie/eksternalizację (*externalization*), łączenie/kombinację (*combination*) i uwewnętrznianie/internalizację (*internalization*). Socjalizacja, czyli proces dzielenia się doświadczeniem, prowadzi do pozyskania wiedzy ukrytej bezpośrednio od innych (poprzez obserwowanie, naśladowanie i ćwiczenie) – wiedza ukryta staje się jawną. Proces wyrażania wiedzy ukrytej za pomocą dostępnych pojęć (eksternalizacja) jest szczególnie istotny dla tworzenia wiedzy, prowadząc również do zamiany wiedzy ukrytej w jawną. Poprzez proces kombinacji następuje porządkowanie i włączanie koncepcji w określony system wiedzy, jednostki dzielą się wiedzą za pośrednictwem dokumentów, spotkań itp. (tworzona jest wiedza jawna na bazie jawnej). Internalizacja, czyli proces włączania wiedzy jawnej w obręb ukrytej, dostarcza wiedzy operacyjnej, „pomagając ludziom doświadczać tego, co już doświadczyli inni” (Kobyłko, Morawski, 2006, s. 59–60). Model japoński wiąże zatem zarządzanie wiedzą (w tym w szczególności transfer wiedzy) z kapitałem społecznym. Z punktu widzenia międzypokoleniowego transferu wiedzy w organizacji model japoński jest istotny zwłaszcza dlatego, że zakłada, że podstawą tworzenia wiedzy organizacyjnej jest wiedza jednostek, a najistotniejszym zagadnieniem jest proces mentalny kreowania wiedzy z pominięciem infrastruktury i sposobów kodyfikacji wiedzy. Nacisk, jaki stawia się w nim na jednostkę i możliwości zastosowania przez organizację pozostającej w jej zasobach wiedzy ukrytej, wydaje się kluczowy dla wykorzystania potencjału starszych pracowników, a jednocześnie zatrzymania istotnej wiedzy w organizacji. Niemniej jednak modelowi japońskiemu zarzuca się zbyt słabe osadzenie w praktyce, zwłaszcza mniejszych przedsiębiorstwach. Filozoficzne podejście do zarządzania wiedzą mocno osadzone jest w kulturze organizacji Dalekiego Wschodu i trudno jest je przenieść na grunt europejski. Znacznie bardziej uniwersalny i czytelny jest model procesowy (Kowalczyk, Nogalski, 2006, s. 55).

Model procesowy, którego głównymi popularyzatorami są Davenport i Prusak (1998), opiera się na trzech fundamentach: poszerzaniu (zdobywaniu nowej) wiedzy, jej kodyfikacji i transferze, przy czym największą rolę przypisuje się pierwszemu z nich. Tworzenie wiedzy sprowadza się

do generowania warunków do jej powstawania, pobudzania inicjatywy pracowników, wspierania twórczej atmosfery, współpracy z ośrodkami tworzącymi wiedzę. Kolejnym etapem jest kodyfikacja wiedzy, czyli nadanie wiedzy organizacyjnej odpowiedniej formy, ułatwiającej dostęp do niej tym osobom, które w danym momencie jej potrzebują. Transfer wiedzy to przenoszenie i udostępnianie oraz absorbowanie wiedzy. W modelu procesowym transfer wiedzy postrzegany jest jako kluczowy element całego procesu zarządzania wiedzą (Sztangret, 2013), jako że na każdym z jego etapów występuje przekazywanie i udostępnianie przez ludzi wiedzy i dzielenie się wiedzą.

Jak wspomniano, w literaturze przedmiotu wymienia się zwykle także model zasobowy, którego twórcą jest Leonard-Barton. To model „źródeł wiedzy”, którego rdzeniem jest pięć elementów skutecznego zarządzania wiedzą. Są to: kluczowe kompetencje, kolektywne rozwiązywanie problemów, implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii, eksperymentowanie dla rozwoju metod rozwiązywania problemów w przyszłości i skuteczne importowanie wiedzy z otoczenia (Leonard-Barton, 1995, s. 25–44). Wszystkie te elementy integrują kluczowe umiejętności pracowników. Model zasobowy jest jednak często krytykowany z uwagi na brak rozwiniętych modeli analitycznych, jak również otoczenia konkurencyjnego.

Wśród podstawowych pojęć związanych z wiedzą na poziomie organizacji wymienić należy również kapitał intelektualny (*intellectual capital*). Wiedza jest bowiem głównym składnikiem zasobów niematerialnych. Edvinsson i Malone (2001, s. 35–39) definiują kapitał intelektualny jako wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które stanowią trwałą przewagę konkurencyjną. To różnica między wartością rynkową a księgową organizacji, suma ukrytych aktywów. Stanowi sumę wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczności przedsiębiorstwa oraz umiejętności jej wykorzystania z pożytkiem dla organizacji (Skrzypek, 2002, s. 26; Bratnicki, 2001, s. 111). Kapitał intelektualny to nagromadzenie jawnej i ukrytej wiedzy, skodyfikowanej informacji i wewnętrznego *know-how*, jest zakorzeniony w doświadczeniu i wiedzy osób należących do organizacji (Carayannis, 2004), jest ważny strategicznie sam z siebie i nie stanowi substytutu dla innego typu kapitału przedsiębiorstwa.

Elementy kapitału intelektualnego są różnie określane w zależności od przyjętego modelu, najczęściej jednak wymienia się (Bratnicki, Strużyna, 2001, s. 70): kapitał ludzki, który jest wartością pochodzącą od człowieka, kapitał społeczny, który dotyczy sieci powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz wewnętrznych relacji pomiędzy poszczególnymi

elementami organizacji (określany też jako relacyjny – por. np. Harasim, 2012, s. 15) oraz kapitał organizacyjny (określany też jako strukturalny), czyli organizacyjne zdolności firmy do spełniania wymagań rynku. W ramach kapitału ludzkiego organizacji, wymienia się kompetentność (umiejętności praktyczne, wiedza teoretyczna, talenty), zręczność intelektualną (innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian) oraz motywację (chęć działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie). Z kolei kapitał społeczny obejmuje zgodnie z tą klasyfikacją: kapitał strukturalny (powiązania w sieci, konfiguracja w sieci, odpowiedniość organizacji), wymiar stosunków międzyludzkich/kapitał relacyjny (zaufanie, normy, zobowiązanie, identyfikacja) oraz kapitał poznawczy (wspólnie podzielane słowniki, wspólnie podzielane opowieści). W ramach kapitału organizacyjnego wyróżnia się strukturę wewnętrzną (struktura organizacyjna, systemy działania, własność intelektualna, procesy wewnętrzne), strukturę zewnętrzną (zasoby rynkowe, powiązania z osobami zainteresowanymi, powiązania z partnerami aliansów strategicznych) i kapitał rozwojowy (innowacyjność, przedsiębiorczość, organizacyjne uczenie się, zamierzenia strategiczne, cele i strategie przedsiębiorstwa, procesy tworzenia).

Omawiana wielowymiarowość i niematerialny charakter kapitału intelektualnego utrudnia jego mierzenie. Wśród najczęściej stosowanych metod jego pomiaru wymienia się: metody oparte na kapitalizacji rynkowej (np. współczynnik Q Tobina, wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej MV/BV), zwrocie na aktywach (np. ekonomiczna wartość dodana EVA^{TM}), jak również bezpośredni pomiar kapitału intelektualnego (np. monitor aktywów intelektualnych, *IAV*) i karty wyników (Zrównoważona Karta Wyników – *Balanced Scoreboard*, *Skandia Nawigator*, *IC-Rating*, *karta łańcucha wartości – Value Chain Scoreboard*) (Bayer, 2013; Fazlagić, 2005; Łukaszewicz, 2009; Skrzypek, 2014a; Ujwary-Gil, 2009, s. 72). Z perspektywy zarządzania wiekiem najbardziej użyteczne są: zrównoważona karta wyników, monitor aktywów niematerialnych oraz karta łańcucha wartości (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a, s. 161–170). Wśród wykorzystywanych obszarów wymienia się m.in. takie, które są bezpośrednio związane z transferem wiedzy między pokoleniami, np. kształcenie nowych pracowników przez starszych, aktywność starszych pracowników w społecznościach praktyków (*communities of practice*), zakodowaną wiedzę starszych pracowników.

5.3. Transfer wiedzy wewnątrz organizacji w perspektywie międzypokoleniowej

Relacje międzypokoleniowe jako wyznacznik międzypokoleniowego transferu wiedzy

Biorąc pod uwagę omawiane w rozdziale trzecim różnice między pokoleniami, różnorodność wiekowa powinna być traktowana jako źródło przewagi konkurencyjnej, a nie źródło konfliktów w organizacji. A do tego niezbędne są dobre relacje między pokoleniami. Relacje międzypokoleniowe dostarczają swoistego kontekstu, w którego obrębie jednostki dorastają i osiągają dojrzałość. Jeśli chodzi o międzypokoleniowy transfer wiedzy, wyznaczają jego kontekst i jeśli są poprawne, przyczyniają się do lepszego wykorzystania potencjału wszystkich pokoleń, w tym w szczególności pokolenia 50+.

Relacje międzypokoleniowe rozumiane są zwykle jako ogół stosunków pomiędzy jednostkami bądź grupami wchodzącymi w skład różnych pokoleń, przy czym stosunki te mogą być definiowane w kategoriach pojedynczych interakcji, w kategoriach stosunku społecznego oraz w kategoriach wpływających na jakość tych interakcji, opinii, postaw i stereotypów (Szukalski, 2010). Relacje międzypokoleniowe tworzą również tło, na którym ludzie odmierzają, odznaczają i wartościują swoje starzenie się (Biggs, Lowenstein, 2011; Hagestad, Uhlenberg, 2005).

Jak proponuje VanderVen (2011), powinny zostać wypracowane podwaliny pod stworzenie teorii międzypokoleniowej. Można ją skonstruować na bazie podstawowych teorii starzenia się, charakteryzujących m.in. proces dezaktywizacji zawodowej – teorii cyklu życia, teorii aktywności, ale także teorii relacji (*relationship theory*), teorii rozwoju psychospołecznego Eriksona (*Eriksonian theory of life span development*) (Erikson, 1980), w tym zwłaszcza teorii generatywności (*generativity theory*) (Erikson, Erikson, Kivnick, 1986; Peterson, Steward, 1990). Generatywność rozumiana jest jako zaangażowanie w przekazywanie wartości i wspieranie rozwoju młodszych pokoleń (Mróz, 2010). Obejmuje zarówno zdolność do prokreacji, jak i produktywność (*productivity*) oraz twórczość (*creativity*), czyli zdolność powoływania do życia nowych wytworów i nowych idei. Znaczenie generatywności dla zrozumienia relacji międzypokoleniowych podkreślają również Villar i Serrat (2014), wskazując kluczową dla rozwoju teorii międzypokoleniowej siódmą fazę modelu Eriksona – późną dorosłość (40–65 lat), w której zderza się produktywność i stagnacja. Dorośli ludzie na tym etapie życia odczuwają potrzebę stworzenia czegoś, co przetrwa ich samych.

Pozytywne rozwiązanie konfliktu „produktywność–stagnacja” wywołuje poczucie osiągnięcia w życiu czegoś znaczącego, przyczyniając się do zbudowania przekonania o własnej użyteczności dla społeczności, w której funkcjonuje jednostka. Brak rozwiązania tego kryzysu skutkuje powierzchownością zainteresowania światem, odizolowaniem się od otoczenia i skoncentrowaniem głównie na sobie.

Teorię generatywności stawia się jako kluczową dla rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy na poziomie organizacji (Noethem, 2011, s. 93; McAdams, 2001). W kontekście starszych pracowników, Kooij i in. (2011) wskazują, że rozwój międzypokoleniowych relacji społecznych w miejscu pracy ma miejsce z uwagi na generatywność i transfer wiedzy właśnie. Podkreśla się jednocześnie istotne dla rozwoju relacji międzypokoleniowych koncepcje – solidarności międzypokoleniowej (*intergenerational solidarity* – Bengtson, Roberts, 1991) i koncepcję ambiwalencji (*ambivalence concept* – Lüscher, 2011). Solidarność międzypokoleniowa zakłada wykorzystanie potencjału osób starszych, w tym zwłaszcza ich:

- mądrości życiowej (wiedzy życia), wynikającej z wiedzy zdobytej oraz nabytych kompetencji, będącej niekwestionowanym atrybutem późnej dorosłości,
- potencjału społecznego (kapitału społecznego),
- potencjału dotyczącego życia rodzinnego (budowanie więzi rodzinnych poprzez opiekę nad wnukami, opiekę nad osobą chorą w rodzinie, pielęgnowanie i przekazywanie tradycji rodzinnych),
- potencjału psychologicznego – wiedza sprzyjająca doświadczaniu powodzenia, poczucie skuteczności (wiara we własne możliwości), optymizm (przypisywanie pozytywnych znaczeń wydarzeniom), nadzieja (posiadanie siły woli, uporczywości w osiąganiu celów), elastyczność (umiejętność trwania w trudnych sytuacjach problemowych),
- potencjału przekazu kulturowego (przekazywanie tradycji regionalnych, ludowych, bezcennych w zachowaniu dziedzictwa kulturowego, artystyczne rękodzielnictwo itp.),
- potencjału jako mistrzostwa w wykonywaniu zawodu – dotyczy wiedzy zawodowej, w tym zwłaszcza profesji „wymierających”. Potrzebne są w tym kontekście nowe formy elastycznego zatrudniania osób starszych, m.in. umożliwiające transfer wiedzy między starszym a młodszym pokoleniem, wolontariat senioralny oparty o kompetencje zawodowe itp.

Koncepcja ambiwalencji międzypokoleniowej odnosi się do sprzecznych ze sobą oczekiwań, zobowiązań, norm, działań poszczególnych generacji, które jednocześnie stanowią istotę stosunków międzypokoleniowych. Zdaniem Krajewskiego (2012), kategoria ta dużo trafniej

niż pojęcie solidarności międzypokoleniowej opisuje relacje łączące przedstawicieli poszczególnych pokoleń. Wynika to przede wszystkim z faktu, że bardzo dobrze odzwierciedla specyfikę związków pomiędzy poszczególnymi generacjami oraz akcentuje, że specyfikę poszczególnych kategorii pokoleniowych określa w dużej mierze to, jak radzą sobie one ze sprzecznościami obecnymi w relacjach ze starszymi generacjami, z ambiwalencjami charakterystycznymi dla określonego czasu i miejsca. Relacje pomiędzy dzieckiem a rodzicem, młodymi a starymi, ze względu na włączenie każdego z podmiotów tego rodzaju stosunków w splecione sieci społeczne, przesiąknięte są ambiwalencjami, których rozwikłanie stanowi podstawowe zadanie tego rodzaju związków.

Coraz większy nacisk na relacje międzypokoleniowe wynika m.in. z idei społeczeństwa dla wszystkich pokoleń, zapoczątkowanej przez ONZ w 1995 r., a rozwiniętej w Planie Madryckim, w którym przyjęto, że wszelkie działania wobec starzenia się są nierozzerwalnie związane ze strategią rozwoju, upodmiotowienie osób starszych oraz prawa i potencjał seniorów są kluczową kwestią społeczną, a sam proces starzenia się powinien być pojmowany przez społeczeństwo w aspekcie równowagi między wynikającymi z niego wyzwaniem i szansami (Zelenev, 2008). Współpraca międzypokoleniowa sprzyja, z jednej strony, niezależności i samodzielności, z drugiej zaś – współzależności, rozumianej jako pomost do samostanowienia i podmiotowego traktowania siebie i innych. W trzech wymiarach aktywności, tj. pracy, edukacji i wypoczynku utożsamianego z emeryturą, będą zachodziły przesunięcia. Sytuacje takie są coraz częstsze w zróżnicowanych wiekowo miejscach pracy (Riley, Riley, 1994; Hagestad, Uhlenberg, 2005). Jako skuteczne narzędzie, za pomocą którego społeczeństwa mogą dążyć do inteligentnych relacji międzypokoleniowych, coraz częściej postrzegany jest dialog międzypokoleniowy. Sprzyja mu realizacja programów międzypokoleniowych, które – według definicji UNESCO – są nośnikiem celowej i zaplanowanej w czasie wymiany zasobów i procesu uczenia się pomiędzy młodszyimi i starszymi generacjami. Wymiana ta przynosi korzyści indywidualne i społeczne (Hatton-Yeo, Ohsako, 2000).

Aby organizacji udało się skutecznie zarządzać zaangażowaniem zróżnicowanych pod względem wieku pracowników, w tym usprawnić wymianę wiedzy i doświadczenia w miejscu pracy (zwłaszcza między najstarszym i najmłodszym pokoleniem) konieczne jest zwiększenie wiedzy i umiejętności w sferze zarządzania różnorodnością i zarządzania multigeneracyjnego. Jak twierdzi Czapiński (2012a, s. 22, 2012b), obecnie w Polsce mamy często do czynienia z „murem niezrozumienia” między starym pokoleniem a nową rzeczywistością. Ponadto w Polsce dominuje silna krytyka podwładnych ze strony przełożonych, poprzez ciągle wytykanie im błędów, porażek, demonstrowanie swojej wyższości,

co skutkuje najczęściej „zabijaniem” motywacji i kreatywności wśród pracowników. Współpraca międzypokoleniowa wymaga, aby spełnione były następujące warunki (Tokarz-Kamińska, 2013, s. 45–46):

- nieocenianie, otwarcie na inność, akceptacja różnorodności postaw, doświadczeń i wyglądu, ciekawość drugiego człowieka, chęć poznania siebie nawzajem,
- otwartość na wzajemne słuchanie i wzajemne uczenie się,
- tworzenie atmosfery „bycia razem”, a nie wychowywania, pouczenia,
- przełamywanie stereotypów wiekowych, czujność na stereotypy i dominację,
- budowanie poczucia zaangażowania wobec siebie nawzajem i wobec otoczenia,
- zadbanie o integrację, szukanie wspólnych „przestrzeni” (pasje, doświadczenia itd.),
- pełne uczestnictwo każdego pokolenia.

Z punktu widzenia stosunków pracy istotne jest, aby działania międzypokoleniowe nie opierały się na poświęceniu, lecz na wzajemności. Na uwadze należy mieć również to, że młodzi nie chcą być pouczeni, ale chcą poznawać doświadczenia starszych i wyciągać z nich wnioski na przyszłość. Daje to duże pole do rozwoju instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy opierających się na zaufaniu, inspirowaniu, stymulowaniu i długofalowej współpracy młodych i starszych pracowników, w tym zwłaszcza mentoringu. Jak podkreśla Mazurek-Kucharska przychodzi czas na nową solidarność międzypokoleniową w miejscu pracy, która jest gwarantem wykorzystania potencjału kompetencyjnego dojrzałych pracowników i współpracy międzypokoleniowej (Mazurek-Kucharska, 2011; Mazurek-Kucharska, Block, 2013).

Ogólne zasady funkcjonowania międzypokoleniowego transferu wiedzy w miejscu pracy

Ogólnie rzecz biorąc, transfer wiedzy rozumiany jest jako przeniesienie (wymiana) wiedzy od jednej osoby do drugiej lub od jednej grupy ludzi lub organizacji do innej grupy ludzi lub organizacji (Gupta, Sharma, Hsu, 2004). Jego głównym zadaniem jest multiplikowanie wiedzy, tak, aby możliwe było jej szybkie upowszechnianie wśród dużych grup (Choi, Lee, Yoo, 2010; Ingram, Simons, 2002; Wang, Noe, 2010; Zhen, Jianga, Song, 2011). Transfer wiedzy stanowi podstawę realizacji procesu uczenia się organizacji, zwłaszcza w obliczu wspólnego funkcjonowania w miejscu pracy czterech, a nawet pięciu generacji. W tym kontekście coraz częściej transfer wiedzy rozpa- truje się właśnie w perspektywie międzygeneracyjnej. Międzypokoleniowy

transfer wiedzy definiuje się jako transfer wiedzy między starszą a młodszą generacją (Cavalli-Sforza, Feldman, 1981). To dowolna interakcja jeden-na-jeden, grupowa lub przez komunikatory, poprzez którą przekazuje się fakty, kontekst, związki, procesy i inne spostrzeżenia dwóch pokoleń (Haron, Sabri, Jamil, 2014). Oznacza to, że międzypokoleniowy transfer wiedzy zawęża podmiot transferu, niemniej jednak procesy z nim związane pozostają takie same, niezależnie od uwzględniania kontekstu międzygeneracyjnego. Transfer wiedzy osadzony jest zwykle w teorii translacyjnej⁴ (*translation theory*) (Holden, von Kortschmarck, 2004), teorii agencji (*agent theory*)⁵ (Arrow, 1985) czy teorii gier⁶ (*game theory*) (Boyce, 2001).

Transfer wiedzy obejmuje co najmniej dwie osoby i specyficzny kontekst, zwany Ba, który jest odpowiednikiem miejsca, przestrzeni, w której zachodzą interakcje między wiedzą jawną i ukrytą, które z kolei prowadzą do powstawania nowej wiedzy (Nonaka, Takeuchi, 1995). Ogólnie rozumiany transfer wiedzy staje się procesem podstawowym, a niejednokrotnie pierwotnym, pozwalającym realizować pozostałe procesy z udziałem wiedzy (Mikuła, 2011b, s. 61). Ma to szczególne znaczenie, gdy pod uwagę bierze się ukrytą wiedzę starszych pracowników, kluczowych dla organizacji. Transfer wiedzy sytuowany jest jako jeden z elementów megaprocesowego poziomu zarządzania wiedzą w organizacji (Penc, 2002, s. 5). Procesy wymiany wiedzy mogą przybierać formę transferu ustrukturyzowanego (*structured knowledge transfer – SKT*) lub nieustrukturyzowanego (*un-structured knowledge transfer – UKT*) (Chang, 2010, s. 26–30). Dzielenie się wiedzą między pojedynczymi pracownikami jest bazową ścieżką przekazania istniejącej wiedzy na poziomie organizacji (Watson, Hewett, 2006) i odgrywa fundamentalną rolę dla efektywności organizacji (Argote i in., 2000; Cummings, 2004).

Mówiąc o transferze wiedzy w kontekście otoczenia nie sposób nie wspomnieć o *crowdsourcingu*, który w uproszczeniu można rozumieć jako przechwytywanie „mądrości konsumentów”, czerpanie wiedzy, pomysłów i inspiracji z tłumu, od zwykłych ludzi (Kasprzycki-Rosikoń, Piątkowski, 2013; Schlagwein, Bjørn, 2014). Można określić główną ideę *crowdsourcingu* jako uzyskanie przez przedsiębiorstwo korzyści w drodze poszukiwania globalnych zasobów talentu i umiejętności poza swoimi strukturami (Kościelniak, Brendzel-Skowera, 2014). Jego rozwój staje się

4 Między posiadaczem (nadawcą) wiedzy a jej użytkownikiem (odbiorcą/nabywcą) pośredniczy tłumacz (przełożony), który dostosowuje wiedzę do potrzeb jej transmisji do docelowego użytkownika.

5 Teoria agencji przedstawia przedsiębiorstwo jako sieć kontraktów zwanych związkami agencji, zawartych między poszczególnymi uczestnikami.

6 Teoria gier bada, jakie strategie powinni wybrać „gracze”, aby osiągnąć najlepsze wyniki. Działania podejmowane przez każdego z uczestników mają wpływ na pozostałych uczestników.

coraz bardziej intensywny dzięki portalom społecznościowym. Model *crowdsourcingu* rozbudowuje podstawowy model organizacyjnego uczenia się, w którym wiedza indywidualna poprzez proces interpretacji, integracji i instytucjonalizacji przekształcana jest w wiedzę zespołową, a następnie organizacyjną. Czerpanie wiedzy z tłumu następuje na każdym etapie organizacyjnego uczenia się, a jednocześnie tworzą się sprzężenia zwrotne (Schlagwein, Bjørn, 2014). *Crowdsourcing* stwarza również możliwość międzypokoleniowego transferu wiedzy, który jest szczególnie użyteczny w sytuacji projektowania innowacyjnych produktów i usług kierowanych do starszej grupy społeczeństwa. Rozwój *silver economy* i coraz szersze jej rozumienie (nie tylko w kontekście usług opiekuńczych dla seniorów), na które należy mieć nadzieję również w polskich warunkach, będzie intensyfikować włączanie *crowdsourcingu* z udziałem starszej generacji społeczeństwa w procesy kreowania nowej wiedzy w organizacji. Jak na razie oba te zagadnienia pozostają w początkowej fazie rozwoju, na ich efekty trzeba będzie jeszcze poczekać.

Etapy międzypokoleniowego transferu wiedzy

Davenport i Prusak (1998) wskazują na dwa rodzaje działań w ramach transferu wiedzy: transmisję i absorpcję. Transmisja polega na pobraniu wiedzy z bazy wiedzy lub innego źródła i przekazaniu odbiorcy. Następnie musi nastąpić akceptacja, przyswojenie i wykorzystanie otrzymanej wiedzy. Aby wiedza została właściwie zaabsorbowana, musi mieć wiarygodne źródło i mieć właściwą postać.

W literaturze przedmiotu najczęściej przywołuje się pięcioelementowy model transferu wiedzy, bazujący na modelu Nonaki i Takeuchiego. Przewiduje się w nim, że wychodząc od źródła (którego istotnymi cechami są wartość wiedzy oraz chęć dzielenia się wiedzą) proces transferu rozpoczyna się od uświadomienia (pojawia się potrzeba wiedzy). Po nim następuje pozyskanie (danych/informacji), następnie transformacja (wiedza jest transformowana). Kolejnym etapem jest absorpcja – wtedy pojawia się „użyteczność wiedzy”, która pozwala na jej aplikację przez odbiorcę (którego najbardziej istotnymi cechami są w tym kontekście zdolność do przyswojenia wiedzy i chęć nabycia wiedzy). Model ten przewiduje sprzężenie zwrotne – odbiorca uzewnętrznia wiedzę i przekazuje ją do nadawcy (i cały cykl się powtarza).

Na krokach tych bazuje aplikacyjny model transferu wiedzy, opracowany przez GNB Knowledge Transfer Guide for Managers (2010). Proces transferu wiedzy dzieli się w nim na pięć etapów, które zaadaptowane zostały do ujęcia utrzymania w organizacji wiedzy pozostającej w dyspozycji starszych pracowników (tab. 17).

Tabela 17. Proces transferu wiedzy w kontekście decyzji emerytalnych pracowników

Etap	Główne działania	Pomocnicze pytania
1	2	3
<p>Etap 1. Identyfikacja kluczowej wiedzy, zagrożonej ryzykiem utraty wraz z odejściem pracownika na emeryturę</p>	<p>Należy skupić się na tych obszarach, w których utrata wiedzy stanowić będzie największe zagrożenie dla sukcesu organizacji</p>	<ul style="list-style-type: none"> √ Jaka wiedza jest krytyczna (kluczowa) dla osiągnięcia bieżących celów (technologia, procesy, wiedza biznesowa, dokumentacja, kontakty, zadania administracyjne)? √ Dlaczego transfer tej wiedzy jest ważny? √ Czy ta wiedza związana jest z jakimś kluczowym stanowiskiem lub kluczową rolą w ramach danej jednostki? √ Jaki wpływ na wydajność miałyby utracenie tej wiedzy? √ Jakie potrzeby w zakresie wiedzy mają pracownicy – teraz i w przyszłości? √ Co inni uznaliby za wiedzę kluczową?
<p>Etap 2. Identyfikacja nadawcy – czy, a jeśli tak, to który pracownik planujący przejście na emeryturę posiada taką wiedzę?</p>	<p>Należy zidentyfikować planowane lub już pewne przejścia na emeryturę lub inne nieuchronne odejścia z pracy, a także spotkać się z pracownikami i określić, czyja wiedza jest kluczowa dla organizacji. Kolejnym krokiem jest zaangażowanie osoby (osób), w których zasobach pozostaje owa kluczowa wiedza</p>	<ul style="list-style-type: none"> √ Ile mamy czasu do momentu odejścia pracownika na emeryturę? √ Czy możliwe jest częściowe nałożenie zasobów, zanim dana osoba opuści pracę? √ Czy osoba opuszczająca organizację będzie zdolna do konsultacji przed swoim odejściem? √ Kto wykonuje jedyną w swoim rodzaju pracę? √ Kto ma unikalny zestaw umiejętności i wiedzy? √ Kto posiada długoterminową pamięć organizacyjną? √ Kto „napędza” realizację dużych projektów? √ Jeśli musiałbyś nagle opuścić organizację, jakiego rodzaju wiedzy i/lub umiejętności, które posiadasz, najbardziej będzie brakować organizacji? √ Jak wiedza i umiejętności są wykorzystywane? √ Gdzie ta wiedza istnieje? Czy jest udokumentowana? Jeśli nie, w jaki sposób może być pozyskiwana, dzielona i magazynowana? Kto może się tym zająć? √ Jakich kluczowych zasobów (materiałnych, kontaktów) używasz/ potrzebujesz do wykonywania swojej pracy? √ O jakie składowe wiedzy należy się najbardziej zatroszczyć? √ Czy istnieje specyficzna, niezbędna dla organizacji wiedza lub umiejętności, których nabycie wymaga dużo czasu? Jak można wspierać krzywą uczenia się dla tych umiejętności/wiedzy? √ Patrząc wstecz, czego chciałbyś być nauczony wcześniej w pracy, co uczyniłoby przejście na emeryturę łatwiejszym?
<p>Etap 3. Identyfikacja odbiorcy spośród młodszych pracowników</p>	<p>Należy ustalić, komu ma zostać przekazana wiedza.</p> <p>Idealny czas na spotkanie zarówno z nadawcą, jak i odbiorcą wiedzy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> √ Kim są wybrani użytkownicy? √ Co pracownicy już wiedzą? √ Kto potrzebuje wiedzy, aby zapewnić wartość dodaną organizacji? √ Czy nadawca i odbiorca wiedzy są w tym samym miejscu? √ Ocena aktualnego stanu wiedzy odbiorcy i nadawcy √ Wyjaśnienie oczekiwań √ Ustalenie ról i obowiązków √ Ustalenie podstawowych zasad √ Wyjaśnienie potrzeb komunikacyjnych wszystkich stron (np. najlepsze ścieżki/kanały komunikacji – gdzie, jak często itp.)

cd. Tabela 17

1	2	3
<p>Etap 4. Wybranie narzędzi transferu wiedzy celem jej utrzymania w organizacji</p>	<p>Wiedza powinna być transferowana z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi. Należy współpracować zarówno z nadawcą, jak i odbiorcą wiedzy, aby zidentyfikować najbardziej odpowiednie narzędzia</p>	<p>√ Opracuj plan międzypokoleniowego transferu wiedzy (<i>plan of intergenerational transfer of knowledge</i> – PITK), określ zadania, działania i rezultaty, które odnoszą się wprost do transferu kluczowej wiedzy. W szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podziel wiedzę na najdrobniejsze elementy podlegające zarządzaniu • Zdefiniuj plan w kategoriach mierzalnych celów, zadań i rezultatów uczenia się (kamienie milowe, terminarz) • Wyjaśnij oczekiwania dotyczące wyników • Zaplanuj regularne spotkania z udziałem nadawcy, odbiorcy i menedżera
<p>Etap 5. Realizowanie procesu międzypokoleniowego transferu wiedzy</p>		
<p>Etap 6. Monitoring i ewaluacja</p>	<p>Menedżer powinien monitorować i oceniać postępy realizacji planu transferu wiedzy, aby upewnić się, że wiedza została przekazana</p> <p>Określenie kryteriów ewaluacji</p> <p>Określenie wymagań sprawozdawczych</p> <p>Koordinacja spotkań ewaluacyjnych ex-post</p>	<p>Możliwość pomiaru skuteczności działań związanych z międzypokoleniowym transferem wiedzy oraz ich wpływu na realizację celów jest równie ważna jak sam proces transferu. Ważna jest integracja planu międzypokoleniowego transferu wiedzy, dostosowanie PITK do procedur operacyjnych i wyników działalności organizacji.</p> <p>Odpowiedz sobie na pytanie: „Jakich produktów oczekujesz w wyniku międzypokoleniowego transferu wiedzy?”</p> <ul style="list-style-type: none"> √ zmian w poziomie wiedzy, świadomości i postaw? √ zmian w zachowaniu (np. w zakresie metod rozwiązywania problemów, sieci itp.) √ zastosowania nowej wiedzy w podejmowaniu decyzji, w zatrzymaniu kluczowej wiedzy koordynacyjnej, technologicznej, procesowej itp.? <p>√ zwiększenie współpracy w ramach zespołu/oddziału/regionu/organizacji</p> <p>√ poprawa komunikacji i rozwiązywania problemów</p> <p>√ lepsze podejmowanie decyzji</p> <p>√ wymóg raportowania raz w tygodniu lub raz na dwa tygodnie – zarówno po stronie nadawcy, jak i odbiorcy (jednostronnicowy dokument uwzględniający cele, osiągnięcia, problemy, wymagane wsparcie, cele na następny okres),</p> <p>√ zapewnienie częstego feedback’u</p> <p>√ ewaluacja satysfakcji nadawcy i odbiorcy z realizacji PITK</p> <p>√ przegląd procesu, lekcji wyciągniętej z uczenia się (Co działa dobrze? Co nie działa? Jak można usprawnić proces?)</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: GNB (2010).

Analogiczne etapy procesu międzypokoleniowego transferu wiedzy wymienia Leonard (2014). Są to: (1) ustalenie znaczenia wiedzy traczonej wraz z przejściem pracownika na emeryturę, (2) zidentyfikowanie „głębokiej mądrości” (*deep smart*) istotnej dla organizacji, (3) wykorzystanie sprawdzonych technik przekazywania wiedzy, (4) zidentyfikowanie i wdrożenie długoterminowych programów międzypokoleniowego transferu wiedzy, (5) skonfigurowanie indywidualnych planów uczenia sukcesorów, (6) ocena inicjatyw podejmowanych w obszarze transferu wiedzy. Mikuła natomiast (2011a, s. 30) wskazuje, że na proces transferu wiedzy składają się następujące etapy: (1) pozyskiwanie wiedzy – zdobywanie wiedzy z różnych źródeł (wewnętrznych i zewnętrznych), (2) udostępnianie wiedzy – proces odwrotny do pozyskiwania wiedzy, czyli przekazywanie wiedzy skierowane na konkretne osoby, (3) rozpowszechnianie wiedzy – rozwinięta forma udostępniania wiedzy mająca na celu stworzenie z danej wiedzy zasobu ogólnie dostępnego, (4) dzielenie się wiedzą – wzajemne przekazywanie sobie przez ludzi wiedzy w procesie komunikacji. Stevens (2010b) proponuje model transferu wiedzy uwzględniający przepływy między wiedzą jawną i ukrytą, opierający się na podstawowym czteroelementowym modelu Nonaki i Takeuchiego. Wiedza ukryta jest funkcją środowiska, indywidualnego doświadczenia i wiedzy jawnej. Autorka zwraca przy tym uwagę na aspekt międzygeneracyjny – z uwagi na fakt, że ludzie są włączeni w proces transferu wiedzy, w trakcie transferu wiedza ewoluuje. Zwłaszcza między pokoleniami wiedza nie jest przekazywana dokładnie w niezmienionej formie – osobiste rozumienie wiedzy, często odmienne dla różnych pokoleń, powoduje jej pewne modyfikacje.

Podkreślić należy, że etapy międzypokoleniowego transferu wiedzy są nieco inne w przypadku transferu ustrukturyzowanego niż nieustrukturyzowanego. Opierając się na modelu zaproponowanym przez Szulanskiego (1996), należy wskazać na cztery etapy ustrukturyzowanego transferu wiedzy: inicjowanie/poszukiwanie (*initiation*), implementacja/uczenie się (*implementation*), dyfuzja/praktyka (*ramp-up*), integracja/uchwycenie (*integration*). Po zidentyfikowaniu potrzebnej wiedzy, następuje zbieranie i ocena informacji celem przeprowadzenia transferu. W kolejnej fazie ustala się specyficzne powiązania między nadawcą i odbiorcą wiedzy i adaptuje najlepsze praktyki transferu celem dopasowania do potrzeb odbiorców. Faza trzecia polega na tym, że odbiorca wiedzy zaczyna wykorzystywać transferowaną wiedzę i rozwiązuje nieoczekiwane przeszkody, jakie pojawiają się na etapie transferu wiedzy. W ostatniej fazie odbiorca uzyskuje satysfakcjonujące rezultaty po zastosowaniu transferowanej wiedzy. Nowe praktyki tracą tym samym swój nowatorski charakter i są akceptowane jako kolejny standard funkcjonowania organizacji. Nieustrukturyzowany transfer wiedzy jest nieformalny, nieplanowany

i spontaniczny. Składają się na niego te same etapy, niemniej jednak nie muszą one następować po sobie w takiej kolejności, jak to ma miejsce w przypadku transferu ustrukturyzowanego. Jak podkreślają Davenport i Prusak (1998), jest on ważny dla sukcesu każdej organizacji, ponieważ ma miejsce w trakcie codziennej pracy. Odbiorca i nadawca pracują w tej samej dziedzinie i dzielą tę samą praktykę. Składają się na niego: kopiowanie, adaptacja i dyfuzja wiedzy.

Planując transfer wiedzy organizacja powinna koncentrować się na tej wiedzy, która jest ważna dla jej przyszłości i konkurencyjności. Z drugiej strony, powinna koncentrować się na kluczowych pracownikach – zwykle w organizacji jest kilku pracowników, których wiedza jest szczególnie istotna dla rozwoju organizacji (Leonard, Swap, Burton, 2014a; Martins, Martins, 2011). Dlatego transfer wiedzy zaczyna się od określenia krytycznych umiejętności i zdolności pracowników odchodzących na emeryturę, zidentyfikowania pracowników będących w posiadaniu unikalnej wiedzy. Następnie zapewnić należy warunki umożliwiające jej efektywny transfer. W wyniku owych przepływów, tworzona jest nowa wiedza, zmianie ulega dotychczasowa, a na jej utrzymaniu powinna się koncentrować organizacja. Poprzez stopniowe rozwijanie umiejętności, a jednocześnie zrozumienie, co jest niemożliwe do transferowania od jednej osoby do drugiej bez jej zmiany, budowana jest wiedza specjalistyczna. Problemem jest jednak to, że pracownicy, którzy potrzebują określonej wiedzy nie mają do niej dostępu głównie dlatego, że nie mają świadomości, kto w ich organizacji ją posiada, że ludzie tacy istnieją w ramach przedsiębiorstwa czy wydziału.

5.4. Znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy

Znaczenie starszych pracowników z perspektywy retencji wiedzy

„Tsunami” przejść na emeryturę pracowników z pokolenia *baby boomers* uwidacznia pilną potrzebę międzypokoleniowego transferu wiedzy – od starszych do młodszych pracowników. Leonard i Swap zwrócili na to uwagę w książce „Deep Smarts” (2005). Niestety, z perspektywy pracodawców, starzenie zasobów pracy kojarzone jest częściej z negatywnymi konsekwencjami – wzrostem kosztów, obniżeniem skłonności do zmian, wzrostem absencji chorobowej, obniżeniem produktywności (Ebrahimi,

Saives, Holford, 2008) aniżeli szansami. Jak podkreślano w rozdziale drugim, założenia te są w większości przypadków błędne (Posthuma, Campion, 2009; Koopman-Boyden, MacDonald, 2003; Slagter, 2007). Starsi pracownicy są zwykle mniej wydajni niż młodszy, ale jest to kompensowane poprzez pozytywny efekt doświadczenia, które powinno być rozpatrywane nie tylko w kategoriach bieżącego funkcjonowania organizacji, ale przede wszystkim w ujęciu perspektywicznym, poprzez zapewnienie ciągłości procesów, zbudowanych sieci kontaktów itp. Organizacje bardziej niż kiedykolwiek potrzebują starszych pracowników, jako że przenoszą oni wiedzę między pokoleniami, przekazują wartości firmy młodszym pracownikom, doskonale sprawdzają się w roli mentorów, jak również zapewniają na czas pracowników do specjalistycznych zadań. Pracodawcy muszą być otwarci na wyzwania towarzyszące procesowi starzenia zasobów pracy, gdyż ignorowane mogą uniemożliwić przyciąganie, utrzymanie i zaangażowanie starszych pracowników. Istotne jest zwłaszcza, aby młodzi menedżerowie potrafili dostrzec znaczenie starszych generacji pracowników, a jednocześnie wdrożyć działania służące maksymalizowaniu ich wartości dla organizacji (Capelli, Noveli, 2010).

Starsi pracownicy mają za sobą zwykle duże doświadczenie zawodowe i życiowe, a także wiedzę specjalistyczną, wykraczającą często poza ich aktualne stanowisko i organizację. Powoduje to, że stanowią cenne źródło wiedzy, niemniej jednak sami mniej chętnie jej poszukują, nie widząc takiej potrzeby. Ponadto, osoby starsze przywiązują większą wagę do relacji międzyludzkich, silniej utożsamiają się z organizacją (Ng, Feldman, 2008) i są bardziej stabilni emocjonalnie (Mroczek, Spiro, 2005), przez co są bardziej skłonni do pomocy, odpowiadania na pytania, udzielania rad. Powinno to skutkować tym, że będą chętniej dzielić się wiedzą niż młodszy pracownicy. Ponownie można zatem przywołać teorię generatywności (Peterson, 2002; Stam, 2010).

Znaczenie starszych pracowników w kontekście transferu wiedzy ujawnia się zwłaszcza w następujących obszarach (Leonard, Swap, Barton, 2014b):

- relacje – budowane przez wiele lat, pozwalają doświadczonemu pracownikowi, przykładowo, przez telefon uzyskać pożądane informacje od klienta czy innego eksperta – w myśl powiedzenia „Mądrzy ludzie znają innych mądrych ludzi”. Nawet jeśli ekspert odchodzący na emeryturę przekaze następcom książkę teleadresową swoich klientów i współpracowników, bez jego wiedzy są to informacje mało użyteczne dla organizacji. Istotny jest kapitał społeczny odchodzącego pracownika, w tym zwłaszcza wypracowane przez niego sieci;
- reputacja, którą organizacja może utracić, gdy sukcesorzy nie będą mieć wystarczającego doświadczenia i umiejętności;

- *re-work* – utrzymywanie dotychczasowego *status-quo* nie jest pożądane, świeże spojrzenie jest bardzo cenne. Niemniej jednak bez zapewnienia płynnego przekazania zadań sukcesorowi, który zastępuje pracownika odchodzącego na emeryturę, marnotrawione są zasoby organizacji – następcy trudniej jest wdrożyć się w pracę na danym stanowisku, zrozumieć procesy produkcyjne, punkty krytyczne, nauczyć się nieformalnych norm itp., a cały proces uczenia się staje się bardzo czasochłonny, a tym samym – kosztochłonny;
- zdolność do odtworzenia – jest bodajże najbardziej problematycznym obszarem. Pomimo tego, że innowacje wymagają kreatywności, bez znajomości dotychczasowych procesów, źródeł niepowodzeń itp., proces wdrażania innowacji wiąże się z powielaniem wcześniejszych błędów. Dotyczy to zwłaszcza bardzo skomplikowanych produktów i procesów.

Duża skala przejść na emeryturę kojarzona jest współcześnie z niedoborem talentów. Rotacja pracowników, choć występująca częściej w przypadku młodszej kadry, dotyczy również tych najbardziej doświadczonych, kluczowych dla organizacji osób, które w obliczu ogólnych trudności z pozyskaniem odpowiedniej kadry są często podkupowane przez inne przedsiębiorstwa. Często sami też podejmują decyzję o zmianie pracodawcy lub uruchomieniu własnej działalności. Dotyczy to zwłaszcza zaawansowanych technologicznie branż przemysłu, choć nie tylko (Franco, Filson, 2006). Dlatego też ignorowanie starszych pracowników na etapie zarządzania talentami należy do najpoważniejszych błędów, szczególnie w przypadku menedżerów i pracowników wiedzy. Jak twierdzi Stam (2009b), powodem tego jest tradycyjne podejście do zwrotu z inwestycji w szkolenia i rozwój, które w przypadku pracowników zbliżających się do wieku emerytalnego wydają się pracodawcom nieopłacalne. Należy mieć jednak na uwadze, że w przypadku pracowników wiedzy, odświeżanie kompetencji jest konieczne w każdym wieku, gdyż wiedza zmienia się bardzo dynamicznie. W pracowników należy inwestować również tuż przed emeryturą, nie zaprzestawać tego między 40. a 50. rokiem ich życia. Im wcześniej rozpocznie się ten proces, tym jest bardziej skuteczny (Stam, 2009b).

Wielu naukowców, zgadzając się z teorią generatywności, jest zdania, że starsi pracownicy chętnie dzielą się wiedzą. Wielu ekspertów powszechnie uważa, że ich „głęboka mądrość” jest silnie powiązana z ich identyfikacją z organizacją, a tym samym pozostawaniem w niej. Sprawia im satysfakcję, dowartościowuje ich to, że koledzy szukają u nich pomocy w rozwiązaniu swoich problemów. Niemniej jednak często starsi pracownicy obawiają się, że przekazanie wiedzy młodszym

współpracownikom obniży ich rangę w organizacji. Menedżerowie nie powinni jednak dopuścić do tworzenia się „monopoli” *know-how*, tak projektując system zarządzania, aby zapobiec monopolizacji wiedzy na długo przed przejściem pracownika na emeryturę – wiedza jednostki powinna stać się wiedzą organizacji. W niektórych organizacjach systemy motywacyjne uwzględniają działania mentoringowe wobec sukcesorów na danym stanowisku, uzależniając ocenę nie tylko od tego, czy pracownik dobrze wykonuje swoją pracę, ale jak dobry jest w uczeniu innych. W innych, premiuje się pracę zespołu, a nie jednostek, tym samym wymuszając wzajemną pomoc i (międzypokoleniowy) transfer wiedzy.

Dlaczego międzypokoleniowy transfer wiedzy jest tak ważny dla organizacji?

Organizacje tracą wiele wraz z odejściem starszych pracowników na emeryturę, zwłaszcza, że bez ich udziału wiedza pozostająca w ich zasobach jest niejednokrotnie nie do odtworzenia. Brak przekazywania wiedzy może doprowadzić do dezorganizacji firmy, zachwiania procesów, może wydłużyć procesy wprowadzania nowych/młodszych pracowników. Poza tym organizacja traci autorytety, przypisywane starszym pracownikom. Wiedza kluczowych starszych pracowników oparta jest na kluczowych dla organizacji regułach. Owa „głęboka mądrość” jest ważna dla przyszłości organizacji, ale i jej „tu i teraz”. Chodzi zwłaszcza o istotne z punktu widzenia działalności firmy kompetencje, budowane przez lata pracy, pomocne w podejmowaniu mądrych i szybkich decyzji strategicznych i taktycznych. Dotyczy to zwłaszcza kompetencji technicznych i menedżerskich. Jeśli taka wiedza jest w zasobach odchodzących na emeryturę, może zostać utracona na zawsze. Niektóre z firm stają się wręcz „sparaliżowane” w takich sytuacjach.

„Zgromadzone informacje pokazują, że w polskich przedsiębiorstwach systemy przekazywania wiedzy przez starszych pracowników wymagają udoskonalenia tak, aby odejście pracownika na emeryturę nie oznaczało dla przedsiębiorstwa straty zgromadzonej przez niego wiedzy” (IBnDiPP, 2009, s. 16). W niektórych firmach rosnąca liczba osób odchodzących na emeryturę powoduje wystąpienie luki wiedzy, która osłabia zdolności organizacji do konkurowania na dynamicznym rynku. Dla innych, w obliczu kurczenia się zasobów pracy i zwiększenia mobilności młodego pokolenia pracowników, pojawia się problem utrzymania odpowiedniego poziomu zatrudnienia. Utrata wiedzy wraz z odejściem pracowników na emeryturę osłabia innowacyjność

organizacji, efektywność jej działania, konkurencyjność, może skutkować brakiem mentorów dla młodszych pracowników (DeLong, 2004). W efekcie potencjał i zysk przedsiębiorstwa maleje.

Położenie nacisku na międzypokoleniowe transfery wiedzy jest konieczne z uwagi na następujące kwestie (Khan, 2012):

- zrównoważony transfer wiedzy – inwestycje w rozwój produktów, usług i procesów są rozłożone w czasie, a „towarzyszący” im pracownicy stają się posiadaczami wiedzy w zakresie ich obsługi; optymalizacja nabytej przez pracowników wiedzy osiągnięta zostanie wtedy, gdy organizacja będzie mogła liczyć na czerpanie korzyści z tych inwestycji również w przyszłości, poprzez wewnątrzorganizacyjne programy transferu wiedzy;
- organizacje kreujące nową wiedzę napędzają efektywność i produktywność gospodarki opartej na wiedzy – dzięki temu, że przedstawiciele różnych generacji dzielą się swoją wiedzą, wzajemnie uczą od siebie, w dłuższej perspektywie wiedza indywidualnych pracowników ulega transformacji w wiedzę organizacji, prowadząc w efekcie do tworzenia nowej wiedzy. W skali makroekonomicznej, organizacje kreujące wiedzę przyczyniają się do zwiększenia wydajności i produktywności gospodarki opartej na wiedzy;
- ewolucja zarządzania wiedzą w organizacjach – obecnie stosowane strategie zarządzania wiedzą nie uwzględniają w wystarczającym stopniu aspektu międzygeneracyjnego; w efekcie pozytywny efekt synergii wiedzy nie jest uwalniany. Głównym powodem braku międzypokoleniowego zarządzania wiedzą jest hierarchiczna struktura zarządzania organizacją. Dlatego wiele się mówi o potrzebie tworzenia wolnych (otwartych) przestrzeni do dzielenia się wiedzą pracowników z różnych stanowisk poprzez wewnątrzorganizacyjne międzypokoleniowe programy edukacyjne i szkoleniowe.

Emerytowani i odchodzący na emeryturę pracownicy wskazywali na trzy obszary – luki, z jakimi pracodawcy mają do czynienia wraz z ich odejściem: (1) tracą ekspertów, którzy posiadają wiedzę o procesach i produktach w przedsiębiorstwie (włączając wiedzę jawną, która może być błędnie interpretowana), (2) tracą kontakty z nabywcami i dostawcami (znaczenie wzajemnych relacji i zaufania), (3) tracą zrozumienie nieformalnych sieci pracowniczych (do kogo się udać, aby coś zrobić) (McQuade i in., 2007). Oczywiście jest, że nigdy nie uda się transferować całej wiedzy ekspertów, ważne jest, aby zidentyfikować obszary wymagające interwencji przed odejściem pracowników na emeryturę. Dogłębne planowanie sukcesji, programy wymiany wiedzy, stanowią

nadrzędne kroki w celu zapewnienia utrzymania unikalnej wiedzy w organizacji (Burke, Cooper, Antoniou, 2015).

Wykorzystanie szans, jakie niesie za sobą szersze wykorzystanie międzypokoleniowego transferu wiedzy, sprzyja redukcji ryzyka wczesnej dezaktywizacji starszych pracowników, jak również może wspierać transfer wiedzy i doświadczenia między starszymi i młodszymi pracownikami. Międzypokoleniowy transfer wiedzy jest jednocześnie wskazywany jako jedna z najważniejszych korzyści zarządzania wiekiem (Niewiadomska, 2013).

Korzyści z międzygeneracyjnego uczenia się w miejscu pracy

Istotną cechą międzypokoleniowego transferu wiedzy jest to, że jego nieodłącznym elementem jest zderzenie odbiorców, dla których organizacja i jej praktyki są nowum, z nadawcami (emitentami wiedzy), którzy zwykle mają za sobą długą karierę w organizacji. Owo zderzenie sprzyja generalnie wzrostowi zasobów wiedzy w organizacji, dzięki temu, że nowi pracownicy patrzą na ustanowione normy i procesy z innej perspektywy, co sprzyja budowaniu nowej wiedzy organizacyjnej, zwiększając jej różnorodność (Brown, Duguid, 2001; Zahra, George, 2002). „Organizacja potrzebuje uprzedniej wiedzy do przyswojenia i wykorzystywania nowej” (Cohen, Levinthal, 1990).

Ze społecznego punktu widzenia, można wymienić różne korzyści, dla których organizacje powinny inwestować w uczenie się przez całe życie swoich pracowników. Po pierwsze, kiedy ludzie są zobowiązani do zdobywania wiedzy przez całe życie, niezależnie od wieku, pozostają otwarci na zmiany i innowacje. Proces uczenia się przez całe życie jest częścią aktywnego starzenia się i poprawia rozwój osobisty i zawodowy tak pracowników, jak i organizacji jako całości. W erze cyfrowej, możliwości uczenia się przez całe życie wydają się być nieograniczone, tak jak wiedza staje się coraz bardziej dostępna dla szerszego kręgu odbiorców. Międzypokoleniowy transfer wiedzy wspiera proces uczenia się przez całe życie poprzez pogłębianie wymiany wiedzy i pomysłów między ludźmi z różnych pokoleń. Dzięki udziałowi w programach międzypokoleniowych starsi pracownicy aktualizują swoją wiedzę i zyskują nowe spojrzenie dzięki współpracy z młodszymi pracownikami, rozwijają swoje umiejętności komunikacyjne.

Międzypokoleniowe uczenie się jest jednym z najbardziej skutecznych sposobów na zwiększenie retencji wiedzy wewnątrz organizacji. Jest procesem złożonym i interdyscyplinarnym, to integracja kształcenia

ustawicznego i innowacji (Orzea, Brătianu, 2012). Zgodnie z teorią tożsamości społecznej⁷, w celu uniknięcia międzypokoleniowych stereotypowych zachowań wśród uczestników programu międzygeneracyjnego, ważne jest, aby skupić się mniej na różnicy wieku między uczestnikami (a tym samym na stereotypach), a bardziej na indywidualnych cechach uczestników, niezależnie od dzielących ich różnic grupowych (wieku) (Fletcher, 2007). Aby programy międzypokoleniowe były skuteczne z punktu widzenia zatrzymania wiedzy w organizacji, powinny być planowane z wyprzedzeniem. Większe prawdopodobieństwo sukcesu da prowadzenie działań służących utrzymaniu wiedzy na różnych etapach kariery zawodowej pracownika, niż próby jej zatrzymania podejmowane *ad-hoc*, tuż przed, a nawet już po odejściu pracownika na emeryturę.

Przekazywanie wiedzy i doświadczenia zawodowego w firmach przez pracowników starszych młodszym to dobry sposób na zapewnienie ciągłości rozwoju firmy, a możliwość przekazywania swojej wiedzy i doświadczenia zawodowego buduje poczucie szacunku i docenienia wśród starszych pracowników. Poza tym współpraca pracowników starszych z młodszymi służy uniknięciu napięć międzypokoleniowych (Richert-Kaźmierska, 2012).

Dlaczego transfer wiedzy wewnątrz organizacji między starszymi i młodszymi pracownikami jest lepszy niż szkolenia zewnętrzne? Nie dotyczy to wszystkich, niemniej jednak w takich zawodach jak lekarz, prawnik, konsultant, czy też rzemieślnik lub naukowiec, dopiero w ramach partnerstwa pracowników obu generacji odpowiednie umiejętności mogą być nabywane (Kuhn, Hetze, 2007, s. 3). Organizowanie wewnątrzorganizacyjnych szkoleń prowadzonych przez starszych pracowników przyczynia się do zwiększenia możliwości młodszych pracowników, generując dalszy przyrost wydajności organizacji (Kuhn, Hetze, 2007, s. 31–32).

Pracodawcy oczekują od tego typu działań poprawy przepływu wiedzy i informacji wewnątrz organizacji, a więc wzmocnienia wewnętrznego systemu komunikacji. Przyczynia się to do szybszego wdrożenia nowych

7 Teoria tożsamości społecznej (*social identity theory*), zaproponowana przez Tajfela, zakłada, że: (1) główną motywacją ludzi jest utrzymanie pozytywnej oceny, (2) przynależność do określonej grupy określa poczucie własnej wartości człowieka, im wyższy status grupy, tym wyższy status członka tej grupy, (3) pozyskiwanie i utrzymywanie pozytywnej tożsamości społecznej powstaje na skutek dokonywania porównań międzygrupowych (faworyzowanie grupy własnej przy jednoczesnym pomniejszaniu wartości grupy obcej – Macrae, Stangor, Hewstone, 1999, s. 55). Gdy nie ma się większych umiejętności i nie odnosi się sukcesów przydatne jest skorzystanie z osiągnięć i sukcesów innych, a więc szukanie takiej grupy, do której samo przynależenie wystarczy, aby poczuć się lepszym. Członkowie grupy w przypadku niemożności odnalezienia pożądanej, pozytywnej cechy podwyższającej samoocenę grupy własnej, są w stanie zainicjować takie sytuacje, w których wymagane cechy uwydatnią się – nie trzeba deprecjonować grupy obcej, wystarczy faworyzować własną (Nelson, 2003, s. 77).

pracowników do przejścia obowiązków i kompetencji, a także umożliwia im nabycie nowej, pełnej i „bezcennej” wiedzy płynącej z dotychczasowych doświadczeń, jak również zapewnia poprawę relacji między pracownikami i ich integrację. Wskazuje się także na aspekt rozwojowy, podkreśla się oczekiwaną poprawę efektywności i jakości pracy, wzrost *know-how*, możliwości dobrego przygotowania następców, a w efekcie szybszy rozwój całej firmy (IBnDiPP, 2009, s. 17–24).

Starzenie się zasobów pracy może paradoksalnie przyczynić się również do podniesienia oceny potencjału starszych pracowników wiedzy i ich specyficznego wkładu w proces jej tworzenia. W starzejących się gospodarkach opartych na wiedzy, zwiększenie zrozumienia możliwości i potencjału starszych pracowników będzie okazją dla organizacji do zwiększenia wydajności, a tym samym zdobycia przewagi konkurencyjnej.

W skali makroekonomicznej, biorąc pod uwagę ograniczenia wydatków budżetowych na edukację, organizacje są w stanie podjąć odpowiedzialność społeczną za edukowanie młodych ludzi w celu wzmocnienia społeczeństwa wiedzy dla przyszłych pokoleń (Khan, 2012). Z drugiej strony, w obliczu starzenia się społeczeństw rządowe wsparcie dla kultywowania wiedzy międzypokoleniowej w organizacjach powinno należeć do istotnych zadań, ponieważ pośrednio dotyczy takich zagadnień jak budowanie zrównoważonych społeczności biznesowych ukierunkowanych na długoterminową, wydajną i produktywną gospodarkę opartą na wiedzy, promowanie współpracy między pracownikami, wzmocnienie solidarności międzypokoleniowej i przeciwdziałanie nierównościom ze względu na wiek.

Wyzwania dla wdrażania międzypokoleniowego transferu wiedzy

Jak podkreślano, zgodnie z teorią generatywności starsi pracownicy chętnie dzielą się wiedzą. Przeciwnego zdania są jednak np. Davenport i Prusak (1998), zdaniem których trudno jest uwierzyć, że *generativity* istnieje tylko w otoczeniu miejsca pracy, a dzielenie się wiedzą jest nienaturalne – ludzie nie dzielą się swoją wiedzą chętnie. Wielu ze starszych pracowników wiele lat spędziło w tej samej organizacji, a niektórzy – nawet na tym samym stanowisku, co implikuje wygenerowanie ogromnych zasobów wiedzy do transferu. Niemniej jednak osoby te obawiają się, że to, że są ich jedynymi „posiadaczami” decyduje o kontynuowaniu z nimi zatrudnienia. Komplikuje to proces międzypokoleniowego transferu wiedzy (Levy, 2011). Transfer wiedzy może być także ograniczony przez brak czasu lub innych zasobów. Walczak (2012) zwraca uwagę, że

pracownicy, którzy mają długoletni staż w danej organizacji, przyjmują często postawy podobne do menedżerów – nie zawsze chcą dzielić się wiedzą z pracownikami, bo uważają, że mogą w ten sposób stracić źródło cennej przewagi nad podwładnymi, czy w przypadku starszych pracowników – nad młodszymi kolegami, którzy w rezultacie zdobycia nowej wiedzy i umiejętności mogliby stać się w niedługim czasie potencjalnymi rywalami aspirującymi do zajmowanych przez nich stanowisk.

Źródłem takiej postawy upatruje się przede wszystkim w niedostatecznych benefitach finansowych, osobistym *ego*, ale też w niezadowoleniu i frustracji pracownika z aktualnie wykonywanej pracy. Barachini (2009) twierdzi, że dzielenie się wiedzą jest oparte na procesie transakcji biznesowej, w którym jednostki wymieniają wiedzę w celu osiągnięcia osobistych celów, które najczęściej wymagają wymiany informacji. W erze *downsizingu*, cięcia kosztów, zmniejszania świadczeń emerytalnych, w połączeniu z niedawnym spadkiem koniunktury gospodarczej, trudno zatem o zapewnienie generatywności w miejscu pracy. Noethen, Biemann i Voelpel (2010) wskazują, że w firmach, w których nagradza się dzielenie się wiedzą, starsi pracownicy chętniej przekazują swoją wiedzę, podczas gdy młodszy chętniej poszukują informacji i angażują się w działania służące gromadzeniu wiedzy.

Oczywiście, najtrudniej przekonać do dzielenia się wiedzą pracownika, który jest niezadowolony z tego, jak jest traktowany w organizacji. „Bycie niewidocznym” dla organizacji rodzi frustrację w pracownikach, którzy tak naprawdę w pewnym momencie stają się dla niej niezastąpieni. Pracownik musi czuć się doceniony. Drobne gesty w postaci bezpośredniej pozytywnej informacji zwrotnej, celebrowanie małych zwycięstw itp. przynoszą ogromne, a przy tym natychmiastowe efekty w postaci większej produktywności i kreatywności kadr. Doceniony pracownik wielokrotnie przyjmuje postawę „spłacania długu wobec organizacji” czy „pozostawienia dziedzictwa”, a tym samym jest bardziej skłonny do dzielenia się wiedzą, którą zdobywał przez lata pracując w danej organizacji. Oczywiście, ma to swoją genezę również w osobowości, ale też w korzystnym otoczeniu organizacyjnym (kulturze organizacyjnej). Jak potwierdzają dotychczasowe badania (por. np. Leonard, Swap, Barton, 2014b), pracownicy, którzy uczestniczyli w programie mentoringowym (mieli mentora), sami chętniej podejmują się tego zadania. Lepsze efekty osiągane są również wtedy, gdy organizacja przyjmuje proaktywny styl zarządzania (Slagter, 2007).

Być może najbardziej istotnym elementem dla organizacji jest to, aby zrozumieć, że zarządzanie wiedzą nie stanowi tylko zestawienia umiejętności i wykorzystania technologii, a raczej jest to zbiór pomysłów i doświadczeń będących w posiadaniu tych, którzy je przeżyli i zrozumieli. Tymczasem, choć wielu przedstawicieli kadry zarządzającej rozumie to

od strony teoretycznej, istnieje rozdźwięk między teorią a zachowaniami organizacyjnymi. Problemem jest też to, że liczni menedżerowie ignorują znaczenie kapitału intelektualnego, zamiast wykorzystywać jego zalety. Wielu nie zdaje sobie sprawy, że pracownik odchodzący na emeryturę posiada taką unikalną dla organizacji wiedzę (Leonard, Swap, Barton, 2014b). Powodem niepowodzeń jest zwłaszcza błędne traktowanie wiedzy jako nic innego jak informację, bądź jako aktywa, które mogą być wytworzone, skodyfikowane i transferowane bezkosztowo (von Hippel, 1994; Pan, Scarbrough, 1999; Szulanski, 2000).

Kierunki działań służących rozwojowi międzypokoleniowego transferu wiedzy

Aby złagodzić skutki towarzyszące dezaktywacji zawodowej pracowników i ich sukcesywnej wymianie, konieczne jest, aby pracodawcy inwestowali czas i środki w zdobycie wiedzy, którą ci pracownicy posiadają. Organizacje zostają zmuszone do przeorientowania swojej filozofii zarządzania i znalezienia rozwiązań integrujących wszystkie współczesne wyzwania, w tym zwłaszcza starzenie się społeczeństw i towarzyszące mu skutki dla utrzymania konkurencyjności rynkowej (Leibold, Voelpel, 2006). Jak pisze Harvey (2012), aby zapobiec niebezpieczeństwu amnezji organizacji, międzypokoleniowy transfer wiedzy to kwestia przetrwania. Niestety, przykładów skutecznych strategii w tym obszarze jest niewiele.

Znaczenie dobrze przemyślanego i wydajnego transferu wiedzy między różnymi generacjami w miejscu pracy podkreśla również Slagter (2007). Zwraca on uwagę, że kapitał intelektualny, który nie zostanie transferowany, zaniknie, zmniejszając ostatecznie poziom wiedzy w organizacji. Przed organizacjami stoi wyzwanie zbierania najlepszej dostępnej wiedzy, choć zadanie to zwykle nie jest łatwe. Punktem wyjścia jest uświadomienie sobie, kto posiada kluczową wiedzę, a to, jak podkreślano wcześniej, wielokrotnie jest ignorowane. Piktials i Greenes (2008) wskazują na dwa najlepsze w ich opinii sposoby uchwycenia i transferu wiedzy między generacjami – wypracowanie takich metod transferu wiedzy, które będą dostosowane do aktualnych potrzeb i będą uwzględniać preferencje co do sposobów uczenia poszczególnych generacji. Podobnie, Wagner (2009) stwierdza, że zróżnicowanie stylów uczenia się osób z poszczególnych generacji implikuje stosowanie odmiennych metod transferu wiedzy, adekwatnych do istniejącej różnorodności wiekowej pracowników. Konsekwentnie, różne metody transferu powinny funkcjonować równolegle, wykorzystując odpowiednio kształcenie formalne i szkolenia, praktyki, symulacje i gry, „pogadanki” i konferencje, blogi

i dokumentację. Przedstawiciele pokolenia Millenium zwykle czują się bardziej komfortowo niż *baby boomers* w sytuacji wykorzystywania szybkiej informacji zwrotnej, blogów i *podcastów* w przekazywaniu swojej wiedzy innym osobom w miejscu pracy. Niemniej jednak takie podejście może generować problemy, gdyż o ile dla pokolenia Millenium jest wygodne, o tyle dla *baby boomers* – niekoniecznie. Dlatego też niezbędne jest położenie nacisku na to, w jaki sposób wiedza jest konwertowana, gdy zostanie przekazana.

Z punktu widzenia pracodawców, międzypokoleniowy transfer wiedzy przyczynia się do efektu synergii wiedzy wśród pracowników, niezależnego od zewnętrznych źródeł edukacyjnych, a także bez konieczności dużych inwestycji. Transfer *know-how* powinien być zatem wykorzystywany przez pracodawców jako okazja do rozwoju wewnętrznych programów rozwoju wiedzy, stymulujących uczenie się przez całe życie wśród młodszego, jak i starszego pokolenia pracowników. Efektywne wykorzystanie wiedzy przyczynia się też do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw. Niemniej jednak wymaga to od organizacji odejścia od koncentrowania się na negatywnych (zwłaszcza w ujęciu finansowym) konsekwencjach starzenia się zasobów pracy. Krótkoterminowa maksymalizacja zysku nie powinna przesłaniać długoterminowych korzystnych efektów wykorzystania potencjału nowej generacji młodych oraz doświadczenia i lojalności pokolenia starszych pracowników.

Podkreślając znaczenie pracowników dojrzałych, zwłaszcza w zakresie transferu wiedzy ukrytej, Kołodziejczyk-Olczak zwróciła uwagę, że starsi pracownicy mogą skutecznie dzielić się dobrymi praktykami i z sukcesem stosować *benchmarking*. Domeną tej grupy pracowników może i powinien być transfer dobrych praktyk, zaangażowanie starszych pracowników, postawy otwartości na podejście kompetencyjne i dzielenie się wiedzą wspierające proces decyzyjny (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a, s. 113–119). Przywołując typologię strategii zarządzania wiekiem Wallin i Hussiego (2011), wskazała na znaczenie strategii nauki międzypokoleniowej jako zaawansowanej, proaktywnej strategii w tym obszarze (określanej też jako zarządzanie wiekiem drugiej generacji). U jej podstaw leży założenie, że starzenie się postrzegane jest przez organizacje w kategoriach szans, przy uznaniu i docenieniu umiejętności oraz doświadczenia starszych pracowników. Pracodawcy stosujący tę strategię wykorzystują działania związane z nauką międzypokoleniową, jak mentoring, dublowanie kompetencji i wykorzystanie starszych pracowników jako wewnętrznych trenerów. Choć środki te mają przede wszystkim zapewnić transfer *know-how* do młodszych pracowników, rola eksperta jest też dla starszych pracowników mniej wyczerpująca fizycznie. Ów sposób redukcji obciążeń w pracy jest produktywny i wzajemnie satysfakcjonujący, a jednocześnie zwiększa

skuteczność uczenia się. Takie dynamiczne i pozytywne podejście do starzenia się pozwala pracodawcom tworzyć dla starszych pracowników przyjazne środowisko pracy. Umożliwia to interakcję międzypokoleniową, która jest korzystna zarówno dla starszych, jak i młodszych pracowników i zapewnia nieustanny, dwukierunkowy przepływ wiedzy (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a, s. 192–193).

Międzypokoleniowy transfer wiedzy organizacyjnej jest specyficznym procesem dla tych organizacji, w których grupują się osoby w podobnym wieku – jest on w tym przypadku procesem naturalnym. Organizacjami takimi są np. wyższe uczelnie. Międzypokoleniowy transfer wiedzy odnosi się zarówno do wiedzy ukrytej, jak i jawnej (Lefter i in., 2011). Transfer wiedzy w środowisku akademickim wynika przede wszystkim z asymetrii wiedzy i doświadczenia między młodszymi i starszymi pracownikami (młodzi pracownicy zwykle wiedzą mniej niż starsi). Właśnie owa asymetria wyznacza tak istotne znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy i stwarza możliwości jego wykorzystania jako skutecznego instrumentu utrzymania w zatrudnieniu starszych pracowników, posiadających wiedzę cenną dla organizacji. Transfer wiedzy następuje zgodnie z prawem entropii – wiedza płynie z wyższego poziomu wiedzy i zrozumienia w kierunku niższego (Brătianu, 2010). W warunkach rumuńskich uczelni ekonomicznych, większość nauczycieli akademickich preferuje transfer wiedzy poprzez współpracę, zwłaszcza w ramach grantów badawczych⁸. W Polsce nie prowadzono analogicznych badań, niemniej jednak obserwacje życia akademickiego zdają się potwierdzać, że ta forma międzypokoleniowego transferu wiedzy również w polskich realiach daje najbardziej namacalne efekty. Dlatego wydaje się, że uczelnie powinny dalej wspierać i nagradzać ten rodzaj działalności kadry akademickiej. Problem stanowi jednak brak odpowiednich procedur i właściwej struktury organizacyjnej wspierającej wewnętrzne procesy transferu wiedzy.

Transfery jedno- czy dwukierunkowe?

Transfer *know-how* powinien być wykorzystywany przez organizacje jako okazja do rozwoju wewnętrznych programów rozwoju wiedzy, które stymulują uczenie się przez całe życie wśród młodszego, jak i starszego pokolenia pracowników. Młodzi ludzie są chętni do nauki, a mogą się

8 Oceny dokonano z użyciem *distributive mode method* na próbie 237 pracowników uczelni w różnym wieku. Lista zmiennych, z których każda mierzona była na dziewięciopunktowej skali Likerta, obejmowała: postawy wobec współpracy, konkurencji i innowacji, a także trzy specyficzne obszary działalności pracowników naukowych: granty, artykuły i książki. Opis metodyki badania można znaleźć w: Lefter i in., 2011.

wiele nauczyć od bardziej doświadczonych wykwalifikowanych pracowników, pod warunkiem tylko, że ci ostatni są w stanie przekazać swoją wiedzę, doświadczenie i entuzjazm. Z drugiej, strony również starsi pracownicy mogą się wiele nauczyć od młodszych, którzy przychodzą do organizacji wyposażeni w nową wiedzę teoretyczną. Dlatego międzypokoleniowy transfer wiedzy może przybierać formę transferów jedno- lub dwukierunkowych (np. intermentoring).

W literaturze przedmiotu akcent położony jest raczej na jednokierunkowe przepływy wiedzy, umocowując je w chęci zatrzymania wiedzy w organizacji wraz z odejściem pracowników na emeryturę (DeLong, 2004; Rothwell, Poduch, 2004). Niemniej jednak, jak podkreśla się w opracowaniach KPMG (np. 2011), „dzielenie się wiedzą nie płynie tylko w jednym kierunku, to ulica dwukierunkowa: przyjmowanie i dawanie”. Wzajemny *coaching* i mentoring umożliwiają skuteczną wymianę wiedzy między pokoleniami.

Nie należy lekceważyć wiedzy młodszej generacji – wysoko wykształconych pracowników, którzy wchodzą do organizacji z „orzeźwiającymi” ją nowymi pomysłami, a ich wiedza jest „na bieżąco” z najnowszymi osiągnięciami teoretycznymi. Jeśli stopień specjalizacji jest w danym obszarze wysoki, mogą również stanowić kadrę kluczową dla organizacji, z której odejściem (znacznie bardziej prawdopodobnym niż w przypadku starszych pracowników – D’Amato, Herzfeldt, 2008) organizacja może utracić przewagę konkurencyjną. Z drugiej strony, młodym pracownikom brak często praktycznego doświadczenia zawodowego. Z kolei starsza generacja znajduje się w sytuacji odwrotnej – posiada ładunek wiedzy zdobyty przez swoje dotychczasowe doświadczenie, jednak potrzebuje aktualizacji wiedzy naukowej poprzez kształcenie ustawiczne. Starsi pracownicy nauczyli się wiele poprzez doświadczenia, które mogą przenieść na swoich młodszych współpracowników, a sami mogą uczyć się nowych technologii i dzielić spostrzeżeniami z młodszymi kolegami. Organizacje powinny stworzyć formę wzajemnej współpracy, która przyniesie korzyści obu pokoleniom, uczącym się od siebie nawzajem. Wzajemna wymiana myśli, doświadczeń, umożliwia transfer wiedzy, zwiększa szanse na zatrudnienie i przyczynia się do zmniejszenia różnic między pokoleniami. Dzięki współpracy, ludzie z różnych grup wiekowych mogą nauczyć się szanować siebie nawzajem. To może mieć pozytywny wpływ na motywację i, ostatecznie, produktywność zespołu. Tworzenie zdrowego środowiska uczenia przez całe życie, włączającego pracowników w różnym wieku, jest istotnym warunkiem osiągnięcia sukcesu w obszarze międzypokoleniowego transferu wiedzy.

Współczesne organizacje potrzebują obu odmian wiedzy – i tej naukowej, będącej w zasobach najmłodszych generacji, i opartej na doświadczeniu, poszukując często idealistycznie pracowników, którzy mają je

obie. Faktem jest, że oba typy wiedzy można znaleźć już w obecnych zasobach pracy, niemniej jednak zwykle dzielone są między różnymi generacjami. Potencjał ten nie jest jednak ciągle wykorzystywany w stopniu satysfakcjonującym z uwagi na brak współpracy międzypokoleniowej. Organizacje mogą osiągnąć ten cel poprzez właściwe wykorzystanie zarządzania wiedzą. Jak pisze Wildes (2008, s. 514–515), niewiele organizacji, planując zarządzanie i transfer wiedzy, bierze pod uwagę, że wyzwania międzypokoleniowe, zarządzanie kapitałem intelektualnym i aktywami wymagają wykorzystania *know-how* różnych generacji celem wspierania i zarządzania organizacyjnymi innowacjami i uczeniem. Zarządzanie wiedzą bazuje jak dotąd przede wszystkim na transferze wiedzy wewnątrz tej samej generacji i pomijanie transferu międzypokoleniowego (większość zasobów pracy należało bowiem do niedawna do tego samego pokolenia). We współczesnych dynamicznie zmieniających się gospodarkach utrzymanie takiego podejścia może być jednak związane z wysokim ryzykiem i kosztami utraty kapitału intelektualnego organizacji.

Firmy, które rozpoznają wyzwania wynikające ze starzenia się siły roboczej, starają się zapewnić sprawny transfer wiedzy przede wszystkim między ekspertami w kohorcie *baby boomers* a najmłodszymi uczestnikami rynku pracy (pokoleniami Y i C). Niemniej jednak warto również zastanowić się nad skutecznymi metodami transferu wiedzy między *baby boomers* a pokoleniem X. Pracodawcy muszą projektować strategie transferu wiedzy sprzyjające utrzymaniu dynamiki wielopokoleniowej siły roboczej, biorąc pod uwagę różnorodność generacyjną, która istnieje w miejscu pracy (Stevens, 2010a; Lahaie, 2005).

Istotne jest również utrzymywanie kontaktu z emerytowanymi pracownikami – ponowne zatrudnienie emerytowanego pracownika nie powinno się jednak wiązać z przywróceniem do dotychczasowych obowiązków, tylko z przekazaniem mu zadań związanych z transferem wiedzy, trenowaniem mniej doświadczonych pracowników. Przyczynia się to równocześnie do poprawy wizerunku organizacji. Tymczasem wiele organizacji zatrudnia ponownie swoich emerytowanych pracowników do tej samej pracy, zapewniając im podwójne wynagrodzenie – uzyskane zarobki uzupełniają przychód z emerytury. Leonard, Swap i Barton (2014a) wskazują na krótkowzroczność takich działań, które są dla organizacji kosztowne, nie gwarantując udanego transferu wiedzy. Ostatecznie, „głęboko mądrzy” pracownicy odejdą na dobre, pozostawiając tę samą lukę wiedzy.

Chociaż społeczeństwo potrzebuje młodych profesjonalistów gotowych i chętnych do pracy z osobami starszymi, jak wielokrotnie podkreślano, fałszywe wyobrażenia i stereotypy mogą tworzyć podziały międzygeneracyjne. W celu zmiany tych negatywnych, a zarazem błędnych wyobrażeń,

zaleca się wdrażanie przez organizacje programów międzypokoleniowych (Penick, Fallshore, Spencer, 2014). „Pracownicy różnych generacji powinni dzielić się odmienną wiedzą i różnymi doświadczeniami. Wynika to stąd, że doceniają oni wiedzę starszych generacji pracowników i widzą możliwość rozwinięcia własnych kompetencji w międzypokoleniowym procesie uczenia się” (Bieniek, Pliszka, 2014). Kolejnym ważkim problemem jest bardzo często uzyskanie i utrzymanie właściwego zaangażowania kluczowych pracowników. Większość organizacji ma problem z zagwarantowaniem atrakcyjności zatrudnienia swoim posiadającym unikalne umiejętności pracowników, znaczna część ma problemy z ich utrzymaniem. Pojawiają się też trudności w pozyskaniu młodych talentów. Istotne jest, że z punktu widzenia organizacji, nowi pracownicy mogą postrzegać międzypokoleniowy transfer wiedzy jako szansę zdobycia nowej, użytecznej wiedzy. Prowadzenie tego typu działań może stanowić bodziec dla pożądaných przez organizację młodych utalentowanych ludzi do podjęcia pracy właśnie w tym miejscu.

5.5. Instrumenty międzypokoleniowego transferu wiedzy wewnątrz organizacji

Spośród metod międzypokoleniowego transferu wiedzy w literaturze przedmiotu, jak i w praktycznych rozwiązaniach najczęściej wymienia się **mentoring**, postrzegany jako jeden z najskuteczniejszych instrumentów w tym obszarze (Lesser, Rivera, 2006). Choć w Polsce traktowany jest ciągle jako nowość, na świecie funkcjonuje od ponad 30 lat. Jako datę kluczową dla jego rozwoju w Polsce podaje się 2004 r., niemniej jednak bardziej dynamiczny rozwój w perspektywie zawodowej ma miejsce dopiero od 2013 r. (*Przywódca...*, 2013). Według najczęściej przywoływanej definicji mentoringu, autorstwa Clutterbucka i Megginsona (Megginson i in., 2008), określa się go jako pomoc udzielaną drugiej osobie w procesie przekształcania jej pracy, wiedzy bądź myślenia. Jest to pomoc nieliniowa, tj. niezwiązana z bezpośrednią zależnością służbową pracowników. Bergmann, Chamier-Ciemieński i Michałek (2012, s. 9) definiują mentoring jako rozwiązanie, w ramach którego pracownik o bogatym doświadczeniu zawodowym i wiedzy praktycznej staje się nauczycielem, praktycznym trenerem zawodu, wspierającym osobę będącą z racji wieku czy stażu pracy na początku kariery w danej organizacji, branży czy na określonym stanowisku, obserwującą i oceniającą postępy w jej pracy. Rozumieją go jako kształcenie i doskonalenie zawodowe prowadzone w ścisłym kontekście miejsca pracy i nastawione na korzyści zarówno pracownika, jak i organizacji. Mentor łączy teorię

kształcenia i doskonalenia zawodowego z praktyką związaną z wieloletnim doświadczeniem. W innym ujęciu, mentoring rozpatruje się jako uczenie się od mistrzów – doświadczeni, najlepsi w firmie menedżerowie przekazują wiedzę ukrytą pracownikom o wysokim potencjale (uczniom) (IBnDiPP, 2009, s. 6). Jak podkreślają autorzy raportu *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych (desk-research)* (2013, s. 8), częścią wspólną różnych definicji, jakimi operuje się w literaturze przedmiotu jest to, że mentoring to szczególny rodzaj wsparcia, który jest efektem długotrwałej relacji pomiędzy stronami zaangażowanymi w proces odkrywania i rozwijania potencjału podopiecznego.

Co istotne, w dyskursie publicznym, również w Polsce, mentoring najczęściej postrzega się jako szansę na znalezienie pracy lub dalszy rozwój zawodowy osób starszych, bądź też jako „sposób na kłopoty z pokoleniem Y” (*Mentoring...*, 2014). Mentoring powoli zaczyna być również implementowany jako standard rekrutacji młodych pracowników. W wyniku uzyskanego wsparcia podopieczny (*mentee*) rozwija swoją samoświadomość, poznaje tkwiący w nim potencjał, ale i słabe strony, znajduje kierunek własnego rozwoju, rozwija własną karierę zawodową (Spencer, Tribe, Sokolovskaja, 2004, s. 8). Mentoring pozwala też dokonać identyfikacji, diagnozy i weryfikacji potencjału pracowników, przez co staje się doskonałym narzędziem w walce o talenty. Doświadczeni pracownicy zwykle są usatysfakcjonowani, gdy powierzy im się rolę mentora. Ta nowa funkcja pozwala jednocześnie na odświeżenie i rozwój ich kompetencji. Tłumacząc zagadnienia młodszemu, starsi pracownicy sami zaczynają je lepiej rozumieć (Virta, 2011, s. 107). Jednocześnie wiedza jest transferowana i młodzi ludzie budują kluczowe *know-how* (KPMG, 2011). Dla starszych pracowników mentoring jest też szansą na zdobycie nowych kwalifikacji pozwalających na dalsze zatrudnienie w dotychczasowym miejscu pracy, jak również na dłuższy okres aktywności zawodowej (także po przejściu na emeryturę) – efekt ten zdecydowanie potwierdzają pracodawcy, którzy wdrażają tego typu programy (Bergmann, Chamier-Cieniński, Michałek, 2012, s. 77).

Mentoring jest szczególnie cennym narzędziem międzypokoleniowego transferu wiedzy, zwłaszcza w odniesieniu do wiedzy ukrytej (Appelbaum, Ritchie, Shapiro, 1994). Niemniej jednak nie jest też pozbawiony mankamentów. Po pierwsze, jest czasochłonny. Poza tym relacja mentor-uczeń wymaga zlikwidowania luki pokoleniowej, wzajemnego zrozumienia przedstawicieli obu generacji i przełamania stereotypowego postrzegania drugiej strony. Jeśli barier tych nie uda się przełamać, transfer wiedzy nie nastąpi (Lesser, Rivera, 2006).

Ogólnie rzecz biorąc, mentoring może być formalny lub nieformalny i realizowany jest w różnych postaciach, spośród których najpopularniejsze

to: mentoring indywidualny (relacja *one-to-one* – jeden mentor, jeden podopieczny; realizowany jest poprzez indywidualne spotkania *face-to-face*) i mentoring grupowy (mentor współpracuje jednocześnie z kilkoma podopiecznymi, pracującymi nad tym samym problemem lub będącymi na równorzędnych stanowiskach) (Vandenberghe, 2013). Poprzez program jeden-na-jeden bardziej doświadczony pracownik może szybciej rozpoznać braki kompetencyjne młodych współpracowników, co pozwala m.in. znacznie lepiej dostosować szkolenia do ich potrzeb, skracając czas ich wdrożenia (DeLong, 2008). Mentoring grupowy z kolei ma tę przewagę nad indywidualnym, że umożliwia dodatkowo interakcję, wzajemne uczenie się, wymianę wiedzy i doświadczeń między młodymi *mentees*, rozszerzenie sieci ich kontaktów zawodowych, jak również rozwija kreatywność, stwarza lepsze możliwości rozwijania pomysłów, wzmacniania kompetencji miękkich wszystkich uczestników tego procesu. Coraz częściej stosowany jest też *e-mentoring* – szczególnie użyteczny w przypadku międzypokoleniowych programów mentoringowych. W tej formie kontakt mentorów i ich podopiecznych odbywa się niezależnie od ograniczeń czasowych czy geograficznych, co jest niewątpliwie największą jego zaletą. Kolejny rodzaj to intermentoring, w którym obie strony pełnią jednocześnie rolę mentora i ucznia. Odnosząc się do ostatniego typu przytoczyć warto następujący cytat: „Sposób objawiania się różnic pokoleniowych w środowisku pracy, relacje międzypokoleniowe utrudniające zamianę tradycyjnych ról «uczeń–mistrz» są uniwersalne. Role te są powszechnie rozumiane jako jednokierunkowy układ «młody–stary» i żadne czynniki w naturalny sposób nie wpływają na zmianę tego modelu. Są tu bez znaczenia różnice kulturowe i ekonomiczne. Zamiana tych ról na dwukierunkowy układ, w którym mistrzem może być zarówno «stary» jak i «młody» wymaga specjalnego zewnętrznego oddziaływania. Szybkie tempo pojawiania się nowej wiedzy i nowych technologii wywołują konieczność wprowadzania tej zewnętrznej interwencji i nadania modelowi dwukierunkowych wektorów” (Arvanitidis i in., 2006, s. 227). Rzeczywiście, w przestrzeni organizacyjnej jest miejsce dla takich przepływów wiedzy, a biorąc pod uwagę niższe niż u młodszych kompetencje ICT pracowników w wieku 50+, proponowane przez autorów cytowanego raportu podejście jest użyteczne. Dwukierunkowe transfery wiedzy niekoniecznie muszą zresztą dotyczyć wyłącznie ICT, rozwiązania tego typu powinny być proponowane przez kadrę zarządzającą sytuacyjnie, w obliczu stwierdzenia deficytów starszych pracowników w obszarach, w których wysokie kompetencje posiadają młodszy. Dotyczy to chociażby zarządzania projektami, nowoczesnych kanałów informacyjnych, nowych metod analitycznych itp. (Gojny-Zbierowska, 2014; Wagner, 2009). Strukturalizowanie tego typu transferu w organizacji jest trudne, istotne jest przy tym zapewnienie odpowiednich kanałów nieformalnych, jak również stworzenie zachęt do dzielenia się wiedzą obu generacji.

Osoba pełniąca rolę mentora powinna mieć odpowiednie kompetencje interpersonalne, wśród których najważniejsze są: aktywne słuchanie (odnoszenie się ze zrozumieniem do wypowiedzi innych osób, nieprzerywanie wypowiedzi, stosowanie parafraz), precyzyjne przekazywanie informacji (jasność i spójność wypowiedzi, umiejętność dostosowania przekazu do sytuacji i odbiorcy), utrzymywanie relacji ze współpracownikami (nastawienie na współpracę, zaufanie, dbałość o przyjazny klimat relacji w miejscu pracy), planowanie (zdolności organizacyjne, ustalenie celów, zadań i ich hierarchii, przewidywanie zdarzeń), motywowanie (docenianie wkładu innych osób, mobilizowanie i wspieranie), ocenianie (wyrażanie opinii, rozpoznawanie silnych i słabych stron współpracowników oraz swoich, rozdzielenie oceny merytorycznej od personalnej), udzielanie informacji zwrotnych (szczerze, zarówno pozytywne, jak i krytyczne ocenianie sytuacji, reagowanie na zdarzenia, udzielanie koniecznej krytyki bez naruszania godności osobistej), dzielenie się wiedzą (przekazywanie informacji, otwartość na korzystanie z własnych pomysłów i wiedzy przez innych) (Bergmann, Chamier-Ciemiński, Michałek, 2012, s. 18). Ważne jest też, aby osoba wytypowana na mentora nie była bezpośrednim przełożonym ucznia, utrudni to bowiem lub wręcz uniemożliwi zbudowanie relacji opartej na wzajemnej otwartości.

Kolejnym istotnym instrumentem międzypokoleniowego transferu wiedzy, wymienianym najczęściej w polskiej literaturze przedmiotu, jest **coaching**. Niektórzy stawiają między *coachingiem* i mentoringiem znak równości, niemniej jednak metody te, choć realizują te same cele, robią to w odmienny sposób. Podczas gdy mentoring bazuje, jak podkreślano, na relacji uczeń–mistrz i realizowany jest zwykle bez pomocy z zewnątrz (mentorem jest pracownik organizacji), o tyle w przypadku *coachingu* korzysta się zwykle z *coachów* zewnętrznych, których zadaniem jest partnerskie wsparcie pracownika, którzy pomagają uszczegóławiać, pogłębiać i klasyfikować pomysły (*Raport merytoryczny...*, 2011, s. 5). Poza tym *coaching* opiera się na bardziej ogólnych założeniach, możliwych do zastosowania w różnych warunkach – zarówno w działalności zawodowej, jak i osobistej. W przeciwieństwie do mentora, *coach* nie musi być ekspertem – jego wsparcie przejawia się w stawianiu odpowiednich pytań, dzięki którym uczeń sam jest w stanie wypracować rozwiązanie.

Innym sposobem międzypokoleniowego transferu wiedzy, łączącym założenia mentoringu i *coachingu*, jest **tutoring**. Jest to bezpośrednia relacja między pracownikiem nowozatrudnionym a doświadczonym, często zajmującym wyższe stanowisko w organizacji. Tutor nie tylko przekazuje wiedzę, ale też wspiera młodszego pracownika w samodzielnym rozwijaniu kompetencji (Jaros i in., 2010, s. 28).

Tabela 18. Porównanie mentoringu, *coachingu* i *tutoringu*

Wyszczególnienie	Mentoring	Tutoring	Coaching
Zakres celów	Szeroki – nastawienie na rozwój wielu obszarów kompetencji, udzielanie rad i wsparcia w osiągnięciu nawet dalekosiężnych celów	Umiarkowany – nastawienie na rozwój kompetencji w wybranych obszarach, udzielanie wsparcia w osiągnięciu celów, związanych z konkretnym obszarem kształcenia	Wąski – nastawienie na rozwój ściśle określonych kompetencji (może być ich kilka), udzielanie wsparcia w rozwiązywaniu bieżących problemów
Wykorzystanie wiedzy i doświadczenia osoby wspierającej rozwój	Mentor w dużym stopniu bazuje na własnych doświadczeniach i wiedzy, dyskutując z <i>mentee</i> różne możliwości rozwiązań	Tutor w dużym stopniu bazuje na własnej wiedzy, dyskutując z podopiecznym (<i>tutee</i>) różne możliwości rozwiązań, w konstruktywny sposób oceniając je	<i>Coach</i> w pewnym stopniu bazuje na własnej wiedzy, jednak wiedza i doświadczenie podopiecznego (<i>coachee</i>) ma znaczenie priorytetowe w poszukiwaniu rozwiązań
Czas trwania	Długi – relacja mentoringowa może trwać nawet kilka lat	Umiarkowany – trwa zwykle 6–12 miesięcy	Krótki – skupiony na celach, w zależności od zakresu obejmuje kilka–kilkanaście spotkań

Źródło: Helmich-Zgoda, Pilarczyk-Bal, Wrona (2013, s. 15).

Różnice między tymi trzema instrumentami zestawiono w tab. 18. Autorzy *Raportu nt. możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych* (Lichtarski, Wąsowicz, Stańczyk-Hugiet, 2012)⁹ wskazują, że z perspektywy procesów wiedzy szczególnie użyteczne jest powierzenie pracownikom w wieku 50+ roli konsultanta wewnętrznego, eksperta, poszukiwacza *benchmarków* (co prowadzi do tworzenia wiedzy), zaś z punktu widzenia transferu wiedzy polecana jest rola mentora/nauczyciela wewnętrznego i dyfuzora, rozdzielającego odpowiednią wiedzę między współpracowników. Na etapie wykorzystania wiedzy proponuje się pełnienie przez osoby 50+ roli depozytariusza (aktywnie wskazującego obszary wykorzystania dostępnej wiedzy) i/lub sędziego/jurora (odpowiedzialnego za ustalenie obszarów, w których pracownicy w niedostatecznym stopniu bazują na zasobach wiedzy i doświadczenia organizacji).

Międzypokoleniowemu uczeniu się sprzyja **praca zespołowa w zespołach multigeneracyjnych** – w naturalnym środowisku, przy okazji zarówno formalnych, jak i nieformalnych spotkań, rozmów itp., wiedza jest niemalże automatycznie przekazywana między generacjami. Jest to szczególnie istotne w kontekście tego, że transfer wiedzy ukrytej, zwłaszcza z wykorzystaniem mentoringu, jest kosztowny i czasochłonny (Zander, Kogut, 1995).

⁹ Raport opracowany został w ramach projektu Silver Team.

W zespołach wielopokoleniowych wiedza może swobodnie przepływać między pracownikami. Połączenie jednostek z różnymi, a jednocześnie komplementarnymi, umiejętnościami i perspektywami, nawiązanie przez nich współpracy, może przyczynić się do optymalizacji międzypokoleniowego transferu wiedzy (Błędowski, Szuwarzyński, 2009; Kołodziejczyk-Olczak, 2014a, s. 200). Różnorodność wiekowa w zespołach przyczynia się do dzielenia się wiedzą, różnicowania kanałów jej poszukiwania, stymuluje wymianę pomysłów i sprzyja skutecznej socjalizacji, niezbędnej dla transferu wiedzy ukrytej. Zdolność do współpracy w zespołach wielopokoleniowych, wielokulturowych i interdyscyplinarnych zwiększa wydajność osób i organizacji (Chang, 2005). Sprawność, rozumiana jako zdolność do wykonywania różnych zadań, wzmacnia poczucie kontroli i napędza inicjatywę. Jeśli pracownicy posiadają większą sprawność, są też lepiej przygotowani do przechowywania, opracowywania i przekazywania wiedzy (Orr, Nissen, 2006). Transferowi wiedzy sprzyja bliskość (*proximity* – Boschma, 2005). Liczne nieformalne spotkania twarzą w twarz stwarzają możliwość interakcji, zapewniają budowanie relacji zarówno zawodowych, jak i pozazawodowych, wzmacniając potencjał wiedzy (Harvey, 2012). Stąd ważne jest, aby w taki sposób aranżować przestrzeń w miejscu pracy, aby ową bliskość budować. *Open space*, miejsca stwarzające możliwość nieformalnych spotkań w miejscu pracy, organizowanie spotkań pracowników poza firmą, sprzyjają międzypokoleniowym przepływom wiedzy.

Badania Ester, Braun i Mohler (2006) wykazały, że młodsze pokolenia są nośnikami nowych wartości do dzielenia się wiedzą w miejscu pracy, są bardziej zmotywowane przez pracę zespołową i bardziej tolerancyjne wobec różnic kulturowych w miejscu pracy niż pokolenie *baby boomers*. Wprawdzie pracę w zespołach zróżnicowanych wiekowo utrudniają mogą właśnie różnice międzygeneracyjne, inne postrzeganie tych samych kwestii, inny styl pracy, wartości, a przede wszystkim stereotypy (Posthuma, Champion, 2009), niemniej jednak owa różnorodność zdecydowanie bardziej sprzyja przekazywaniu wiedzy aniżeli go utrudnia (Noethen, 2011, s. 96). W pewnym stopniu wynika to z faktu, że różnorodność zmniejsza konkurencję wewnątrz grupy, co podnosi zadowolenie z pracy i zwiększa zaangażowanie. Członkowie zespołu mają osobisty interes w dobrej ogólnej wydajności zespołu i stają się bardziej skłonni wymieniać się wiedzą. Założyć zatem można, że różnorodność wiekowa nie tylko umożliwia międzypokoleniowy transfer wiedzy, ale także w sposób bezpośredni zwiększa transfer wiedzy w zespole. Przeprowadzona przez Noethen (2011, s. 111–112) analiza wielowymiarowa z wykorzystaniem hierarchicznej regresji liniowej wykazała, że różnorodność wiekowa zespołu w powiązaniu z mniejszą wielkością

grupy sprzyja istotnie międzypokoleniowemu transferowi wiedzy. Jest zrozumiałe, że łatwiej o transfer wiedzy w zespołach kilku- niż kilkunastoosobowych (z uwagi na ryzyko utraty transparentności), niemniej jednak tworzenie podgrup w ramach większych zespołów nie rozwiązuje tego potencjalnego problemu. Istotne jest również to, że międzypokoleniowemu transferowi wiedzy w ramach zespołów nie sprzyja praca w niepełnym wymiarze, zwłaszcza gdy w jednym zespole jest kilku pracowników z taką organizacją czasu pracy. Na poziomie konkretnych diad (par pracowników) istotne znaczenie odgrywa możliwość odbioru wiedzy (mierzona jako relacja ocenianej przez nadawcę częstotliwości poszukiwania wiedzy przez odbiorcę, i ocenianej przez odbiorcę częstotliwości dzielenia się wiedzą przez nadawcę). Znaczenie odgrywa także zróżnicowanie czasu przynależności do zespołu, mierzone jako różnica między stażem w zespole nadawcy i odbiorcy (im jest większa, tym transfer międzypokoleniowy wiedzy jest silniejszy). Mniejsze znaczenie ma natomiast w takiej diadzie różnica między wiekiem nadawcy i odbiorcy (choć w cytowanym badaniu może to być efektem stosunkowo słabego zróżnicowania raczej starszych zespołów).

Znaczenie zespołów wielopokoleniowych dla wymiany doświadczeń, wzajemnego uczenia się i uzupełniania braków kompetencyjnych potwierdzają również badania realizowane w polskich warunkach. Ważnym rezultatem współpracy w ramach zespołów wielopokoleniowych jest – oprócz osłabienia stereotypowego postrzegania innej generacji oraz transferu kluczowej wiedzy planujących przejście na emeryturę, a tym samym jej utrzymanie w organizacji – większa socjalizacja młodszych i zwiększenie zatrudnialności starszych pracowników, stymulowanie innowacyjności, przedsiębiorczości, chęci dalszego rozwoju, jak również zwiększenie poziomu kapitału społecznego (Burzyńska, Kłos, 2015).

Zespoły multigeneracyjne przyczyniają się do lepszego dostosowania oferty i jakości obsługi do potrzeb klientów w różnym wieku, dają różne perspektywy postrzegania, świeżość pomysłów, zwiększają wartość kapitału intelektualnego organizacji. Stwarzają tym samym lepsze perspektywy wdrożenia *silver economy*. Praca w zespołach wielopokoleniowych przyczynia się także do motywowania starszych współpracowników do działania i większej aktywności. Różnorodność wiekowa zespołów jest szansą na lepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego tkwiącego w ludziach, sprzyja kreatywności, innowacyjności, jak również służy integracji społecznej (Chomątowska, Smolbik-Jęczmień, 2013). Również Walczak (2011) potwierdza, że różnorodność stanowi impuls do przełamywania stereotypów myślenia, umożliwia efektywną współpracę, dzielenie się cenną wiedzą i doświadczeniami, które są podstawą rozwijania i doskonalenia kompetencji. Praca

w zespołach wielopokoleniowych rodzi jednak również zagrożenia dla organizacji – problemy komunikacyjne, konflikty międzypokoleniowe. Jej szerszemu wdrożeniu nie sprzyja asymetryczna struktura zespołu (dominacja jednej kategorii wieku), brak samodyscypliny i gotowości do poświęceń ze strony młodych pokoleń, problemy z wykorzystaniem nowoczesnych technologii przez starsze pokolenia, negatywne postawy wobec młodszych/starszych pokoleń. Dodajmy, że z uwagi na brak wiedzy na temat potrzeb, możliwości, systemów wartości i oczekiwań różnych generacji, stereotypowe postrzeganie pracowników w różnym wieku i nieumiejętność zarządzania zespołami międzygeneracyjnymi, w polskich realiach obserwuje się raczej niechęć do ich tworzenia (Chomętowska, Smolbik-Jęczmień, 2013).

W celu zatrzymania wiedzy w organizacji wraz z odejściem starszych pracowników na emeryturę warto też wykorzystać inne narzędzia, wśród których najważniejsze to (de Angelis, 2013, s. 13–15; Ilmarinen, Lähtenmäki, Huuhtanen, 2003, s. 30–31; Muukka, 2012, s. 25–30):

- dublowanie kompetencji, czyli taki podział obowiązków, który pozwala na wzajemne zastępowanie się pracownikami,
- *job-sharing*, czyli dzielenie obowiązków między pracownikami, którzy planują przejście na emeryturę i osobami, które mają ich zastąpić,
- budowa banków (repozytoriów) wiedzy poprzez sporządzenie dokumentacji z wypełnionych zadań, która pozwala innym osobom zastąpić w razie potrzeby odchodzącego pracownika,
- rotacja pracy, czyli planowe przesuwanie wybranych starszych i młodszych pracowników między określonymi stanowiskami pracy,
- stacjonarne szkolenia wewnętrzne prowadzone przez starszych pracowników,
- dyskusja kierowana (pogadanki, *storytelling*), również z wykorzystaniem narzędzi multimedialnych, takich jak wywiady audio/wideo; metoda ta jest silnie akcentowana w badaniach zagranicznych, niemalże pomijana w polskich warunkach,
- *communities of practice* (społeczności praktyków), czyli takie struktury społeczne, w których ludzie wspólnie angażują się w dłuższych okresach w różne działania wokół wspólnej domeny, dzieląc się wiedzą poznawczą, emocjonalną i duchową,
- oddelegowanie doświadczonego pracownika (w wieku 50+) do kształcenia zawodowego uczniów, realizowanego w systemie dualnym lub tradycyjnych praktyk zawodowych.

W perspektywie zatrzymania wiedzy w organizacji w sytuacji odchodzenia pracowników na emeryturę istotne są również (Piktialis, Greenes, 2008; Muukka, 2012, s. 25–30; de Angelis, 2013, s. 13–15):

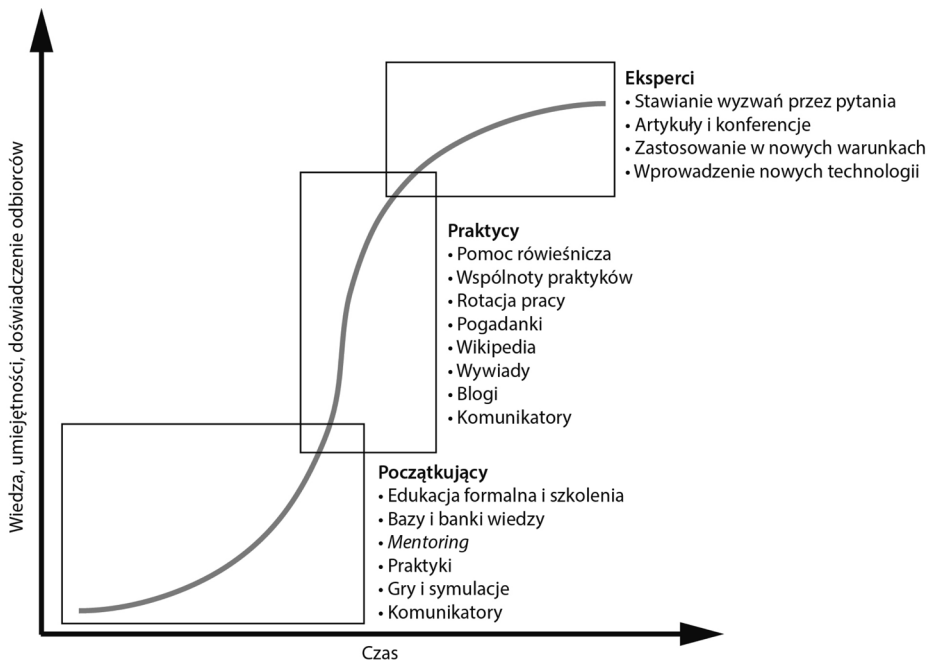
- system sztafetowy rozumiany, jako rekrutacja nowego pracownika przed zakończeniem pracy osoby odchodzącej na emeryturę,
- przygotowywanie sukcesorów dla newralgicznych stanowisk,
- stopniowe przechodzenie na emeryturę,
- utrzymywanie kontaktów z emerytowanymi pracownikami posiadającymi wiedzę ekspercką,
- zatrudnianie w razie potrzeby osób spośród grupy emerytowanych pracowników.

Omawiając instrumenty międzypokoleniowego transferu wiedzy nie sposób nie przywołać istotnego, zwłaszcza z perspektywy aplikacyjnej, opracowania *Bridging the Gaps. How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace* (Piktialis, Greenes, 2008). Autorzy wymieniają w nim metody transferu wiedzy, kluczowe ich zdaniem z perspektywy wymiany wiedzy między pokoleniami, zaliczając do nich: przegląd działań (*action review*), blogi, *communities of practice*, komunikatory, bazy wiedzy, warsztaty, mentoring, pomoc ekspercką, *podcasty* (audio- czy wideo- *casty* – krótkie nagrania instruktażowe), retrospekcję (analizę tego, co się wydarzyło w trakcie realizacji zadań w przeszłości), *storytelling*, wikipedię. Niektóre z tych metod rzadko są wykorzystywane w polskiej praktyce, choć są proste i tanie w użytkowaniu. Mowa tu chociażby o blogach. Zaznaczyć należy, że blogi rozszerzają perspektywę uczących się o kontekst. Ograniczają bariery wejścia w sieci, jak również obniżają koszty komunikacji. Służą budowie sieci wokół wspólnych tematów, pozwalają na nawiązanie współpracy, sprzyjają pracy zespołowej.

Warto przy tym zwrócić uwagę, że na różnych etapach kariery, w zależności od posiadanej przez pracownika wiedzy i – szerzej – kompetencji, sprawdzają się inne metody transferu wiedzy (rys. 20). Metody bazujące na źródłach *on-line* wykorzystywane są chętnie przez Y-ków (sięgają po nie zanim zaczną wykorzystywać formalne kanały informacji), mniej chętnie – przez *baby boomers* (wprawdzie w ostatnim czasie coraz intensywniej się to zmienia, niemniej jednak niekoniecznie w perspektywie zawodowej). Istotna jest również rola tanich w zastosowaniu komunikatorów. Umożliwiają one szybką interakcję. Forma ta, podobnie jak inne metody dające szybką, syntetyczną i celną informację zwrotną (czyli np. *podcasty*, wikipedię), jest preferowana przez młodszych pracowników. Jak wynika z badań, starsi pracownicy generalnie rzecz biorąc słabiej wykorzystują możliwości, jakie stwarza Internet, podczas gdy młodszy pracownicy najchętniej czerpią wiedzę z narzędzi wirtualnych – komunikatorów, blogów, wikipedii, RSS, *podcastów*, czatów, Twittera, Facebooka itp., które dają szybką, syntetyczną i celną informację zwrotną (Piktialis, Greenes,

2008). Te innowacje technologiczne nie zawsze są wykorzystywane przez organizacje do transferu wiedzy między pokoleniami, zwłaszcza w przypadku wiedzy ukrytej. Jedną z najbardziej efektywnych form dzielenia się wiedzą i jej transferu między pracownikami reprezentującymi różne stanowiska i obszary działalności są *communities of practice*. Zapewniają bezpieczne środowisko współpracy, ułatwiają młodszym pracownikom zwracanie się z prośbą o pomoc i szukanie mentorów. Ich członkowie nawzajem pomagają sobie rozwijać kompetencje.

Rys. 20. Metody międzypokoleniowego transferu wiedzy a krzywa uczenia się



Źródło: Piktialis, Greenes (2008, s. 23).

McNichols (2010) zwraca uwagę, że strategia transferu wiedzy między generacjami powinna uwzględniać łączenie w dwuosobowe minizespoły młodszego i starszego pracownika, mentoring, pracę zespołową, komunikację, gwarantującą wzajemne zaufanie i szacunek między nadawcą i odbiorcą, wsparcie i zaangażowanie kadry zarządzającej, technologię, geograficzną bliskość. Istotne jest również wspieranie rozwoju środowisk sprzyjających wymianie doświadczeń i wzajemnemu uczeniu się młodych i starszych pracowników. Istotne jest stworzenie forum do nieformalnej wymiany wiedzy, o czym była już mowa wcześniej.

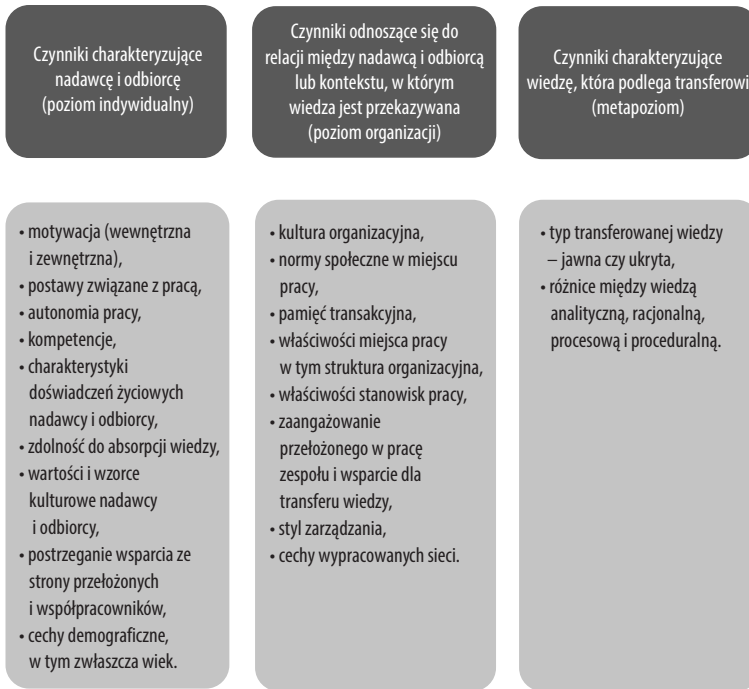
Użyteczna, a jednocześnie niskokosztowa, może być również tzw. odwrócona inżynieria, polegająca na tym, że wysoko wykwalifikowany pracownik, planujący przejście na emeryturę, przygotowuje plan treningowy nowego pracownika, dokonując krok po kroku opisu czynności wymaganych na danym stanowisku. Opis taki pozwala zidentyfikować nie tylko umiejętności i zadania, które następcą musi opanować, ale także określa sekwencję, w której uczeń powinien nabywać te umiejętności, jak również wymagane zasoby. Przy zastosowaniu tego typu narzędzi i metodologii jest mniej prawdopodobne przeszacowanie wiedzy specjalistycznej, ale także, że organizacja nie będzie „zastraszana” jej utratą w przyszłości. Jeśli organizacja pomoże pracownikom wyrażać swoje *know-how* – co, gdzie i kiedy – w sposób użyteczny dla innych, procesy wychwytywania i transferu wiedzy ukrytej będą łatwiejsze. Należy przy tym mieć na względzie, że nie są one i nie będą idealne. Niemniej jednak, tak długo, jak te inicjatywy transferu wiedzy pozwolą organizacjom na zwiększenie lub przynajmniej utrzymanie wydajności, są warte inwestowania i uwagi (DeLong, 2008).

5.6. Uwarunkowania rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy

Znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy wydaje się bezsporne – czerpią z niego korzyści zarówno pracodawcy, jak i sami pracownicy (tak starsi, jak i młodszy). Istotne są również korzyści w skali makroekonomicznej, poprzez motywowanie do kontynuowania aktywności zawodowej przez starszych pracowników, a jednocześnie łatwiejsze włączanie w rynek pracy ludzi młodych. Tymczasem skala wdrożeń w tym zakresie jest niewielka. Badania pokazują, że międzypokoleniowy transfer wiedzy nie jest wystarczająco systematyczny, albo, że nie ma go w ogóle (Joshi i in., 2010; Kuyken, Ebrahimi, Saives, 2009). Z czego to wynika? Jakie czynniki decydują o udanym transferze wiedzy między generacjami?

Autorzy proponują różne klasyfikacje czynników determinujących międzypokoleniowy transfer wiedzy, najczęściej – za Szulanskim (1996) i Argote i in. (2003) – proponuje się podział wyróżniający trzy grupy czynników: (1) charakteryzujące nadawcę i odbiorcę wiedzy, (2) odnoszące się do relacji między nadawcą i odbiorcą lub kontekstu, w którym wiedza jest przekazywana, oraz (3) charakteryzujące wiedzę, która podlega transferowi. Syntezie uwarunkowań, jakie wymienia się w różnych opracowaniach w ramach każdej z grup służy rys. 21.

Rys. 21. Uwarunkowania międzypokoleniowego transferu wiedzy w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Poziom indywidualny

Najważniejsze z czynników indywidualnych to motywacja wewnętrzna i zewnętrzna. Teoria wewnętrznej motywacji (*intrinsic motivation theory*) wskazuje na dobrowolność dzielenia się wiedzą – sam akt przekazania wiedzy jest nagrodą samą w sobie. Na poziomie jednostkowym im motywacja ta jest wyższa, tym transfer wiedzy jest silniejszy (Cross, Sproull, 2004; Jarvenpaa, Staples, 2000; Kankanhalli, Tan, Wie, 2005; Wasko, Faraj, 2000). Firmy polegają na wewnętrznej motywacji, ponieważ jest to warunek konieczny do wykonywania zadań wymagających kreatywności (Osterloh, Frey, 2000). W przypadku starszych pracowników motywatory wewnętrzne pełnią ważniejszą rolę niż zewnętrzne – najważniejsze są niezależność i satysfakcja z pracy, z której są dumni (Lord, Farrington, 2006). Z kolei zgodnie z teorią zewnętrznej motywacji (*extrinsic motivation theory*), potrzeby jednostek są zaspokajane pośrednio, np. poprzez wynagrodzenie, wewnątrzorganizacyjne benefity, zewnętrzne korzyści, reputację – na poziomie jednostkowym,

jak i grupowym są one dodatnio skorelowane z dzieleniem się wiedzą (Constant, Sproull, Kiesler, 1996; Kankanhalli, Tan, Wie, 2005; Wasko, Faraj, 2000, 2005). Zaznaczyć należy, że jeśli tego typu motywatory przeważają, brak jest efektu kontekstowego – członkowie zespołu są zmotywowani do transferu wiedzy tylko wtedy, gdy mają z tego wymierne korzyści. Wyniki w tym zakresie nie są jednak jednoznaczne – przykładowo, Constant, Sproull i Kiesler (1996), Kankanhalli, Tan i Wie (2005), Wasko i Faraj (2000, 2005) wykazali, że zewnętrzne nagrody mają pozytywny wpływ na dzielenie się wiedzą, podczas gdy Bock i in. (2005) wskazał na efekt negatywny, a Cabrera, Collins i Saldago (2005) oraz Zárrega i Bonache (2005) uznali go za nieistotny.

Duże znaczenie odgrywa autonomia pracy (*job autonomy*), rozumiana jako stopień, w jakim praca zapewnia znaczną swobodę, niezależność pracownika w zakresie planowania pracy i stosowanych procedur w trakcie jej realizacji. Wpływa ona korzystnie na dzielenie się wiedzą, jako że jest to zwykle proces wymagający od nadawcy czasu, wysiłku i energii (Constant, Sproull, Kiesler, 1996; Goodman, Darr, 1998; Reagans, McEvily, 2003; Szulanski, 1996). Pracownicy muszą mieć pewną swobodę w podejmowaniu decyzji, kiedy i jak wykonywać swoją pracę, co daje im możliwość poświęcenia czasu i energii na dzielenie się wiedzą w trakcie godzin pracy. Ponadto, autonomia pracy powiązana jest z kreatywnością i innowacyjnością (Amabile i in., 1996). W związku z tym uważa się, że pracownicy, którzy mają większą autonomię pracy mogą rozwijać i tworzyć więcej pomysłów niż inni. W efekcie, dysponują większą i bardziej zróżnicowaną wiedzą niż inni pracownicy, co predestynuje ich jako doskonałych nadawców wiedzy. Transfer wiedzy między generacjami ma szansę powodzenia tylko wtedy, gdy pracownicy będą go postrzegać jako niezbędny do pracy (Carlile, 2004).

Jak wynika z licznych badań, istotne są również postawy związane z pracą (por. np. Gray, Meister, 2004; Paloniemi, 2006; Tikkanen i in., 2002; Wasko, Faraj, 2005), wartości i wzorce kulturowe nadawcy i odbiorcy, postrzeganie wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników, dodatnio skorelowane z transferem wiedzy (Cabrera, Collins, Salgado, 2006).

Transfer wiedzy między generacjami jest wypadkową potencjalnej zdolności absorpcyjnej wiedzy (Zahra, George, 2002). Dzielenie się wiedzą w ogóle, a w szczególności droga, jaką udostępniana jest wiedza, powoduje, że odpowiednie kompetencje pracowników, którzy biorą udział w procesie wymiany wiedzy, stanowią podstawowy warunek efektywnego dzielenia się wiedzą (Mueller, 2012; Reagans, McEvily, 2003; Watson, Hewett, 2006). Dotyczy to zwłaszcza kompetencji społecznych, międzykulturowych, a także kompetencji zawodowych i osobistych,

współpracy i komunikacji (Szabo, Csepregi, 2011). Badanie przeprowadzone przez Matzler i in. (2011) wykazało, że cechy osobowości, takie jak ugodowość i sumienność odgrywają znaczącą rolę w procesie wymiany wiedzy – ugodowość pracownika wpływa na jego zaangażowanie, sumienność zaś określa „dokumentowanie” wiedzy, w tym jej zamianę z ukrytej w jawną. Ważne są również charakterystyki doświadczeń życiowych nadawcy i odbiorcy (Constant, Sproull, Kiesler, 1996; Cross, Sproull, 2004; Gray, Meister, 2004; Wasko, Faraj, 2005; Watson, Hewett, 2006). Zdolności kognitywne i możliwości odbioru wiedzy to dwa główne aspekty, jakie powinny być brane pod uwagę na etapie planowania międzypokoleniowego transferu wiedzy (Datta, 2007; Lichtenhaler, Lichtenhaler, 2009), aczkolwiek w proponowanych strategiach transferu wiedzy rzadko są one uwzględniane (Sabri i in., 2014a, 2014b). Odbiorca wiedzy musi mieć potrzebę rozwoju zawodowego i musi cenić wiedzę specjalistyczną i doświadczenie, które otrzymuje. Inne czynniki uwzględniają postrzeganie wartości posiadacza wiedzy, a także wykorzystania różnych kanałów transmisji, motywację odbiorcy wiedzy i chłonność odbiorcy do nabycia, przyswojenia i wykorzystania wiedzy (Gupta, Govindarajan, 2000). Czynniki mające przełożenie na percepcję możliwości transferu wiedzy, jak np. rzetelność nadawcy, determinują trudności transferu w fazie wstępnej, podczas gdy czynniki oddziałujące na dokonywanie transferu wiedzy, jak np. zdolność odbiorcy do absorpcji wiedzy, powodują ewentualne trudności na etapie jej implementacji (Szulanski, 1996; Argote, Ingram, 2000; Richert-Kaźmierska, Forkiewicz, Grudzińska, 2011).

Istotne są również cechy demograficzne, jak płeć, stan cywilny, poziom wykształcenia, pozycja zawodowa (Ojha, 2005), a w szczególności wiek, jako jedna z najważniejszych zmiennych demograficznych, a zwłaszcza jeden z kluczowych wyznaczników różnych efektów związanych z pracą (McEvoy, Cascio, 1989; Ng, Feldman, 2008; Waldman, Avolio, 1986), a w sytuacji starzenia się zasobów pracy – istotny indyktor transferu i utrzymania wiedzy wewnątrz organizacji. Wiek uwzględnia się zarówno w ujęciu indywidualnym, jak i w odniesieniu do zespołu i/lub organizacji (struktura wieku). Im większa jest różnica między wiekiem nadawcy i odbiorcy dzielonej wiedzy, tym transfer ten jest bardziej skuteczny (Noethen, 2011, s. 119). Potwierdza to po raz kolejny celowość podejmowania działań służących transferowi wiedzy między najstarszymi i najmłodszymi członkami organizacji. Noethen wykazała również, że w zespołach wielopokoleniowych szukanie wiedzy jest ujemnie skorelowane z wiekiem, podczas gdy dzielenie się wiedzą jest z nim powiązane dodatnio, niemniej jednak nieistotnie. Poza tym kobiety chętniej współpracują z innymi pracownikami niż mężczyźni,

zwiększając tym samym zaufanie i, konsekwentnie, międzypokoleniowy transfer wiedzy ukrytej (Liebowitz i in., 2007).

Czynnikami, który istotnie sprzyja transferowi wiedzy ukrytej, są relacje społeczne, co jest zgodne z modelem Nonaki i Takeuchi'ego (1995) i wskazanego przez nich znaczenia socjalizacji. Na znaczenie kapitału społecznego wskazywano już w rozdziale drugim niniejszej publikacji. Ważne są w szczególności relacje między nadawcą i odbiorcą, w tym zwłaszcza skłonność do kompromisu (Constant, Sproull, Kiesler, 1996; Levin, Cross, 2004; Reagans, McEvily, 2003). Przedsiębiorstwa muszą inwestować w kapitał społeczny również po to, aby ułatwić przepływ wiedzy. Niezbędnym czynnikiem międzypokoleniowego transferu wiedzy jest zaufanie (Levin, Cross, 2004; Landry, Lamari, Amara, 2003; Staples, Webster, 2008; Noethem, 2011). Wzajemnego zaufania pracowników wymaga w szczególności efektywne dzielenie się wiedzą (Matzler i in., 2011). O znaczeniu sieci piszą z kolei Liebowitz i in. (2007), Reagans i McEvily (2003), Dawes, Cresswell i Pardo (2009). Świadomość, do kogo się zwrócić z danym problemem jest równie ważna, jak zlokalizowanie odpowiedniego artefaktu wiedzy czy pliku elektronicznego. Co więcej, młodzi pracownicy o wiele bardziej wolą jako źródło wiedzy współpracowników niż najlepiej przygotowaną dokumentację (Levin, Cross, Abrams, 2002). Im gęstsza jest sieć relacji i im mniejszy stopień ich sformalizowania, tym bardziej jednostki ją tworzące są skłonne do inwestowania czasu i energii w przekazywanie wiedzy między sobą (Cross, Sproull, 2004). Negatywne znaczenie ma natomiast centralizacja (Wasko, Faraj, 2005). Co więcej, poprzez zastosowanie modelu wzajemnej wymiany (*mutual exchange model*) rozwija się bliskość społeczna, powtarzanie udanych wymian wzmacnia i pogłębia relacje uczestników, rośnie kapitał społeczny. Kapitał społeczny nie działa w sposób czysto instrumentalny, co mogłoby ograniczyć przepływ wiedzy (Willem, Scarbrough, 2006). Jak podkreślano, liczne nieformalne spotkania twarzą w twarz stwarzają możliwość interakcji, zapewniają budowanie relacji zarówno zawodowych, jak i pozazawodowych, wzmacniając potencjał wiedzy (Harvey, 2012). Współpraca ta nie może też być zbyt krótka, gdyż obie strony muszą mieć czas na „przełamanie lodów”, oderwanie się od stereotypowego postrzegania innego niż własne pokolenia (Murphy, 2012, s. 163–166).

Wzrost kapitału społecznego jest korzystny z punktu widzenia rozwoju kapitału intelektualnego organizacji, jak i zachowań kooperacyjnych. Tworzone są sieci, które Lee (2008) określa jako *bonding network*. Międzypokoleniowy transfer wiedzy wydaje się pochodną relacji personalnych i międzygeneracyjnych. Rola kapitału społecznego dla efektywnego transferu wiedzy zaznacza się szczególnie w zespołach

międzygeneracyjnych, jako że kapitał społeczny jest akumulowany w trakcie całej kariery zawodowej, a zatem z wiekiem jego poziom rośnie (McDonald, Mair, 2010). Jednakże, ponieważ w momencie kumulacji kapitału społecznego pracownik często podejmuje decyzję o emeryturze, organizacja niejednokrotnie nie jest w stanie wykorzystać ani jego kapitału społecznego, ani kapitału ludzkiego (w tym zwłaszcza wiedzy).

Tworzeniu sieci sprzyja coraz szersze zastosowanie narzędzi ICT, które ułatwiają budowanie więzi i dzielenie się najlepszymi praktykami, nowymi pomysłami, sprzyjając większej innowacyjności organizacji. Z drugiej jednak strony w przypadku wiedzy ukrytej konieczne jest bezpośrednie oddziaływanie (interakcja *face-to-face*) (Aydoğan, Lyon, 2004), a kapitał relacyjny jest kluczowym warunkiem przekazywania wiedzy ukrytej wewnątrz sieci (Collins, Hitt, 2006). Podstawą udanego transferu między pokoleniami jest wzajemne zrozumienie. Oddziaływania rezystancyjne („oporowe”) są zarówno wynikiem postaw (nieufności czy stereotypów), jak i mają swoje podłoże behawioralne (konflikty lub konkurencja). Z kolei korzystne oddziaływanie ma miejsce wtedy, gdy osoby zaangażowane w transfer wiedzy rozpoznają wzajemne korzyści dla siebie i organizacji. Ważna jest empatia, wzajemna troska, altruizm. Wzajemne zrozumienie i chęć do zaferowania empirycznej wiedzy wynika z wzajemnego szacunku i postrzegania organizacyjnych zasad, procedur i kompetencji. Połączenie między wielopokoleniowymi zasobami pracy i transferem wiedzy musi być osadzone w interakcji socjokognitywnej (Joshi i in., 2010; Starks, 2011, s. 71–72). Teoria społecznego uczenia się (*social cognitive theory*) Bandury (1986) zakłada, że uczenie się następuje również poprzez obserwowanie innych ludzi. Wewnątrzorganizacyjny transfer wiedzy jest uzależniony od udanych relacji społecznych i sieci wewnątrz organizacji (van Wijk, Jansen, Lyles, 2008). Stąd tak duże znaczenie *communities of practice*, stwarzających możliwość sytuacyjnego uczenia się (w rzeczywistych warunkach pracy, przy aktywnym zaangażowaniu wspólnie z ekspertami w swojej dziedzinie), dla międzypokoleniowego transferu wiedzy (van Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000). Podejście socjokognitywne do transferu wiedzy jest istotne, ponieważ łączy w sobie dynamikę zasobów ludzkich, które obejmują systemy organizacyjne (Ringberg, Reihlen, 2008; Starks, 2013). Wiedza i jej transfer wchodzi w interakcję z kapitałem społecznym, pozostającym w zasobach starszych pracowników. Nie można zatem traktować tych obszarów rozłącznie¹⁰. Co istotne, kapitał społeczny jest też szczególnie znaczącym efektem

10 Przykładem wyciągnięcia nauki z lekcji są w tym zakresie działania Delta Airlines po atakach z 11 września 2011 r. Dokonując restrukturyzacji zatrudnienia utrzymano przede wszystkim tych starszych pracowników, których kluczowa wiedza wynikała z tego, że mieli szerokie relacje wewnętrzne i zewnętrzne. Przyjęto bowiem, że ważne jest nie tylko to, aby pracownik znał i przekazał następcy swoje „funkcje zawodowe”, ale też aby wiedział, jak budować

międzypokoleniowego organizacyjnego uczenia się z uwagi na to, że stymuluje takie wewnętrzne procesy, jak komunikacja, wymiana wiedzy i zdolność grup do innowacji (Adler, Kwon, 2002).

Poziom organizacji

Spośród czynników natury organizacyjnej najważniejszą rolę odgrywa kultura organizacyjna, wpływa bowiem na tworzenie przyjaznego klimatu w całym łańcuchu wartości (Bencsik, Machova, Tóth, 2013; Bieniek, Pliszka, 2014; Bock i in., 2005; Chong, Choi, 2005; Goodman, Darr, 1998; Kankanhalli, Tan, Wie, 2005; Mosconi, Roy, 2013; Rothwell, 2002; Wasko, Faraj, 2005; Zárraga, Bonache, 2005). Kultura organizacyjna oznacza podporządkowanie zachowań pracowników danej organizacji pewnym wspólnym wzorcom i modelom (Nogalski, 1999, s. 104), jest medium życia społecznego, umożliwiającym uczestnikom organizacji komunikację i nadającym sens ich działaniom, doświadczeniom i wyborom (Kostera, 1996, s. 13). Jeżeli w organizacji nie została odpowiednio ukształtowana kultura dzielenia się wiedzą lub pracownicy nie są do tego właściwie motywowani, zastosowanie nawet najbardziej wyrafinowanych mechanizmów może okazać się nieskuteczne (Mierzejewska, 2005). Międzypokoleniowemu transferowi wiedzy sprzyja kultura otwarta, promująca zaufanie, entuzjazm, zaangażowanie pracowników, wzajemną współpracę i wynagradzanie pracowników za dzielenie się wiedzą (Bator, Majewska-Bator, 2009; Marek, 2010, s. 273–280). Kultura organizacyjna musi umożliwiać uczenie się, wyzwalać chęć do uczenia się, gotowość do dzielenia się wiedzą oraz otwartość komunikacji (Skrzypek, 2014b). Glińska-Neweś (2007) zwraca uwagę na znaczenie trzech czynników: wzajemnego zaufania, postawy otwartości na kontakty z otoczeniem i potrzeby władzy. Istotne jest także występowanie zachowań zachęcających do dzielenia się wiedzą zamiast zachęty słownej, promowanie implementacji nowej wiedzy do organizacji, a także postępowania intuicyjnego i innowacji, zachęcanie pracowników do wyrażania swoich opinii oraz otwarte kanały komunikacyjne w obrębie całej organizacji. Davenport i Prusak (1998) z kolei uważają, że kultura sprzyjająca dzieleniu się wiedzą powinna wyraźnie przekazywać pozytywną orientację na wiedzę, usuwać wszelkie bariery wiedzy, zachęcać do kreatywności, gotowości do eksperymentowania, oryginalności i niewymuszonej współpracy. Paliszkiwicz (2012) wskazuje, że kulturę organizacyjną sprzyjającą transferowi wiedzy można budować poprzez: (1) tworzenie wewnętrznego rynku dla kreowania pomysłów,

relacje w celu osiągnięcia maksymalnej wydajności (Parise, Cross, Davenport, 2006).

(2) inwestowanie w edukację, (3) zaangażowanie pracowników w sprawy organizacji, (4) wypracowanie wizji wspólnej dla wszystkich pracowników, (5) wspólną diagnozę problemów organizacji, (6) odpowiedni system oceny pracownika, premiujący dzielenie się wiedzą i doświadczeniami z innymi, (7) umacnianie stylu kierowania stawiającego na ludzi (tak, aby zapewnić pracownikom bezpieczeństwo oraz umacniać w nich poczucie własnej wartości, mimo błędów, które czasami się im przydarzają). Na znaczenie współpracy, otwartości, uczenia się na błędach oraz permanentnego uczenia się wskazuje również Barwacz (2005). Jednocześnie podkreśla on, że bariery tego procesu leżą po stronie niechęci do dzielenia się wiedzą, mentalności ludzi (w naturze człowieka jest tworzenie swojej przewagi konkurencyjnej w oparciu o wiedzę, jaką posiada), złych nawyków i przyzwyczajęń, które przejawiają się zamykaniem na współpracę, braku gotowości do delegowania uprawnień, braku znajomości języków obcych i słabej umiejętności obsługi niektórych narzędzi informatycznych (co ogranicza szybkość reagowania na zmiany). Walczak (2011) podkreśla przy tym znaczenie takich elementów kultury organizacyjnej, jak odpowiedni system wynagradzania i motywowania, uwzględniający zwłaszcza motywatory materialne, ale również te niematerialne, niekaranie za błędy (gdyż hamuje to kreatywność), jak również odpowiedni styl zarządzania, którego nieodłącznym elementem musi być lojalność i zaufanie. Jeśli w organizacji mamy do czynienia z tzw. „biuropatologią” (Hodgson, 1996), objawiającą się: brakiem wiedzy pracowników na temat tego, co, jak i dlaczego mają robić, nieumiejętności porozumiewania się z wysoko wykwalifikowanym personelem, nieadekwatnymi wynagrodzeniami dobrych pracowników, odciąganiem liderów od prac właściwych do pracy biurowej, wówczas międzypokoleniowy transfer wiedzy będzie mniej skuteczny. Istotne jest zapewnienie pracownikom poczucia bezpieczeństwa i pewności, że dzielenie się wiedzą nie osłabi ich pozycji w firmie, lecz będzie źródłem zawodowej satysfakcji. Pracownicy nie powinni interpretować dzielenia się wiedzą w kategoriach zagrożenia, lecz postrzegać ten proces pozytywnie jako szansę własnego rozwoju skorelowanego z rozwojem firmy, w której pracują i z którą są związani. Procesy transferu i dzielenia się wiedzą mogą być stymulowane nie tylko przez odpowiednią kulturę organizacji, lecz również przez odpowiednie narzędzia wspierające pracę zespołową lub wdrożenie systemu pracy grupowej.

Podsumowując, kultura organizacyjna sprzyjająca transferowi wiedzy cechuje się wysokim kapitałem społecznym, w tym zwłaszcza wysokim poziomem zaufania między członkami organizacji, zachęcając ich do niewymuszonej współpracy, promuje pozytywną orientację na wiedzę (przełożeni powinni nie tylko słowami, ale też swoim przykładem, zachęcać do rozwiązań oryginalnych, kreatywnych). Jest to system otwarty, o swobodnym

przepływie informacji zarówno w obrębie organizacji, jak i z otoczeniem. Powinna cechować się niskim poziomem potrzeby władzy, a dla efektywnego dzielenia się wiedzą powinna usuwać wszelkie bariery wstrzymujące przepływ wiedzy (rys. 22). Kulturę organizacyjną spełniającą omawiane warunki określa się jako „kulturę wiedzy” (Marek, 2010, s. 276; Glińska-Noweś, 2007).

Rys. 22. Najważniejsze cechy kultury organizacyjnej sprzyjające transferowi wiedzy



Źródło: opracowanie własne.

Oprócz kultury organizacyjnej, istotne są również właściwości miejsca pracy, w tym zwłaszcza struktura organizacyjna (Fuller, Unwin, 2005; Goodman, Darr, 1998; Luiz, Bernardo, 2009; Mosconi, Roy, 2013; Tikkanen i in., 2002; Watson, Hewett, 2006). Hierarchiczny łańcuch komend, procedury dla każdej funkcji, nieelastyczna struktura organizacyjna, biurokracyzm, utrudniają komunikację, wymianę informacji, a tym samym każdy transfer wiedzy, również między pokoleniami (Collison, Parcell, 2004). Znaczenie mają także właściwości stanowiska pracy (Gray, Meister, 2004; Jarvenpaa, Staples, 2000). Z perspektywy organizacji istotne są też normy społeczne (Quigley i in., 2007) i pamięć transakcyjna (Jarvenpaa, Majchrzak, 2008) oraz styl zarządzania, w tym stopień zaangażowania przełożonego w pracę zespołu i wsparcie dla transferu wiedzy (im jest wyższe, tym większa szansa na skuteczny transfer wiedzy – Chen, Mykletun, 2014; Noethen, 2011, s. 152; Zarraga, Bonache, 2005).

Metapoziom

Jeśli chodzi o trzecią grupę – rodzaj wiedzy – uwagę zwraca się zwłaszcza na różnice między transferem wiedzy jawnej i ukrytej (Levin, Cross, 2004; Reagans, McEvily, 2003), ale także między wiedzą analityczną (*analytic*), racjonalną (*rationale*), procesową (*process*) i proceduralną (*procedural*) (Markus, 2001). Przykładowo, indywidualne sieci współpracy mogą być użyteczne przy każdym typie wiedzy, wykorzystując zwłaszcza grupy narracyjne (*storytelling*), mentoring, czy dokumentację, podczas gdy *community of practice* przydaje się w zasadzie tylko przy transferze wiedzy procesowej (wówczas międzypokoleniowy transfer wiedzy opiera się na dokumentacji, w tym repozytoriach, a także *communities of practice*) (Sabri i in., 2014a).

Transfer wiedzy staje się coraz trudniejszy, jako że wiedza staje się coraz bardziej złożona, interdyscyplinarna, często wymaga integracji specjalistów z różnych dziedzin. Powoduje to, że jest trudniejsza do przenoszenia i replikacji (DeLong, 2004, s. 16). Dlatego należy skoncentrować się na zatrzymaniu kluczowych starszych pracowników w organizacji, niemniej jednak w obliczu kryzysu gospodarczego i wysokiego bezrobocia wśród młodzieży staje się to niezwykle trudne (Stam, 2009a).

Podobną do omówionej dotychczas klasyfikację uwarunkowań międzypokoleniowego transferu wiedzy proponuje Lamari (2010). W wyniku przeglądu wyników ok. 70 badań w obszarze międzypokoleniowego transferu wiedzy grupuje on determinanty transferu wiedzy ukrytej w trzy kategorie: czynniki leżące po stronie organizacji, czynniki związane z transferem wiedzy oraz czynniki dotyczące różnic międzypokoleniowych. Wśród najważniejszych z nich znalazły się: kultura organizacyjna, w tym zwłaszcza takie kwestie jak praca zespołowa, uznanie, motywacja, możliwość przepływu wiedzy (kultura organizacyjna niehierarchizowana ułatwia przepływ wiedzy ukrytej), życzliwość (rozumiana jako otwartość na różnorodność), elastyczność, sieci, kompetencje (które muszą być stale rozwijane, wzbogacane), wizja strategiczna (konieczne jest planowanie strategiczne). Wśród uwarunkowań związanych z zarządzaniem wiedzą Lamari wymienia przede wszystkim: retencję wiedzy (w tym działania służące utrzymaniu talentów, zwłaszcza pracowników planujących przejście na emeryturę), zaufanie i szerszy kapitał społeczny, szybkość i harmonogramy, atrybuty wiedzy ukrytej, zdolność do absorpcji wiedzy (wymagającą dojrzałości poznawczej). Spośród uwarunkowań międzypokoleniowych największe znaczenie mają lojalność, poczucie wyzwania, „łączność”, styl uczenia się, czynniki międzykulturowe, planowanie sukcesji, wzajemne postrzeganie.

Podobne wyniki uzyskała Virta (2011, s. 105) – najważniejsze czynniki międzypokoleniowego transferu wiedzy to interakcja między młodszym

i starszym pracownikiem, zewnętrzne oczekiwania, osobiste predyspozycje pracowników, okoliczności transferu wiedzy. Również Liebowitz i Ivanov (2008) wykazali, że kluczowymi czynnikami międzypokoleniowego transferu wiedzy są zaufanie, wzajemne zrozumienie i szacunek, wzajemność, wewnętrzna wartość wiedzy, niwelowanie luki międzypokoleniowej, mechanizmy wygodnego transferu wiedzy.

Model międzypokoleniowego transferu wiedzy uwzględniający analogiczne czynniki wypracowano w projekcie „Tacitus: Enhancement and Transfer of non formal learning”. *Infinity model* uwzględnia pięć czynników (*The Guide...*, 2005, s. 105–107):

- socjo-kulturowe i demograficzne cechy nadawcy i odbiorcy wiedzy oraz ich status w organizacji, relacja między nimi, motywacja do transferu wiedzy,
- polityka i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zwłaszcza system oceny, zwiększający motywację pracowników do uczenia się i uczenia innych,
- klimat organizacyjny (zaufanie, konflikty, morale, otwartość na zmiany) – przykładowo, niskie zaufanie, atmosfera niepokoju, brak stabilizacji itp. osłabiają transfer wiedzy,
- organizacja procesu rozwoju – praca zespołowa, odpowiednie zarządzanie i planowanie systemów, wykorzystanie wsparcia informatycznego, sprzyjają transferowi wiedzy,
- zasoby poznawcze i doświadczenie.

Syed-Ikhsan i Rowland (2004) wskazują na następujące czynniki: kultura organizacyjna, obejmująca dwie zmienne – kultura dzielenia się wiedzą i indywidualizm, struktura organizacji – status poufności dokumentacji, przepływy komunikacyjne, ludzie/zasoby ludzkie – zajmowane stanowiska, szkolenia, rotacja pracowników, technologia (infrastruktura ICT, narzędzia ICT, *know-how* w zakresie ICT) oraz dyrektywy polityczne. Transferowi wiedzy sprzyja lepsze dzielenie wiedzy ukrytej między pracownikami przy pomocy formalnych i nieformalnych dyskusji/spotkań, kodyfikacja wiedzy w postaci dokumentacji papierowej i elektronicznej, kultura dzielenia się wiedzą, infrastruktura ICT oraz *know-how* w tym zakresie, rotacja kadr, a także dyrektywy opracowywane przez polityków. Pozostałe czynniki nie mają istotnego znaczenia dla zdolności do transferu wiedzy w organizacji (analizę przeprowadzono z wykorzystaniem współczynnika korelacji rang Spearmana, badając korelacje parami). Opisany powyżej model zastosowany został również przez Hasana (2013), ale z wykorzystaniem analizy ścieżek (*PLS path modelling*). Przeprowadzona analiza pozwoliła na wskazanie, że spośród ww. czynników istotny wpływ na transfer wiedzy wywierają kultura transferu wiedzy, ludzie i technologia – poprawa każdego z tych

czynników przyczynia się do usprawnienia transferu wiedzy w organizacji (nieistotny okazał się wpływ struktury organizacji i uwarunkowań politycznych). Kombinację analogicznych czynników – normy i wartości, kultura organizacyjna, strategia przedsiębiorstwa, stosunek do pracy – wymieniają Award i Ghaziri (2004, s. 95).

Paliszkiewicz (2007b) sytuuje bariery transferu wiedzy w jednym z trzech obszarów: struktury organizacji (w tym zwłaszcza jej sztywność, rozdrobnienie organizacji, odseparowanie pionów funkcjonalnych, nieumiejętność wdrożenia odpowiednich mechanizmów), ludzi (opór wobec zmian, brak czasu, brak motywacji do dzielenia się wiedzą, rotacja personelu, niedostateczny nacisk na proces wdrażania nowych pracowników) lub metod zarządzania (strach przed oddaniem władzy, trudności z delegowaniem uprawnień, opór przed zakwestionowaniem sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa).

Spośród nielicznych polskich badań nad międzypokoleniowym transferem wiedzy przywołać w tym miejscu należy badania projektu *Senior Intergenerational Social Capital (SISC)*. Potwierdzają one znaczenie dobrych relacji między młodszymi i starszymi pracownikami, jak również ich otwartości i chęci uczenia się oraz właściwej organizacji pracy. Duże znaczenie ma także poczucie stabilności miejsca pracy i stworzenie ścieżki rozwoju pracownika. Zasadniczym problemem jest z kolei obawa starszych pracowników o utratę dotychczasowego stanowiska, wskazano też na małe umiejętności starszych pracowników w zakresie przekazywania wiedzy. Główną barierą wdrożenia mentoringu jest brak czasu, ale też brak motywacji i obawa przed utratą dotychczasowej pozycji w firmie potencjalnych mentorów. Najskuteczniejsze byłyby w tej sytuacji zachęty finansowe (dodatkowe wynagrodzenie, premia), ale także podniesienie prestiżu starszego pracownika w firmie, np. poprzez zaproponowanie oficjalnego stanowiska mentora, przekazanie części dotychczasowych obowiązków innej osobie. Jeśli tylko znajdzie się mentor, z pewnością młodzi pracownicy chętnie podejmą współpracę w takim zakresie. Potencjalni mentorzy oczekiwaliby jednak wsparcia w formie szkoleń wstępnych, wymiany doświadczeń, pomocy eksperta i/lub dobrych praktyk, gdyż nie czują się wystarczająco dobrze przygotowani do objęcia roli mentora. Po stronie organizacji problemem może być nieadekwatna kultura organizacyjna (IBnDiPP, 2009, s. 17–24). Powody braku skłonności do transferu wiedzy między generacjami to przede wszystkim: trudności w komunikowaniu się z osobami młodszymi i przekazywaniu im pożądanej przez nich wiedzy, w tym brak woli słuchania po stronie młodszych pracowników, potrzeba uczenia się na własnych błędach, brak szacunku, jakiego doświadczają osoby starsze ze strony młodszych pracowników oraz brak umiejętności w zakresie przekazywania wiedzy młodszemu (Richert-Kaźmierska, 2012).

Warto również podkreślić, że implementacja i funkcjonowanie zarządzania wiedzą w organizacji jest też pochodną jej potencjału mierzonego (Tabaszewska, 2009, s. 52):

- wielkością zatrudnienia – im większe zatrudnienie, tym większa potrzeba wykorzystania narzędzi zarządzania wiedzą, w tym opartych na technologiach informacyjnych, umożliwiających szybką komunikację i dzielenie się wiedzą, jak również wyższa konieczność działań w zakresie integracji zespołu,
- możliwościami finansowymi – organizacje o większych możliwościach mogą lepiej wykorzystać zaawansowane technologie informatyczne, jak również zaangażowanie pracowników,
- zasięgiem działania – w większych organizacjach obowiązują zwykle wyższe standardy zachowań, wyższe wymagania wobec pracowników, co z kolei przekłada się na strukturę organizacyjną; istnieje też większa potrzeba wykorzystania technologii, zwłaszcza z uwagi na chęć/potrzebę dzielenia się wiedzą między pracownikami oddziałów zlokalizowanych w różnych regionach/krajach itp.,
- umiejscowieniem w cyklu życia organizacji – w początkowym okresie działalności większe znaczenie mają konkretne cele ilościowe; dopiero wraz z rozwojem organizacji znaczenia nabierają miękkie elementy zarządzania, jak integracja pracowników, poprawa kultury organizacyjnej, doskonalenie działalności, co stwarza możliwości rozwoju zarządzania wiedzą,
- pracownicy (kapitał ludzki) – zarządzaniu wiedzą sprzyja przewaga pracowników wiedzy.

Zwraca się również uwagę na to, że wiedza ukryta jest istotnie, dodatkowo powiązana ze zdolnością do innowacji.

Do ww. czynników warto dodać te o charakterze makroekonomicznym, w tym zwłaszcza system kształcenia, który odgrywa znaczącą rolę dla kultury organizacyjnej, wpływa na stosowane praktyki zarządzania, a także generuje wiedzę, z którą młodzi pracownicy wchodzą do organizacji. Przykładowo, niemiecki system kształcenia dualnego wywiera silny wpływ na zarządzanie, również w wymiarze transmisji wiedzy między generacjami. Oddziaływanie takie jest znacznie słabsze w gospodarkach takich jak kanadyjska (ale też polska), w których występuje słabsza integracja systemu kształcenia i praktyki, w których dyplomy mają wpływ na osiągnięcie pozycji w hierarchii organizacji, a nie – jak to ma miejsce w Niemczech – są waloryzowane przez *know-how* (Kuyken, Ebrahimi, Saives, 2009). Przekłada się to na odmienne praktyki zarządzania wiedzą, w tym w szczególności na częstsze stosowanie międzygeneracyjnego transferu wiedzy, przynajmniej średniookresowe jego

planowanie, jak również przykładanie większej wagi do transferu wiedzy technologicznej między pokoleniami i ich wzajemnej interakcji w takim systemie, jaki obowiązuje w Niemczech. Jest to łatwiejsze z uwagi na to, że młode pokolenie już na etapie edukacji ma możliwość poznania starszej generacji w naturalnych warunkach pracy, co – jak wielokrotnie podkreślano – pozwala przełamywać stereotypy. Z drugiej strony, ponieważ starsi pracownicy są zobligowani do przekazywania swojej wiedzy uczącym się, mniejsze znaczenie mają w tym przypadku ich obawy przed utratą pracy (gdy młodszy poznają tajniki ich pracy). Udany transfer wiedzy wymaga zaangażowania po obu stronach – zarówno nadawca, jak i odbiorca muszą być zmotywowani do jej przekazania/odbioru. Niemniej jednak w obu badanych przez autorki obszarach geograficznych (Niemcy i Quebec, Kanada) międzypokoleniowy transfer wiedzy nie jest wystarczająco usystematyzowany.

Ważne jest również określenie kontekstu transferu wiedzy (na poziomie kraju, organizacji, zespołu) (Szulanski, 1996). W ramach zespołów pracownicy zwykle chętnie dzielą się wiedzą (Kankanhalli, Tan, Wie, 2005), jeśli jednak „kontekst” sprzyja transferowi wiedzy, który jest wpisany w kulturę organizacyjną, to nawet jeśli pracownicy nie robią tego samoistnie, to dzielą się wiedzą, bo tak robią inni (Noethen, 2011, s. 46–47). Wiedza o kontekście jest bardzo ważna – przykładowo, zamiast podejmować czasochłonne działania mentoringowe lub inne kosztowne działania celem zwiększenia wewnętrznej motywacji pracowników, warto rozważyć wypracowanie zachęt dla tych pracowników, którzy nie są wewnętrznie zmotywowani do dzielenia się wiedzą poprzez połączenie ich sił z innymi pracownikami, włączając ich do zespołu z osobami wykazującymi znaczną skłonność w tym zakresie. Potwierdza to konieczność wielowymiarowego analizowania transferu wiedzy (również w ujęciu międzygeneracyjnym), aczkolwiek dotychczas badania takie są bardzo rzadkie (do nielicznych wyjątków należą prace Cross, Sproull (2004), Quigley i in. (2007), Noethen (2011)).

5.7. Podsumowanie

Działania pracodawców służące międzypokoleniowemu transferowi wiedzy powinny być ukierunkowane na budowanie kultury dzielenia się wiedzą, ustanawianie programów mentoringowych i inicjowanie pracy zespołowej (McNichols, 2010). DeLong i Mann (2003) wskazali, że pracownicy są bardziej skłonni do dzielenia się wiedzą, jeśli czują się

emocjonalnie związani z wizją i misją organizacji – zwiększa to ich zaangażowanie. Von Krogh, Ichijo i Nonaka (2000) podkreślają z kolei podejście wspierające pracowników, zapewnianie im opieki, która zwiększa zaufanie, empatię, tolerancję, jak również rozwój osobisty. Chcąc zwiększyć zaangażowanie starszych pracowników w rozwój własnej kariery i międzypokoleniowe organizacyjne uczenie się należy dążyć do stworzenia środowiska pracy stymulującego uczenie się i pracę zespołową.

Na istotne wnioski w tym zakresie wskazuje DeLong (2008). Wymienia on pięć kluczowych decyzji w kontekście starzenia się zasobów pracy. Po pierwsze, wiedza poszczególnych pracowników nie ma takiej samej wartości – należy zidentyfikować pracowników o kluczowej wiedzy i zachęcać ich do pozostania w zatrudnieniu oraz przekazania wiedzy młodszemu. Po drugie, emerytowani pracownicy mogą wraz ze swoim odejściem zabrać konkretną wiedzę, która ma różne właściwości i różny wpływ na wydajność organizacji. Utracona wiedza może mieć charakter: nieoczekiwany lub oczekiwany (ten drugi pozwala na przygotowanie sukcesorów), materialny lub niematerialny (ten drugi jest trudniejszy do utrzymania), o natychmiastowych lub opóźnionych w czasie skutkach. Po trzecie, istotne jest to, że kultura kraju i organizacji ma ogromny wpływ na postawy starszych pracowników odnośnie do pozostania w zatrudnieniu oraz transferu wiedzy. Po czwarte, starsi pracownicy nie mają nieograniczonych zasobów kluczowej dla organizacji wiedzy – transfer wiedzy pracowników odchodzących na emeryturę jest zwykle ignorowany przez organizację. Pierwszym krokiem jest określenie, czy utrata wiedzy konkretnej osoby będzie miała wpływ na możliwości strategiczne organizacji. Ponieważ zwykle taka wiedza jest ukryta, należy zadbać o jej przeniesienie na mniej doświadczonego następcę. Po piąte, utrzymanie wiedzy starszych pracowników w organizacji wymaga holistycznego podejścia. Zredukowanie skutków przejść na emeryturę – wymuszoną czy nie – nie może ograniczać się do zarządzania wiedzą. Zminimalizowanie kosztów utraty wiedzy wymaga: (a) odpowiedniej polityki zasobów ludzkich i stworzenia infrastruktury adekwatnej do retencji wiedzy w organizacji; (b) praktyki dzielenia się wiedzą, jak mentoring czy *communities of practice*, które są osadzone w codziennej praktyce; (c) zastosowania odpowiedniej technologii informatycznej, która wspiera przechwycenie, gromadzenie, dzielenie się i dostęp do wiedzy (DeLong, 2008). Organizacje coraz częściej ponownie zatrudniają swoich emerytowanych pracowników jako ekspertów lub konsultantów, niemniej jednak aby skutecznie utrzymać wiedzę, zanim zostanie utracona wraz z przejściem pracownika na emeryturę, menedżerowie muszą podejmować stosowne kroki odpowiednio wcześniej. Jednocześnie należy zdać sobie sprawę, że żaden program mentoringu lub baza

danych nie naprawi tego problemu samodzielnie. Jedynym sposobem, aby skutecznie rozwiązać problem utrzymania wiedzy w organizacji, jest stworzenie strategii, która integruje różne rozwiązania.

Z drugiej strony, przedstawiciele wielu organizacji twierdzą, że nie dotyczy ich problem utraty cennej wiedzy wraz z odejściem pracowników na emeryturę. Może to wynikać z dwóch powodów. W niektórych organizacjach niedobór talentów dotyczy młodszych pracowników i nie ma związku z procesami starzenia się zasobów pracy, a jest wynikiem dynamicznego rozwoju nowych obszarów działalności (dotyczy to np. tworzących nowe aplikacje mobilne, inżynierów sieciowych, menedżerów zrównoważonego rozwoju itp.). Jeszcze przed dziesięciu laty takie zawody nie istniały, starsze pokolenie przeważnie nie wykonuje ich. Zgodzić się należy również z tym, co twierdzi DeLong (2014) – w niektórych obszarach, o niskiej wiedzochłonności (jak np. handel), może być to prawdą. Niemniej jednak dalszy rozwój *silver economy* z pewnością wymusi zmiany również w tym sektorze. Wiele organizacji zdaje sobie sprawę ze starzenia się zasobów pracy, niemniej jednak nie ma świadomości, z jakimi umiejętnościami wiąże się największe ryzyko utraty cennej wiedzy organizacyjnej, co skutkuje niepodejmowaniem działań zaradczych. Z badań sektora przemysłowego wynika, że problem ten nasili się w ciągu kilku najbliższych lat (DeLong, 2014). Potrzeba międzypokoleniowego transferu wiedzy, wynikająca ze starzenia się znacznej części zasobów pracy, wymusiła już natomiast odpowiednie działania dostosowawcze w takich obszarach, jak pielęgniarstwo, inżynieria naftowa, spawalnictwo itp.

Rozdział 6

Międzypokoleniowy transfer wiedzy w Polsce i jego związki z aktywnością zawodową starszych osób – perspektywa pracodawcy

6.1. Wstęp

Dotychczasowe rozważania potwierdzają, że w perspektywie starzenia się zasobów pracy międzypokoleniowy transfer wiedzy może i powinien być wykorzystywany przez organizacje. Przyczyni się to do zatrzymania kluczowej wiedzy, ale też stanowić będzie istotny element realizowanej polityki aktywnego starzenia się. W niniejszym rozdziale podjęta zostanie próba oceny stopnia wdrażania międzypokoleniowego transferu wiedzy w organizacjach oraz jego związku z aktywnością zawodową Polaków w analizowanej w pracy perspektywie zatrudnienia w późnej fazie dorosłości. Analiza empiryczna przeprowadzona została z perspektywy pracodawcy, a nie starszego pracownika. Uzyskane wyniki pozwalają zatem na ocenę skłonności pracodawców do utrzymania w zatrudnieniu i rekrutacji starszych pracowników w związku z wdrażaniem instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy. Pozwala to na ocenę skuteczności prowadzonych działań w tym obszarze zgodnie z koncepcją aktywnego starzenia się, a więc rozszerza dokonywaną dotychczas ocenę uwarunkowań aktywności zawodowej starszych uczestników rynku pracy o perspektywę organizacyjną. Uzyskane wyniki będą mieć zatem walory poznawcze, dostarczając naukowych argumentów potwierdzających znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy jako instrumentu służącego zwiększeniu aktywności zawodowej starszych uczestników rynku pracy, ale też aplikacyjne, dostarczając przesłanek dla prozatrudnieniowej polityki państwa.

Realizacja postawionego celu wymaga dokonania analizy w następujących obszarach:

1. Stan zaawansowania procesu wdrażania międzypokoleniowego transferu wiedzy w Polsce
 - Na ile działania z tego obszaru realizowane są w Polsce?
 - Czy prowadzone działania są kompleksowe czy fragmentaryczne?
 - Które z instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy preferują polscy pracodawcy? W jaki sposób można je pogrupować? Która z grup ma najistotniejsze znaczenie?
2. Organizacyjne uwarunkowania wdrażania międzypokoleniowego transferu wiedzy
 - Jakie są charakterystyczne cechy podmiotów preferujących określone metody transferu wiedzy między pokoleniami?
 - Czy, a jeśli tak, to czym wyróżniają się organizacje, w których procesy międzypokoleniowego transferu wiedzy są najbardziej zaawansowane?
 - Czy kultura organizacyjna wpływa na wdrażanie międzypokoleniowego transferu wiedzy w podmiotach gospodarczych funkcjonujących w Polsce?
 - Jakie znaczenie ma w tym względzie praca zespołowa?
3. Relacja między wdrażaniem międzypokoleniowego transferu wiedzy a zatrudnianiem starszych pracowników
 - Czy istnieje związek między utrzymywaniem starszych pracowników w zatrudnieniu a wdrażaniem ww. instrumentów?
 - Czy, a jeśli tak, to w jaki sposób międzypokoleniowy transfer wiedzy oddziałuje na decyzje pracodawców dotyczące zatrudniania nowych pracowników z badanej grupy wieku, w trakcie aktualnie prowadzonych rekrutacji?
4. Zatrudnianie starszych pracowników z perspektywy wdrażania międzypokoleniowego transferu wiedzy i zarządzania wiekiem
 - Jakie jest znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy dla zatrudniania starszych pracowników w kontekście wdrażania zarządzania wiekiem?
 - Jakie cechy posiadają organizacje charakteryzujące się najwyższą skłonnością do zatrudniania starszych pracowników?

W polskiej literaturze przedmiotu znaleźć można wiele fragmentarycznych prac dotyczących różnych obszarów zarządzania wiedzą, w tym jej transferu, kompetencji pracowników przyczyniających się do sprawnego jego działania, jak i barier w tym obszarze, niemniej jednak bardzo rzadko uwzględniają one perspektywę starzenia się zasobów pracy. Potwierdza to dokonany przegląd badań, którego wyniki zaprezentowano w pierwszej części tego rozdziału. W kolejnych

podrozdziałach podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na postawione pytania badawcze w oparciu o wyniki badań własnych. Analiza empiryczna, dokonana w oparciu o dane indywidualne reprezentatywnego w skali Polski badania pracodawców, przeprowadzonego w ramach *Diagnozy 50+*, obejmuje: (1) ocenę stosowania przez organizacje poszczególnych instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy i cech podmiotów różnicujących organizacje z tego punktu widzenia, (2) wypracowanie propozycji metody pomiaru poziomu rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy, (3) syntetyczną ocenę poziomu rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy i określenie cech organizacji z nim powiązanych, (4) ocenę relacji między poziomem rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy a podejściem pracodawców do starszych pracowników. W analizie znajdują się również odwołania do wyników własnego badania jakościowego, dotyczącego międzypokoleniowego transferu wiedzy, jakie zrealizowane zostało wśród pracodawców na przełomie 2015 i 2016 r.¹ W analizie wykorzystano podstawowe statystyki deskryptywne, testy istotności różnic między populacjami, jak również wybrane metody wielowymiarowej analizy danych.

6.2. Skala wdrożenia międzypokoleniowego transferu wiedzy w Polsce – próba ilościowej oceny w świetle wyników *desk research*

Jak podkreślano, w polskich pracach naukowych zagadnienie międzypokoleniowego transferu wiedzy w kontekście starzenia się zasobów pracy rzadko jest uwzględniane. Dlatego ilościowa ocena stopnia jego wdrożenia jest utrudniona. Zaprezentowane w niniejszym podrozdziale wyniki *desk research* częściej odwołują się do efektów przeglądu realizowanych projektów, rzadziej – do prac *stricte* naukowych, niemniej jednak pozwalają na wstępną ocenę w tym zakresie.

1 Badanie to przeprowadzono techniką IDI (indywidualnych wywiadów pogłębionych). Próba obejmowała celowo dobrane 30 organizacji, zatrudniających pracowników w wieku 50+. Opracowany scenariusz wywiadu pozwalał nie tylko na ocenę stosowanego instrumentarium międzypokoleniowego transferu wiedzy, ale też na pogłębioną analizę jego uwarunkowań, z odwołaniem do teorii, na które powoływano się w poprzednich rozdziałach, jak również do koncepcji aktywnego starzenia się. Respondentami byli przedstawiciele kadry kierowniczej.

Pierwsze inicjatywy w obszarze międzypokoleniowego transferu wiedzy z ekonomicznej perspektywy proponowane były w ramach Programu Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL. Mowa tu zwłaszcza o programie intermentoringu, opracowanym przez Żorską Izbę Gospodarczą w ramach projektu *Dynamizm i doświadczenie – wspólne zarządzanie zmianą*, w ramach którego stworzono Model Intermentoringu (Arvanitidis i in., 2006; Arvanitidis i in., 2007; Gojny-Zbierowska, 2014).

Jednym z wcześniejszych był również międzynarodowy projekt *Senior Intergenerational Social Capital (SISC)*, którego partnerem w Polsce był Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym. Spośród szesnastu badanych firm w dziesięciu potwierdzono, że tracą wiele wraz z odejściem starszych pracowników na emeryturę, zwłaszcza, że ich doświadczenie jest często nie do odtworzenia. Jedynie w dwóch na 16 badanych podmiotów wskazano na przekazywanie wiedzy między generacjami w sytuacji przejścia pracownika na emeryturę. Stosowane formy transferu wiedzy to przede wszystkim szkolenia i tutoring (po 13 na 16 wskazań), bazy wiedzy (8 podmiotów) i mentoring (7 wskazań). Marginalne znaczenie ma e-learning (1 odpowiedź), choć kolejne 9 badanych firm uznało tę formę za interesującą.

Znacznie bardziej optymistyczny obraz rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy daje projekt *Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+ – aż 91% pracodawców z województwa pomorskiego deklarowało funkcjonowanie jego mechanizmów i praktyk, podobnego zdania jest znacznie mniej, bo 60% pracowników 50+ (Perek-Białas, Turek, Strzałkowska, 2011, s. 89–90)².*

Dwukierunkowe przepływy wiedzy między starszymi i młodszymi pracownikami uwzględnione zostały również w ramach projektu *Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami*³. W projekcie tym, zakładającym stworzenie Platformy Zarządzania Kompetencjami, główny nacisk położony został na generacyjne zróżnicowanie kompetencji pracowników.

Ciekawych rezultatów dostarcza również projekt *Silver Team czyli potęga doświadczenia*⁴. Z punktu widzenia międzypokoleniowego trans-

2 Badanie pracodawców obejmowało przedsiębiorstwa i instytucje zatrudniające co najmniej 10 pracowników, przy czym 3/4 stanowiły małe podmioty, 1/4 – średnie, a zaledwie 1% – duże ($n = 300$; próba losowo-kwotowa). Przeprowadzono je techniką CATI. Badaniem objęto również 600 pracujących w wieku 50+, wśród których przeprowadzono badanie kwestionariuszowe techniką PAPI (próbę dobrano metodą *random route*) (Perek-Białas, Turek, Strzałkowska, 2011, s. 11).

3 Projekt ten realizowany był przez Collegium Civitas w ramach PO KL w okresie grudzień 2011-listopad 2013.

4 Projekt realizowany przez Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe (Wrocław) proponuje innowacyjne rozwiązania z obszaru aktywności zawodowej osób w wieku 50+, osadzając je w pewnym stopniu w zarządzaniu wiedzą w organizacji. Produktem finalnym projektu jest pakiet „Doświadczony pracownik”, obejmujący następujące subprodukty (opraco-

feru wiedzy szczególnie użyteczny, zwłaszcza dla organizacji, jest poradnik *Doświadczony pracownik jako mentor, tutor, coach* (Helmich-Zgoda, Pilarczyk-Bal, Wrona, 2013).

Z kolei międzynarodowy projekt *Best Ager* (2010–2012) ukierunkowany został na stworzenie międzypokoleniowego środowiska przedsiębiorczości, które umożliwiłoby osobom w wieku 55+ wykorzystanie ich wiedzy i zdolności we wspieraniu i rozwoju biznesu (Richert-Kaźmierska, 2012; Tubielewicz, 2013). W ramach projektu oceniano m.in. możliwości wdrożenia międzypokoleniowego transferu wiedzy. W ostatnim miejscu pracy wykorzystywano wiedzę i doświadczenie 62% badanych (słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku w Gdańsku, a więc specyficznej grupy – zwykle dobrze wykształconych mieszkańców dużego miasta, o ponadprzeciętnym stanie zdrowia fizycznego i mentalnego; $n = 172$). Z drugiej strony, starsi pracownicy niezbyt chętnie dzielą się wiedzą (58% wskazań). W świetle wyników tego projektu, proponuje się stworzenie międzypokoleniowej sieci współpracy zawodowej, która umożliwiłaby wsparcie współczesnego biznesu poprzez transfer wiedzy osób w wieku 55+. Sieć taka miałaby służyć efektywnemu wykorzystaniu potencjału doświadczenia, wiedzy i umiejętności mentorów dla rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, zwłaszcza w odniesieniu do młodych, podejmujących działalność biznesową, a jednocześnie utrzymaniu aktywności zawodowej seniorów (Tubielewicz, 2013).

Z badań Acrotec dla województwa kujawsko-pomorskiego wynika, że 36% firm umożliwia pracę w zespołach wielopokoleniowych, jako że „zróżnicowany wiek pozwala szerzej spojrzeć na zadanie do wykonania, pracownik z doświadczeniem służy radą, pomocą, młodszy wnosi innowacyjność, właściwie dobrany zespół łączy zapał młodszych i doświadczenie starszych”. Jednocześnie 25% firm stosuje mentoring, 8% – intermentoring, 3% – *job-sharing*. Badanie to dostarcza też ciekawych wniosków jeśli chodzi o możliwości nadawców i odbiorców – 3/4 pracowników w wieku 50+ jest zdania, że młodzi ludzie mogą się od nich dużo nauczyć, niemniej jednak 41% sądzi, że młodzi nie chcą z tego doświadczenia korzystać (30% jest przeciwnego zdania). Prawie połowa starszych pracowników uważa, że oni również muszą się uczyć od młodszych (*Dojrzałość...*, 2011, s. 22–23, 34–36).

Dialog międzypokoleniowy, transfer wiedzy między generacjami, jest też często wskazywany jako dobra praktyka zarządzania wiekiem. Przykładowo,

wania): (1) *Pakiet programów szkoleń przygotowujących do wykonywania zawodów zidentyfikowanych jako niszowe i odpowiednie dla osób 50+*, (2) *Nisze rynkowe w zakresie usług szansą aktywizacji zawodowej osób 50+*, (3) *Kompendium innowacyjnych metod uczenia się bez bariery wieku*, (4) *Poradnik trenera osób starszych*, (5) *Poradnik Doświadczony pracownik jako mentor, tutor, coach*, (6) *Strategia efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą* (Lichtarski, Wąsowicz, Stańczyk-Hugiet, 2012).

z jakościowych badań projektu *Zatrudnienie Fair Play. Zostań Mentorem. Wsparcie aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ w województwie mazowieckim* (Szcześniak, 2013, s. 73–74) wynika, że w Polsce raczej nie stosuje się sformalizowanych systemów przekazywania wiedzy (choć i takie rzecz jasna występują), niemniej jednak transfer wiedzy między generacjami ma miejsce. Szczególnie w sytuacji zatrudnienia nowych pracowników, bardziej doświadczona kadra wprowadza ich w zadania, często służy temu praca zespołowa. W niektórych firmach przygotowuje się sukcesorów dla kluczowych stanowisk, tylko w jednej z 10 badanych firm mentoring przyjął sformalizowaną formułę. Dodać należy, że sprzyjała temu odpowiednia kultura organizacyjna, ale też było to wynikiem prowadzenia racjonalnej polityki personalnej z uwzględnieniem wieku pracowników (w tym bieżącego monitorowania struktury wieku, przejść na emeryturę, luki pokoleniowej). Wypowiedzi uczestników tego badania potwierdzają działanie teorii generatywności – mentorzy przekazują wiedzę w poczuciu, że pozostawiają następców godnych zaufania, a to, co wypracowali do tej pory, nie pójdzie w zapomnienie. Jednocześnie pracownicy ci podnoszą swoje morale, czują się docenieni i potrzebni firmie. Wywiady potwierdzają również, że międzypokoleniowy transfer wiedzy przynosi korzyści dla pracodawców, którzy korzystając z bogatej wiedzy i doświadczenia zawodowego, często bardzo specjalistycznego, efektywniej (szybciej i taniej niż poprzez wysyłanie na szkolenia) wdrażają nowych pracowników. Jednocześnie obniżają absencje chorobowe starszych pracowników, zwiększają lojalność wobec wartości firmy także młodych, przyczyniając się do mniejszej rotacji kadr. Działania z obszaru międzypokoleniowego transferu wiedzy w jednej z firm wręcz zostały włączone jako element szerszej strategii zarządzania wiekiem, choć firma nie wprowadziła formalnego mentoringu, niemniej jednak starsi pracownicy prowadzą wewnętrzne szkolenia dla młodych kadr (Szcześniak, 2013, s. 76).

Reasumując, pomimo tego, że w Polsce dopiero zaczyna się budować klimat do zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, w tym do uwzględnienia międzypokoleniowego transferu wiedzy jako jego istotnej składowej, również w naszym kraju można znaleźć przykłady dobrych praktyk w tym obszarze. W cytowanym uprzednio opracowaniu Autorzy przywołują przykład działań realizowanych przez Instytut Lotnictwa i ZEMAT Technology Group Sp. z o.o., które wdrażają kompleksowe programy zarządzania wiekiem, stawiając jednocześnie na potencjał pracowników 50+, ich wiedzę i doświadczenie, jako stymulatory innowacyjności, zaangażowania, a stosowanie instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy jako źródło budowania swojej przewagi konkurencyjnej. Przykłady dobrych praktyk w obszarze międzypokoleniowego transferu wiedzy jako elementu zarządzania wiekiem prezentują również Liwiński

i Sztanderska (2013, s. 31–32), podkreślając znaczenie szkoleń wewnętrznych, prowadzonych przez starszych pracowników, jak również rolę mentoringu i *coachingu*, jako dobre praktyki wskazując działania Vattenfall Heat Poland S.A., a także anonimowo przywoływanych firm średnich lub dużych, o różnym profilu działalności. Co ważne, jako istotny element niektórych z przywoływanych dobrych praktyk proponuje się szkolenia z obszaru różnic międzygeneracyjnych, w których uczestniczą pełniący rolę *coachów* lub mentorów, ucząc się, jak z różnic uczynić źródło sukcesu poprzez skuteczną komunikację, motywowanie itp. Przytaczane przez autorów przykłady dobrych praktyk potwierdzają też znaczenie zespołów multigeneracyjnych, które sprzyjają międzypokoleniowej wymianie wiedzy. Podobne przykłady znaleźć można w opracowaniu Schimanek, Kotzian, Arczewska (2015, s. 54–68). Z punktu widzenia międzypokoleniowego transferu wiedzy na uwagę zasługują, w świetle ich analiz, działania z obszaru mentoringu (Centrum Techniki Okrętowej, Zetam Technology Group Sp. z o.o., Filter Service Sp. z o.o.) oraz *job-sharing* (Fundacja Aktywizacja). Z pewnością warto w tym miejscu przywołać również programy realizowane przez IBM Polska z zakresu zarządzania różnorodnością i jej promowania (wśród których znalazły się również programy mentoringowe, wykorzystujące potencjał starszych pracowników).

Model transferu wiedzy ekspertów 50+ w związku z ich rozwojem zawodowym (wraz z odpowiednimi narzędziami do wykorzystania na poszczególnych etapach transferu) wypracowano również w projekcie międzynarodowym *Career Plan 50+* (2009–2011), w którym partnerem po stronie Polski była Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania (Andersen, Dragovic, Ghosh, 2011). Dadajmy, że wyniki badania przeprowadzonego w ramach wstępnej diagnozy potrzeb, wskazują na znaczenie *coachingu* oraz szkoleń wewnętrznych – dotyczy to zwłaszcza najmniejszych organizacji (Kołodziejczyk-Olczak, 2010).

Metodyka wdrażania wybranych instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy, w tym zwłaszcza *coachingu*, mentoringu i intermentoringu, jest bardzo przystępnie i trafnie opisana również w *Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem* (Leśniewska i in., 2011). Ciekawy, przejrzysty i praktyczny opis ww. zagadnień czyni tę pozycję bardzo użyteczną dla organizacji zainteresowanych wdrożeniem ww. metod do praktyki własnej działalności.

Omówione dotychczas wyniki badań nad międzypokoleniowym transferem wiedzy w Polsce, z uwagi na genezę ich powstania, tj. zapotrzebowanie podmiotów gospodarczych na produkty służące uprawnieniu przepływu wiedzy i zarządzania wiekiem, z założenia mają aplikacyjny charakter, a przeprowadzona dla ich potrzeb diagnoza niekoniecznie posiada walory badań naukowych.

Zagadnienia związane z przepływami wiedzy między generacjami uwzględniały również projekty *PI DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie*⁵ oraz *Ucząca się organizacja 2.0* (który wypracował model *Y-Box*⁶). W świetle wyników badań diagnostycznych pierwszego z nich, w przyszłości problem z transferem międzypokoleniowym może się nasilać, jako że im młodsze pokolenie, tym mniejsza skłonność do pracy w zespołach międzypokoleniowych – pracą w zespołach zbliżonych wiekowo zainteresowanych jest 30% pracowników pokolenia C, 20% – Y (wobec 9% *baby boomers* i 16% X), zaś za pracą w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku jest 61% *baby boomers*, 60% – X, 56% – Y, 53% – C. Wyniki te odbiegają od wniosków prezentowanych w rozdziale piątym, niemniej jednak wskazywane w tym badaniu różnice między generacjami w Polsce nie są zbyt duże. Obecnie większość pracowników dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem ze współpracownikami, jednak ich odsetek maleje wraz z przechodzeniem do młodszych pokoleń (od 82% dla *baby boomers* do 72% dla pokolenia C). Podobnych wniosków dostarcza badanie *Y-box*. Gotowość współpracowników do dzielenia się wiedzą oceniana jest sceptycznie – trzeba ją wymusić przez nakazy, zakazy, egzekwowanie, przypominanie itp. Istotny jest również aspekt wymiany („robię coś, bo oczekuję wzajemności”). Dla niektórych dzielenie się wiedzą to efekt *generativity*, dla innych – troska o własne interesy (unikanie powtarzających się pytań, chęć uniknięcia odpowiedzialności za ewentualne błędy młodszych współpracowników) (*Pokolenie Y...*). Badania *Y-box* potwierdzają również zasadność uwzględniania perspektywy międzygeneracyjnej w transferze wiedzy, jako że generacje różnią się pod względem preferowanych źródeł i kanałów informacyjnych – pokolenie Y niechętnie sięga po fachową literaturę (jest to źródło wiedzy dla 33% Y wobec 49% *baby boomers*), natomiast chętnie (znacznie bardziej niż inne pokolenia) korzysta z wiedzy przekazywanej przez współpracowników (65% Y wobec tylko 40% *baby boomers*) oraz przełożonych (odpowiednio, 51% i 25%), a także wewnętrznych systemów przechowujących wiedzę (23% wobec 16%).

5 Projekt *Dialog Generacji* realizowany był w latach 2012-2015 przez HRP Group Sp. z o.o. w ramach PO KL. Badanie przeprowadzono w ramach komponentu diagnostycznego projektu z wykorzystaniem FGI (16 edycji, 129 uczestników, w tym 64 pracowników, 33 kierowników i 32 przedstawicieli HR) oraz CATI (próba $n = 1000$, w tym 700 pracowników, 200 kierowników i 100 przedstawicieli HR).

6 Projekt *Ucząca się organizacja 2.0* realizowany był wspólnie przez Interia.pl oraz Wszeczną Uniwersytetu Jagiellońskiego w latach 2013-2015 (w ramach PO KL). Badanie obejmowało komponent ilościowy i jakościowy. W badaniu ilościowym przeprowadzonym techniką CAWI wzięło udział 4.699 osób, przy czym analizy przeprowadzone zostały w oparciu o próbę zatrudnionych ($n = 3.491$). Struktura próby odzwierciedla populację użytkowników Internetu pod względem płci, wieku, wykształcenia i wielkości zamieszkania. Badania jakościowe obejmowały 6 FGI i 6 IDI (łącznie 57 pracowników sektora IT).

Próbie oceny międzypokoleniowego transferu wiedzy z poznawczej, a nie tylko aplikacyjnej perspektywy, podjęli Bieniek i Pliszka (2014), przywołując wyniki własnych badań przeprowadzonych wśród studentów studiów niestacjonarnych Politechniki Śląskiej, będących pracownikami przedsiębiorstw przemysłowych⁷. Jako najpopularniejszą formę transferu wiedzy między pokoleniami wskazano instruktaż na stanowisku (28%), a więc instrument, który w zasadzie nie jest wymieniany wśród narzędzi międzypokoleniowego transferu wiedzy. W dalszej kolejności wymieniano *coaching* (19%), e-learning (16%) i nieformalne sieci kontaktów (19%). Na mentoring wskazał tylko co dziesiąty badany. Ograniczone zastosowanie metod interaktywnych oznaczać może, że najczęściej transferowana jest wiedza jawna, a więc nie realizuje się w pełni modelowych założeń systemu transferu wiedzy. Brak też rozwiązań systemowych w tym obszarze w przedsiębiorstwach przemysłowych, sam proces transferu może być inicjowany na różnych poziomach decyzyjnych. Jak twierdzą Autorzy (i należy się z nimi zgodzić), nie musi to być rozwiązanie złe, gdyż wskazuje na dużą elastyczność i umiejętność dostosowywania się do bieżących potrzeb organizacji. Cytowane badanie potwierdziło dużą otwartość pracowników na włączenie się w procesy międzypokoleniowego transferu wiedzy, a jednocześnie słabość obowiązujących systemów zarządzania, zwłaszcza z punktu widzenia braku systemów motywacyjnych premiujących transferowanie wiedzy (92% wskazań) oraz brak zainteresowania kadry kierowniczej międzypokoleniowym transferem wiedzy (94%). Jak wskazują Autorzy, „jest to sygnał, że zarządzający przedsiębiorstwami nie mają pomysłu na wykorzystanie i zagospodarowanie zarówno wiedzy, jak i chęci własnych pracowników do transferu wiedzy”. Nie sprzyja temu również kultura organizacyjna, mocno zhierarchizowana i premiująca indywidualizm, dominująca w jednostkach reprezentowanych przez respondentów cytowanego badania. Spośród strategii w tym obszarze za najwłaściwszą uznano strategię wykorzystywania różnic pokoleniowych (56% wskazań), według której pracownicy stanowią ważny zasób organizacji, ta zaś powinna czerpać z ich potencjału, wykorzystując zwłaszcza dynamizm młodego pokolenia i doświadczenie starszych pracowników. Co trzeci respondent wskazywał na strategię ignorowania różnic pokoleniowych, której punktem wyjścia jest przekonanie, że wiek pracownika nie ma związku z jego kompetencjami i podejściem do pracy, co ósmy – strategię minimalizowania różnic, zgodnie z którą różnice międzygeneracyjne stanowią istotne źródło konfliktów i zakłóceń w realizacji zadań,

7 Liczebność próby ($n = 80$) oraz jej nielosowy charakter determinuje potrzebę zachowania daleko posuniętej ostrożności przy generalizowaniu wyników tego badania.

w związku z czym zespoły pracowników powinny być jak najbardziej homogeniczne pod względem wieku.

Tematyka zarządzania wiedzą w szerokim ujęciu, a nie wyłącznie z perspektywy międzypokoleniowej, poruszana jest przez licznych badaczy. Patrząc nieco szerzej na transfer wiedzy warto przywołać w tym miejscu wyniki badania zrealizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt. *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników* (Kordel i in., 2010), w którym skupiono się na stworzeniu profilu organizacji inteligentnej, a co za tym idzie – poruszano kwestie dotyczące różnych obszarów zarządzania wiedzą. Biorąc pod uwagę, które instrumenty sprawdzają się najlepiej w przypadku międzypokoleniowego transferu wiedzy podkreślić należy, że w świetle wyników tego badania w polskich przedsiębiorstwach duże znaczenie odgrywają szkolenia wewnętrzne. Dotyczy to zwłaszcza organizacji inteligentnych (84% wskazań, choć również w pozostałych jest to drugie co do znaczenia źródło wiedzy). Podkreślano także rolę *coachingu* i mentoringu (29% organizacji inteligentnych i 20% pozostałych) i Intranetu (59% wobec 23%). W obu typach organizacji dość istotne są też nieformalne informacje od pracowników (26–28%) (Kordel i in., 2010, s. 110). Organizacje inteligentne często korzystają z ogólnie dostępnych baz ekspertów wewnętrznych (61% wobec 17% pozostałych) i zewnętrznych (odpowiednio 51% i 16%). Spośród narzędzi służących zatrzymaniu wiedzy w organizacji (niekoniecznie z perspektywy starzenia zasobów pracy) wykorzystuje się zwykle trzy z nich: dublowanie kompetencji (31% organizacji inteligentnych i 44% pozostałych), zapobieganie odejściom poprzez system motywacyjny (odpowiednio, 44% i 26%, zwłaszcza duże podmioty) oraz sporządzanie dokumentacji z wypełnianych zadań (35% i 32%, również szczególnie duże podmioty). System sztafetowy stosuje 22–25% organizacji (Kordel i in., 2010, s. 121). Istotne jest również to, że na etapie wdrażania pracowników system mentorski bądź *coaching* stosowany jest niezbyt często, przy czym nieco częściej ma to miejsce w organizacjach inteligentnych. W przypadku stanowisk strategicznych (z punktu widzenia strategii rozwoju organizacji) średnio 17% organizacji inteligentnych (wobec 14% pozostałych) stosuje te rozwiązania, w przypadku pozostałych stanowisk analogiczne odsetki są na poziomie 26% i tylko 10%. Jeśli natomiast przedsiębiorstwa w ogóle nie wyodrębniają stanowisk strategicznych, udział wykorzystujących system mentorski sięga 37% dla organizacji z pierwszej grupy i 18% z drugiej⁸. Podkreślić należy, że system mentorski jest szczególnie popularny w małych organizacjach, ale także w dużych organizacjach inteligentnych (Kordel i in., 2010, s. 129–130).

8 Własne obliczenia w oparciu o dane indywidualne (autorka niniejszej publikacji należała do zespołu odpowiedzialnego za analizę danych w ww. badaniu).

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Katedrę Teorii i Zarządzania SGH (Mierzejewska, 2005), w polskich przedsiębiorstwach transfer wiedzy dokonuje się przede wszystkim dzięki współpracy pracowników. Jak wynika z cytowanego badania, 95% przedsiębiorstw wykorzystuje zespoły robocze pracowników różnych szczebli i działów firmy, 89% – szkolenia wewnętrzne w oparciu o wiedzę pracowników, 83% – biuletyny firmowe, 80% – promuje nieformalne spotkania pracowników. Rządziej stosowane są systemy mentoringowe (58%), system kształcenia kadry menedżerskiej przez praktyki w różnych działach/oddziałach firmy (50%) oraz system rotacji pracowników w ramach różnych stanowisk pracy (45%). Zdecydowanie najlepiej oceniana jest jednak praca zespołowa i system kształcenia menedżerów (75% ocenia je dobrze). Umożliwienie ludziom rozmowy i współpracy może stanowić najlepszy sposób transferu wiedzy – również w ujęciu międzygeneracyjnym.

Z badań przeprowadzonych w 2006 r. w województwie śląskim (Paliszkiwicz, 2007a) wynika, że pracownicy są skłonni do dzielenia się wiedzą – 17% z nich twierdzi, że dzieli się wiedzą zawsze, 66% robi to często. Co ich skłania do dzielenia się wiedzą? Przede wszystkim „dobra wola” (58%), poczucie udziału w rozwijaniu organizacji (45%), uznanie przełożonych (39%), satysfakcja z posiadanej wiedzy większej niż u innych (28%). Korzyści finansowe znalazły się na końcu listy, co nie dziwi biorąc pod uwagę deklaracje, że dzielenie się wiedzą przeważnie nie jest wynagradzane (nigdy – 32%, rzadko – 44%).

Z kolei w świetle badań zrealizowanych przez Bernard Bruhnes Polska (Touiller, Tomczak, 2005), w polskich przedsiębiorstwach najpoważniejsze bariery wymiany wiedzy stanowią: system wynagrodzeń niemotywujący do dzielenia się wiedzą, brak motywowania przez przełożonych (obie te sytuacje wymieniane były przez trzech na czterech badanych), a także brak czasu na przekazywanie wiedzy innym (69%).

Interesujących wyników dostarcza badanie przeprowadzone przez Kowalczyka i Nogalskiego na próbie firm konsultingowych⁹. W badaniach tych analizowano poszczególne poziomy zarządzania wiedzą, w tym – na poziomie megaprocesowym – transfer wiedzy (choć bez uwzględniania kontekstu międzygeneracyjnego – Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 184–185). Zaznaczyć należy, że transfer wiedzy w firmach konsultingowych (a więc

9 Badaniem objęto próbę 19 firm konsultingowych, dobranych z uwzględnieniem dwóch kryteriów: liczba pracujących w przedsiębiorstwie lub z przedsiębiorstwem przekracza 19, a obrót za poprzedni rok obrachunkowy przekroczył 500 tys. zł. Operatem była lista firm konsultingowych akredytowanych przez PARP do realizacji zadań objętych finansowaniem ze środków Phare (łączna liczba podmiotów wynosiła 843, przy czym wszystkie warunki brzegowe spełniało tylko 30). Badanie przeprowadzono na przełomie 2004 i 2005 r. W firmach tych przeprowadzono Audit Zarządzania Wiedzą, zgodnie z metodyką opracowaną przez Autorów.

organizacjach wiedzochłonnych) należy do tych procesów zarządzania wiedzą, które rozwinięte są stosunkowo najlepiej, niemniej jednak w przypadku aż 90% badanych ocena jest co najwyżej przeciętna (maksymalnie 50 pkt na 100). Najczęściej identyfikowano i stymulowano w sposób kontrolowany przepływ wiedzy jawnej, prowadzono też działania związane z przepływem wiedzy ukrytej (choć w większości przypadków – nieświadomie). Spośród instrumentów transferu wiedzy wykorzystywano przede wszystkim procedury związane z dzieleniem się wiedzą oraz tworzeniem zespołów zadaniowych do realizacji poszczególnych projektów, a także obowiązkowe prelekcje, służące wdrożeniu kolejnych pracowników przez tych, którzy przeszli odpowiednie szkolenie zewnętrzne. Duże znaczenie przywiązywano także do transferu wiedzy indywidualnej, między pracownikami (np. „Intelektualne poniedziałki” w jednej z organizacji). W czterech na 19 badanych organizacji stosowano również mentoring, definiowany jako proces świadomego i kontrolowanego łączenia starszych i młodszych konsultantów w relacji mistrz–uczeń. Nieformalnemu transferowi wiedzy sprzyjała kultura organizacyjna – aktywizacja przepływu wiedzy miała miejsce dzięki atmosferze sprzyjającej prowadzeniu rozmów, wymianie doświadczeń, wspólnej dyskusji.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Katedrę Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie¹⁰ (Potocki, 2011, s. 46–59), ok. 60% kierowników uznało, że w ich firmie panuje atmosfera sprzyjająca dzieleniu się wiedzą, 48% twierdziło, że wszyscy zatrudnieni chętnie się nią dzielą. Dzielenie się wiedzą ma miejsce zwłaszcza w trakcie bezpośrednich rozmów (dających szansę na sprzężenie zwrotne) – z kolegami w dowolnym, często przypadkowym momencie oraz w trakcie odpraw i zebrań (po ok. 50% wskazań), a także z kierownikiem – w ustalonym momencie lub spontanicznie (36–42%). Rzadziej były to nieformalne spotkania z kolegami (29%), droga telefoniczna (13%) lub sieć komputerowa (12%). Spośród zespołowych metod rozwiązywania problemów zarządzania zwykle (choć i tak rzadko – niespełna 20% wskazań pracowników wykonawczych, 33% kierowników) doraźnie powołuje się zespoły zadaniowe, tworzone są też grupy wspólnych interesów, zespoły analizy wartości (ok. 10–20%), rzadziej – wspólnoty praktyków, zespoły wiedzy (ok. 5%). Wyniki te świadczą o generalnie niskim znaczeniu pracy zespołowej. Najbardziej skłonni do przekazywania wiedzy są pracownicy wykonawczy i menedżerowie o roli „twórcy” (47%), a następnie „analitycy” (31% menedżerów i 18% pracowników wykonawczych), wyraźnie

¹⁰ Badanie przeprowadzono na próbie 241 pracowników sfery zarządzania zajmujących stanowiska wykonawcze oraz 76 managerów, w większości średniego szczebla. Badanie ograniczono do Małopolski.

rzadziej natomiast – „dokumentaliści” (odpowiednio, 6% i 14%) i „sędziowie” (13% i 8%)¹¹.

Przywołać w tym miejscu należy również badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości dotyczące wdrażania mentoringu w polskich przedsiębiorstwach (*Mentoring...*, 2014). Uzyskany obraz nie jest optymistyczny – zaledwie 6% przedsiębiorstw stosuje jakąś formę mentoringu, a aż w 80% małych i średnich firm nawet o nim nie słyszano (PARP, 2014)¹². Spośród różnych form zwykle stosowany jest mentoring indywidualny (75% stosujących go firm, zaledwie 4,5% ogółu populacji), rzadziej – grupowy (64%, 4% ogółu przedsiębiorstw). Do głównych zalet mentoringu zaliczono szybsze wdrożenie nowozatrudnionych pracowników lub kadry zmieniającej charakter swojej pracy, oraz – co szczególnie istotne z perspektywy wykorzystania tego instrumentu jako narzędzia służącego wydłużeniu okresu aktywności zawodowej – wyrażenie uznania wobec najbardziej doświadczonych pracowników. Na dalszym miejscu wymieniano również łatwiejsze znalezienie następców dla pracowników odchodzących na emeryturę. Niska skala wdrożeń działań mentoringowych w przedsiębiorstwach wynika nie tylko z niewiedzy, ale też z wiążących się z nim obciążen – czasowych („pracownicy poświęcają mu czas, który powinien być

11 Za J.P. Thomasem (2009, s. 50-52), Potocki (2011, s. 43-44) charakteryzuje poszczególne role – typy osobnicze w kontekście procesów komunikacji. *Twórca* (typ osobniczy w kontekście procesów komunikacji) potrafi spojrzeć na zagadnienie czy problem jako na całość i rozpatruje możliwe strategie jego rozwiązania, koncentruje się raczej na koncepcjach niż detalach i wnosi do zespołu współpracowników poczucie tożsamości i wspólnego celu działania, ma predyspozycje do zachęcania innych do uczestnictwa w rozwiązywaniu problemów i wysokiej jakości pracy. *Dokumentalista* preferuje wymianę szczegółowych informacji. Oczekuje systematycznych raportów o postępach w realizowanych zadaniach, w rozwiązywaniu problemów. Ma też skłonność do narzucania współpracownikom procedur prezentacji i rozwiązywania zadań. Mimo że jest formalistą, może być pomocny w tworzeniu banków informacji dla rozwiązywanych problemów. Jest intensywnym ogniwem komunikacyjnym zarówno w zakresie pozyskiwania, jak i dzielenia się wiedzą. *Analityk* jest osobą o krytycznym usposobieniu, w sposób detaliczny ocenia przebieg zadań, często cofa się, aby określić rozwój problemu, ewolucję zmiany organizacyjnej. Jest uważnym obserwatorem, interweniuje, gdy występują przeszkody w realizacji zadań lub odchylenia od przyjętych wzorców. Koncentruje się nie tylko na detalach, ale i na argumentacji stanowisk. Dla niego najważniejsze jest to, czy przyszłe działania, wykorzystane informacje są zgodne z założeniami, detalicznie roztrząsa przyszłe skutki podejmowanych decyzji indywidualnych i zespołowych, co może obniżyć entuzjazm innych i spowalniać proces dzielenia się wiedzą. *Sędzia* jest pracownikiem, który w kontaktach z innymi przekonuje ich, że istnieje idealny, wzorcowy sposób działania, opracowywania i wdrażania zmian organizacyjnych i w tym duchu komunikuje się i motywuje współpracowników. Jest dobrym duchem w zakresie tworzenia porozumienia między pracownikami zaangażowanymi we wspólne działania i projekty. Ważne jest także, że cechuje go entuzjazm i rozbudza go w innych. Jest nie tylko otwarty w komunikowaniu ale także ciepły w przekazywaniu swych emocji zawodowych.

12 Badanie przeprowadzono techniką CATI na losowej próbie $n = 400$ małych i średnich przedsiębiorstw w grudniu 2013 r.

przeznaczony na wykonywanie innych obowiązków”) i finansowych, jak również ograniczenia samodzielności i kreatywności pracowników („mentoring sprawia, że pracownicy czują się kontrolowani”). Przedstawiciele firm uważali, że mentoring nie jest dopasowany do specyfiki ich organizacji, wiąże się ze zbyt dużą liczbą obowiązków, jakie na co dzień mają pracownicy oraz ogólnie nie byli zainteresowani taką formą rozwoju kadr.

Odmienna metodologia, jak i inny zakres podmiotowy i terytorialny omawianych tu badań nad międzypokoleniowym transferem wiedzy uniemożliwia porównywanie ich wyników. Należy też zwrócić uwagę, że pomimo niewątpliwego wkładu, jaki wniosły one w rozpoczęcie dyskursu na temat międzypokoleniowego transferu wiedzy, stanowią dopiero przyczynek do dalszych prac w tym zakresie¹³. Co więcej, zupełnie pominięto w nich kwestię empirycznej oceny relacji między międzypokoleniowym transferem wiedzy a aktywnością zawodową starszego pokolenia. Dlatego wyciąganie w oparciu o nie daleko idących wniosków w obszarze będącym przedmiotem niniejszej publikacji byłoby nadużyciem.

6.3. Wdrażanie instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy w polskich organizacjach w świetle badań własnych

Większe możliwości w zakresie oceny międzypokoleniowego transferu wiedzy w Polsce stwarza analiza wyników badania pracodawców, zrealizowanego w ramach *Diagnozy 50+*¹⁴. Wykorzystanie danych indywidual-

13 Chodzi zwłaszcza o bardzo małą liczebność próby i nielosowy jej dobór, bądź koncentrację na innych obszarach badań w przypadku pozostałych cytowanych badań (międzypokoleniowy transfer wiedzy podnoszony jest jako jeden z licznych wątków analiz prowadzonych w szerszym zakresie).

14 Badanie to przeprowadzono w 2012 r. na reprezentatywnej próbie pracodawców publicznych i niepublicznych ($n = 1011$). Próba została dobrana w sposób nieproporcjonalny (nadreprezentowane były podmioty publiczne i zatrudniające przynajmniej 50 pracowników), przy czym strukturę próby wyrównano do struktury populacji poprzez odpowiedni system wag (średni błąd estymacji na poziomie 3,1%). Zasady doboru próby zapewniały również reprezentatywność wyników w podpopulacjach wyróżnionych w oparciu o wielkość zatrudnienia (mikro/male/średnie/duże), jak również (z osobna) według sektora działalności (publiczny/niepubliczny). Operatem losowania pracodawców była baza HBI

alnych z tego badania pozwala na ocenę poziomu rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy, a także relacji między nim a aktywnością zawodową starszych kohort pracowników, niemniej jednak **wyłącznie z perspektywy organizacji**.

W *Diagnozie 50+* próg definiowania starszego pracownika ustalony był na niższym niż zwykle przyjmowanym poziomie, tj. 45 lat. Powoduje to, że w niektórych z badanych tu wątków, gdy mowa o starszych pracownikach analiza odnosi się do osób w wieku 45+, a nie jak dotąd – 50+. Ma to miejsce odnośnie analizowanego dalej zatrudniania nowych pracowników. W przypadku oceny stanu zatrudnienia (utrzymywania w zatrudnieniu starszych pracowników), możliwe jest wyłączenie pracodawców zatrudniających osoby w wieku 50+, co też zostało poczynione.

W badaniu uwzględnione zostały m.in. pytania pozwalające na ocenę międzypokoleniowego transferu wiedzy, w których wprost odnoszono się do pracowników odchodzących na emeryturę¹⁵. Kluczowe w tym względzie pytanie brzmiało: „Czy w Państwa firmie/institucji/urzędzie stosowane są następujące metody zatrzymywania wiedzy związane z odejściem pracowników na emeryturę?”. Wśród wariantów uwzględniono wybrane, spośród wymienianych w poprzednim rozdziale, instrumenty międzypokoleniowego transferu wiedzy:

X_1 – dublowanie kompetencji pracowników, czyli taki podział obowiązków, który pozwala na wzajemne zastąpienie się pracowników,

X_2 – sporządzanie dokumentacji z wypełnionych zadań, która pozwala innym osobom zastąpić w razie potrzeby odchodzącego pracownika,

X_3 – system sztafetowy – rekrutacja nowego pracownika przed zakończeniem pracy osoby odchodzącej na emeryturę,

X_4 – przygotowywanie sukcesorów dla niewalczących stanowisk,

X_5 – utrzymywanie kontaktów z emerytami, posiadającymi wiedzę ekspercką,

X_6 – zatrudnianie w razie potrzeby osób spośród grupy emerytowych pracowników.

Polska. Badanie to przeprowadzono techniką CATI, tj. telefonicznych wywiadów wspieranych komputerowo. Metodologia CATI była adekwatna zarówno na poziomie preferowanego stylu komunikacji i kontaktu respondentów badania, jak i ze względu na cel każdego wywiadu, który mógł być spełniony w ramach kontaktu prowadzonego w odstępach czasowych, jak i z różnymi osobami, które mogły mieć wiedzę wycinkową dotyczącą określonego obszaru. Kwestionariusz wywiadu składał się z metryczki i 5 bloków pytań, dotyczących: stanu zatrudnienia, polityki personalnej, organizacji pracy i czasu pracy, ruchu zatrudnionych, jak również dotyczących opinii na temat działań na rynku pracy na rzecz osób 45+ i uregulowań formalno-prawnych dotyczących polityki zatrudnienia wobec osób 45+, a także propozycji pożądanych kierunków i obszarów wsparcia aktywności zawodowej starszych pracobiorców (szerzej – Krzewińska, Wiktorowicz, 2013).

15 Pytania bezpośrednio związane z międzypokoleniowym transferem wiedzy zostały włączone do badania pracodawców *Diagnozy 50+* z inicjatywy autorki niniejszej publikacji.

Dodatkowo wykorzystano niektóre z wariantów odpowiedzi na pytanie „Czy w Państwa firmie/institucji/urzędzie stosuje się ...”, w odniesieniu do kwestii wpisujących się w zarządzanie wiedzą w kontekście międzygeneracyjnym:

X_7 – metody szkoleń zawierające wymianę doświadczeń np. mentoring, *coaching*,

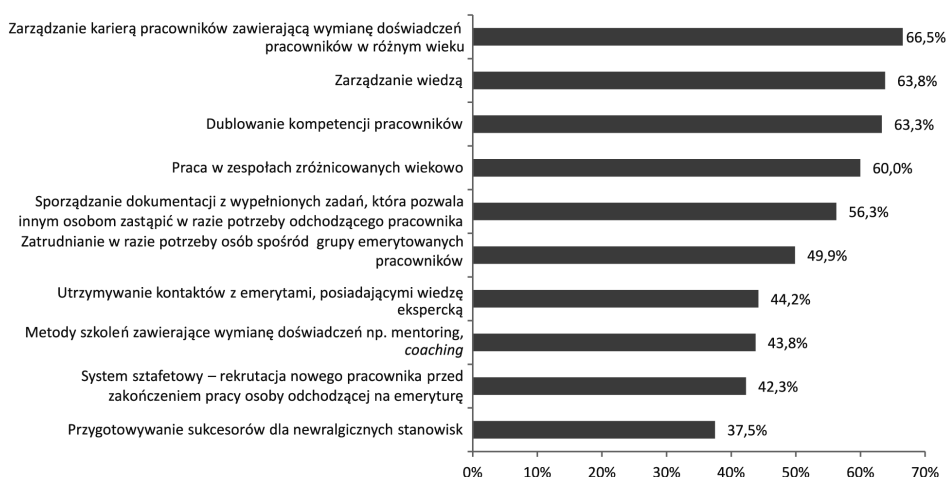
X_8 – zarządzanie karierą pracowników uwzględniające wymianę doświadczeń osób w różnym wieku,

X_9 – pracę w zespołach zróżnicowanych wiekowo,

X_{10} – zarządzanie wiedzą.

Rozkład odpowiedzi na te pytania, a tym samym obraz stanu rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy przedstawia rys. 23. Uzyskane wyniki pozwalają na dość optymistyczną ocenę poziomu rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy w polskich organizacjach – jest on całkiem wysoki, skoro działania wpisujące się w ten obszar deklaruje nawet 2/3 pracodawców. Dotyczy to zwłaszcza trzech instrumentów – zarządzania karierą pracowników uwzględniającego wymianę doświadczeń osób w różnym wieku (66,5%), zarządzania wiedzą (63,8%) i dublowania kompetencji (63,3%), a więc również narzędzi pozwalających na sprawny transfer wiedzy ukrytej. Relatywnie najmniej rozpowszechnione jest przygotowywanie sukcesorów dla newralgicznych stanowisk (37,5%) i system sztafetowy (42,3%).

Rys. 23. Stosowanie instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy przez pracodawców w Polsce (w %; $n = 1011$)



Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

Porównując organizacje według sektora własności i wielkości zatrudnienia, można zauważyć pewne różnice między podejściem do międzypokoleniowego transferu wiedzy (tab. 19). Jeśli zestawimy podmioty publiczne i niepubliczne (osobno dla mikro, małych, średnich i dużych organizacji) zauważyć można duże podobieństwo, zwłaszcza jeśli chodzi o stosowanie metod szkoleń zawierających wymianę doświadczeń, zarządzanie karierą pracowników uwzględniające międzypokoleniową wymianę doświadczeń, zarządzanie wiedzą, przygotowanie sukcesorów dla newralgicznych stanowisk, dublowanie kompetencji (różnice między podmiotami publicznymi i niepublicznymi nie są statystycznie istotne). Można z kolei zauważyć, że w przypadku mikro- i małych podmiotów sporządzanie dokumentacji, budowanie banków danych istotnie częściej ma miejsce w sektorze publicznym. Mniejsze przedsiębiorstwa charakteryzuje znacznie mniejszy stopień sformalizowania, wyniki takie nie dziwią więc. W przypadku średnich przedsiębiorstw zauważa się istotnie częstsze stosowanie systemu sztafetowego w przypadku firm prywatnych niż publicznych (tab. 19). Wynika to z ograniczeń w polityce kadrowej urzędów i innych podmiotów publicznych (określona liczba etatów utrudnia równoczesne zatrudnienie dwóch osób na tym samym stanowisku). Natomiast multigeneracyjna praca zespołowa jest częściej obserwowana w średnich podmiotach publicznych niż niepublicznych. W dużych podmiotach współpraca z osobami będącymi już na emeryturze jest popularniejsza w organizacjach publicznych niż niepublicznych.

Analizując wyniki według sektora własności w subpopulacjach wyodrębnionych według kryterium wielkości zatrudnienia (tab. 19), wskazać należy na większą popularność wielopokoleniowej pracy zespołowej w większych podmiotach (zarówno publicznych, jak i niepublicznych). W firmach prywatnych wyróżniają się w tym względzie *in minus* mikroprzedsiębiorstwa. Z kolei w odniesieniu do sporządzania dokumentacji, przygotowania sukcesorów, systemu sztafetowego, dublowania kompetencji i realizowania szkoleń pozwalających na wymianę doświadczeń, *in plus* wyróżniają się duże firmy prywatne. Dla podmiotów publicznych zainteresowanie przygotowaniem sukcesorów, systemem sztafetowym, multigeneracyjnymi zespołami i zatrudnianiem emerytowanych pracowników jest tym większe, im większa jest organizacja (w przypadku ostatniego z instrumentów zdecydowanie częściej sięgają po niego duże podmioty).

Oceniając międzypokoleniowy transfer wiedzy należy również zwrócić uwagę na stosowane w tym obszarze strategie. Jak wynika z *Diagnozy 50+*, większość pracodawców zatrudniających starszych pracowników (53%) stosuje strategię ignorowania różnic pokoleniowych, kierując się rodzajem kwalifikacji, bez względu na wiek. Tak wysoki odsetek wskazań może również wynikać z obawy przed postrzeganiem organizacji jako dyskryminującej pracowników (na kierowanie się wiekiem pracowników wskazało

Tabela 19. Stosowanie instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy (ITK) przez pracodawców według sektora własności i wielkości zatrudnienia (w %; n = 1011)

Instrumenty	Odsetek przedsiębiorstw, które wdrożyły dany instrument ITK								Prawdopodobieństwo w teście istotności różnic według*					
	sektor publiczny				sektor niepubliczny				wielkości zatrudnienia w obrębie sektorów:		sektora własności w obrębie podmiotów wielkości:			
	mikro (n = 99)	małe (n = 111)	średnie (n = 104)	duże (n = 104)	mikro (n = 178)	małe (n = 173)	średnie (n = 146)	duże (n = 96)	publiczny	niepubliczny	mikro	małe	średnie	duże
Zarządzanie karierą pracowników zawierające wymianę doświadczeń pracowników w różnym wieku	71,7	64,0	67,3	76,9	66,3	71,1	64,4	78,1	0,189	0,104	0,353	0,207	0,631	0,839
Metody szkoleń zawierające wymianę doświadczeń np. mentoring, coaching	44,4	45,9	46,2	55,8	43,8	41,0	37,0	57,3	0,342	0,016*	0,920	0,415	0,146	0,828
Praca w zespołach zróżnicowanych wiekowo	70,7	71,2	86,5	87,5	59,0	73,4	76,0	87,5	0,001*	<0,001*	0,053	0,680	0,039*	1,000
Zarządzanie wiedzą	61,6	65,8	66,3	75,0	64,0	57,8	58,2	63,5	0,220	0,543	0,688	0,180	0,193	0,079
Dublowanie kompetencji pracowników czyli taki podział obowiązków, który pozwala na wzajemne zastąpienie się pracownikami	64,6	73,0	71,2	78,8	62,9	68,8	67,1	80,2	0,160	0,032*	0,775	0,451	0,498	0,812
System sztafetowy – rekrutacja nowego pracownika przed zakończeniem pracy osoby odchodzącej na emeryturę	46,5	51,4	68,3	74,0	41,6	52,0	55,5	70,8	<0,001*	<0,001*	0,431	0,912	0,041*	0,612
Sporządzenie dokumentacji z wypełnionych zadań, która pozwala innym osobom zastąpić w razie potrzeby odchodzącego pracownika	73,7	73,9	72,1	77,9	55,6	56,6	65,1	70,8	0,804	0,038*	0,003*	0,003*	0,239	0,253
Przygotowywanie sukcesorów dla niewalidycznych stanowisk	27,3	38,7	50,0	65,4	37,6	34,7	46,6	60,4	<0,001*	<0,001*	0,081	0,488	0,593	0,467
Utrzymywanie kontaktów z emerytami, posiadającymi wiedzę ekspercką	48,5	55,9	59,6	63,5	43,8	46,8	48,6	43,8	0,168	0,805	0,455	0,137	0,086	0,005*
Zatrudnianie w razie potrzeby osób spośród grupy emerytowanych pracowników	41,4	41,4	58,7	83,7	50,0	50,9	57,5	55,2	<0,001*	<0,001*	0,170	0,121	0,860	<0,001*

* Zastosowano test niezależności chi-kwadrat; * – różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).**Źródło:** własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

zaledwie 5% pracodawców). W opinii pracodawców przyjęta strategia pozostaje w zgodzie z preferencjami samych pracowników – 51% zatrudniających starszych pracowników uważa, że jest im obojętne, czy pracują w zespołach homo- czy heterogenicznych, aczkolwiek 34,5% uważa, że wolą pracować w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku (tylko 14,5% jest zdania, że pracownicy stawiają na zespoły jednolite pod względem wieku). W praktyce 45,5% firm daje starszym pracownikom możliwość pracy w grupach heterogenicznych wiekowo, w 14% – są to zespoły homogeniczne, w 13% – występują obie formuły. Prawe 28% firm raczej nie stwarza możliwości pracy zespołowej. Praca zespołowa sprzyja transferowi wiedzy ukrytej, a zatem w organizacjach, w których przeważają zespoły heterogeniczne pod względem wieku, można się spodziewać szerszego wykorzystania instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy służących właśnie przekazywaniu wiedzy cichej. Faktycznie ma to miejsce w polskich organizacjach, zwłaszcza jeśli praca zespołowa nie jest incydentalna, tylko stanowi istotną formę realizacji zadań. Oceniając stosowanie poszczególnych instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy (pomijając pracę zespołową), pod uwagę wzięto dodatkowo preferencje pracodawców dotyczących pracy zespołowej z uwzględnieniem kryterium wieku członków grupy, traktując je jako pewien (z pewnością nie najdoskonalszy) wyznacznik kultury organizacyjnej, analizowanej z punktu widzenia jej otwartości, umożliwienia wzajemnej współpracy itp. (tab. 20).

W przypadku organizacji, w których dominuje praca w zespołach zróżnicowanych wiekowo, istotnie częściej niż w bazujących na zespołach homogenicznych stosuje się zwłaszcza kierowanie karierą pracowników tak, aby umożliwić wymianę doświadczeń osób w różnym wieku (78% wskazań wobec 47% dla drugiej z grup) i metody szkoleń zawierające wymianę doświadczeń (41,1% wobec 31,7%) oraz zarządzanie wiedzą (odpowiednio, 66,9% i 41,7%). Częściej przygotowuje się też sukcesorów dla newralgicznych stanowisk (43,8% wobec 36,5%) oraz utrzymuje się kontakty z emerytami posiadającymi wiedzę ekspercką (47% wobec 31,7%), a w razie potrzeby zatrudnia emerytowanych pracowników (55,3% wobec 41,7%). Potwierdza to, że do utrzymania wiedzy pracowników nie wystarczy wykorzystanie „twardej” dokumentacji. Z kolei pracodawcy koncentrujący pracowników raczej w zespołach homogenicznych, mając ograniczone możliwości transferu wiedzy ukrytej, zabezpieczają się przed utratą wiedzy przez transfer wiedzy jawnej – dublowanie kompetencji, a więc taki podział obowiązków, który pozwala pracownikom na wzajemne zastępowanie się (74% firm z tej grupy wobec 64,9% preferujących heterogeniczność wiekową zespołów) oraz sporządzanie dokumentacji z wypełnionych zadań (odpowiednio 68,3% i 57,2%).

Tabela 20. Umożliwianie przez pracodawców pracy w zespołach międzygeneracyjnych a wykorzystywanie instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy (w %; $n = 1011$)

Instrumenty ITK	Raczej w zespołach/ działach jednolitych pod względem wieku ($n = 103$)	Raczej w zespołach/ działach zróżnicowanych pod względem wieku ($n = 313$)	Różnie – występują obie sytuacje ($n = 92$)	Zwykle mają samodzielne stanowiska pracy ($n = 201$)	p
Zarządzanie karierą pracowników tak, aby umożliwić wymianę doświadczeń pracowników w różnym wieku	47,1	78,3	66,3	56,0	< 0,001*
Metody szkoleń zawierające wymianę doświadczeń np. mentoring, <i>coaching</i>	31,7	41,1	45,1	28,4	0,006*
Zarządzanie wiedzą	41,7	66,9	66,3	58,0	< 0,001*
Dublowanie kompetencji	74,0	64,9	60,9	60,2	0,098
Sporządzanie dokumentacji z wypełnionych zadań	68,3	57,2	66,3	56,2	0,083
System sztafetowy	41,3	49,2	58,2	31,3	< 0,001*
Przygotowywanie sukcesorów dla newralgicznych stanowisk	36,5	43,8	33,0	30,5	0,016*
Utrzymywanie kontaktów z emerytami posiadającymi wiedzę ekspercką	31,7	47,0	46,7	42,3	0,048*
Zatrudnianie w razie potrzeby osób spośród grupy emerytowanych pracowników	41,7	55,3	42,4	52,2	0,034*

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat; * – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

W sytuacji, gdy starsi pracownicy zajmują przede wszystkim samodzielne stanowiska, raczej bytu przestaje mieć system sztafetowy, czy system mentorin-gowy, dziwi jednak niskie znaczenie, jakie przywiązuje się w takiej sytuacji do przygotowania sukcesorów dla newralgicznych stanowisk. Jest to szczególnie niebezpieczne w przypadku pracowników o unikatowych dla organizacji kompetencjach. Zdanie się w takiej sytuacji na zatrudnianie emerytowanych pracowników jest działaniem krótkowzrocznym, a jednocześnie kosztownym dla organizacji, a oparcie się wyłącznie na dokumentacji może się okazać bezużyteczne bez osadzenia tak podanych informacji w kontekście funkcjonowania danej organizacji (por. np. Leonard, 2014).

Jak podkreślano, skuteczny transfer wiedzy wymaga otwartej postawy obu stron wymiany wiedzy – tak nadawcy, jak i odbiorcy. Pewnym wyznacznikiem otwartości zarówno starszych, jak i młodszych pracowników, mogą być ich preferencje dotyczące pracy w zespołach multigeneracyjnych. Dane zestawione w tab. 21 potwierdzają, że wdrożenie większości instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy pozostaje w związku z preferencjami starszych pracowników dotyczącymi różnorodności wiekowej zespołów, w których są zaangażowani¹⁶.

Tabela 21. Skłonność starszych pracowników do pracy w zespołach międzygeneracyjnych a wykorzystywanie instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy (w %; $n = 1011$)

Instrumenty ITK	Pracownicy wolą pracę w zespołach jednolitych pod względem wieku ($n = 96$)	Pracownicy wolą pracę w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku ($n = 230$)	Pracownikom jest to obojętne ($n = 342$)	p
Zarządzanie karierą pracowników tak, aby umożliwić wymianę doświadczeń pracowników w różnym wieku	58,8	83,5	60,2	< 0,001*
Metody szkoleń zawierające wymianę doświadczeń np. mentoring, coaching	18,6	46,1	37,7	< 0,001*
Praca w zespołach zróżnicowanych wiekowo	43,3	70,0	58,8	< 0,001*
Zarządzanie wiedzą	62,9	71,6	60,8	0,027*
Dublowanie kompetencji	54,2	65,1	74,0	0,001*
Sporządzanie dokumentacji z wypełnionych zadań	63,9	69,1	56,7	0,010*
System sztafetowy	58,3	44,8	44,7	0,048*
Przygotowywanie sukcesorów dla newralgicznych stanowisk	45,8	40,9	35,8	0,156
Utrzymywanie kontaktów z emerytami posiadającymi wiedzę ekspercką	35,4	56,5	43,0	< 0,001*
Zatrudnianie w razie potrzeby osób spośród grupy emerytowanych pracowników	57,7	49,6	53,5	0,371

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat; * – zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

16 Ocena preferencji pracowników w tym obszarze dokonywana była przez pracodawców.

Skala wdrożeń *ITK* jest największa w sytuacji, gdy otwartość pracowników na różnorodność jest większa. Jest to szczególnie wyraźne w odniesieniu do trzech z analizowanych obszarów. Metody szkoleń uwzględniające wymianę doświadczeń są 2,5-krotnie częściej stosowane, gdy starsi pracownicy preferują różnorodność wiekową niż wtedy, gdy wolą pracę w zespołach homogenicznych (46% vs 19%). Jest to istotna konstatacja w perspektywie działań stymulujących procesy wymiany wiedzy między generacjami – potrzebne jest przełamywanie stereotypów dotyczących młodszych generacji wśród starszej kadry (aczkolwiek w przeciwnym kierunku z pewnością oczekiwania są analogiczne). Również kierowanie karierą pracowników tak, aby umożliwić wymianę doświadczeń pracowników w różnym wieku istotnie (1,5 razy) częściej stosowane jest, gdy starsi pracownicy stawiają na różnorodność. Podobne wnioski można odnieść do pracy zespołowej. Skłonność do pracy w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku pozytywnie kształtuje również wdrożenie zarządzania wiedzą poprzez stosowanie dublowania kompetencji, sporządzania dokumentacji z wypełnionych zadań i utrzymywania kontaktów z ekspertami będącymi na emeryturze. Jedynie system sztafetowy, czyli rekrutacja nowego pracownika przed zakończeniem pracy pracownika odchodzącego na emeryturę, częściej stosowany jest wówczas, gdy pracownicy stawiają na homogeniczność zespołów. Ta forma jest szczególnie istotna właśnie w przypadku zespołów jednolitych pod względem wieku, więc jeśli pracownicy unikają pracy zespołowej, znaczenie tego instrumentu jest większe. Wiedza, również ukryta, zostaje wówczas przekazana, niemniej jednak interakcja między młodszym i starszym pracownikiem nie jest długotrwała, więc preferencje w stosunku do pracy zespołowej nie są w tym przypadku tak ważne.

Przytoczone wnioski mogą stanowić argument za tym, że międzypokoleniowy transfer wiedzy jest warunkowany przez kulturę organizacyjną, w tym zwłaszcza przez podejście do wymiany wiedzy w miejscu pracy (o czym pisali np. Rulke, Zaheer, Anderson, 2000; Bieniek, Pliszka, 2014) i różnic międzygeneracyjnych (por. również IBnDiPP, 2009; Richert-Kaźmierska, 2012). Potwierdzają też spójność między organizacyjną i indywidualną perspektywą podejścia do pracy zespołowej i jej relacji względem międzypokoleniowego transferu wiedzy. Pracownicy przyjmują kulturę organizacji, jej wartości i normy również w odniesieniu do wymiany wiedzy w trakcie wykonywania zadań w zespołach multigeneracyjnych, duża zatem rola pracodawców w generowaniu zachęt do wymiany wiedzy między pokoleniami. Jak podkreślano w rozdziale piątym, motywacja zewnętrzna stanowi jeden z najistotniejszych czynników wdrażania międzypokoleniowego transferu wiedzy

z perspektywy indywidualnej. Odpowiedni system zachęt powinien zatem przyczynić się do szerszego upowszechnienia omawianych instrumentów. Wnioski w tym zakresie wymagają dalszych, bardziej ukierunkowanych badań. Jak wynika z przywoływanego we wprowadzeniu do tego rozdziału badania jakościowego wśród pracodawców, rzeczywiście w tych organizacjach, które premiąją dzielenie się wiedzą i umiejętność pracy zespołowej zakres wdrożonego instrumentarium międzypokoleniowego transferu wiedzy jest znacznie większy, a co więcej, metody te są stosowane często, a nawet w sposób ciągły, jako standardowa praktyka organizacji. Wskazane jest jednak spojrzenie na tę kwestię również z perspektywy pracownika.

6.4. Syntetyczna ocena poziomu rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy w Polsce

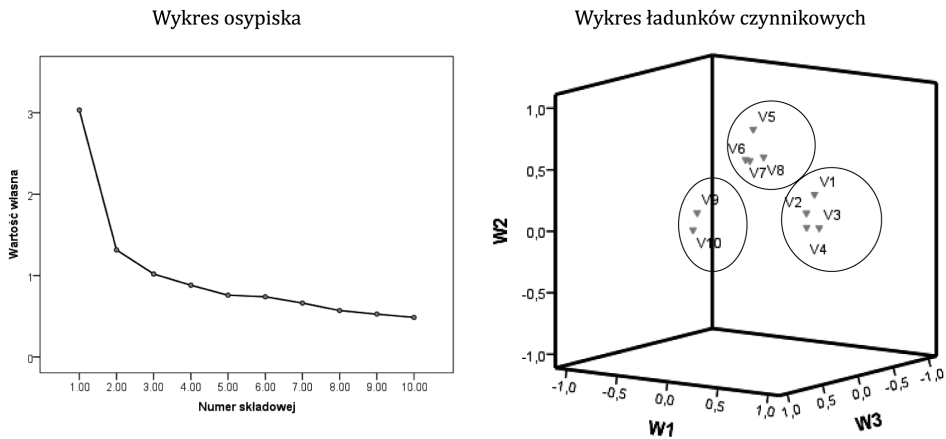
W niniejszej pracy podjęto próbę syntetycznej oceny poziomu rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy, uwzględniając zarówno instrumenty transferu wiedzy jawnej, jak i ukrytej. W tym celu z wykorzystaniem zmiennych $X_1 - X_{10}$ skonstruowany został wskaźnik międzypokoleniowego transferu wiedzy – zmienna *ITK* (*indicator of transfer of knowledge*). Przyjęto, że jeśli dana organizacja stosuje konkretny instrument międzypokoleniowego transferu wiedzy, wówczas zmienna X ($X_1 - X_{10}$) przyjmuje wartość 1, w pozostałych przypadkach – 0. Zmienna *ITK* powstała w prosty sposób – jest to sumaryczna ocena wszystkich dziesięciu instrumentów, a zatem jej przedział zmienności to $[0; 10]$ i im wyższa wartość zmiennej *ITK*, tym bardziej kompleksowe podejście do stosowania międzypokoleniowego transferu wiedzy w organizacji (tym wyższy jego poziom rozwoju). $ITK = 0$ oznacza zupełny brak rozwiązań z obszaru wymiany wiedzy między pokoleniami, zaś 10 oznacza prowadzenie kompleksowej polityki w tym obszarze. Rzetelność tak skonstruowanego wskaźnika jest wysoka – współczynnik alfa-Cronbacha kształtuje się na poziomie 0,739.

Stosując eksploracyjną analizę czynnikową sprawdzono, czy skonstruowany wskaźnik jest jednorodny¹⁷. Zarówno wykres ośpiska, jak

17 Warunki brzegowe EFA są w tym przypadku spełnione. Po pierwsze, próba jest duża (doskonała z punktu widzenia możliwości stosowania tej metody – Comrey, Lee, 1992), a wskaźnik

i wykres ładunków czynnikowych wskazują na zasadność wyboru trzech subwskaźników w ramach *ITK* (rys. 24). Rzetelność poszczególnych subwskaźników nie jest zbyt wysoka (współczynnik alfa Cronbacha waha się od 0,565 dla *W3* do 0,651 dla *W1*), niemniej jednak, zwłaszcza biorąc pod uwagę niewielką liczbę zmiennych cząstkowych, uzyskane wyniki są akceptowalne. Wszystkie trzy składowe łącznie wyjaśniają ok. 54% wariacji zmiennej latentnej (czyli międzypokoleniowego transferu wiedzy), przy czym pierwsza wyjaśnia ją w nieco ponad 30%. Zauważyć należy, że wszystkie ładunki czynnikowe są wysokie (wyższe niż zalecane 0,5 – Walesiak, Gatnar, 2009, s. 336), najwyższe w przypadku instrumentów należących do ostatniej grupy. Niemniej jednak jako całość ostatni subwskaźnik ma mniejsze znaczenie dla wyjaśnienia kształtowania się zmiennej latentnej.

Rys. 24. Wybór liczby i struktury składowych dla wskaźnika *ITK*



Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

Pierwszy z subwskaźników *ITK*, tj. *W1*, można określić jako miernik wykorzystania potencjału zespołu międzygeneracyjnego, *W2* można zdefiniować jako miarę wewnątrzorganizacyjnego międzypokoleniowego transferu wiedzy, zaś *W3* mierzy zewnątrzorganizacyjny

STV ($n : k$) wynosi ok. 10 (a więc jest na najczęściej przyjmowanym poziomie – por. Costello, Osborne, 2005). *KMO* jest wysokie (0,792), test sferyczności Bartlett'a – istotny ($p < 0,001^*$) (Field, 2000, s. 446). Także współczynniki korelacji między poszczególnymi zmiennymi potwierdzają adekwatność danych dla potrzeb analizy czynnikowej – są dodatnie i statystycznie istotne. Zastosowana metoda głównych składowych szczególnie sprawdza się w tego typu analizach – gdy próba jest duża (Glynn, Woodside, 2009). Zastosowano ortogonalną metodę rotacji czynników *Varimax*.

międzypokoleniowy transfer wiedzy (tab. 22). Największe znaczenie odgrywają metody uwzględnione w subwskaźniku *W1*, tj. zarządzanie wiedzą, praca w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku, zarządzanie karierą pracowników uwzględniające wymianę doświadczeń osób w różnym wieku oraz stosowanie metod szkoleniowych zawierających wymianę doświadczeń. Potwierdza to wyniki ustaleń badawczych prezentowane w poprzednim rozdziale – największe możliwości stwarzają te metody transferu wiedzy między pokoleniami, które umożliwiają bezpośrednią, najlepiej *face-to-face*, interakcję nadawcy i odbiorcy transferowanej wiedzy. Przemawia za tym również niewielkie znaczenie sporządzania dokumentacji służącej budowaniu banków wiedzy oraz systemu sztafetowego, a więc wskaźników z grupy *W2* (ich ładunki czynnikowe są najniższe, aczkolwiek przekraczają poziom 0,5, niskie są też zasoby zmienności wspólnej dla tych zmiennych).

Tabela 22. Subwskaźniki międzypokoleniowego transferu wiedzy (*ITK*) i ich główne charakterystyki ($n = 1011$)

Zmienna cząstkowa	Subwskaźnik <i>ITK</i>			C
	<i>W1</i>	<i>W2</i>	<i>W3</i>	
Zarządzanie wiedzą	0,761	0,092	0,226	0,639
Praca w zespołach zróżnicowanych wiekowo	0,723	0,051	-0,007	0,525
Zarządzanie karierą pracowników zawierającą wymianę doświadczeń pracowników w różnym wieku	0,681	0,319	0,000	0,565
Metody szkoleń zawierające wymianę doświadczeń, np, mentoring, coaching	0,626	0,169	0,035	0,421
Dublowanie kompetencji pracowników	0,051	0,782	-0,030	0,616
Przygotowywanie sukcesorów dla newralgicznych stanowisk	0,288	0,607	0,158	0,476
System sztafetowy	0,107	0,568	0,156	0,358
Sporządzanie dokumentacji z wypełnionych zadań, która pozwala innym osobom zastąpić w razie potrzeby odchodzącego pracownika	0,151	0,563	0,160	0,366
Zatrudnianie w razie potrzeby osób spośród grupy emerytowanych pracowników	0,071	0,094	0,850	0,737
Utrzymywanie kontaktów z emerytami, posiadającymi wiedzę ekspercką	0,066	0,221	0,784	0,686
% całkowitej wariancji wyjaśnionej przez czynnik	30,4	13,2	10,2	x
α -Cronbacha	0,651	0,568	0,565	x

$KMO = 0,792$; w teście sferyczności Bartletta $p < 0,001^*$; w tabeli zaprezentowano wartości ładunków czynnikowych; C – communalities.

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

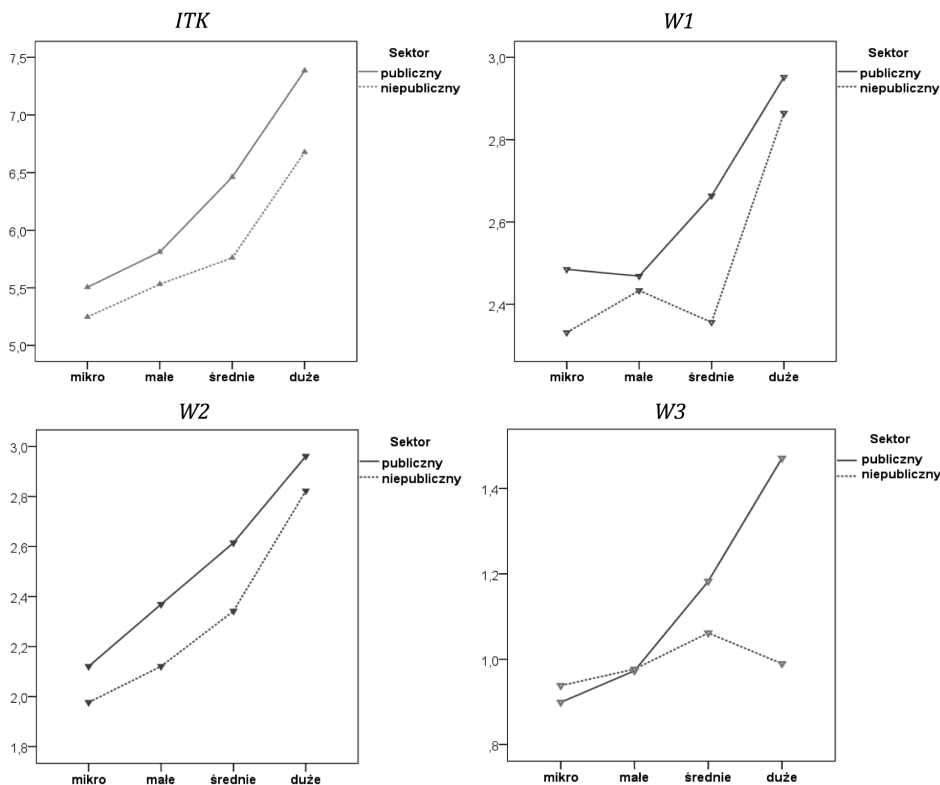
Poziom rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy w polskich organizacjach jest umiarkowanie wysoki – średnia sięga 5,27 pkt. (przy maksimum 10 pkt.) z przeciętnym odchyleniem 2,67 pkt¹⁸. Połowa organizacji osiąga *ITK* na poziomie przynajmniej 6 pkt., 25% – przynajmniej 3 pkt., a co czwarty podmiot osiąga *ITK* na poziomie co najmniej 7 pkt. Poziom rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy nie różni się istotnie z punktu widzenia większości cech „metryczkowych” organizacji (rys. 25).

Zakres stosowania instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy jest podobny w sektorze publicznym i niepublicznym, nie ma też istotnych różnic między podmiotami niepublicznymi o wyłącznie polskim kapitale, a tymi z udziałem kapitału zagranicznego. Znaczenia nie ma też ogólnie oceniane otoczenie – „klimat” wobec starszych pracowników na lokalnym rynku pracy, mierzony przez typ powiatu, choć zaznaczyć należy, że *ITK* jest relatywnie najwyższy w powiatach typu C, w skład których wchodzi przede wszystkim miasta na prawach powiatu¹⁹. Większego znaczenia nie ma w tym względzie sytuacja na rynku pracy. Znaczącą rolę odgrywa natomiast struktura wiekowa lokalnych społeczności – stosowanie instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy niejako wymusza „starość demograficzna” powiatu. Znaczenie odgrywa też wielkość zatrudnienia – skala wdrożeń międzypokoleniowego transferu wiedzy jest tym większa, im podmiot jest większy (w rozumieniu wielkości zatrudnienia). Ponieważ jednak wzrost *ITK* wraz z wielkością organizacji dotyczy tak publicznych, jak i niepublicznych, różnica między mikro- i dużymi organizacjami sięga prawie 2 pkt. w przypadku pierwszej grupy i prawie 1,5 pkt. dla drugiej, efekt interakcji nie jest istotny statystycznie (w teście F, $p = 0,599$) (rys. 25). Nieco słabsze różnice między podmiotami publicznymi i niepublicznymi obserwuje się dla mniejszych (zatrudniających poniżej 50 osób) niż większych (średnich i dużych). Analogiczne różnice mają miejsce odnośnie do subwskaźnika *W2*. Natomiast wskaźnik *W1*, najistotniejszy dla rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy w organizacji, w średnich firmach niepublicznych jest na poziomie zbliżonym do odnotowywanego w mikroprzedsiębiorstwach. Niemalże nie ma różnic między sektorem publicznym i niepublicznym z punktu widzenia *W1* i *W3* dla

18 Zarówno skośność ($A_3 = -0,207$), jak i spłaszczenie rozkładu ($K = -0,844$) względem odpowiedniego rozkładu normalnego, są niewielkie. Średnia arytmetyczna jest na poziomie zbliżonym do średniej obciętej, M-estymatorów i mediany. Rozkład *ITK* można uznać za zbliżony do rozkładu normalnego (potwierdza to również analiza wykresów normalności K-K oraz histogramów).

19 Powiaty typu A obejmują mniej zurbanizowane, młodsze demograficznie, o trudniejszej ogólnej sytuacji na rynku pracy jednostki terytorialne. Wśród powiatów typu C występują głównie miasta na prawach powiatu, stare demograficznie, o lepszej ogólnej sytuacji na rynku pracy, zaś powiaty typu B plasują się pomiędzy A i B pod względem omawianych cech.

Rys. 25. Wskaźnik (ITK) i subwskaźniki (W1 – W3) międzypokoleniowego transferu wiedzy według wielkości zatrudnienia i sektora własności



Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

małych organizacji. Generalnie rzecz biorąc, wartości subwskaźników W1 i W2 rosną z wielkością organizacji publicznych i niepublicznych. Inaczej jest z W3 – wskaźnikiem zewnątrzorganizacyjnego międzypokoleniowego transferu wiedzy. Organizacje niepubliczne, niezależnie od wielkości zatrudnienia, w podobnym stopniu korzystają z zasobów emerytowanych pracowników, a w dużych podmiotach zainteresowanie tymi rozwiązaniami jest analogiczne jak w małych. W publicznych organizacjach również i w przypadku W3 obserwuje się wzrost wskaźnika z wielkością zatrudnienia. Co ciekawe, w przypadku mikropodmiotów jest to jedyny wymiar międzypokoleniowego transferu wiedzy, dla którego obserwuje się wyższy poziom w przypadku niepublicznych niż publicznych organizacji, choć różnice te pozostają niewielkie. Z pewnością jest to pochodną mniejszego stopnia sformalizowania różnych procesów,

w tym związanych z polityką kadrową, jak i zarządzaniem wiedzą – łatwiej jest zaangażować do konkretnego zadania „swojego” pracownika, który odszedł na emeryturę, niż przeprowadzić otwartą rekrutację.

Międzypokoleniowemu transferowi wiedzy sprzyja otwartość starszych pracowników na uczenie się. Wskaźnik międzypokoleniowego transferu wiedzy, jak i jego subwskaźniki osiągają zdecydowanie najwyższy poziom wówczas, gdy pracownicy ci uczestniczą w szkoleniach nawet bardziej chętnie niż młodzi, zaś najniższy – jeśli w ogóle nie chcą uczestniczyć w szkoleniach. Wartości wskaźników międzypokoleniowego transferu wiedzy kształtują się na poziomie: $ITK = 7,30$, $W1 = 3,10$, $W2 = 3,08$, $W3 = 1,12$ dla pierwszej z wymienionych grup, zaś dla ostatniej $ITK = 4,84$, $W1 = 2,10$, $W2 = 2,01$, $W3 = 0,74$. Znaczenie ma również podejście pracowników do różnorodności (tab. 23). Średni poziom ITK jest istotnie wyższy, gdy starsi pracownicy preferują pracę w zespołach hetero- niż homogenicznych pod względem wieku (jest on istotnie wyższy również gdy pracownicy przyjmują w tej kwestii ambiwalentną postawę, niemniej jednak różnica jest mniejsza). Podobnie, wykorzystanie potencjału zespołu międzygeneracyjnego (mierzone przez $W1$) jest największe w przypadku preferowania zespołów niejednorodnych. Podejście starszych pracowników do pracy w zespole nie ma natomiast znaczenia dla wewnątrz- i zewnątrz-organizacyjnego międzypokoleniowego transferu wiedzy. Ewentualne bariery tego typu tkwią też w podejściu pracodawców – w organizacjach, w których nie organizuje się szkoleń (poza obowiązkowymi) poziom ITK

Tabela 23. Skłonność pracowników do pracy w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku a syntetyczna ocena międzypokoleniowego transferu wiedzy

Wskaźnik	Pracownicy wolą pracę w zespołach jednolitych pod względem wieku (gr. 1, n = 96)	Pracownicy wolą pracę w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku (gr. 2, n = 230)	Pracownikom jest to obojętne (gr. 3, n = 342)	p	Uwagi
<i>ITK</i>	4,99	5,97	5,25	< 0,001*	2 > 1 i 3
<i>W1</i>	1,84	2,71	2,18	< 0,001*	2 > 1 i 3
<i>W2</i>	2,22	2,20	2,11	0,575	x
<i>W3</i>	0,93	1,06	0,97	0,318	x

^a W tabeli podano średnie wartości wskaźników; p – prawdopodobieństwo w teście F analizy wariancji;

* różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$); w ostatniej kolumnie wskazano, które grupy różnią się istotnie (na podstawie wyników właściwych testów post hoc – Bonferroniego lub Gamesa-Howella).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

i jego subwskaźników jest zdecydowanie najniższy ($ITK = 4,20$, $W1 = 2,00$, $W2 = 1,50$, $W3 = 0,70$).

Również tworzenie możliwości pracy zespołowej ma istotne znaczenie dla skali wdrożenia międzypokoleniowego transferu wiedzy, zwłaszcza jeśli chodzi o wykorzystanie potencjału zespołu międzygeneracyjnego (tab. 24).

Z kolei jeśli pracodawcy nie umożliwiają pracy w zespołach multipokoleniowych, zarówno ITK , jak i jego subwskaźniki są istotnie niższe niż w pozostałych grupach (inaczej jest tylko w odniesieniu do wewnątrzorganizacyjnych przepływów wiedzy). Podejście pracodawców jest więc równie ważne dla procesów wymiany wiedzy między pokoleniami, jak podejście starszych pracowników. Potwierdza to ponownie znaczenie kultury organizacyjnej w tym obszarze.

Tabela 24. Umożliwianie przez pracodawców pracy w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku a syntetyczna ocena międzypokoleniowego transferu wiedzy

Wskaźnik	Raczej w zespołach jednolitych pod względem wieku (gr. 1, $n = 103$)	Raczej w zespołach zróżnicowanych pod wzgl.wieku (gr. 2, $n = 313$)	Różnie – występują obie sytuacje (gr. 3, $n = 92$)	Zwykle mają samodzielne stanowiska pracy (gr. 4, $n = 201$)	p	Uwagi
ITK	4,43	5,97	5,60	4,60	< 0,001*	1 < 2 i 3, 2 > 1 i 4 3 > 1 i 4
$W1$	1,48	2,70	2,42	1,87	< 0,001*	1 < 2 i 3, 2 > 1 i 4 3 > 1 i 4
$W2$	2,21	2,23	2,23	1,76	< 0,001*	4 < 1, 2 i 3
$W3$	0,74	1,04	0,95	0,97	0,011*	1 < 2 i 4

^a W tabeli podano średnie wartości wskaźników; p – prawdopodobieństwo w teście F analizy wariancji;
* różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$); w ostatniej kolumnie wskazano, które grupy różnią się istotnie (na podstawie wyników właściwych testów post hoc – Bonferroniego lub Gamesa-Howella).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców
Diagnozy 50+

Wskaźnik międzypokoleniowego transferu wiedzy jest istotnie skorelowany z występowaniem negatywnych aspektów zatrudniania starszych pracowników – im częściej pracodawcy mają do czynienia z różnymi niekorzystnymi sytuacjami związanymi z ich zatrudnianiem, tym chętniej stosują instrumenty międzypokoleniowego transferu wiedzy. Dotyczy to zwłaszcza tych organizacji, w których częściej występują

ograniczone możliwości przesunięcia pracowników do innych prac, wprowadzania innej organizacji pracy, niedopasowanie do kultury organizacyjnej, wypalenie zawodowe, jak również niechęć pracowników w wieku 45+ do udziału w szkoleniach, obniżanie efektów ich pracy, brak odpowiednich kwalifikacji, niechęć do współpracy międzypokoleniowej. Może to oznaczać, że stosowanie międzypokoleniowego transferu wiedzy jest wymuszane przez obawy o dalsze funkcjonowanie starszych pracowników w miejscu pracy (i opuszczenie przez nich organizacji bez odpowiedniego przygotowania następców), a nie efektem chęci wykorzystania ich potencjału. Podkreślić przy tym należy, że generalnie rzecz biorąc omawiane sytuacje (problemy związane z zatrudnianiem starszych pracowników) nie są notoryczne, aczkolwiek występują w mniej więcej połowie organizacji, w tym w co piątej zdarza się to często (Kryńska i in., 2013, s. 137). Co istotne, przynajmniej jedna z tych sytuacji zdarzyła się w każdej organizacji, w 3/4 – przynajmniej jedna z nich zdarza się często (w 1/3 – dotyczy to przynajmniej pięciu z analizowanych aspektów), a 15% zawsze ma do czynienia z przynajmniej jedną tego typu sytuacją. Średnia wartość *ITK* dla pracodawców mających często do czynienia z negatywnymi sytuacjami związanymi z zatrudnianiem starszych pracowników wynosi zaledwie 4,28 pkt., podczas gdy dla pozostałych – 5,63 pkt. Różnice te dotyczą dwóch subwymiarów – wewnątrzorganizacyjnego międzypokoleniowego transferu wiedzy (*W2*) i wykorzystania potencjału zespołu międzygeneracyjnego (*W1*). Wnioski te rzucają nieco więcej światła na omawiane wcześniej relacje.

6.5. Międzypokoleniowy transfer wiedzy a zatrudnienie starszych pracowników

Zgodnie z koncepcją aktywnego starzenia się oczekiwać należy, że międzypokoleniowy transfer wiedzy przyczynia się do zwiększenia aktywności zawodowej starszego pokolenia poprzez stworzenie bodźców do kontynuowania przez nich zatrudnienia. Nie dotyczy to jednak ogółu pracowników 50+, a jedynie tej ich subpopulacji, w której zasobach pozostaje cenna dla organizacji wiedza i doświadczenie, a więc głównie zajmujących stanowiska specjalistyczne, kierownicze, czy wykwalifikowanych robotników. Pracownicy ci, z uwagi na posiadaną unikalną dla organizacji wiedzę, mają dla niej kluczowe znaczenie.

W niniejszym rozdziale ocena relacji pomiędzy międzypokoleniowym transferem wiedzy a aktywnością zawodową starszego pokolenia

dokonana zostanie w sposób pośredni, z pominięciem szczegółowych analiz dotyczących wykorzystania potencjału pracowników, w tym zwłaszcza ich wybranych grup. Niestety zasoby danych ilościowych, jakimi dysponowano w momencie badania, nie pozwalają na tak pogłębioną analizę. Biorąc pod uwagę powyższe ograniczenia, jako cel badania przyjęto ocenę relacji między stosowaniem międzypokoleniowego transferu wiedzy a skłonnością pracodawców do utrzymania w zatrudnieniu starszych pracowników oraz zatrudniania nowych osób z tej grupy wieku. W badaniu wykorzystano opracowany i omówiony w poprzednim punkcie wskaźnik *ITK* i jego subwskaźniki (*W1* – *W3*), ponownie jako źródło danych wykorzystując wyniki badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

Analiza danych zaprezentowanych w tab. 25 pozwala, po pierwsze, na porównanie poziomu międzypokoleniowego transferu wiedzy w organizacjach zatrudniających w momencie badania pracowników w wieku 50+ względem tych, których pracownicy mają nie więcej niż 49 lat. Uzyskane wyniki potwierdzają istnienie statystycznie istotnego związku między poziomem rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy a zatrudnianiem pracowników w wieku 50+, niemniej jednak jego charakter nie jest zgodny z oczekiwaniami. Organizacje, które zatrudniają takie osoby mają, średnio rzecz biorąc, słabiej rozwinięte procesy wymiany wiedzy między generacjami niż bazujący na młodszej kadrze – średni poziom *ITK* wynosi, odpowiednio, 5,13 i 5,48 pkt (przy analogicznym stopniu zróżnicowania).

Tabela 25. Porównanie poziomu międzypokoleniowego transferu wiedzy według podejścia pracodawców do zatrudniania starszych pracowników

Wyszczególnienie		Starsi pracownicy w zasobach pracy			Starsi pracownicy wśród nowozatrudnionych		
		tak	nie	<i>p</i>	tak	nie	<i>p</i>
<i>ITK</i>	<i>M</i>	5,13	5,48	0,042*	5,87	5,19	0,008*
	<i>STD</i>	2,65	2,70		2,63	2,67	
<i>W1</i>	<i>M</i>	2,15	2,63	<0,001*	2,67	2,29	0,005*
	<i>STD</i>	1,44	1,29		1,28	1,41	
<i>W2</i>	<i>M</i>	2,05	1,91	0,090	1,93	2,00	0,569
	<i>STD</i>	1,25	1,37		1,20	1,32	
<i>W3</i>	<i>M</i>	0,93	0,95	0,770	1,26	0,90	< 0,001*
	<i>STD</i>	0,83	0,87		0,85	0,83	

M – średnia arytmetyczna, *STD* – odchylenie standardowe
p – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta; * różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

Istotnie niższy jest poziom wskaźnika wykorzystania potencjału zespołu międzygeneracyjnego (W1). Organizacje, które bazują na młodszej kadrze, częściej wdrażają zarządzanie wiedzą, umożliwiają i stymulują pracę w zespołach międzypokoleniowych, zarządzają karierą pracowników tak, aby umożliwić wymianę wiedzy między generacjami, jak również realizują mentoring, *coaching* i inne metody transferu wiedzy, umożliwiające wymianę międzypokoleniową. Pozostałe subwykazy międzypokoleniowego transferu wiedzy nie różnią się istotnie w obu grupach, tj. w obu grupach podmiotów przywiązuje się podobną wagę do wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy między generacjami, aczkolwiek w przypadku pierwszego z nich nieco wyższy poziom odnotowuje się w podmiotach zatrudniających osoby w wieku 50+ (różnice te są istotne przy $\alpha = 0,10$) (tab. 25). Wyniki te nie są optymistyczne, wskazują bowiem, że organizacje, które mogą mieć największe problemy z zatrzymaniem wiedzy odchodzących na emeryturę pracowników nie są do tego zbyt dobrze przygotowane.

Jak wcześniej podkreślano, pracodawcy są otwarci na utrzymanie w zatrudnieniu swoich starszych pracowników, ceniąc ich za lojalność, samodzielność, zdyscyplinowanie, a przede wszystkim za posiadane doświadczenie. Niemniej jednak wiedza osób z tej grupy często jest na tyle specyficzna, że w sytuacji utraty pracy trudno im podjąć nową. Oprócz tych obiektywnych powodów, stosunek pracodawców wobec starszych osób, funkcjonujących na zewnętrznym względem organizacji rynku pracy, pełny jest uprzedzeń i stereotypów, o czym mogą świadczyć dane zaprezentowane w tab. 26. Pracodawcy zatrudniający osoby w wieku 50+ nie postrzegają tak krytycznie pracowników w wieku przedemerytalnym (tj. będących w 4-letnim okresie ochronnym, zabezpieczającym ich przed zwolnieniem tuż przed osiągnięciem uprawnień do emerytury), jak ma to miejsce w przypadku pracodawców bazujących wyłącznie na młodszej kadrze, przy czym znacznie silniej stereotypy te zaznaczają się w odniesieniu do kobiet niż mężczyzn. Opinia na temat pogarszania wyników własnej pracy przez kobiety w wieku przedemerytalnym jest ponad trzykrotnie rzadsza w przypadku pracodawców mających w swoich zasobach kadrowych pracowników 50+. Odnośnie do mężczyzn opinie przedstawicieli obu typów organizacji są podobne. Co warto podkreślić, pracodawcy zatrudniający osoby w wieku 50+ częściej wskazują na obniżanie produktywności mężczyzn niż kobiet, niemniej jednak prawie 60% pracodawców z tej grupy jest zdania, że pracownicy pracują równie wydajnie jak wcześniej. Znaczna część pracodawców uważa przy tym, że pracownicy w wieku przedemerytalnym (zwłaszcza kobiety) szykują się, aby jak najszybciej zakończyć swoją karierę zawodową (takiego zdania są zwłaszcza niezatrudniane osoby 50+). Stereotypy dotyczą również nadużywania zwolnień lekarskich, w szczególności przez kobiety.

Tabela 26. Stereotypowe podejście pracodawców do pracowników będących w okresie przedemerytalnym^a (w %; $n = 1011$)

Wyszczególnienie	Ocena kobiet			Ocena mężczyzn		
	Zatrudniający pracowników 50+		<i>p</i>	Zatrudniający pracowników 50+		<i>p</i>
	tak	nie		tak	nie	
Szykują się, aby jak najszybciej zakończyć okres swojej pracy zawodowej	49,9	67,1	< 0,001*	38,8	42,1	0,313
Nadużywają zwolnień chorobowych	8,0	13,9	0,005*	7,2	8,8	0,352
Pogarszają swoje wyniki pracy, bo i tak nie można ich zwolnić	5,4	14,6	< 0,001*	9,6	12,3	0,205
Pracują tak samo wydajnie, jak do tej pory	87,5	80,7	0,005*	88,8	78,2	< 0,001*

^a Pod uwagę wzięto osoby, które obejmują 4-letni okres ochronny wynikający z Kodeksu Pracy. *p* – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat; * różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

Wszystko to powoduje, że pracodawcy niezbyt chętnie zatrudniają nowych pracowników po ukończeniu przez nich 50., a nawet 45. roku życia. Z perspektywy wydłużania okresu aktywności zawodowej i wykorzystania w tym celu instrumentów związanych z międzygeneracyjną wymianą wiedzy istotna jest zatem ocena relacji między zatrudnianiem nowych starszych pracowników a stopniem rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy. Dane w tym zakresie można znaleźć m.in. w tab. 25. Zauważmy, po pierwsze, że sam fakt zatrudniania nowych pracowników świadczy o tym, że potencjał rozwojowy tych organizacji jest większy²⁰. W tej grupie organizacje, które są otwarte na zatrudnianie nowych pracowników również spośród starszych wiekiem, mają istotnie wyżej rozwinięte procesy międzypokoleniowego transferu wiedzy niż te bazujące wyłącznie na młodszej kadrze – średnia wartość wskaźnika *ITK* sięga, odpowiednio, 5,87 i 5,19 pkt. Warto dodać, że ocena ta nie zmienia się, jeśli wyeliminuje się współoddziaływanie wielkości zatrudnienia i sektora własności²¹. Istotnie wyższy jest również wskaźnik *WI*, a więc

20 Niestety brak jest danych na temat innych prorozwojowych charakterystyk przedsiębiorstw (jak wzrost obrotów, zysku, poprawa sytuacji ekonomiczno-finansowej), stąd pogłębiona analiza w tym zakresie nie jest możliwa.

21 Efekt interakcji między zatrudnianiem nowych starszych pracowników, wielkością zatrudnienia i sektorem własności nie jest istotny statystycznie (w teście *F*, $p = 0,468$), a po wyeliminowaniu współoddziaływania wielkości zatrudnienia i sektora własności, organizacje zatrudniające nowych starszych pracowników mają istotnie wyższy *ITK* niż pozostałe (odpowiednio, 6,21 vs 5,89 pkt).

lepiej rozwinięte są procesy związane z wykorzystaniem potencjału różnych generacji, jak również wskaźnik *W3*, a więc zewnątrzorganizacyjny transfer międzypokoleniowy (tab. 25). Brak natomiast istotnych różnic w odniesieniu do wskaźnika *W2*.

W świetle uzyskanych wyników można wnioskować, że przedsiębiorstwa i instytucje publiczne, które zrekrutowały starszych pracowników, stawiają zwłaszcza na te metody transferu wiedzy, którym towarzyszy fizyczna bliskość nadawcy i odbiorcy (*proximity*), gwarantujące interakcję między przedstawicielami różnych generacji. Wyniki te potwierdzają ustalenia innych badań – jak wcześniej podkreślano, polscy pracodawcy jako najlepsze narzędzie transferu wiedzy między pokoleniami postrzegają mentoring, istotna jest również praca w zespołach międzypokoleniowych, czyli instrumenty *ITK* z pierwszej grupy. Działania te służą wzmocnieniu wewnętrznego systemu komunikacji, poprawie relacji między pracownikami i ich integracji, przyczyniając się do szybszego wdrożenia nowych pracowników do przejęcia obowiązków i kompetencji. Uzyskane wyniki potwierdzają, że jest to szczególnie istotne dla pracodawców, u których międzypokoleniowa wymiana wiedzy dotyczy najstarszych i najmłodszych generacji (mniejsze znaczenie odgrywa, gdy transfer wiedzy obejmuje mniej odległe chronologicznie pokolenia, np. *X* i *Y*). Wyższa ocena wskaźnika *W3*, przy jednocześnie nieco niższej (choć nieistotnie w sensie statystycznym) ocenie *W2*, może wskazywać na zainteresowanie zaangażowaniem w roli mentora, *coacha*, konsultanta, doradcy itp. również tych osób, które przeszły już na emeryturę.

Omawiane wyniki nie dowodzą przy tym związku przyczynowo-skutkowego, tj. bezpośredniego przełożenia stosowania instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy na poprawę sytuacji starszych uczestników rynku pracy poprzez zwiększenie skłonności pracodawców do ich zatrudnienia. Kwestię tę pozwalają lepiej wyjaśnić wyniki estymacji modeli regresji, w których jako zmienną objaśnianą przyjęto zmienną binarną wyrażającą zatrudnienie starszych pracowników (ich zasoby i napływ do organizacji). We wszystkich tych modelach jako zmienne objaśniające przyjęto wskaźniki międzypokoleniowego transferu wiedzy – ogólny (*ITK*) lub jego subwskaźniki (*W1* – *W3*). Dodatkowo do modeli włączono zmienne kontrolne – wielkość zatrudnienia, sektor własności i typ powiatu. Dodatkowo, w modelach 17–18 (tab. 28), służących oszacowaniu prawdopodobieństwa zatrudnienia nowych pracowników w wieku 45+, uwzględniono fakt zatrudnienia w momencie badania osób w wieku 50+.

Wyniki zaprezentowane w tab. 27 potwierdzają dotychczasowe ustalenia. Międzypokoleniowy transfer wiedzy jest istotnie powiązany z utrzymaniem w zasobach pracowników w wieku 50+, niemniej jednak jego działanie jest destymulujące ($OR = 0,952$) – wzrost *ITK* o 1 pkt

skutkuje zmniejszeniem prawdopodobieństwa zatrudnienia pracowników w wieku 50+ średnio 0,95-krotnie (a więc o ok. 5%). Włączenie zmiennych kontrolnych nie zmienia tego wniosku, a jednocześnie pokazuje znaczenie wielkości zatrudnienia – prawdopodobieństwo zatrudnienia osób w wieku 50+ rośnie z wielkością organizacji (inne uwzględniane zmienne kontrolne nie są istotne – model 15b). Również poszczególne komponenty międzypokoleniowego transferu wiedzy są istotnie powiązane z utrzymaniem w zatrudnieniu osób w wieku 50+, niemniej jednak na tle pozostałych jedynie *W2* (transfer wewnątrzorganizacyjny) ma działanie korzystne. Przy założeniu *ceteris paribus*, wraz ze wzrostem wskaźnika *W2* o 1 pkt, szansa na utrzymanie w zasobach pracy osób w wieku 50+ rośnie średnio 1,3-krotnie, wraz wzrostem *W1* maleje

Tabela 27. Międzypokoleniowy transfer wiedzy a utrzymywanie w zatrudnieniu starszych pracowników – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej

Zmienne objaśniające	model 15a		model 15b		model 16a		model 16b	
	OR	p	OR	p	OR	p	OR	p
<i>ITK</i>	0,952	0,042*	0,947	< 0,001*				
<i>W1</i>					0,699	< 0,001*	0,694	< 0,001*
<i>W2</i>					1,288	< 0,001*	1,281	< 0,001*
Wielkość zatrudnienia ¹				0,001*				0,001*
małe			6,743	< 0,001			6,885	< 0,001
średnie			39,825	0,168			38,300	0,173
duże			58,815	0,603			56,129	0,607
Stała	1,938	< 0,001*	1,859	< 0,001*	2,131	< 0,001*	2,036	< 0,001*
Test Hosmera i Lemeshowa	0,002*		0,002*		0,016*		< 0,001*	
<i>R</i> ² Nagelkerkego	0,006		0,044		0,064		0,100	
Jakość klasyfikacji	51,7%		36,1%		83,7%		78,5%	
<i>n</i>	1011		1011		1011		1011	

$y = 1$ dla organizacji, które zatrudniają osoby w wieku 50+, $y = 0$ dla pozostałych. Grupa referencyjna:

¹ zatrudniający poniżej 10 pracowników. OR – iloraz szans; *p* – prawdopodobieństwo w teście Walda;

* zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

średnio 0,7-razy, zaś wpływ $W3$ nie jest istotny. Włączenie zmiennych kontrolnych w zasadzie nie zmienia tej oceny, wskazując ponownie na znaczenie wielkości zatrudnienia.

Istotny związek międzypokoleniowego transferu wiedzy z zatrudnieniem starszych pracowników z wolnego rynku potwierdzają wyniki zaprezentowane w tab. 28. Zwiększenie ITK o 1 pkt zwiększa szansę na rekrutację starszych pracowników średnio 1,1-krotnie. Istotne znaczenie mają również, *ceteris paribus*, skala działalności mierzona wielkością zatrudnienia (ponownie, im większe zatrudnienie, tym większa szansa na

Tabela 28. Międzypokoleniowy transfer wiedzy a zatrudnianie nowych starszych pracowników – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej

Zmienne objaśniające	model 17a		model 17b		model 18a		model 18b	
	OR	p	OR	p	OR	p	OR	p
ITK	1,103	0,009*	1,092	< 0,001*				
$W1$					1,285	0,002*	1,295	0,002*
$W2$					0,748	0,001*	0,730	0,001*
$W3$					1,811	< 0,001*	1,825	< 0,001*
Wielkość zatrudnienia ¹				< 0,001*				< 0,001*
małe			3,039	0,003			3,024	0,004
średnie			10,675	0,002			12,134	0,001
duże			16,448	0,157			21,956	0,125
Typ powiatu ²				0,021*				
B			1,698	0,110				
C			2,251	0,007				
Stała	0,081	< 0,001*			0,069	< 0,001*	0,064	< 0,001*
Test Hosmera i Lemeshowa	< 0,001*		< 0,001*		0,007*		0,003*	
R^2 Nagelkerkego	0,013		0,061		0,065		0,099	
Jakość klasyfikacji	38,6%		34,2%		51,4%		53,9%	
n	1011		1011		1011		1011	

$y = 1$ dla organizacji, które zatrudniły nowych pracowników w wieku 45+, $y = 0$ dla pozostałych. Grupa referencyjna: ¹ zatrudniający poniżej 10 pracowników, ² typ A. OR – iloraz szans; p – prawdopodobieństwo w teście Walda; * zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

zatrudnienie starszego pracownika) oraz lokalne uwarunkowania rynku pracy – w porównaniu z powiatami typu A w powiatach typu C szansa ta jest średnio ponad dwukrotnie wyższa, a dla powiatów typu B – szansa ta jest średnio 1,7-krotnie większa. Zauważmy, że nieistotny okazał się wpływ pozostałych czynników – sektora własności, jak i zatrudniania pracowników w wieku 50+. Na tle pozostałych czynników (przy założeniu ich stałego poziomu) dotychczasowe doświadczenia z pracownikami w wieku 50+ nie mają istotnego przełożenia na skłonność do rekrutacji starszej kadry. Silnie zarysowuje się też oddziaływanie poszczególnych wymiarów międzypokoleniowego transferu wiedzy. Szansa na zrekrutowanie starszego pracownika jest tym większa, im wyższy wskaźnik $W1$ (szansa rośnie 1,3-krotnie z każdym punktem $W1$) i $W3$ (wzrost prawdopodobieństwa 1,8-krotny) oraz im niższy wskaźnik $W2$ ($OR = 0,73$). Uwzględnienie zmiennych kontrolnych ujawniło efekt wielkości zatrudnienia (badane prawdopodobieństwo rośnie z wielkością jednostki) (tab. 28).

W modelach 17–18 (tab. 28) jako 100% przyjęto całą populację pracodawców, a zatem szacowane jest „globalne” prawdopodobieństwo zatrudniania starszych pracowników (które zawiera w sobie ogólnie ujmowaną szansę na zatrudnienie nowych pracowników, w jakimkolwiek wieku). Przyjmując węższe ujęcie, tj. szacując prawdopodobieństwo tego, że wśród nowozatrudnionych znajdują się osoby starsze, znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy zaznacza się tylko wtedy, gdy w roli zmiennych objaśniających przyjmie się subwskaźniki ITK ($W1 - W3$) (tab. 29). Istotny wpływ wywierają transfery wewnętrzne i zewnątrzorganizacyjne – wraz ze wzrostem $W2$ o 1 pkt szansa tego, że wśród nowozatrudnionych pracowników znajdują się starsze osoby maleje średnio 0,7-razy (o ok. 30%), zaś wzrost $W3$ o 1 pkt skutkuje (*ceteris paribus*) średnio dwukrotnym wzrostem szacowanego prawdopodobieństwa. Może to oznaczać, że w przypadku podmiotów prowadzących rekrutację zainteresowanie zatrudnianiem również starszych pracowników jest podyktowane chęcią wykorzystania ich wiedzy i doświadczenia – wskaźnik $W3$ mierzy wszakże angażowanie emerytów jako metody na zatrzymanie wiedzy w organizacji. Zatrudnianie wśród nowych pracowników starszej kadry będącej jeszcze w wieku produkcyjnym ma więc miejsce częściej, gdy pracodawcy dostrzegają potencjał starszych uczestników rynku pracy. Wykorzystanie wewnętrznych procesów wymiany wiedzy między pokoleniami, co naturalne, zmniejsza potrzebę, a tym samym prawdopodobieństwo, zatrudniania nowych starszych pracowników. Włączenie zmiennych kontrolnych do modelu 19 nie zmienia tych wniosków (żadna ze zmiennych kontrolnych nie jest istotna statystycznie). Nieistotny okazał się również wpływ ogólnie mierzonego

miedzypokoleniowego transferu wiedzy (wskaźnik *ITK* nie jest istotny statystycznie, również po uwzględnieniu zmiennych kontrolnych).

Tabela 29. Międzypokoleniowy transfer wiedzy a szansa na zatrudnianie wśród nowych pracowników osób starszych – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej

Zmienne objaśniające	model 19	
	OR	p
W2	0,735	0,001*
W3	2,055	< 0,001*
Stała	0,418	< 0,001*
Test Hosmera i Lemeshowa	< 0,001*	
R ² Nagelkerkego	0,098	
Jakość klasyfikacji	67,1%	
n	379	

$y = 1$ dla organizacji, które zatrudniły nowych pracowników w wieku 45+, $y = 0$ dla pozostałych. OR – iloraz szans; p – prawdopodobieństwo w teście Walda; * zależność istotna statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

Idąc krok dalej w analizie relacji pomiędzy międzypokoleniowym transferem wiedzy a zatrudnianiem starszych pracowników z wolnego rynku, skonstruowane zostały drzewa klasyfikacyjne²². Zaznaczyć należy, że drzewa klasyfikacyjne i regresyjne są popularnym narzędziem analiz wielowymiarowych w badaniach marketingowych, natomiast w tematyce niniejszej pracy nie znajdują zbyt często zastosowania. W analizach procesów starzenia się ludności drzewa regresyjne stosowali Wilk (2014) oraz Ninčević, Čukušić i Garača (2010). Z kolei w ocenie decyzji emerytalnych wykorzystywali je np. Jajko-Siwiek (2013) i Olejnik (2013). W obszarze zarządzania osobami dojrzałymi po drzewa klasyfikacyjne sięgnęła Kołodziejczyk-Olczak (2014a), w ocenie wykorzystania oferowanego przez pracodawców doradztwa dotyczącego emerytury – Joo, Grable i Choe (2007). W niniejszym badaniu drzewa klasyfikacyjne zastosowane zostały do oceny procesów decyzyjnych pracodawców, odnoszących się do zatrudniania wśród nowych pracowników również starszych osób.

W badaniu skonstruowano drzewa klasyfikacyjne, a nie regresyjne, z uwagi na binarny charakter zmiennej zależnej. Jako deskryptory

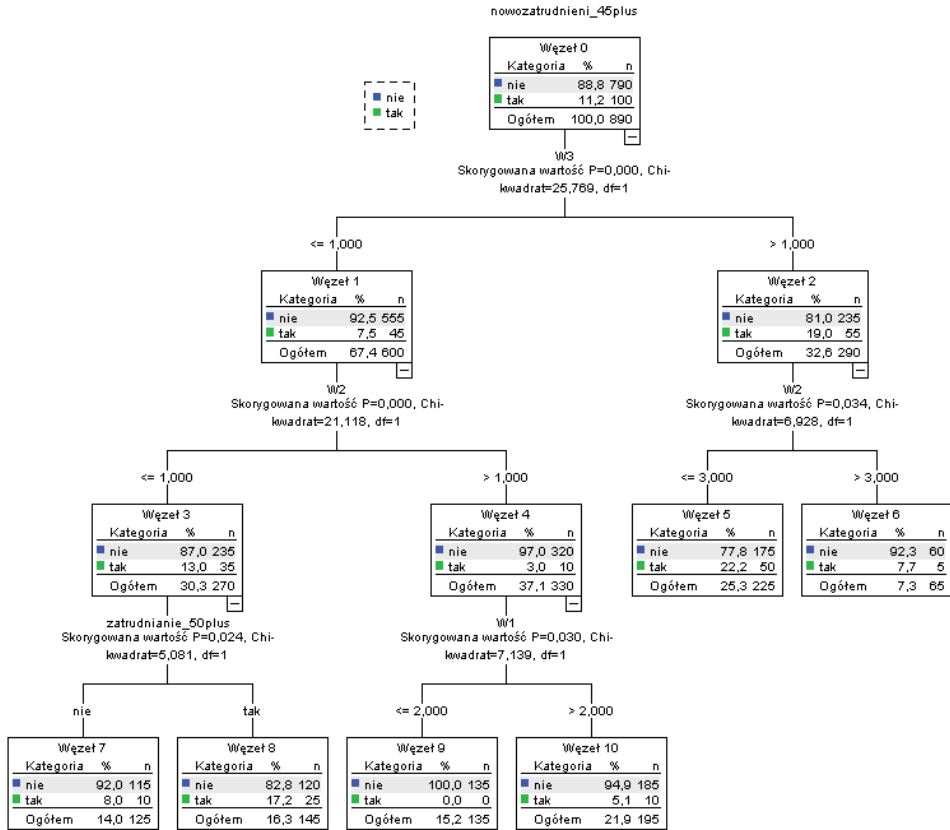
²² Najważniejsze zagadnienia związane z drzewami klasyfikacyjnymi scharakteryzowane zostały w pkt 3.4 Aneksu.

przyjęto cząstkowe wskaźniki międzypokoleniowego transferu wiedzy ($W1 - W3$). Dodatkowo, włączono analogiczne jak w modelach regresji logistycznej zmienne kontrolne (wielkość zatrudnienia, sektor własności, uwarunkowania lokalnych rynków pracy – typ powiatu, jak również fakt zatrudniania pracowników w wieku 50+). Zastosowano algorytm CHAID z uwagi na to, że włączenie kilku zmiennych ilościowych powodowało nadmierny rozrost drzewa CERT – wyniki uzyskane metodą CHAID miały też lepsze własności klasyfikacyjne (ryzyko błędnej klasyfikacji było niskie). Badanie, ponownie, przeprowadzono dwuetapowo – po pierwsze, zbadano w szerokim ujęciu („globalnie”) zatrudnianie nowych starszych pracowników, a po drugie, ograniczono populację do pracodawców, którzy zrealizowali nabór pracowników w roku poprzedzającym badanie. Wyniki analiz w szerszym ujęciu zaprezentowano na rys. 26. Podział rekurencyjny wyróżnił w tym przypadku 10 węzłów, a ryzyko błędnej klasyfikacji jest relatywnie niskie – 11,2%.

Najważniejszym predyktorem zatrudniania pracowników w wieku 45+ jest międzypokoleniowy transfer wiedzy mierzony subwskaźnikiem $W3$ (rys. 26). Jeśli jego wartość jest niska (nie przekracza 1 pkt., przy max = 2 pkt.) skłonność ta jest niższa – sięga 7,5%, podczas gdy przy wyższym zewnątrzorganizacyjnym międzypokoleniowym transferze wiedzy rośnie ona do 19%. W obu podgrupach organizacji (o niskim i wysokim $W3$) kolejnym co do znaczenia predyktorem jest $W2$ – wskaźnik wewnątrzorganizacyjnego międzypokoleniowego transferu wiedzy. Organizacje o intensywnym wykorzystaniu zewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy między pokoleniami, w których wykorzystanie transferów wewnątrzorganizacyjnych jest dość niskie ($W2 \leq 3$), są najbardziej zainteresowane zatrudnianiem starszych pracowników – prawie co czwarta organizacja prowadzi takie działania. Jeśli zaś przy wysokim $W3$ mają również wysokie $W2$, skłonność do rekrutowania pracowników w wieku 45+ maleje do niespełna 8%. Niższy poziom $W2$ zwiększa skłonność do rekrutowania pracowników w wieku 45+ również wówczas, gdy zainteresowanie wsparciem procesów transferu wiedzy ze strony emerytowanych pracowników jest niższe – sięga 13%, podczas gdy przy bardziej rozwiniętych transferach wewnątrzorganizacyjnych – zaledwie 3%. Najmniejsza skłonność do zatrudniania nowych pracowników 45+ ma miejsce wówczas, gdy przy niskim $W3$ i wysokim $W2$ wykorzystanie potencjału międzygeneracyjnego organizacji jest niskie ($W1 \leq 2$) (starszych pracowników nie zatrudnia żadna ze spełniających te warunki brzegowe organizacji). Przy niewielkiej skali zewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy szansa na rekrutację starszych pracowników jest największa, jeśli transfery wiedzy wewnątrz organizacji są na niskim poziomie, a organizacja ma już w swoich zasobach pracowników w wieku 50+ (17,2%). Potwierdza to w pewnym

stopniu wcześniej artykułowane znaczenie stereotypowego postrzegania starszych pracowników jako bariery ich zatrudniania.

Rys. 26. Drzewo klasyfikacyjne według zatrudniania nowych starszych pracowników (w szerszym ujęciu)

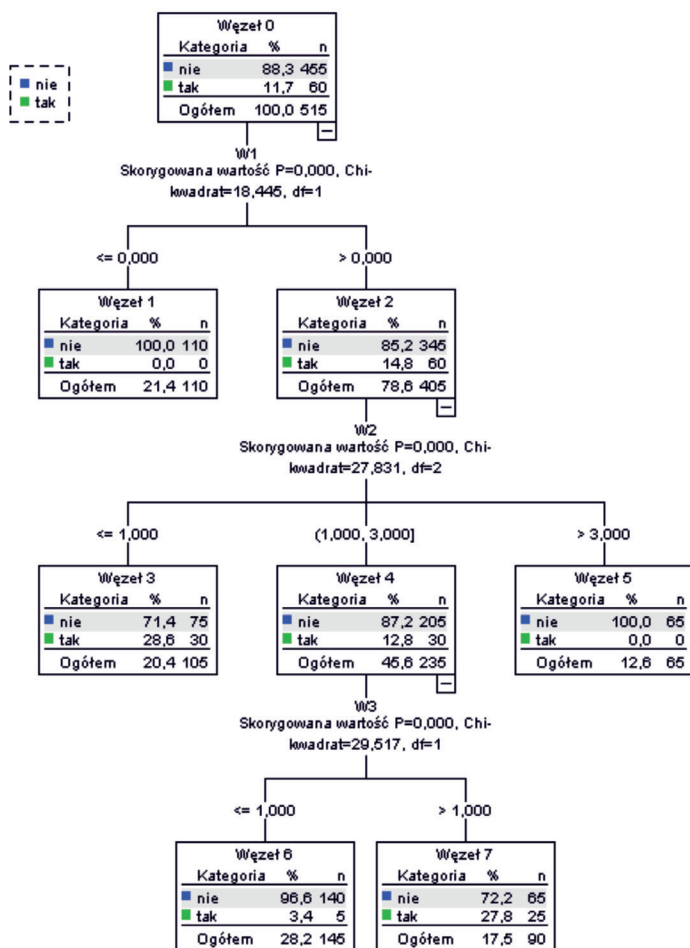


Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

Skoro dotychczasowe doświadczenia ze współpracą ze starszymi pracownikami mają znaczenie dla ich kolejnych rekrutacji, sprawdźmy, jakie znaczenie międzypokoleniowy transfer wiedzy ma w przypadku organizacji utrzymujących w zatrudnieniu pracowników w wieku 50+ (rys. 27). W tej grupie najważniejszym predyktorem naboru nowych starszych pracowników jest wykorzystywanie potencjału międzygeneracyjnego organizacji (W1). Organizacje, które zatrudniają starszych pracowników, ale nie wykorzystują takich instrumentów ITK jak praca w zespołach multigeneracyjnych, mentoring itp., nie są zainteresowane zatrudnianiem nowych pracowników spośród subpopulacji starszych osób. Wśród pracodawców mających w swoich zasobach pracowników w wieku

50+ największą skłonność do rekrutacji kadry spośród starszej generacji odnotowuje się u tych, którzy wykorzystują potencjał zespołów międzygeneracyjnych, a jednocześnie w niskim stopniu wykorzystują tradycyjne instrumenty wdrażania pracowników ($W2 \leq 1$) – 28,6%, bądź też gdy stosują je w umiarkowanym zakresie, a jednocześnie chętnie sięgają po wsparcie emerytowanych własnych pracowników lub zewnętrznych ekspertów – 27,8%. Zmienne kontrolne nie mają w tym względzie znaczenia (oceny tej nie zmienia wielkość zatrudnienia, sektor własności czy charakter lokalnego rynku pracy). Uzyskane

Rys. 27. Drzewo klasyfikacyjne według zatrudniania nowych starszych pracowników przez pracodawców, których kadra obejmuje aktualnie osoby starsze (w szerszym ujęciu)

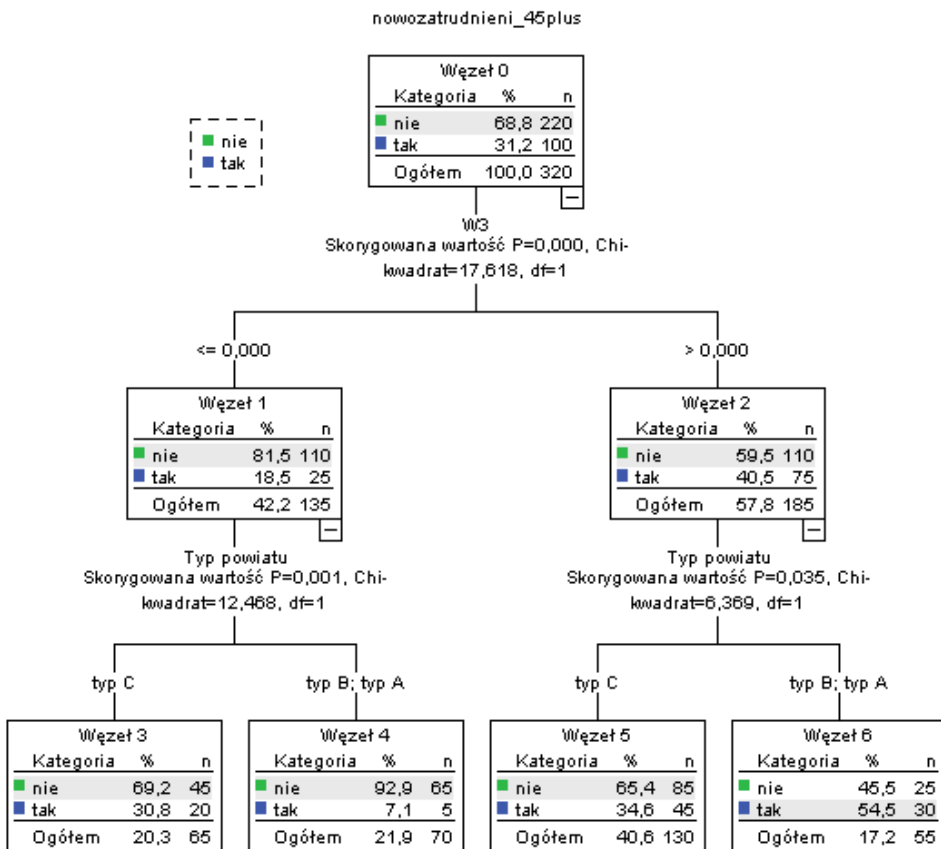


Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

wyniki potwierdzają znaczenie pracy zespołowej i innych metod uwzględniających interakcję pracowników reprezentujących różne pokolenia dla zwiększenia otwartości pracodawców na rekrutację starszych pracowników, a tym samym na zwiększenie szans tej grupy uczestników rynku pracy na zatrudnienie.

Biorąc pod uwagę te organizacje, które prowadziły rekrutację w roku poprzedzającym badanie, można potwierdzić skuteczność zewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy – wskaźnik *W3* jest w tym przypadku najważniejszym predyktorem (rys. 28). W tej grupie co trzecia organizacja zatrudnia starszych (a właściwie dojrzałych) pracowników, niemniej

Rys. 28. Drzewo klasyfikacyjne według zatrudniania nowych starszych pracowników (w węższym ujęciu)



Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

jednak stosowanie instrumentów zewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy zwiększa to prawdopodobieństwo do ok. 40%, a w przypadku powiatów typu A i B – nawet do ok. 55%. Najmniejsze prawdopodobieństwo rekrutacji starszych osób (7%) mają organizacje, które nie korzystają ze wsparcia emerytowanych pracowników i są zlokalizowane w powiatach typu A i B. W powiatach typu C, a więc w dużych miastach, udział starszych osób wśród nowozatrudnionych pracowników sięga 31–35%, a więc jest zbliżony dla firm korzystających i niekorzystających z wiedzy zewnątrzorganizacyjnej.

Reasumując, uzyskane wyniki potwierdzają znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy dla zwiększenia aktywności zawodowej starszych pracowników. Jego wpływ jest przy tym zróżnicowany w różnych organizacjach. Z pewnością do jego lepszego wykorzystania przyczyniają się dotychczasowe doświadczenia z zatrudnianiem osób z tej grupy.

6.6. Znaczenie zarządzania wiekiem z perspektywy międzypokoleniowego transferu wiedzy i skłonności do zatrudniania starszych pracowników

Odwołując się do koncepcji aktywnego starzenia się, należy oczekiwać, że wdrażanie międzypokoleniowego transferu wiedzy jest dodatnio skorelowane ze stosowaniem rozwiązań z obszaru zarządzania wiekiem. Jak wskazują Błądowski i Szuwarzyński (2009), Gurria (2008), Kołodziejczyk-Olczak (2014a), Walker (2005), Wallin i Hussi (2011), instrumenty międzypokoleniowego transferu wiedzy wpisują się wprost w zarządzanie wiekiem, niemniej jednak zwykle uwzględnia się je jako jedną z metod rozwoju i szkoleń pracowników. Jak wcześniej podkreślano, „nauka międzypokoleniowa” stanowi jeden z elementów proaktywnego zarządzania wiekiem. Przeprowadzona analiza (tab. 30) potwierdza istotny związek między poszczególnymi obszarami zarządzania wiekiem a międzypokoleniowym transferem wiedzy – dla każdego obszaru różnice między poziomem *ITK* podmiotów stosujących zarządzanie wiekiem względem niestosujących go są statystycznie istotne (na korzyść pierwszej grupy). Największe różnice odnotowano odnośnie dwóch typów działań – doboru zadań z uwzględnieniem zdolności psychofizycznych pracowników oraz planowania zatrudnienia z uwzględnieniem wieku.

Tabela 30. Stosowanie wybranych instrumentów zarządzania wiekiem a międzypokoleniowy transfer wiedzy^a

Wyszczególnienie	ITK			W1			W2			W3		
	tak	nie	p	tak	nie	p	tak	nie	p	tak	nie	p
Planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku	6,90	5,04	< 0,001*	3,19	2,22	< 0,001*	2,93	1,86	< 0,001*	0,79	0,96	0,047*
Dodatki stażowe do wynagrodzeń	5,75	5,10	0,001*	2,55	2,26	0,003*	2,14	1,94	0,026*	1,06	0,90	0,007*
Awanse oparte na starszeństwie	6,57	5,05	< 0,001*	2,73	2,27	< 0,001*	2,72	1,87	< 0,001*	1,12	0,91	0,005*
Wynagradzanie za indywidualne efekty pracy	5,61	4,34	< 0,001*	2,59	1,66	< 0,001*	2,05	1,83	0,020*	0,97	0,85	0,027*
Wynagradzanie za kompetencje	5,62	4,43	< 0,001*	2,54	1,86	< 0,001*	2,09	1,76	< 0,001*	0,99	0,81	0,002*
Organizacja czasu pracy z uwzględnieniem wieku	5,87	5,18	0,004*	2,81	2,26	< 0,001*	2,20	1,96	0,036*	0,86	0,95	0,228
Dobór form zatrudnienia z uwzględnieniem wieku	6,26	5,08	< 0,001*	2,92	2,23	< 0,001*	2,47	1,90	< 0,001*	0,88	0,95	0,303*
Dobór zadań z uwzględnieniem zdolności psychofizycznych pracowników	5,94	4,04	< 0,001*	2,73	1,62	< 0,001*	2,25	1,53	< 0,001*	0,96	0,90	0,307
Darmowe bonusy prozdrowotne	6,67	5,05	< 0,001*	2,92	2,25	< 0,001*	2,48	1,91	< 0,001*	1,27	0,89	< 0,001*

^a W tabeli podano średnie wartości wskaźnika dla organizacji, które wdrażały (odpowiedź „tak”) lub nie poszczególne instrumenty zarządzania wiekiem (w pkt.), p – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta;

* różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

Wskaźnik *W1*, mierzący wykorzystanie potencjału multigeneracyjnego organizacji, również jest istotnie wyższy w przypadku organizacji stosujących zarządzanie wiekiem, najsilniej odmiennie ta zarysowuje się w przypadku wskazywanych wcześniej obszarów oraz wynagradzania za indywidualne efekty pracy, relatywnie najmniejsze w przypadku stosowania dodatków stażowych. Analogiczne wnioski dotyczą wykorzystania tradycyjnych instrumentów wewnątrzorganizacyjnej wymiany wiedzy (*W2*), przy czym znaczne różnice mają miejsce także w odniesieniu do awansów opartych na starszeństwie. Inne wnioski dotyczą natomiast wskaźnika wykorzystania zewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy poprzez kontakty zawodowe z osobami będącymi na emeryturze (*W3*). Planowanie zatrudnienia, organizacja czasu pracy oraz dobór zadań z uwzględnieniem wieku nie sprzyja wykorzystaniu międzypokoleniowych przepływów wiedzy z użyciem kanałów zewnętrznych, intensyfikuje je natomiast szczególnie stosowanie rozwiązań prozdrowotnych. Zastosowanie zwłaszcza elastycznych rozwiązań w organizacji pracy sprzyja wykorzystaniu wewnętrznych zasobów doświadczonych kadr, a tym samym obniża zainteresowanie pozyskiwaniem wiedzy z zewnątrz. To interesująca konstatacja, potwierdzająca znaczenie elastyczności zatrudnienia dla intensyfikacji wewnętrznych procesów wymiany wiedzy w organizacji.

Jak potwierdzają wyniki analiz zaprezentowane w tab. 31, międzypokoleniowy transfer wiedzy intensyfikuje proaktywne podejście

Tabela 31. Realizowanie szkoleń w wybranej tematyce a międzypokoleniowy transfer wiedzy^a

Tematyka szkoleń	ITK			W1			W2			W3		
	tak	nie	<i>p</i>	tak	nie	<i>p</i>	tak	nie	<i>p</i>	tak	nie	<i>p</i>
Zarządzanie różnorodnością	6,19	5,13	< 0,001*	2,67	2,29	0,002*	2,40	1,93	< 0,001*	1,12	0,91	0,007*
Zarządzanie wiekiem	8,00	5,20	< 0,001*	3,40	2,31	< 0,001*	3,19	1,96	< 0,001*	1,41	0,93	0,003*
Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)	7,73	5,09	< 0,001*	3,34	2,27	< 0,001*	2,86	1,93	< 0,001*	1,53	0,90	< 0,001*
Równowaga praca–życie (WLB)	6,50	5,16	< 0,001*	2,86	2,29	< 0,001*	2,57	1,94	< 0,001*	1,06	0,93	0,150

^a W tabeli podano średnie wartości wskaźnika dla organizacji, które realizowały (odpowiedź „tak”) lub nie szkolenia we wskazanej tematyce (w pkt.), *p* – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta; * różnice istotne statystycznie ($\alpha = 0,05$).

Źródło: własne obliczenia na podstawie danych indywidualnych badania pracodawców *Diagnozy 50+*.

pracodawców do rozwoju tych obszarów zarządzania, które mogą przyczynić się do utrzymania w zatrudnieniu starszych pracowników.

Organizacje, które realizują szkolenia w obszarze zarządzania różnorodnością, wiekiem, *WLB* i społecznej odpowiedzialności biznesu są również bardziej skłonne do wdrażania międzypokoleniowego transferu wiedzy (związek ten nie jest istotny statystycznie jedynie w przypadku szkoleń z zakresu *WLB* względem wskaźnika *W3*). Najsilniej zaznacza się wpływ szkoleń z obszaru zarządzania wiekiem i *CSR*. Uzyskane wyniki nie dowodzą jeszcze istnienia związków przyczynowo-skutkowych między rozwojem *CSR* a utrzymaniem starszych pracowników w zatrudnieniu czy rozwojem międzypokoleniowego transferu wiedzy, aczkolwiek potwierdzają w węższym zakresie omawiane w poprzednim rozdziale relacje między tymi obszarami działalności przedsiębiorstw.

Podkreślić należy, że w opinii części przedstawicieli przedsiębiorstw (uczestników zrealizowanego dla potrzeb pracy badania jakościowego), zaangażowanie starszych pracowników w działania związane z międzypokoleniowym transferem wiedzy, w powiązaniu z instrumentami zarządzania wiekiem, przyczyniły się do kontynuowania pracy przez osoby planujące przejście na emeryturę. Częściej wskazywano przy tym na kluczowe znaczenie szerszej rozumianych narzędzi zarządzania wiekiem (*WLB*, wynagrodzenie za kompetencje, dodatki stażowe) niż międzypokoleniowego transferu wiedzy, niemniej jednak wymieniano również oddelegowanie pracownika do kształcenia zawodowego młodych w systemie dualnym, bądź „premię za wiedzę”. Respondenci przeważnie nie potrafili jednak powiązać decyzji o wydłużeniu aktywności zawodowej z działaniami z obu tych obszarów.

Działania związane z utrzymaniem starszych pracowników w zatrudnieniu stosowane są głównie w stosunku do kluczowych pracowników. Patrząc globalnie na organizację, pracodawcy zwykle przyjmują neutralną postawę wobec pracowników planujących przejście na emeryturę, zostawiając im wybór tego momentu, starając się utrzymać w zatrudnieniu jedynie pracowników kluczowych. Jest to zgodne z przywoływanymi wcześniej ustaleniami Leonard i Swap (2005), czy Martins i Martins (2011). Podkreślić należy również, że równie często transferowana jest wiedza jawna, jak i ukryta. Zwykle jest to specjalistyczna wiedza techniczna, sieci kontaktów, umiejętności zarządcze, a przepływy są raczej jednokierunkowe – starszy pracownik przekazuje swoją wiedzę młodszemu, a nie na odwrót.

Pojawia się w tym kontekście pytanie o szanse i bariery wdrażania międzypokoleniowego transferu wiedzy po stronie nadawcy i odbiorcy. W badaniu jakościowym pracodawców zapytano o potencjalne powody niechęci starszych pracowników do dzielenia się wiedzą, jak również o wzajemne relacje między pracownikami w wieku 50+ oraz przed 30. rokiem życia. Generalnie rzecz biorąc pracodawcy zatrudniający osoby w wieku 50+ dobrze oceniają

umiejętności współpracy obu grup wieku. Uważają również, że wzajemnie chętnie wymieniają się one ze sobą doświadczeniem związanym z wykonywaną pracą. Pomimo tego, że raczej inaczej postrzegają motywy działania innego pokolenia oraz odmiennie interpretują wydarzenia i doświadczenia, z jakimi mają do czynienia w pracy, przeważnie respektują nawzajem swoje kompetencje i darzą się wzajemnym zaufaniem. Kontakty nieformalne niekoniecznie są preferowane przez obie grupy wieku, a bariery leżą po stronie obu pokoleń. Pracodawcy, którzy są innego zdania w równym stopniu wskazują na młodych pracowników jako wykazujących się mniejszą skłonnością w tym zakresie, jak i starszych. W świetle wyników przywoływanego badania pracownicy – zwłaszcza starsi, niezbyt chętnie dzielą się wiedzą. Wynika to przede wszystkim z obawy przed utratą swojej pozycji w organizacji. Posiadana wiedza daje im bowiem większą gwarancję zatrudnienia, czują się bardziej pewni utrzymania swojego miejsca pracy. Ta bariera była zdecydowanie najwyżej oceniana na tle pozostałych. Druga co do ważności miała podobny charakter – starsi pracownicy obawiają się konkurencji ze strony młodszych pracowników. Najczęściej natomiast jako powód podawano niewystarczające kompetencje starszych pracowników („nie potrafią tego robić, więc wolą unikać negatywnych komentarzy ze strony odbiorców”) czy brak takiej chęci z ich strony. Na przeciętnym poziomie oceniano natomiast fakt, że starsi pracownicy uważają, że młodzi nie chcą lub nie potrafią „odebrać” przekazywanej wiedzy, nie mają czasu na dzielenie się wiedzą z młodszymi, jak również to, że zachęty ze strony pracodawców są niewystarczające. Zaledwie jedna osoba uznała, że takie bariery nie mają miejsca. Wyniki w tym zakresie są silnie związane z wiekiem respondenta. Osoby w wieku 50+ lepiej oceniają podejście starszych pracowników względem młodszych i na odwrót. Szczególne różnice można zauważyć odnośnie do przekonania, że starszym pracownikom po prostu nie chce się przekazywać wiedzy młodym – znacznie bardziej krytycznie podchodzą do tego młodzi pracownicy niż 50+. Starsi przedstawiciele pracodawców nie postrzegają aż tak silnie znaczenia obaw pracowników 50+ o swoją pozycję w miejscu pracy niż ma to miejsce w przypadku oceny młodych, a z drugiej strony – jako powód słabej wymiany wiedzy wskazują na niedobory po stronie młodych, którzy nie potrafią odebrać przekazywanej wiedzy. Starsi reprezentanci pracodawców są przekonani, że pracownicy 50+ chętnie dzielą się z młodszymi swoją wiedzą, ale też równie wysoko oceniają postawy młodych współpracowników w tym zakresie. Młodzi respondenci natomiast krytyczniej oceniają w tym względzie starsze pokolenie niż młodsze. Z perspektywy efektywnych przepływów wiedzy istotne znaczenie ma kapitał społeczny, w tym zwłaszcza zaufanie. Wzajemna ocena starszych i młodszych pracowników jest w tym względzie analogiczna. Szczególne różnice można zauważyć w ocenie znaczenia *generativity* – zapytano, czy dzielenie

się wiedzą pozwala starszym pracownikom zaspokoić potrzebę stworzenia czegoś, co przetrwa ich samych. Okazuje się, że młodszy pracownicy nie mają poczucia, że starsza kadra ma taką potrzebę, natomiast starsi kierownicy jak najbardziej wskazywali na istotne znaczenie tego czynnika dla międzypokoleniowego transferu wiedzy. Oczywiście charakter badania nie pozwala na wysnuwanie daleko idących wniosków, niemniej jednak konstatacja ta jest istotna. Wyniki badania potwierdzają również znaczenie bliskości dla transferu wiedzy. Pracodawcy dysponują specjalnymi pomieszczeniami do nieformalnych spotkań, ale też planują przestrzeń do pracy w taki sposób, aby umożliwiła swobodną bezpośrednią komunikację pracowników i budowanie kapitału społecznego organizacji poprzez rozszerzanie i zacieśnianie sieci. Zaufanie budować można poprzez bardziej bezpośrednie relacje – *face to face*, ale także przy pomocy urządzeń mobilnych (kanał ten staje się coraz ważniejszy w warunkach globalizujących się miejsc pracy).

6.7. Podsumowanie

Przeprowadzone w niniejszym rozdziale analizy pozwoliły na zrealizowanie dwóch postawionych przed publikacją celów szczegółowych. Po pierwsze, umożliwiły ocenę poziomu rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy w polskich organizacjach i jego uwarunkowań tego rozwoju w oparciu o własną propozycję pomiaru, po drugie – ocenę znaczenia międzypokoleniowego transferu wiedzy dla aktywności zawodowej starszych Polaków. Rozważania bazujące zarówno na przeglądzie dotychczasowych badań, jak i – przede wszystkim – własnych badaniach empirycznych pozwoliły tym samym na rozstrzygnięcie drugiej z wyartykułowanych na początku pracy kwestii, tj. sprawdzenie, czy stosowanie przez organizację instrumentarium międzypokoleniowego transferu wiedzy przyczynia się do utrzymania starszych pracowników w zatrudnieniu, jak i zwiększenia ich szans na znalezienie nowej pracy.

Przeprowadzony w pierwszym etapie prac *desk research* (podrozdział 6.2) potwierdził, że w obszarze międzypokoleniowego transferu wiedzy istnieje istotna luka poznawcza – prace w tym zakresie są nieliczne i zwykle uwzględniają podjęte w opracowaniu kwestie wśród wielu innych związanych z uczeniem się, zarządzaniem wiedzą, zarządzaniem wiekiem. Utrudnia to ocenę stopnia zaawansowania wdrożenia instrumentów międzygeneracyjnej wymiany wiedzy w Polsce w oparciu o źródła wtórne. Co więcej, brak porównywalności wyników, ich najczęściej niereprezentatywny charakter, pozwala jedynie na wyciągnięcie wstępnych wniosków

dotyczących poziomu rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy w Polsce. Uzyskane tą drogą wyniki wskazują, że najważniejsze są obecnie działania związane z bezpośrednim, „parowanym” uczeniem się młodych od starszych. Potwierdzają to również wyniki badań własnych – najczęściej stosowanym instrumentem międzypokoleniowego transferu wiedzy w polskich organizacjach jest zarządzanie karierą pracowników uwzględniające wymianę doświadczeń osób w różnym wieku. Istotne jest również zarządzanie wiedzą, dublowanie kompetencji, praca w zespołach wielopokoleniowych. Większość spośród najczęściej stosowanych metod umożliwiających wymianę wiedzy między pokoleniami należy więc do grupy czynników, które można określić jako wykorzystanie multigeneracyjnego potencjału organizacji. W świetle analizy czynnikowej instrumenty z tej grupy stanowią główną składową międzypokoleniowego transferu wiedzy. Pozostałe grupy – wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjny międzypokoleniowy transfer wiedzy – mają mniejsze znaczenie. Metody szkoleń typu mentoring czy *coaching* są mniej popularne, aczkolwiek stosuje je prawie co druga organizacja. Prowadzone działania nie są jednak kompleksowe. Wartość wskaźnika *ITK*, wskazującego na poziom rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy, będącego sumaryczną oceną zakresu stosowania metod służących wewnątrzorganizacyjnej wymianie wiedzy, umiejętności i postaw, kształtuje się na umiarkowanym poziomie. Jako kompleksowe można uznać działania jedynie mniej więcej co dziesiątej organizacji. Poziom rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy rośnie z wielkością organizacji, jest nieco wyższy dla podmiotów publicznych niż niepublicznych. Co istotne, badanie potwierdza znaczenie kultury organizacyjnej, stawiającej na współpracę – omawiane procesy są najbardziej rozwinięte w organizacjach, w których zarówno pracodawcy, jak i pracownicy są otwarci na współpracę z innymi generacjami i w których umożliwia się pracę zespołową.

Analizując relację między transferem wiedzy między pokoleniami a podejściem pracodawców do zatrudniania starszych pracowników, nie znajdujemy potwierdzenia stymulującej roli omawianych instrumentów dla utrzymania w zasobach ludzkich osób w wieku 50+. Wręcz przeciwnie, związek jest istotny, jednak jego kierunek jest przeciwny do oczekiwanego – wyższy poziom rozwoju omawianych procesów występuje w organizacjach niezatrudniających pracowników z pokolenia 50+. Wiąże się to z tym, że ogólnie rzecz biorąc do wymiany wiedzy większe znaczenie przywiązuje się w organizacjach wiedzy niż w tradycyjnych, a w tych ostatnich częściej znajdują zatrudnienie starsi pracownicy. Uzyskane wyniki pokazują zatem na ogólną słabość tradycyjnych sektorów z punktu widzenia wdrażania rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą, czego wypadkową jest również słabszy poziom rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy. Pracodawcy owszem wykorzystują międzypokoleniowy transfer

wiedzy, ale często jedynie w stosunku do młodszych generacji – C, Y i X. Biorąc pod uwagę, że pokolenie X wchodzi obecnie w wiek 50+, może to oznaczać, że będzie następować bardziej naturalny rozwój międzypokoleniowego transferu wiedzy jako metody na zatrzymanie w organizacji starszych pracowników i pozostającej w ich zasobach kluczowej wiedzy. Po drugie, zaznaczyć należy, że stymulantą utrzymania w zatrudnieniu starszych pracowników okazuje się jedynie stosowanie wewnętrznych kanałów transferu wiedzy poprzez wykorzystanie bardziej tradycyjnych instrumentów – dublowania kompetencji, systemu sztafetowego itp. Świadczyć może to o tym, że metody te pracodawcy stosują doraźnie, chcąc zabezpieczyć się przed utratą wiedzy wraz z odejściem na emeryturę pojedynczych kluczowych pracowników. Patrząc szerzej na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych w Polsce można wnioskować, że międzypokoleniowy transfer wiedzy nie jest, wykorzystywany świadomie jako ważny obszar zarządzania różnorodnością, wiekiem, generacjami, wiedzą. Służy nie tyle wykorzystaniu potencjału różnych generacji, w tym zwłaszcza pokolenia 50+, co rozwiązywaniu doraźnych problemów towarzyszących dezaktywacji kluczowych pracowników, bądź nie jest w ogóle związany z utrzymaniem ich wiedzy.

Korzystne dla aktywności zawodowej starszych pracowników znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy zaznacza się wyraźniej z perspektywy rekrutacji nowych pracowników z tej grupy wieku. Instrumenty z omawianego wcześniej obszaru wewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy między generacjami wiążą się ze słabszą skłonnością pracodawców do zatrudniania starszych pracowników. Skłonność tę zwiększają natomiast praktyki ukierunkowane na wykorzystanie potencjału różnych pokoleń, jak również związane z zatrudnianiem ekspertów (w swojej dziedzinie, a więc również mających kluczową wiedzę robotników), którzy korzystają już z uprawnień emerytalnych. Znaczącą rolę odgrywa w tym względzie wielkość zatrudnienia, nie bez znaczenia są też dotychczasowe doświadczenia z pracownikami 50+. Potwierdza to tym samym rolę stereotypowego postrzegania starszych pracowników jako bariery wydłużania aktywności zawodowej po stronie pracodawców. Wyniki analiz dowiodły również istotnego znaczenia zarządzania wiekiem. Co ważne, w zestawieniu z tym tak znaczącym czynnikiem organizacyjnym aktywności zawodowej starszej generacji, wpływ międzypokoleniowego transferu wiedzy pozostaje istotny.

Odpowiedzmy na koniec na ostatnie z postawionych we wprowadzeniu pytań badawczych – jakie cechy posiadają organizacje charakteryzujące się najwyższą skłonnością do zatrudniania starszych pracowników? Przede wszystkim są to organizacje o dość zaawansowanych działaniach z obszaru zarządzania wiekiem, o otwartej na współpracę kulturze organizacyjnej. Są to zwłaszcza podmioty rozwijające instrumenty

międzypokoleniowego transferu wiedzy nastawione na wykorzystanie potencjału starszych pracowników, a jednocześnie nie stawiające na instrumenty reaktywne. Nie są to organizacje ukierunkowane jedynie na rozwiązanie doraźnych problemów związanych z ryzykiem utraty wiedzy w obliczu starzenia się zasobów pracy, a bardziej perspektywicznie postrzegające międzypokoleniowy transfer wiedzy.

Reasumując, polscy pracodawcy zatrudniający starszych pracowników koncentrowali się dotychczas i nadal koncentrują na łagodzeniu skutków i przeciwdziałaniu bieżącym problemom związanym z odejściem starszych pracowników na emeryturę. Nie postrzegają tym samym międzypokoleniowego transferu wiedzy jako znaczącego instrumentu zarządzania zasobami ludzkimi i wiedzą. Przełamywanie stereotypów, szersze wykorzystanie pracy zespołowej, w zespołach multigeneracyjnych, jak również bieżące aktualizowanie kompetencji menedżerów w zakresie zarządzania różnorodnością, wiedzą, równowagi praca–życie, czy społecznej odpowiedzialności biznesu, przyczyniają się do większej otwartości pracodawców wobec zatrudniania starszych pracowników. Powinno to stanowić istotny przyczynek do szerszego wykorzystania międzypokoleniowego transferu wiedzy jako instrumentu aktywnego starzenia się, sprzyjającego wydłużaniu okresu aktywności zawodowej.

Rozdział 7

Międzypokoleniowy transfer wiedzy z perspektywy starzenia się zasobów pracy – ujęcie syntetyczne

Postępujące starzenie się populacji, w tym potencjalnych zasobów pracy, powoduje, że uwagę ekonomistów coraz bardziej przykuwają będące na „pograniczu” dalszej aktywności zawodowej i emerytury osoby w wieku 50 i więcej lat. Istotne jest w tym kontekście prowadzenie dalszych badań, które wyjaśniłyby mechanizmy podejmowanych przez nich decyzji o wydłużeniu kariery zawodowej. Z uwagi na duże znaczenie czynników indywidualnych, nie należy się przy tym odwoływać wyłącznie do założeń ekonomii głównego nurtu, ale też korzystać z dorobku ekonomii behawioralnej, uwzględniając pozaekonomiczne czynniki kształtujące decyzje emerytalne. Niewątpliwie ogromne znaczenie dla wyjaśnienia mechanizmów aktywności zawodowej starszego pokolenia ma „klasyczna” teoria kapitału ludzkiego. Oceniając w jej kontekście potencjał starszych pracowników (z punktu widzenia ich aktywności zawodowej), podkreślić należy **ich ogólnie niższą ocenę kapitału ludzkiego w porównaniu z młodszymi generacjami**. Starszych pracowników charakteryzuje, średnio rzecz biorąc, gorszy stan zdrowia, niższy poziom wykształcenia, jak również niższa ocena większości kompetencji niż ma to miejsce w przypadku młodszych pokoleń – X, Y i C. Szczególnie dużą dysproporcję obserwuje się w przypadku kompetencji informatycznych i związanej ze słabszą kondycją zdrowotną, oceny sprawności fizycznej.

Czy w takim razie potencjał pokolenia *baby boomers* predestynuje je do kontynuowania zatrudnienia, jak również włączenia w procesy międzypokoleniowego transferu wiedzy? Odpowiedź na tak postawione pytanie nie jest jednoznaczna, tak jak niejednorodna jest omawiana generacja. Z jednej strony, znaczna część *baby boomers* wykonuje proste prace, często też pracuje w rolnictwie, co powoduje, że słabsza kondycja zdrowotna odgrywa kluczowe znaczenie, obniżając skłonność do wydłużania okresu aktywności zawodowej. Niski poziom wykształcenia tej

subpopulacji, jak również słabsza ocena większości kompetencji powoduje, że *baby boomers* z tej grupy znajdują się w trudniejszej od młodszych sytuacji na rynku pracy i chętnie wykorzystują możliwość przejścia na emeryturę. Zabezpieczają sobie w ten sposób stabilne źródło dochodów. Osoby z tej grupy nie mają też zwykle wystarczających kompetencji do tego, by uczyć młodsze pokolenia, tym samym ich potencjał w obszarze międzypokoleniowego transferu wiedzy też nie jest wysoki. Inaczej jest w przypadku lepiej wykształconej części pokolenia *baby boomers*. Z uwagi na posiadane doświadczenie i kumulowaną w trakcie całej kariery zawodowej wiedzę, jak również wyższy kapitał społeczny, osoby te zajmują często stanowiska kierownicze i specjalistyczne. Ich kondycja zdrowotna, generalnie rzecz biorąc lepsza niż w przypadku pracujących fizycznie, nie ma tak dużego przełożenia na jednostkową produktywność. Co więcej, słabszy stan zdrowia jest kompensowany przez wyższy poziom pozostałych składników kapitału ludzkiego oraz kapitał społeczny, co powoduje, że **produktywność lepiej wykształconych osób w wieku 50+ jest porównywalna, a niekiedy wyższa niż młodszych pracowników. Oznacza to duży potencjał z perspektywy dalszej aktywności zawodowej, jak również międzypokoleniowego transferu wiedzy** tej części pokolenia wyżu demograficznego. Dodatkowo, kompetencje miękkie są w przypadku *baby boomers* równie wysokie, jak w przypadku młodszych generacji. Biorąc pod uwagę, że ułatwiają one adaptacyjność pracowników niezależnie od ich wieku, przyczynić się to powinno do większej skuteczności działań z obszaru multigeneracyjnej wymiany wiedzy, umiejętności i postaw związanych z pracą.

Dotychczasowe wnioski są użyteczne z punktu widzenia oceny perspektyw rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy w organizacjach. Jak wcześniej podkreślano, z punktu widzenia pracodawców **szczególne znaczenie ma wiedza i doświadczenie pozostające w zasobach pracowników zajmujących stanowiska specjalistyczne i kierownicze**. Nie oznacza to braku potrzeby transferu kompetencji technicznych, będących w zasobach pracowników pracujących na stanowiskach robotniczych, zwłaszcza robotników wykwalifikowanych, niemniej jednak w tym przypadku wiedza jest łatwiejsza do odtworzenia, tym samym pracodawcy nie postrzegają jej utraty w kategorii tak poważnych strat, jak to ma miejsce np. w przypadku personelu medycznego, inżynierów czy kadry zarządzającej. Ma to też swoją genezę we wzroście popytu na specjalistów na rynku pracy – jak podkreśla Grabia (2014, s. 207), biorąc pod uwagę wielkie grupy zawodów, specjaliści wyróżniają się największym zatrudnieniem w gospodarce, jak również największą jego dynamiką. Oznacza to, że w dłuższej perspektywie omawiana luka może się pogłębiać, jednak przy tego typu stanowiskach pracy znaczenie

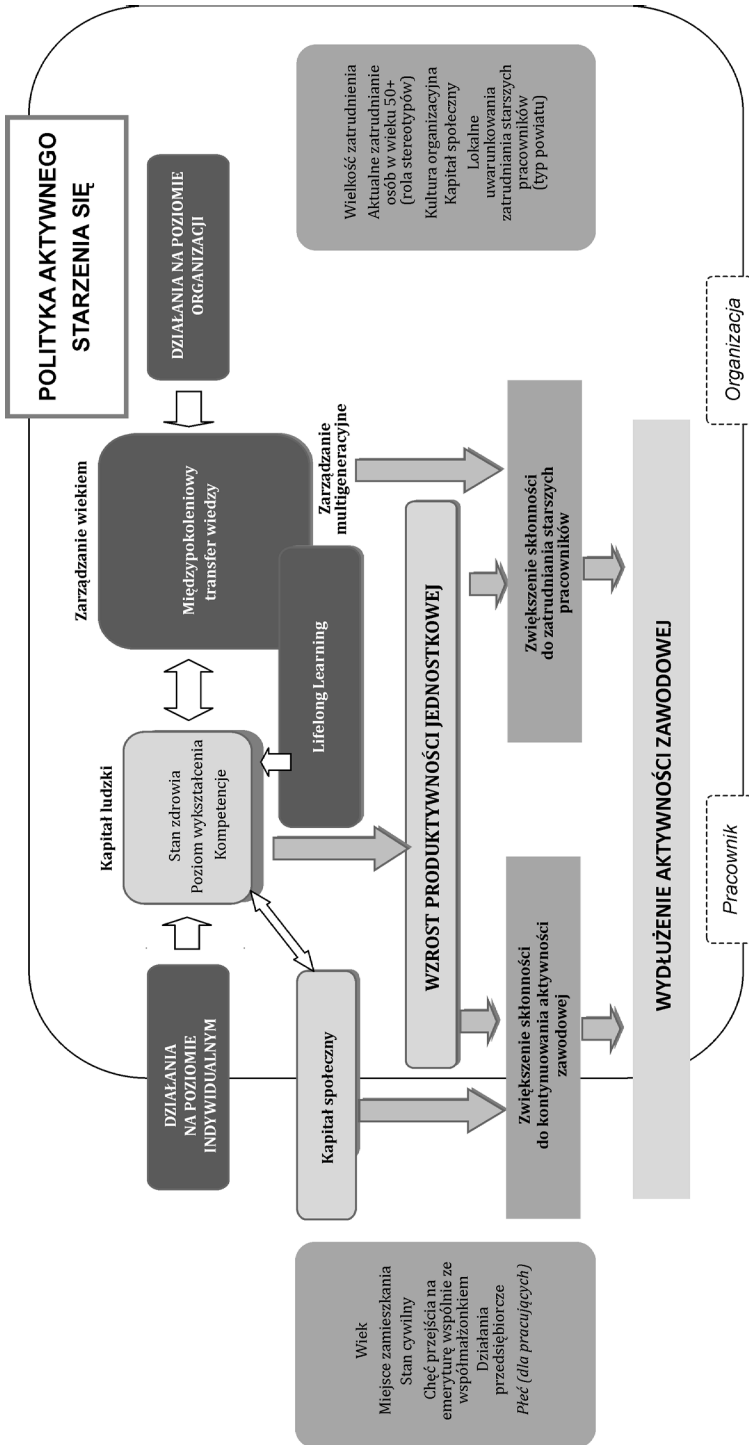
międzypokoleniowego transferu wiedzy będzie rosło. Istotne jest zatem, że potencjał zarówno młodszej, jak i najstarszej generacji do wdrożenia tego typu działań jest równie duży. Znaczne możliwości najmłodszych generacji jako odbiorców wiedzy przekładają się na wysoki poziom kapitału ludzkiego pokolenia Millenium. Z perspektywy międzypokoleniowego transferu wiedzy bardzo ważna jest ich wysoka ocena kompetencji uczenia się nowych rzeczy i pozostałych kompetencji kognitywnych, jak również usprawniających procesy wymiany wiedzy kompetencji interpersonalnych, w tym zwłaszcza współpracy w grupie, łatwego nawiązywania kontaktów ze współpracownikami i komunikatywności.

Odnosząc się do celu szczegółowego nr 1 należy zatem stwierdzić, że **na tle młodszych generacji potencjał starszych pracowników z punktu widzenia ich aktywności zawodowej i międzypokoleniowego transferu wiedzy jest zróżnicowany. Główną determinantę stanowi w tym zakresie kapitał ludzki, którego poszczególne elementy są dodatnio skorelowane ze sobą nawzajem, ale także z kapitałem społecznym. Potencjał starszych pracowników w obu analizowanych obszarach jest wysoki dla subpopulacji o wysokim kapitale ludzkim i społecznym** i ta grupa wyróżnia się na tle młodszych pokoleń. W sytuacji, gdy oba te niematerialne kapitały są niskie, *baby boomers* charakteryzują się niższą produktywnością, a tym samym słabszą pozycją konkurencyjną na rynku pracy niż młodsze pokolenia, co obniża ich szanse na wydłużanie okresu aktywności zawodowej. Najmłodsze generacje cechują się przy tym wysokim potencjałem z perspektywy włączenia się w procesy wewnątrzorganizacyjnej wymiany wiedzy.

Omówiony związek między kapitałem ludzkim i społecznym a produktywnością odgrywa kluczową rolę z punktu widzenia wydłużania okresu kariery zawodowej – zarówno z perspektywy indywidualnej, jak i organizacyjnej (poprzez różne działania z obszaru *lifelong learning*). Realizacja koncepcji aktywnego starzenia się uwzględnia obie te perspektywy, spina więc model, który zaproponowano dla wyjaśnienia mechanizmów wydłużania okresu aktywności zawodowej (rys. 29). Z uwagi na fakt, że prowadzone tu rozważania zawężone zostały do pracowników, a więc do tej części aktywnych zawodowo, którzy należą do kategorii pracujących (lub w węższym ujęciu, do zatrudnionych), skonstruowany model teoretyczny pomija kwestię aktywizowania bezrobotnych. Ma on charakter utylitarny, jednak w stosunku do populacji starszych pracowników, a nie szeroko definiowanej populacji osób starszych.

Zgodnie z przedstawionym na rys. 29 modelem, **wydłużanie okresu aktywności zawodowej wymaga zarówno działań na poziomie organizacji, jak i indywidualnych, które prowadziłyby do podwyższenia produktywności jednostkowej starszych pracowników.** Po stronie

Rys. 29. Model wydłużania okresu aktywności zawodowej z uwzględnieniem perspektywy międzypokoleniowego transferu wiedzy



Źródło: opracowanie własne.

organizacji są to przede wszystkim różnorodne działania wpisujące się w zarządzanie wiekiem, ale też zarządzanie uwzględniające szerszy kontekst generacyjny. Jak potwierdziły przeprowadzone badania, istotnym ich elementem powinien być międzypokoleniowy transfer wiedzy. Z uwagi na znaczenie kapitału ludzkiego – istotną rolę odgrywają działania z obszaru *lifelong learning*, realizowane zarówno z inicjatywy organizacji (jako element zarządzania zasobami ludzkimi), ale też inicjowane indywidualnie przez starszego pracownika. Podkreślić należy, że międzypokoleniowy transfer wiedzy jako element organizacyjnego uczenia się również może być traktowany jako jedna z metod LLL. Zarówno z perspektywy jednostkowej, jak i organizacyjnej, istotną rolę odgrywa kapitał społeczny, dodatkowo skorelowany z kapitałem ludzkim. O ile na poziomie indywidualnym to raczej kapitał ludzki „buduje” kapitał społeczny, o tyle na poziomie organizacji to kapitał społeczny wspólnie z kapitałem ludzkim kreuje rozwój kapitału intelektualnego. Jak wynika z analiz przeprowadzonych w rozdziale piątym, w obu perspektywach związek omawianych niematerialnych typów kapitału z międzypokoleniowym transferem wiedzy jest pozytywny – **organizacje o wyższym kapitale społecznym i ludzkim to miejsca pracy sprzyjające rozwojowi procesów transferu wiedzy między generacjami, jak również zwiększające predyspozycje i skłonność pracowników do włączania się w tego typu działania. W efekcie pracownicy chętniej podejmują decyzję o kontynuowaniu aktywności zawodowej, zaś pracodawcy są bardziej otwarci na zatrudnianie starszych pracowników.** Jak podkreślano, prognozy demograficzne wyraźnie wskazują, że już wkrótce kurczenie i starzenie się potencjalnych zasobów pracy wymusi na pracodawcach ową większą otwartość na starszych pracowników, niemniej jednak obecnie jesteśmy na tyle młodym społeczeństwem, że na tyle trudną sytuacją osób młodych na rynku pracy, że ścieżki decyzyjne większości pracodawców są zgoła odmienne.

Odnosząc się do przyjętego w pracy celu szczegółowego nr 2 podkreślić należy, że w świetle wyników badań empirycznych można potwierdzić stymulujące znaczenie lepszej kondycji zdrowotnej, poziomu wykształcenia i kompetencji dla kontynuowania aktywności zawodowej po przekroczeniu 50. roku życia. Znaczenie kapitału ludzkiego jest istotne na tle pozostałych cech społeczno-ekonomicznych pracowników, jak również ocenianych subiektywnie warunków pracy i lokalnej sytuacji na rynku pracy. Przeprowadzona analiza empiryczna potwierdziła także wagę kapitału społecznego, w tym zwłaszcza sieciowego, dla kontynuowania pracy zawodowej w późnej fazie dorosłości. Istotną rolę odgrywają w tym względzie również takie właściwości pracowników w wieku 50+, jak płeć, sytuacja rodzinna, przedsiębiorczość (postawy i działania przedsiębiorcze), jak również wiek. Współwystępowanie tych cech, tj. wyższy kapitał ludzki,

społeczny i przedsiębiorczość, emerytura współmałżonka, wiek dalszy od granicy powszechnego wieku emerytalnego skutkują wyższą skłonnością do kontynuowania aktywności zawodowej. W przypadku pracujących znaczenie ma również płeć – omawiana skłonność jest wyższa dla mężczyzn niż kobiet, w przypadku zatrudnionych (niezależnie od formy prawnej umowy regulującej stosunek pracy) płeć nie ma istotnego znaczenia. Potwierdza to, że **potencjał starszych pracowników przyczynia się, z perspektywy jednostkowej, do wydłużenia okresu ich aktywności zawodowej. Szczególne znaczenie odgrywają przy tym kapitał ludzki i kapitał społeczny.**

Ważne jest też zaangażowanie starszych pracowników, o wysokim dla organizacji potencjale, w działania w obszarze międzypokoleniowego transferu wiedzy. Podkreślane znaczenie teorii generatywności, wyrażającej skłonność osób w końcowej fazie karier zawodowych do „zapisania się w historii”, do pozostawienia po sobie czegoś, co przetrwa ich samych, przekłada się na zaangażowanie w przekazywanie wartości i wspieranie rozwoju młodszych pokoleń. Jak wynika z przeprowadzonego *desk research* (którego wyniki zaprezentowano w rozdziale piątym), z punktu widzenia intensyfikacji procesów wymiany wiedzy między generacjami istotna jest zarówno motywacja wewnętrzna, jak i zewnętrzna. Powierzenie starszym pracownikom roli mentora, *coacha*, konsultanta, a tym samym podkreślenie ich eksperckiej roli w organizacji, sprzyja międzypokoleniowemu transferowi wiedzy, a im większa jest różnica wieku między nadawcą i odbiorcą, tym te efekty są silniejsze. Jak podkreślano, dotyczy to jednak przede wszystkim starszych pracowników dysponujących dużymi zasobami kapitału ludzkiego i społecznego, które decydują o ich stabilnym usytuowaniu w organizacji. W pewnym stopniu rację mają Davenport i Prusak (1998), którzy kwestionują generatywność w miejscu pracy. Ludzie niechętnie dzielą się swoją wiedzą, niemniej jednak dzieje się tak przede wszystkim w sytuacji zagrożenia własnej pozycji zawodowej. W warunkach ryzyka utraty pracy starsi pracownicy nie chcą dzielić się wiedzą obawiając się konkurencji ze strony młodszych, na tle których czują się jako zajmujący słabszą pozycję. Dzieje się tak dlatego, że młodzi lepiej radzą sobie z nowoczesnymi technologiami, mają większą witalność, są bardziej kreatywni, ale też są skłonni zaakceptować niższe wynagrodzenie. Niejednokrotnie posiadane unikatowe dla organizacji kompetencje są w oczach pracownika jedynym gwarantem jego zatrudnienia. Trudno w takich warunkach oczekiwać chęci do oddania owej „karty przetargowej”. Skuteczność wdrażania międzypokoleniowego transferu wiedzy, z perspektywy jednostkowej, wymaga więc zapewnienia stabilności zatrudnienia dla starszych pracowników – emitentów wiedzy. Z punktu widzenia szerszego wdrożenia koncepcji aktywnego starzenia

się w tym właśnie obszarze jest to bardzo istotny wątek. Niniejsza publikacja z pewnością nie wyczerpuje tej problematyki. Potrzebne są dalsze, pogłębione badania pracowników i kontekstu organizacyjnego.

Reasumując dotychczasowe rozważania, można sformułować następujący wniosek:

Wniosek końcowy nr 1.

Przeprowadzona analiza pozwala wnioskować o słuszności pierwszej z postawionych hipotez szczegółowych. Potencjał starszych pracowników przyczynia się, z perspektywy jednostkowej, do wydłużenia okresu ich aktywności zawodowej. Szczególne znaczenie odgrywają przy tym kapitał ludzki i kapitał społeczny. Niemniej jednak, zarówno z punktu widzenia ich aktywności zawodowej, jak i międzypokoleniowego transferu wiedzy, potencjał starszych pracowników jest zróżnicowany. Ponieważ międzypokoleniowy transfer wiedzy to instrument aktywnego starzenia się, który sięga do potencjału pracowników w późnej fazie ich karier zawodowych, może się on przyczynić do wydłużenia okresu aktywności zawodowej oraz zatrzymania istotnej wiedzy organizacyjnej, niemniej jednak dotyczy to przede wszystkim pracowników o wysokim kapitale ludzkim i społecznym (w tym zwłaszcza sieciowym). Potwierdza to słuszność przyjętej hipotezy głównej, zawężając przy tym populację osób w wieku 50+, w stosunku do której może mieć to miejsce.

W zaprezentowanym modelu wydłużania okresu aktywności zawodowej równie istotna jest perspektywa organizacyjna. Szczególną rolę przypisano przy tym międzypokoleniowemu transferowi wiedzy. Przeprowadzone w rozdziale piątym rozważania pozwoliły na usystematyzowanie dorobku naukowego w tym obszarze (co przewidziano w celu szczegółowym nr 5), jak również dostarczyły przesłanek dotyczących sposobu jego pomiaru (w oparciu o który zrealizowano cele szczegółowe nr 3 i 4). Zaproponowany wskaźnik międzypokoleniowego transferu wiedzy (*ITK*) posiada dobre własności, co pozwala na jego wykorzystanie w ocenie poziomu rozwoju procesów wymiany wiedzy w organizacji, a w dalszej kolejności – do oceny ich znaczenia dla aktywności zawodowej starszych uczestników rynku pracy. W świetle zaprezentowanych wyników badań empirycznych, **znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+ w Polsce nie jest jednoznaczne. Odgrywa on istotną rolę z punktu widzenia skłonności do zatrudniania nowych starszych pracowników, wbrew oczekiwaniom nieistotny jest jednak**

dla utrzymania starszych pracowników w zatrudnieniu. Organizacje, które zatrudniają starszych pracowników, mają bowiem, średnio rzecz biorąc, niższy poziom rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy. To zaskakująca konstatacja, oczekiwać należałoby tego, że stosują go zwłaszcza organizacje zatrudniające starszych pracowników. Tymczasem stosowanie takich narzędzi, jak metody szkoleń i kierowanie karierą pracowników przewidujące wymianę doświadczeń, praca w zespołach zróżnicowanych wiekowo, jak również zarządzanie wiedzą, jest częstsze w organizacjach, które zatrudniają wyłącznie pracowników poniżej 50. roku życia, a zatem multigeneracyjność oznacza w tym przypadku współpracę trzech młodszych pokoleń. **Retencji starszych pracowników sprzyja jedynie drugi z subwymiarów międzypokoleniowego transferu wiedzy, określony jako wewnątrzorganizacyjny transfer wiedzy (W2).** Bazuje on na tradycyjnych instrumentach przepływu wiedzy między starszym a młodszym pokoleniem – dublowaniu kompetencji, przygotowaniu sukcesorów dla kluczowych stanowisk, systemie sztafetowym, dokumentowaniu wypełnionych zadań. Zainteresowanie nim jest podobne w organizacjach o kulturze organizacyjnej otwartej na współpracę między generacjami i w takich, w których stawia się na zespoły homogeniczne pod względem wieku (*in minus* wyróżniają się tylko te organizacje, które unikają jakiegokolwiek pracy zespołowej). Organizacje te nie stawiają na różnorodność pracowników jako źródło przewagi konkurencyjnej, a raczej – stosując wybrane instrumenty międzypokoleniowego transferu wiedzy – starają się zaradzić doraźnym problemom związanym z ryzykiem utraty wiedzy organizacyjnej wraz z przejściem pracowników na emeryturę, najczęściej decydując się na rozwiązania, które wymagają zaangażowania przede wszystkim od pracownika, a nie od organizacji (sporządzanie dokumentacji, dublowanie kompetencji). **Można zatem mówić o działaniach reaktywnych, jakie podejmują organizacje zatrudniające pracowników w wieku 50+. Takie postrzeganie starszych pracowników – w kryteriach zagrożeń, a nie potencjału – nie sprzyja utrzymaniu starszych pracowników w zatrudnieniu.** Potwierdza to przywoływane w pracy wnioski innych badaczy, zwłaszcza z obszaru zarządzania wiekiem, wskazujących na słaby stopień jego rozwoju w polskich organizacjach, a tym samym słabe wykorzystanie międzygeneracyjnej wymiany wiedzy jako instrumentu aktywnego starzenia się. Międzypokoleniowy transfer wiedzy plasuje się wszakże jako jeden z obszarów zarządzania wiekiem (z perspektywy starszych pracowników), ale też zarządzania multigeneracyjnego, uwzględniającego specyfikę różnych generacji. Dotychczasowe badania wskazują wyraźnie na potrzebę intensyfikacji działań w każdym

z tych obszarów. Wymaga to stworzenia systemu bardziej wymiernych zachęt dla pracodawców z jednej strony, oraz stymulowania budowy ich potencjału w obszarze zarządzania wiekiem, zarządzania generacjami, a w ich obrębie – międzypokoleniowego transferu wiedzy z drugiej. Jak wielokrotnie podkreślano, kluczową rolę odgrywa w tym zakresie otwarta kultura organizacyjna, jak również budowanie kapitału społecznego organizacji. Tymczasem stopień rozwoju tych procesów w polskich organizacjach dominującego liczebnie sektora małych i średnich przedsiębiorstw (*MSP*) jest niski. Wyniki badań empirycznych zaprezentowane w rozdziale szóstym, jak i przywoływane wnioski z *desk research* (rozdział piąty), wskazują na wyraźną odmiennność w tym względzie dużych podmiotów, niezależnie od tego, czy działają w sektorze publicznym, czy niepublicznym. Duże organizacje, zatrudniające przynajmniej 250 pracowników, również w innych obszarach wykazują wyższy poziom zaawansowania i bardziej systemowe podejście do zarządzania, prowadzą bardziej usystematyzowane działania ukierunkowane na rozwój pracowników, uwzględniające w znacznie szerszym zakresie niż w *MSP* (w tym zwłaszcza niż w mikro i małych przedsiębiorstwach) szkolenia pracowników. Coraz częściej zainteresowane są również szkoleniami z zakresu zarządzania wiekiem i zarządzania multigeneracyjnego, a jak potwierdzają przeprowadzone analizy empiryczne, stopień rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy, we wszystkich badanych wymiarach, jest istotnie wyższy w przypadku organizacji inwestujących w szkolenia z zarządzania różnorodnością, zarządzania wiekiem, *CSR*, dla większości wymiarów *ITK* istotna relacja ma miejsce również dla szkoleń z obszaru *WLB*. Działania upowszechniające zarządzanie wiekiem, w tym narzędzia wpisujące się w międzypokoleniowy transfer wiedzy, powinny być zatem intensyfikowane zwłaszcza w odniesieniu do *MSP*, a w szczególności wobec prywatnych mikro- i małych przedsiębiorstw. Powinny one uwzględniać również wsparcie rozwoju kompetencji starszych pracowników pozwalających na pełnienie roli mentora, *coacha*, nauczyciela. Wymaga to przygotowania dydaktycznego starszych pracowników, ale też uświadomienia im różnic międzygeneracyjnych oraz wskazania możliwości czerpania z nich korzyści dla organizacji.

Wyniki przeprowadzonego *desk research*, jak również własne badania, wskazują, że **istotną barierą rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy, podobnie jak w przypadku zatrudniania starszych pracowników, są stereotypy na temat ich niskiej produktywności, nadużywania zwolnień lekarskich, niskiego zaangażowania z uwagi na to, że „szykują się już na emeryturę”.** Pracodawcy zatrudniający pracowników w wieku 50+, wolni od takich stereotypów, są bardziej otwarci na

rekrutację nowych pracowników z tej grupy wieku (por. rozdział szósty). Potwierdza to również stymulujące dla rekrutacji starszych pracowników znaczenie zewnątrzorganizacyjnego międzypokoleniowego transferu wiedzy, jak również charakter relacji uzyskanych dla subpopulacji organizacji mających w swoich zasobach pracowników w wieku 50+. Największą skłonność do rekrutacji kadry spośród starszej generacji odnotowuje się dla tej subpopulacji wśród tych pracodawców, którzy wykorzystują potencjał zespołów międzygeneracyjnych, a jednocześnie w niskim stopniu wykorzystują tradycyjne instrumenty wdrażania pracowników (a więc nie traktują międzypokoleniowego transferu wiedzy jako źródła rozwiązania doraźnych problemów), bądź też gdy stosują je w umiarkowanym zakresie, a jednocześnie chętnie sięgają po wsparcie emerytowanych własnych pracowników lub zewnętrznych ekspertów. Uzyskane wyniki potwierdzają znaczenie pracy zespołowej i innych metod uwzględniających interakcję pracowników reprezentujących różne pokolenia dla zwiększenia otwartości pracodawców na zatrudnianie z wolnego rynku osób w wieku 45+, a tym samym na zwiększenie szans tej grupy uczestników rynku pracy na zatrudnienie. Z drugiej strony trzeba wziąć pod uwagę, że braki kompetencyjne potencjalnych uczestników transferu wiedzy – zarówno po stronie starszych emitentów wiedzy, jak i młodszych jej odbiorców – utrudniają jednak jej przekazanie i zatrzymanie w organizacji. Jak podkreślano, brak takich umiejętności stanowi jedną z najważniejszych barier efektywnego transferu wiedzy. Dodatkowo, w przypadku pracowników o mniejszym kapitale ludzkim i społecznym znacznie silniejsze są obawy o utratę pracy, co, jak wyraźnie wynika z przeprowadzonych badań, stwarza silną barierę dzielenia się wiedzą. W tym przypadku rozwiązaniem może być oddelegowanie starszego pracownika do pełnienia roli opiekuna praktyk czy instruktora młodych pracowników, a więc narzucenie mu roli emitenta wiedzy, przy jednoczesnym zagwarantowaniu dotychczasowej pewności zatrudnienia (uczący się adepci zawodu nie są w takich warunkach odbierani jako potencjalna konkurencja, co zwiększa skłonność do dzielenia się wiedzą). W przypadku omawianych grup nie należy natomiast oczekiwać istotnych rezultatów takiej organizacji pracy, która umożliwiałaby dzielenie się wiedzą (np. pracy w zespołach wielopokoleniowych), czy też innych metod transferu wiedzy, jak chociażby sporządzanie dokumentacji, czy system sztafetowy. Ze względu na relatywnie słabszy w porównaniu z innymi grupami stan zdrowia osób wykonujących prace robotnicze, trudniej też w ich przypadku o zatrudnianie emerytowanych pracowników. **Zastosowanie mechanizmów międzypokoleniowego transferu wiedzy ma zatem większą szansę powodzenia, a tym samym**

może stanowić skuteczny instrument wydłużania okresu aktywności zawodowej raczej w przypadku stanowisk specjalistycznych i kierowniczych niż robotniczych.

Badanie potwierdza istotne znaczenie stopnia zaawansowania wdrożenia międzypokoleniowego transferu wiedzy, jak i zarządzania wiekiem dla zatrudniania starszych pracowników z otwartego rynku pracy. **Wykorzystanie potencjału starszych pracowników, przy jednoczesnym umożliwieniu elastycznego doboru zadań i czasu pracy, a także kierowaniu się strukturą wieku zasobów pracy, przyczynia się do intensyfikacji procesów międzypokoleniowej wymiany wiedzy i umiejętności, generując jednocześnie zachęty do pozostania w zatrudnieniu przez kluczowych dla organizacji pracowników.** Jak wcześniej podkreślano, jest to rozwiązanie bardziej efektywne niż korzystanie na dłuższą metę ze wsparcia emerytowanych pracowników i ekspertów zewnętrznych. Intensyfikacja działań z obszaru wykorzystania wewnątrzorganizacyjnego potencjału organizacji przy słabym zainteresowaniu (bądź ograniczonych możliwościach stosowania) wewnętrznymi procesami wymiany wiedzy, skutkuje potrzebą pozyskania odpowiedniej wiedzy i umiejętności, pozostającej poza organizacją, a wiedza i doświadczenie starszych pracowników zwiększa ich szansę na zatrudnienie na otwartym rynku pracy. Potwierdza to wprost część pracodawców biorących udział w wywiadach indywidualnych – zaangażowanie starszych pracowników w działania związane z międzypokoleniowym transferem wiedzy, w powiązaniu z instrumentami zarządzania wiekiem, przyczyniły się w ich przypadku do kontynuowania pracy przez osoby planujące przejście na emeryturę.

Międzypokoleniowego transferu wiedzy nie można traktować jako uniwersalnego instrumentu aktywnego starzenia się w obszarze wydłużania okresu aktywności zawodowej, niemniej jednak z pewnością jest on użyteczny. Co istotne, rozwiązania w tym obszarze mogą być wykorzystane na etapie wdrożenia nie tylko najmłodszych, ale także starszych nowozatrudnianych pracowników. Biorąc pod uwagę wysoką skuteczność uczenia starszych przez osoby w zbliżonym wieku, wykorzystanie kompetencji i doświadczeń starszych pracowników jako mentorów, *coachów*, konsultantów, może zapewnić łatwiejsze, szybsze, a tym samym bardziej efektywne wdrożenie osób w wieku 50+ w nowe obowiązki. Pracodawcy będą tym samym chętniej zatrudniać nowych pracowników z tej subpopulacji, obecnie postrzeganej jako słabiej adaptującej się do nowych warunków pracy niż osoby młode, co powinno przyczynić się do zwiększenia aktywności zawodowej starszej generacji.

Rozważania dotyczące międzypokoleniowego transferu wiedzy z perspektywy organizacji prowadzą do następującego wniosku:

Wniosek końcowy nr 2.

Stosowanie przez organizacje instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy przyczynia się do zwiększenia aktywności zawodowej pokolenia 50+, aczkolwiek jego rola nie jest jednoznaczna. Wyższy poziom rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy zwiększa szansę starszych pracowników na zatrudnienie, jako że podnosi skłonność pracodawców do rekrutowania pracowników z tej grupy wieku, co potwierdza słuszność założeń hipotezy szczegółowej H3. Niemniej jednak nie stymuluje, a wręcz przeciwnie, osłabia prawdopodobieństwo zatrudniania (w rozumieniu posiadania w swoich zasobach) przez organizację starszych pracowników – hipoteza H2 nie znajduje więc potwierdzenia. Retencji pracowników sprzyja jedynie stosowanie instrumentów z grupy wewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy, mających raczej reaktywny niż proaktywny charakter. Zaznaczyć należy równocześnie stymulującą w tym zakresie rolę zarządzania wiekiem. Dokonany przegląd literatury wskazuje również na istotne znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy z perspektywy zatrzymania w organizacji cennej dla niej wiedzy, będącej w zasobach starszych pracowników, planujących przejście na emeryturę. Ponownie zatem można wnioskować, że międzypokoleniowy transfer wiedzy może się przyczynić do wydłużenia okresu aktywności zawodowej oraz zatrzymania istotnej wiedzy organizacyjnej, niemniej jednak w polskich warunkach, pomimo całkiem wysokiego poziomu jego rozwoju, znaczenie tego instrumentu aktywnego starzenia się pozostaje niewielkie, zwłaszcza z punktu widzenia utrzymania starszych pracowników w zatrudnieniu. Potwierdza to ponownie słuszność przyjętej hipotezy głównej, zawężając przy tym populację organizacji, w przypadku których mechanizmy te mogą zadziałać.

Podsumowując przeprowadzone rozważania, należy zwrócić uwagę na ich pewne ograniczenia, zwłaszcza z perspektywy jednostkowej. Zakres prowadzonych analiz nie pozwala na bezpośrednią ocenę związków między potencjałem starszych pracowników a rozwojem międzypokoleniowego transferu wiedzy i jego znaczeniem dla wydłużania okresu aktywności zawodowej. Niemniej jednak uzyskane wyniki dostarczają istotnych przesłanek dla uznania korzystnego oddziaływania kompetencji ciągłego uczenia się czy organizowania pracy innych, które przyczyniają się również do wydłużenia aktywności zawodowej.

Istotne jest również przywiązywanie przez zatrudnionych w wieku 50+ wagi do możliwości rozwoju, jakie oferuje pracodawca, jak również znaczenie kapitału społecznego. Nieistotny okazał się wprawdzie związek dla zaufania społecznego, niekoniecznie musi się to jednak przełożyć na brak takich zależności na poziomie diad czy większych zespołów pracowników. W przyszłości potrzebne są jednak dalsze, pogłębione badania pracowników celem oceny efektów faktycznego wykorzystania ich wiedzy i doświadczenia poprzez zaangażowanie w działania związane z transferem wiedzy i umiejętności w miejscu pracy a ich decyzjami dotyczącymi przejścia na emeryturę. Najbardziej wiarygodne byłyby w takiej sytuacji badania longitudinalne, niemniej jednak włączenie pytań dotyczących tych zagadnień do obecnie realizowanych badań panelowych *Diagnozy Społecznej* czy SHARE z pewnością będzie trudne, chociażby z uwagi na i tak mocno już rozbudowane narzędzia badawcze i związane z tym koszty. Odpowiednio ukierunkowane badania sondażowe o statycznym charakterze również mogą jednak przynieść ciekawe wyniki w tym zakresie. Interesujące poznawczo mogłyby być również pogłębione badania jakościowe, realizowane na poziomie celowo dobranych organizacji, w których uwzględnione zostałyby stosowane praktyki międzypokoleniowego transferu wiedzy, zarządzania wiekiem, generacjami, jak również kwestia kapitału intelektualnego organizacji, w tym zwłaszcza kapitału społecznego i ludzkiego, a także tak istotna z punktu widzenia wewnątrzorganizacyjnych przepływów wiedzy kultura organizacyjna. Z pewnością jest to istotny kierunek badań naukowych nad zwiększeniem aktywności zawodowej zwłaszcza, że jak podkreślano w pracy, podstawowym problemem w tym zakresie jest w Polsce niska aktywność zawodowa starszej części społeczeństwa, mająca swoją genezę w przedwczesnym opuszczaniu rynku pracy. Jednym z istotnych kierunków wsparcia powinna być również przedsiębiorczość starszego pokolenia. Prace w tym obszarze powoli zaczynają się pojawiać, warto ten trend kontynuować w przyszłości. Badania dotyczące włączenia i udziału osób starszych w życiu społecznym i rynku pracy uwzględnione zostały w *Mapie Drogowej europejskich badań dotyczących starzenia* (A Road..., 2011, s. 5), a zatem można mieć nadzieję na finansowe wsparcie badań podstawowych w tym obszarze.

Badania w tym zakresie powinny być prowadzone także z perspektywy pracodawców. Analizy empiryczne uwzględniające częściowo te postulaty zostały przeprowadzone dla potrzeb prezentowanych tu rozważań. Pozwoliły one na ocenę poziomu rozwoju międzypokoleniowego transferu wiedzy w Polsce i jego związku z utrzymaniem w zatrudnieniu oraz rekrutacją nowych pracowników z badanej subpopulacji. Z pewnością interesujące poznawczo byłoby rozszerzenie katalogu stosowanych

instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy również o te, które związane są z kształceniem młodzieży (w ramach edukacji dualnej i praktyk zawodowych). Na etapie realizacji ilościowych badań empirycznych wdrażanie kształcenia dualnego było w zasadzie w fazie pilotażowej, więc uwzględnienie tego aspektu nie było możliwe. Ciekawe byłoby również rozpoznanie, na ile w praktyce działania polskich organizacji wdrażane są bardziej innowacyjne metody międzypokoleniowego transferu wiedzy, w szerszym zakresie uwzględniające ICT (blogi, czaty, sieci praktyków *on-line* itp.).

Prace w tym obszarze mają też walory aplikacyjne, jako że poruszana problematyka wpisuje się, jak podkreślano, w *silver economy*. Obecne doświadczenia potwierdzają zainteresowanie głównie dużych organizacji szkoleniami z zakresu zarządzania wiedzą, zarządzania multigeneracyjnego, zarządzania wiekiem. Zapewnienie bazy merytorycznej, mającej umocowanie naukowe dla tych zagadnień, traktowanych komplementarnie, jest istotne. Z pewnością badania w tym zakresie wymagają kontynuacji, przy rozszerzeniu katalogu poruszanej problematyki o wymieniane wcześniej zagadnienia. Pozwoli to na empiryczną weryfikację prawidłowości wynikających z przeglądu literatury, dotyczących czynników sukcesu wdrażania międzypokoleniowego transferu wiedzy jako instrumentu służącego utrzymaniu starszych pracowników i organizacyjnej wiedzy. Dla wypracowania użytecznych i trafnych rekomendacji z pewnością potrzebne są dalsze badania, obejmujące pracodawców, ale silniej zakorzenione w zarządzaniu – wiedzą, wiekiem, generacjami. Wymaga to szerszej współpracy interdyscyplinarnych zespołów ekonomistów i specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i wiedzą, ale też psychologów, informatyków itp. Dopiero tak pogłębiona diagnoza pozwoli na szersze włączenie międzypokoleniowego transferu wiedzy jako instrumentu aktywnego starzenia się do *mainstreamingu*. Jak podkreślano, w obecnej wersji Programu Solidarność Pokoleń (2013) międzypokoleniowa wymiana wiedzy i umiejętności pojawia się wśród rekomendowanych działań służących umocnieniu pozycji osób w wieku 50+ na rynku pracy, niemniej jednak potrzebne są dalsze propozycje konkretnych rozwiązań systemowych usprawniających wdrożenia w tym zakresie. Zaprezentowane w pracy wyniki analiz dostarczają przesłanek dla polityki społecznej w tym obszarze.

Zakończenie

Starzenie się społeczeństw to nie tylko źródło zagrożeń dla gospodarki. Przewodnią dla pracy koncepcja aktywnego starzenia się wyraźnie wskazuje, że należy je postrzegać również w kategoriach szans. Z tej perspektywy szczególnie istotne jest wypracowanie rozwiązań, które pomimo naturalnego z wiekiem spadku sprawności fizycznej, osłabiania możliwości kognitywnych, a w efekcie obniżania wydajności pracy, będą przeciwdziałać redukcji produktywności starszych pracowników. W niniejszej pracy podjęto próbę wykazania, że wdrażanie przez organizacje instrumentarium międzypokoleniowego transferu wiedzy wpisuje się w te założenia. Podejście to jest spójne z założeniami polityki aktywnego starzenia się przyjętymi w Unii Europejskiej, niemniej jednak jak dotychczas pozostaje na marginesie polityki ekonomicznej i społecznej. Jak podkreślano w niniejszej monografii, zagadnienia związane z międzypokoleniowym transferem wiedzy nie cieszą się też zbyt dużym zainteresowaniem ekonomistów. Z drugiej strony, zmiany, jakie zaszły na rynku pracy, w tym zwłaszcza kurczenie się, a jednocześnie starzenie się zasobów pracy, równoległe funkcjonowanie w miejscu pracy nie dwóch, ale czterech, a czasem nawet pięciu, pokoleń, determinują coraz większe zainteresowanie tą problematyką ze strony organizacji. Przypuszcza się, że będzie to skutkowało intensyfikacją prac badawczych w tym słabo dotychczas eksplorowanym obszarze. Jednocześnie podkreślić należy, że nie jest to zadanie łatwe. Wymaga bowiem interdyscyplinarnego podejścia, odwołania do różnych teorii i koncepcji, wiedzy leżącej na pograniczu ekonomii i innych nauk, w tym zwłaszcza zarządzania, polityki społecznej, andragogiki, psychologii, prawa pracy. W pracy dołożono starań, aby pomimo tak znacznej różnorodności podejmowanych zagadnień, sposób prezentacji wyników analiz umożliwił zrozumienie uwarunkowań wydłużania okresu aktywności zawodowej, w tym zwłaszcza znaczenia międzypokoleniowego transferu wiedzy w tym zakresie.

Niniejsza publikacja, inicjując dyskusję na temat roli międzypokoleniowego transferu wiedzy dla aktywności zawodowej w późnej fazie dorosłości, może okazać się inspiracją do stawiania kolejnych tez i podejmowania prób ich weryfikacji. Wydłużanie okresu aktywności zawodowej stanowi bowiem jeden z najważniejszych kierunków polityki ekonomicznej, w tym zwłaszcza polityki rynku pracy i polityki zatrudnienia,

w kontekście starzenia się zasobów pracy. Międzypokoleniowy transfer wiedzy to z kolei jedno z wielu działań, które powinny się przyczynić się do wzrostu produktywności zarówno starszych, jak i młodszych pracowników. Przyspiesza on wewnątrzorganizacyjny proces uczenia się, pozwala zatrzymać w organizacji cenną dla niej wiedzę, a jednocześnie stwarza zachęty dla starszych pracowników do kontynuowania przez nich zatrudnienia. W multigeneracyjnych miejscach pracy przyczynia się również do przełamywania stereotypów – zarówno po stronie młodszych, jak i starszych pracowników, a także kadry zarządzającej. Jak podkreślano, z pewnością nie jest to instrument uniwersalny – nie każdy pracownik ma unikalną wiedzę, nie każdy posiada kompetencje pozwalające na skuteczne jej przekazywanie, nie każdy chce dzielić się swoją wiedzą. Zatem dopiero solidna diagnoza w tym zakresie i znalezienie odpowiednich ścieżek postępowania pozwolą organizacjom na czerpanie korzyści z różnorodności wiekowej pracowników. Jak wykazano w pracy, potencjał osób w wieku 50+ jest zróżnicowany. Ich kapitał ludzki jest niższy niż w przypadku młodszych generacji, aczkolwiek nie dotyczy to osób lepiej wykształconych, w przypadku których zarówno pozostałe komponenty kapitału ludzkiego, jak i kapitał społeczny kształtują się na poziomie analogicznym, a nawet wyższym niż dla generacji X, Y i C. Biorąc dodatkowo pod uwagę doświadczenie starszych pracowników, zwłaszcza zajmujących stanowiska specjalistyczne i menedżerskie, pracodawcom coraz bardziej zależeć będzie na ich zatrzymaniu w organizacji. Zgodnie z teorią generatywności, włączenie starszych pracowników w działania związane z międzypokoleniowym transferem wiedzy stanowić powinno istotny bodziec do opóźnienia jednostkowych decyzji o przejściu na emeryturę. Szersze, niż ma to miejsce obecnie, wykorzystanie omówionych mechanizmów wymagać jednak będzie od pracodawców zintensyfikowania działań związanych z wdrażaniem zarządzania wiekiem, zarządzania multigeneracyjnego, zarządzania wiedzą, od państwa zaś – wsparcia tego typu działań, zwłaszcza w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach. Niezbędne jest w tym kontekście prowadzenie dalszych badań naukowych, również ekonomicznych, dających solidne podstawy decyzji podejmowanych na poziomie mikro-, mezo- i makroekonomicznym. Niniejsza publikacja, rozszerzając perspektywę badań nad aktywnością zawodową w późnej fazie dorosłości o zagadnienia związane z międzypokoleniowym transferem wiedzy, pozwala na częściowe wyjaśnienie tych słabo eksplorowanych dotychczas mechanizmów. Pole do dalszych badań pozostaje otwarte.

Aneks

1. Metodyka pomiaru kapitału społecznego

W niniejszej pracy pomiar kapitału społecznego oparto na koncepcji zaproponowanej przez van Oorschota, Arsta i Gelissena (2006), zweryfikowanej i zaadaptowanej przez Węziak-Białowolską (2010) do formuły przyjętej w *Diagnozie Społecznej*. Van Oorschot, Arts i Gellisen przyjęli, że kapitał społeczny ma trzy wymiary: sieci, zaufanie i społeczeństwo obywatelskie. W ramach sieci wyróżniali członkowstwo w organizacjach („mosty”, *bringing social capital*) oraz kontakty z innymi ludźmi (*sociality*) – przyjaciółmi, rodziną. Pierwszy z wymiarów badali zliczając organizacje, do których należy badany. Do pomiaru kontaktów proponowali dwie trzypunktowe skale, dotyczące kontaktów z przyjaciółmi i z rodziną. W ramach wymiaru zaufanie rozważali zaufanie w stosunku do ludzi (zaufanie społeczne, *generalized trust, social trust*) oraz zaufanie do instytucji (badali je w odniesieniu do policji, systemu ubezpieczeń społecznych, systemu opieki zdrowotnej, parlamentu, służby cywilnej, systemu prawnego – wskaźnik zaufania do instytucji został utworzony poprzez proste sumowanie oceny zaufania wobec każdej z instytucji). Zaufanie do ludzi mierzono pojedynczym pytaniem: „Czy uważasz, że – ogólnie rzecz ujmując – ludziom można ufać, czy też w kontaktach z innymi ludźmi nie można być zbyt ostrożnym?”. Trzeci wymiar – społeczeństwo obywatelskie – powiązali z zachowaniami (zainteresowanie polityką) i postawami (solidność, *trustworthiness*, obejmujący postawy obywatelskie i zachowania etyczne). Swoją model oparli na badaniu *European Value Survey (EVS 1999/2000)*.

Węziak-Białowolska (2010), odwołując się do przywołanej koncepcji, zaproponowała zaadaptowaną do zakresu *Diagnozy Społecznej* formułę pomiaru kapitału społecznego. Kapitał społeczny zdefiniowano jako sieci społeczne regulowane normami moralnymi lub zwyczajem (a nie tylko formalnymi zasadami prawa), które wiążą jednostkę ze społeczeństwem w sposób umożliwiający jej współdziałanie z innymi dla dobra wspólnego (Czapiński, 2006). Definicja ta bliższa jest więc podejściu Putnama czy Fykuyamy niż Bourdieu. Węziak-Białowolska posłużyła się przy tym wynikami *Diagnozy Społecznej* z lat 2005–2009. Potrzeba uwzględnienia wyników kilku edycji badań ograniczała możliwości wykorzystania niektórych ze zmiennych. Autorka zaproponowała ostatecznie następującą koncepcję pomiaru kapitału społecznego:

- na kapitał społeczny składają się trzy wymiary: zaufanie (do instytucji i w stosunku do ludzi), sieci (aktywność obywatelska i kontakty towarzyskie) i normy (z ograniczeniem do oceny solidności);
- zaufanie do instytucji mierzono w odniesieniu do banków, funduszy inwestycyjnych i funduszy emerytalnych;
- zaufanie do ludzi mierzono jedynie jako uogólnione (poprzez jedno pytanie: „Ogólnie rzecz biorąc, czy uważa Pan/Pani, że można ufać większości ludzi, czy też sądzi Pan, że w postępowaniu z ludźmi ostrożności nigdy za wiele?”);
- aktywność obywatelska mierzona była poprzez członkostwo w organizacjach, stowarzyszeniach itp. oraz działania na rzecz społeczności lokalnej;
- kontakty towarzyskie mierzono przy pomocy trzech pytań: (1) „Ile osób zalicza Pan/i do grona swoich przyjaciół?”, (2) „W jakim stopniu jest Pan/i zadowolony/a z kontaktów z przyjaciółmi?”, (3) „W jakim stopniu jest Pan/i zadowolony/a z kontaktów z rodziną?”;
- normy mierzono poprzez odpowiedzi na pytanie „Jak bardzo Pana/Panią obchodzi, czy: (1) ktoś płaci podatki mniejsze niż powinien, (2) ktoś unika płacenia za korzystanie z transportu publicznego, (3) komuś udaje się nie płacić za światło, (4) ktoś pobiera niesłusznie zasiłek dla bezrobotnych, (5) ktoś nie płaci (choć może) czynszu za mieszkanie, (6) ktoś sprowadza towary z zagranicy i nie płaci cła”.

Analogiczne zasady pomiaru kapitału społecznego wykorzystano w raportach z *Diagnozy Społecznej*. Realizując swoje badanie również w oparciu o dane *Diagnozy Społecznej*, Kwieciński i Czerwiński (2010) operacjonalizują pojęcie kapitału społecznego znacznie wężiej, mierząc go w oparciu o pytania dotyczące aktywności na rzecz społeczeństwa lokalnego, brania udziału w wyborach, udziału w dobrowolnych zebraaniach, pozytywnego stosunku do demokracji oraz przekonania, że większości ludzi można zaufać. Autorzy zwracają słusznie uwagę, że zoperacjonalizowany w ten sposób indeks kapitału społecznego podkreśla bardziej aspekt aktywności jednostek w ramach lokalnej sieci społecznej, kapitał społeczny postrzegany jest raczej z perspektywy zaangażowania obywatelskiego niż aktywności społecznej (Kwieciński, Czerwiński, 2010, s. 5). Podobne uwagi można zgłosić w stosunku do sposobu pomiaru zaproponowanego przez Węziak-Białowolską (2010).

Omawiany sposób pomiaru kapitału społecznego jest, jak podkreślano, determinowany formułą przyjętą w *Diagnozie Społecznej* do rundy z 2009 r. włącznie. Inny format odpowiedzi na poszczególne pytania utrudnia syntetyczną ocenę kapitału społecznego ogółem,

ale też wewnątrz poszczególnych jego wymiarów. Trudności pojawiają się np. przy syntetycznej ocenie komponentu kontakty w ramach sieci – w jaki sposób sprowadzić do porównywalności pomiar liczby przyjaciół i zadowolenie z kontaktów z nimi i z rodziną? Można mieć również wątpliwości co do celowości włączania pytań o zadowolenie z kontaktów, które zwyczajowo stanowią element pomiaru jakości życia (*well-being*) (Czapiński, Panek, 2009; Mularska-Kucharek, 2012). Pojawiające się trudności metodologiczne mogą prowadzić do rozbieżności oceny kapitału społecznego przez różnych autorów. Kolejnym problemem jest sposób tworzenia wskaźnika syntetycznego czy indeksu kapitału społecznego. Przy tym samym zestawie zmiennych cząstkowych można zastosować różne procedury matematyczne prowadzące do wyznaczenia wartości wskaźnika. Zwykle stosuje się skalę sumaryczną, sumując wartości zmiennych lub wyznaczając z nich średnią arytmetyczną (pod warunkiem, że zakres zmiennych cząstkowych jest taki sam dla wszystkich *itemów*). Inną proponowaną procedurą jest wyznaczenie wartości czynnikowych metodą regresji lub metodą Andersona-Rubina (w oparciu o analizę czynnikową).

Interesującą alternatywą, w stosunku do metodologii dostosowanej do zakresu badań *Diagnozy Społecznej czy Europejskiego Sondażu Społecznego*, jest metodologia zaproponowana przez Mularską-Kucharek (2012, 2014), która proponuje pomiar *itemów* składowych większości z wymiarów kapitału społecznego (tj. zaufania, sieci i norm) na tej samej siedmiostopniowej skali Likerta. Przykładowo, oceniając normy Autorka daje do wyboru siedem odpowiedzi, od 1 – zdecydowanie się zgadzam do 7 – zdecydowanie się nie zgadzam. Oceniając zaufanie do instytucji (wertikalne) oraz zaufanie do ludzi (horyzontalne) umożliwia wybór spośród 7 wariantów, przy czym 1 – zdecydowanie mam zaufanie, zaś 7 – zdecydowanie nie mam zaufania. Również i w przypadku tej propozycji metodologii pomiaru kapitału społecznego pojawiają się pewne problemy z unifikacją pomiaru sieci. Dodatkowo, liczba *itemów* dla poszczególnych wymiarów kapitału społecznego jest zwykle inna, proste sumowanie wartości zmiennych prowadzi więc do uzyskania wskaźników o różnym obszarze zmienności, co utrudnia sumaryczną ogólną ocenę kapitału społecznego. Zmienna mierząca zaufanie społeczne może przyjmować wartości z przedziału -3 do +3, mierząca normy: -6 do +6, zaś sieci -7 do +7. Autorka zaproponowała w związku z tym przekształcenie wszystkich trzech zmiennych cząstkowych w ten sposób, że określiła ich poziom jako niski (-1), przeciętny (0) lub wysoki (+1) (w oparciu o wartość średniej i odchylenia standardowego dla każdej ze zmiennych z osobna). Tym samym każdy z wymiarów kapitału społecznego osiągał ten sam obszar zmienności [-1; +1], co umożliwiło proste sumowanie

ich przy obliczaniu wartości ogólnego wskaźnika kapitału społecznego (Mularska-Kucharek, 2012). Wykorzystując zaproponowaną metodologię, Autorka dokonała oceny kapitału społecznego mieszkańców Łodzi. Podobna metodyka przyjęta została w badaniach realizowanych przez zespół Starosty (Uniwersytet Łódzki) w ramach badań nad kapitałem społecznym mieszkańców województwa łódzkiego (2010). Podejścia te odwołują się do metodologii Banku Światowego.

W niniejszym opracowaniu ocena relacji między aktywnością zawodową osób w wieku 50+ a kapitałem społecznym jest realizowana przy wykorzystaniu danych pochodzących z *Diagnozy Społecznej 2013*, tym samym jako punkt wyjścia przyjęto sposób pomiaru kapitału społecznego zaproponowany przez Węziak-Białowolską (2010), niemniej jednak dokonano jego drobnych modyfikacji. Wynikają one, po pierwsze, z faktu realizacji badania w oparciu o dane pozyskane przy nieco rozszerzonym kwestionariuszu, w którym uwzględniono pytania pozwalające na dokładniejszą operacjonalizację poszczególnych komponentów kapitału społecznego (pozwoliło to na rozszerzenie wskaźnika sieci, jak również zaufania i norm). Co więcej, analiza statyczna (dla jednego roku, a nie jak w badaniu Węziak-Białowolskiej w odniesieniu do kilku lat) niwelowała trudności z porównywalnością danych z rund wcześniejszych. Inną kwestią jest uwzględnienie obywatelskości w pomiarze kapitału społecznego. Zagadnienia te, ale różnie rozumiane, wpisują się zarówno w sieci (jak to przyjęła Węziak-Białowolska), jak i w ostatni wymiar, określony tu jako normy współdziałania społecznego. Zgodnie z wytycznymi van Oorschota, Arsta i Gelissen (2006), komponent ten uwzględnia normy oraz obywatelskość. Odwołując się do najnowszych badań (por. np. Starosta, 2010a), społeczeństwo obywatelskie nie stanowi komponentu kapitału społecznego, choć oczywiście jest z nim powiązane. Jest to zawężone ujęcie oceny normatywnego aspektu kapitału społecznego. Jak bowiem wskazuje Fukuyama (1997) tworzenie kapitału społecznego jest uwarunkowane normatywnie i zależy od zaufania, przestrzegania norm wzajemności, lojalności, uczciwości, rzetelności, czyli od przyjętych w danej społeczności norm społecznych. Wśród norm stanowiących podstawę kapitału społecznego wymienia się te związane ze współpracą, dobrem wspólnym, demokracją, wzajemnością i podmiotowością jednostek. Przyjęta formuła badań *Diagnozy Społecznej* nie umożliwia kompleksowej oceny tak rozumianego normatywnego ujęcia kapitału społecznego, niemniej jednak pozwala na rozszerzenie propozycji Węziak-Białowolskiej o normy z drugiej grupy, które określić można wspólnie jako normy współdziałania. Ostatecznie, trzeci, normatywny komponent kapitału społecznego określony został jako normy współdziałania społecznego (Khoma, 2014). Zaproponowana

metodyka pomiaru kapitału społecznego może wydawać się dyskusyjna, jednak w świetle braku jednoznacznej definicji tego zjawiska trudno o jednoznaczną jego operacjonalizację. Przyjmując pewien stopień arbitralności w zastosowanym podejściu, podjęto próbę weryfikacji empirycznej zaproponowanego sposobu pomiaru kapitału społecznego i jego poszczególnych komponentów.

Wartość wskaźnika kapitału społecznego (*KS*) wyznaczono jako średnią ze wskaźników wyznaczonych dla jego trzech komponentów – zaufania (*Z*), sieci (*S*) i norm współdziałania społecznego (*N*). Zakres zmienności obliczonego wskaźnika kapitału społecznego to przedział [0; 1]. Jego komponenty wyznaczono w następujący sposób:

- wskaźnik zaufania społecznego (*Z*), o zakresie zmienności [0; 1], wyznaczony na podstawie uśrednionych wartości zaufania uogólnionego (*ZU*), zaufania wertykalnego (*ZW*) i zaufania horyzontalnego (*ZH*), przy czym:
 - *ZU* – zaufanie uogólnione, zmienna o zakresie zmienności [0; 3], wyznaczona na podstawie pytania P55. „Ogólnie rzecz biorąc, czy uważa Pan/i, że można ufać większości ludzi, czy też sądzi Pan/i, że w postępowaniu z ludźmi ostrożności nigdy nie za wiele?” (odpowiedzi: 3 – większości ludzi można ufać, 2 – trudno powiedzieć, 1 – ostrożności nigdy za wiele),
 - *ZW* – zaufanie wertykalne, zmienna o zakresie zmienności [0; 3], wyznaczona na podstawie uśrednionej oceny zaufania do 13 instytucji, na podstawie pytania P104. „Czy ma Pan/i zaufanie do (104.1–104.13): banków komercyjnych, NBP, Sejmu, Prezydenta, Parlamentu Europejskiego, policji, rządu, ZUS-u, giełdy, OFE, sądów, towarzystw ubezpieczeń życiowych, towarzystw ubezpieczeń majątkowych?” (odpowiedzi: 3 – tak, duże, 2 – tak, umiarkowane, 1 – nie mam zdania, 0 – nie),
 - *ZH* – zaufanie horyzontalne, zmienna o zakresie [0; 3], wyznaczona na podstawie uśrednionej oceny zaufania do członków własnej rodziny i sąsiadów, na podstawie pytania P104 (104.14 – 104.15) (odpowiedzi: jw.);
- wskaźnik sieci (*S*), o zakresie zmienności [0; 1], wyznaczony na podstawie uśrednionych wartości zmiennych wyrażających członkostwo w organizacjach (*CO*) i kontaktów (*K*), przy czym:
 - *CO* – członkostwo w organizacjach, zmienna o zakresie [0; 3], mierzona na podstawie odpowiedzi na pytanie P48. „Czy jest Pan/i członkiem jakichś organizacji, stowarzyszeń, partii, komitetów, rad, grup religijnych, związków lub kół?” (odpowiedzi: 0 – nie, 1 – tak, jednej, 2 – tak, dwóch, 3 – tak, trzech lub więcej),

- K – kontakty z innymi ludźmi, zmienna o zakresie [0; 5], wyznaczona jako średnia z trzech zmiennych cząstkowych – LP , ZK i LK :
- ~ LP – zmienna przyjmująca wartość z przedziału [0; 5], liczona w oparciu o odpowiedzi na pytanie P39. „Ile osób zalicza Pan/i do grona swoich przyjaciół?” (odpowiedzi pogrupowano w 6 przedziałów – 0: 0 osób, 1: 1–5 osób, 2: 6–10 osób, 3: 11–20 osób, 4: 21–30 osób, 5: powyżej 30 osób),
- ~ ZK – zmienna przyjmująca wartość z przedziału [0; 5], liczona jako średnia z dwóch *itemów* pytania dotyczącego zadowolenia ze stosunków z rodziną i przyjaciółmi: P62. „Chcielibyśmy, aby Pan ocenił poszczególne dziedziny swojego życia i powiedział, w jakim stopniu jest Pan z każdej z nich zadowolony: 62.1. ze stosunków z najbliższymi w rodzinie, 62.3. ze stosunków z koleżankami (grupą przyjaciół)” (odpowiedzi: 0 – bardzo niezadowolony, 1 – niezadowolony, 2 – dosyć niezadowolony, 3 – dosyć zadowolony, 4 – zadowolony, 5 – bardzo zadowolony),
- ~ LK – zmienna przyjmująca wartość z przedziału [0; 5], liczona jako średnia wyznaczona w oparciu o trzy *itemy* pytania P67. „Chcielibyśmy dowiedzieć się, z iloma osobami kontaktuje się Pan/i w celach towarzyskich i osobisty regularnie (przynajmniej kilka razy w roku). Proszę podać przybliżoną liczbę takich osób: 67.1. z najbliższej rodziny, 67.2. spośród przyjaciół, 67.3. spośród znajomych (z pracy/szkoły, sąsiedzi i inni)” (odpowiedzi pogrupowano w 5 przedziałów – 0: 0 osób, 1: 1–5 osób, 2: 6–10 osób, 3: 11–20 osób, 4: 21–30 osób, 5: powyżej 30 osób);
- wskaźnik norm współdziałania społecznego (N), o zakresie zmienności [0; 1], wyznaczony na podstawie uśrednionych wartości zmiennych wyrażających normy moralne (NM) i normy współdziałania (NW), przy czym:
 - NM – normy moralne, zmienna o zakresie [0; 5] na podstawie pytania P66. „Poniżej wymienione są różne zachowania. Jedne z nich mogą dotyczyć bezpośrednio Pana/i samego/ej, a inne tylko innych ludzi. Proszę powiedzieć, które z poniższych zachowań osobiście Pana/ią obchodzą, a które nie? Jak bardzo Pana/ią obchodzi, czy: 66.1 ktoś płaci podatki mniejsze niż powinien, 66.2. ktoś unika płacenia za korzystanie z transportu publicznego, 66.3. ktoś pobiera niesłusznie zasiłek dla bezrobotnych, 66.4. ktoś otrzymuje niesłusznie rentę inwalidzką, 66.5. ktoś wyłudza odszkodowanie z ubezpieczenia”

- (odpowiedzi: 1 – w ogóle mnie nie obchodzi, 2 – mało mnie obchodzi, 3 – trudno powiedzieć, 4 – trochę mnie obchodzi, 5 – bardzo mnie obchodzi),
- NW – norma współdziałania, zmienna o zakresie zmienności [0; 1], wyznaczona jako średnia ze wskaźników *NW1* i *NW2* – zmiennych binarnych, przyjmujących wartość 1, gdy we wskazanych pytaniach padła odpowiedź „tak”:
 - ~ *NW1*: P56. „Czy w ostatnim roku wykonywała Pani nieodpłatnie jakąś pracę lub świadczyła jakieś usługi dla osób spoza rodziny bądź na rzecz organizacji społecznej?” (odpowiedzi: 1 – tak, często lub rzadko, 0 – nie),
 - ~ *NW2*: P53. „Czy w ostatnim roku był/a Pan/i na jakimś zebraniu publicznym?” (odpowiedzi: 1 – tak, 0 – nie).

2. Pomiar kompetencji – wybrane aspekty metodologiczne

W niniejszej publikacji, odwołując się do badań *Bilansu Kapitału Ludzkiego*, przyjęto podejście analogiczne do stosowanego w tym badaniu. Pomiaru kompetencji dokonano na 5-stopniowej skali Likerta. Autorzy raportów końcowych z BKL, prezentując wyniki oceny kompetencji, posłużyli się średnią arytmetyczną dla poszczególnych umiejętności, uzyskując tym samym średni obraz kompetencji Polaków – ogółem i w wybranych subpopulacjach. Analogiczne podejście przyjęto w niniejszej pracy, mając przy tym świadomość pewnych wątpliwości natury metodologicznej. W literaturze przedmiotu toczy się bowiem dyskusja na temat tego, czy można stosować tak mierzone zmienne, sięgając po metody wymagające zmiennych ciągłych. Rozważania te prowadzone są zwłaszcza w odniesieniu do analizy czynnikowej, ale też (choć rzadziej) w stosunku do modeli analizy wariancji. Matematycznie podchodząc do tego problemu, w analizach wymagających wyznaczenia macierzy kowariancji czy odchylenia standardowego, bazujących na średniej arytmetycznej, zmienna porządkowa (a taką jest zmienna mierzona na skali Likerta) nie powinna być stosowana, gdyż uzyskane estymatory są obciążone. W opozycji do tego podejścia przywołać należy wyniki badań Baker, Hardyck i Petrinovich (1966) oraz Borgatta i Bohrnstedt (1980), którzy w oparciu o centralne twierdzenie graniczne i symulacje Monte Carlo, wykazali, że dla typowych danych, rozróżnienie na skalę porządkową i interwałową praktycznie nie ma znaczenia, niemniej jednak,

ogólnie zgadzając się z ww. autorami, Velleman i Wilkinson (1993) zalecają pewną ostrożność przy zawieraniu testom parametrycznym dla zmiennych porządkowych.

Liczne symulacje Monte Carlo wykazały jednak, że w określonych warunkach zmienna mierzona na przynajmniej 5-stopniowej skali Likerta może być traktowana jako zmienna przedziałowa, a tym samym uprawnia do zastosowania metod statystycznych tradycyjnie wymagających spełnienia założenia o normalności rozkładu. Dopuszcza się takie podejście wówczas, gdy asymetria rozkładów poszczególnych stwierdzeń nie jest wysoka, a skala jest wystarczająco długa (minimum 5-stopniowa właśnie), choć im skala jest dłuższa, tym lepiej (Labovitz, 1967; Lubke, Muthén, 2004; Olsson, 1979). Traktowanie skali porządkowej jako przedziałowej wiąże się z przyjęciem założenia o istnieniu ukrytej zmiennej ciągłej. Poszczególne kategorie skali porządkowej są wówczas traktowane jako środki przedziałów. Wykorzystując do obliczeń liczby odpowiadające poszczególnym stopniom skali zakłada się, że wyższa pozycja skali odpowiada większemu natężeniu badanej cechy oraz że odległości między kolejnymi kategoriami skali są równe. Dalsza procedura jest analogiczna jak w przypadku zmiennych ciągłych (Pleśniak, 2009). Jak wynika z badań autorstwa Baggaley i Hull (1983), Carifio (1978), Carifio i Perla (2004), Glass, Peckham i Sander (1972) czy Vickers (1999), pod sygnalizowanymi wcześniej warunkami również test F w analizie wariancji może dawać odpowiednie *p-value*. Autorzy podkreślają przy tym, że test F może być stosowany nie tylko ogólnie do skali Likerta, ale także do każdego jej *itemu* z osobna.

Podejście to ma też swoich przeciwników (por. np. Jamieson, 2004; Jöreskog, 2002), którzy jako kontrargument podają przede wszystkim to, że założenie o równych odległościach między poszczególnymi kategoriami skali może nie być spełnione w praktyce. Co więcej, często nie jest spełniony warunek słabej asymetrii, co w połączeniu z małą liczbą kategorii i niewielką liczebnością próby prowadzi do zniekształcenia oceny dokonywanej przy pomocy metod parametrycznych. W przypadku tego typu wątpliwości zaleca się często równoległe do modeli analizy wariancji zastosowanie metod nieparametrycznych – zgodność ich wyników traktuje się jako potwierdzenie, że ewentualne odstępstwa od warunków stosowania metody parametrycznej nie zniekształcają wyników. W przypadku badań BKL (każdej edycji) próba ludności była na tyle duża ($n = 17600$), że odporność na odstępstwa od założeń, w tym zwłaszcza normalności rozkładu, jest wysoka również w obrębie podpopulacji wyodrębnionych np. według płci, poziomu wykształcenia, wieku (w tym generacji). Analiza kompetencji przeprowadzona została w związku z powyższym z wykorzystaniem m.in. modeli analizy wariancji i eksploracyjnej analizy czynnikowej.

3. Ogólna charakterystyka zastosowanych metod wielowymiarowej analizy danych

3.1. Modele analizy wariancji

Modele analizy wariancji należą do podstawowych metod wykorzystywanych w analizach zmiennych ilościowych, realizowanych w oparciu o dane pochodzące z reprezentatywnych badań kwestionariuszowych. Należy ona do metod parametrycznych (Domański i in., 2014, s. 37), a co za tym idzie jej stosowanie wymaga ciągłej zmiennej zależnej, natomiast czynnik jest dyskretny (tj. wyrażony na skali nominalnej lub porządkowej). Dla populacji niezależnych pod uwagę brany jest tylko czynnik międzyzobiektoowy, dla zależnych – wewnątrzobiektoowy i ewentualnie międzyzobiektoowy. Najprostszy model – jednoczynnikowy (ANOVA), nie należy oczywiście do metod wielowymiarowej analizy danych, a z uwagi na fakt, że stanowi punkt wyjścia dla bardziej zaawansowanych modeli analizy wariancji, zostanie w tym miejscu pokrótce omówiony. Model ANOVA ma następującą postać (Wiktorowicz, 2014a):

$$y_{ij} = \mu + \alpha_i + \varepsilon_{ij} \quad (1)$$

gdzie:

μ – średnia ogólna, α_i – efekt czynnika, ε_{ij} – błąd eksperymentalny.

Hipoteza zerowa ma postać: $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$ wobec $H_1: \sim H_0$.

Sprawdzianem testu jest statystyka F postaci:

$$F = \frac{MS_{\text{międzygrupowa}}}{MS_{\text{wewnątrzgrupowa}}} = \frac{MS_{\text{efektu}}}{MS_{\text{błędu}}} \quad (2)$$

gdzie: $MS_{\text{międzygrupowa}}$ – wariancja międzygrupowa, czyli ta część zmienności zjawiska, która wynika z działania czynnika (pochodzi od różnic między porównywanymi populacjami), wyznaczana według formuły:

$$MS_{\text{międzygrupowa}} = \frac{\sum_{j=1}^k (\bar{x}_j - \bar{x})^2 n_j}{k - 1},$$

$MS_{\text{wewnątrzgrupowa}}$ – wariancja wewnątrzgrupowa, czyli ta część zmienności zjawiska, która wynika z różnic indywidualnych między poszczególnymi jednostkami z każdej grup, wyznaczana według formuły:

$$MS_{\text{wewnątrzgrupowa}} = \frac{\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^{n_j} (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{n - k}, \text{ przy czym } \bar{x}_j - \text{średnia}$$

arytmetyczna zmiennej zależnej dla j -tej grupy, \bar{x} – średnia ogólna zmiennej zależnej, k – liczba poziomów czynnika.

Statystyka F ma rozkład Fishera-Snedecora o $df_1 = k - 1$ i $df_2 = n - k$ stopniach swobody. Jeśli prawdopodobieństwo w teście F jest mniejsze od poziomu istotności, uznaje się, że przynajmniej jedna z populacji różni się od pozostałych (a konkretnie, przynajmniej jedna z wartości oczekiwanych zmiennej zależnej różni się w stopniu statystycznie istotnym od innych). W takiej sytuacji w kolejnym kroku należy zastosować odpowiedni test post-hoc (np. test Bonferroniego, Sidaka, Tamhane'a), który pozwoli na wskazanie, która populacja istotnie różni się od pozostałych. Testów post-hoc jest wiele, a zasady ich wyboru są elastycznie określone (wyróżnikiem jest jednorodność wariancji – inne testy stosuje się, gdy wariancje zmiennej zależnej uzna się za jednorodne (np. test Bonferroniego), inne – gdy będą niejednorodne (np. test Games-Howella) – por. np. Malarska, 2005; Toothaker, 1993; Walesiak, Gatnar, 2009).

Stosowanie modeli analizy wariancji wymaga, aby rozkład zmiennej zależnej w obrębie podpopulacji wyodrębnionych w oparciu o poziomy czynnik był normalny, a wariancja zmiennej zależnej w tak określonych podpopulacjach – jednorodna. Co istotne, statystyka F jest dość odporna na odstępstwa od normalności rozkładu (Domański, Parys, 2007) pod warunkiem, że asymetria rozkładu zmiennej nie jest skrajnie wysoka (Watała, 2002, s. 67–68). Przytaczane są przy tym następujące argumenty:

- Dopóki próbki nie są zbyt małe, a liczebności podprób nie różnią się zbytnio (schemat badania jest zrównoważony), a odchylenia standardowe z próby nie różnią się ponad dwukrotnie, analiza wariancji jest odporna na odstępstwa od założeń (Drummond, Vowler, 2012).
- Odstępstwa od normalności rozkładu przy wysokich wartościach współczynnika skośności mają bardzo mały wpływ na nominalny poziom istotności i to zarówno przy równolicznych, jak i nierównolicznych komórkach wyznaczonych przez poziomy czynnik. Większy wpływ na odporność testu F ma współczynnik spłaszczenia. Dla rozkładów leptokurtycznych (kurtoza > 3 , eksces > 0) rzeczywisty poziom istotności jest mniejszy niż nominalny, a dla rozkładów platykurtycznych (kurtoza < 3 , eksces < 0) rzeczywisty poziom istotności jest większy niż nominalny. Co istotne, efekty te są nieznaczne (Glass, Peckham, Sanders, 1972).

W przypadku silnej prawostronnej asymetrii zaleca się zwykle transformację logarytmiczną zmiennych. Transformacja logarytmiczna jest przekształceniem różnowartościowym, więc wszelkie relacje między grupami, jakie obserwowaliśmy dla danych surowych przenoszone

są na dane po zlogarytmowaniu (Szymczak, 2010). W przypadku niejednorodnych wariancji zaleca się przekształcenie pierwiastkowe – gdy średnie i wariancje grupowe są proporcjonalne, lub logarytmiczne – gdy proporcjonalne są kwadraty średnich i wariancji grupowych (Rószkiewicz, 2011). W przypadku stwierdzenia istotnych odstępstw od normalności rozkładu zaleca się stosować test Manna-Whitneya (Domański, Pruska, Wagner, 1998, s. 235–240).

Model dwuczynnikowy analizy wariancji pozwala na uwzględnienie jednocześnie dwóch dyskretnych czynników potencjalnie kształtujących zmienność ciągłej zmiennej zależnej. Ogólna postać modelu jest następująca (Szymczak, 2010, s. 241):

$$y_{ijk} = \mu + \alpha_i + \beta_j + \gamma_{ij} + \varepsilon_{ijk}, \tag{3}$$

gdzie: α_i – efekt główny pierwszego czynnika (dla którego hipotezy mają następującą postać – $H_0: \alpha_1 = \alpha_2 = \dots = \alpha_K$ wobec $H_1: \sim H_0$), β_j – efekt główny drugiego czynnika ($H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_J$ wobec $H_1: \sim H_0$), γ_{ij} – efekt interakcji czynników, rozumiany jako łączny nierozdzielny wpływ obu czynników na zmienną zależną ($H_0: \gamma_{11} = \gamma_{21} = \dots = \gamma_{KJ}$ wobec $H_1: \sim H_0$), ε_{ijk} – błąd eksperymentalny.

W tab. 32 zamieszczono formuły służące ocenie istotności poszczególnych efektów.

Tabela 32. Sposób wyznaczenia statystyki F w dwuczynnikowej analizie wariancji

Źródło zmienności	Liczba stopni swobody (df)	Suma kwadratów odchyień	Wariancja (MS)	F
Czynnik A	$a - 1$	SS_A	$MS_A = \frac{SS_A}{a - 1}$	$F_A = \frac{MS_A}{MS_E}$
Czynnik B	$b - 1$	SS_B	$MS_B = \frac{SS_B}{b - 1}$	$F_B = \frac{MS_B}{MS_E}$
Interakcja czynników A x B	$(a - 1) \cdot (b - 1)$	SS_{AB}	$MS_{AB} = \frac{SS_{AB}}{(a - 1) \cdot (b - 1)}$	$F_{AB} = \frac{MS_{AB}}{MS_E}$
Błąd (E)	$ab \cdot (n - 1)$	SSE	$MS_E = \frac{SS_E}{ab \cdot (n - 1)}$	–
Ogółem	$abn - 1$	SST	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Walesiak, Gatnar (2009), s. 112; Watała (2002), s. 65–67.

3.2. Eksploracyjna analiza czynnikowa

Eksploracyjna analiza czynnikowa (*exploratory factor analysis, EFA*) coraz chętniej stosowana jest w naukach społecznych, aczkolwiek jej początki związane są z psychologią i pedagogiką. Konceptyjne i teoretyczne podwaliny pod rozwój tej metody wnieśli Pearson (1901) i Spearman (1904), jej upowszechnieniu służyły zwłaszcza badania Thurtona (1945) i Lawleya (1940) (por. Panek, Zwierzchowski, 2013).

Przeprowadzając eksploracyjną analizę czynnikową należy: (1) określić listę zmiennych, a także wielkość i charakter próby, w oparciu o którą zostanie przeprowadzone badanie, (2) zbadać, czy *EFA* jest odpowiednia do realizacji założonych celów badania, w tym sprawdzić założenia jej stosowalności, (3) wybrać odpowiednią procedurę wyodrębniania (ekstrakcji) czynników, (4) zdecydować, ile czynników należy wyodrębnić, (5) wybrać metodę rotacji czynników, która umożliwi łatwą interpretację uzyskanych wyników (por. np. MacCallum i in., 1999).

Liczebność próby nie powinna być zbyt mała, niemniej jednak opinie dotyczące minimalnego progu są zróżnicowane. Tabachnick (Tabachnick, Fidell, 2007) sugeruje, że próba powinna liczyć co najmniej 300 elementów, Cattell (1978) – wskazuje na 250, Hair i in. (1998) piszą o $n = 100$, Sapnas i Zeller (2002) – nawet o $n = 50$. Większość autorów przywołuje w tym względzie pracę Comreya i Lee (1992), w której autorzy przyjmują, że próba obejmująca 100 lub mniej przypadków jest słaba, 200 jest akceptowalna, 300 – dobra, 500 – bardzo dobra, zaś 1000 lub więcej – doskonała. Alternatywna propozycja przewiduje uwzględnienie – oprócz n – również liczby zmiennych (p), najbardziej restrykcyjna propozycja relacji $n : p$ (*STV, STV ratio*) wynosi 20 : 1, niemniej częściej przyjmuje się *STV* na poziomie 5 : 1 lub 10 : 1 (Costello, Osborne, 2005).

Odnosząc się do drugiej kwestii, nie ma zgody co do tego, czy model głównych składowych (*principle component analysis, PCA*), jest lepszy od klasycznej *EFA*, czy też jest na odwrót. Niektórzy z autorów (por. np. Snook, Gorsuch, 1989; Costello, Osborne, 2005) wskazując na poważne ograniczenia stosowania analizy głównych składowych, opowiadają się za „klasyczną” analizą czynnikową. Inni wskazują, że nie ma prawie żadnej różnicy między obiema metodami, lub że *PCA* jest lepsza niż *EFA* (por. np. Schoenmann, 1990; Steiger, 1990; Velicer, Jackson, 1990). Należy pamiętać, że chociaż obie metody realizują podobne cele, ich metodologia jest odmienna. Obie wymagają, aby zmienne częściowe były mierzone na skali metrycznej i w obu przypadkach następuje dekompozycja macierzy korelacji lub kowariancji (aczkolwiek w przypadku *PCA* zasoby zmienności wspólnej szacuje się w oparciu pełną, a dla *EFA* – zredukowaną macierz kowariancji lub korelacji). W obu

metodach konstruowane są modele matematyczne (w postaci układów równań liniowych), opisujące strukturę rozkładów wielowymiarowych, niemniej jednak są to odmienne modele – w przypadku PCA składowe są funkcją wskaźników (zmiennych cząstkowych), w EFA z kolei wskaźniki są funkcją czynników wspólnych (Sztemberg-Lewandowska, 2002). Wybór między PCA i EFA zależy od liczby zmiennych i wielkości ładunków czynnikowych (Rietveld, van Hout, 1993). Atutem PCA jest to, że nie zakłada się w jej przypadku występowania hipotetycznych czynników (Lewis-Beck, 1994; Zeliaś, 1980). Inaczej jest w przypadku EFA, w której ukryty konstrukt jest jednocześnie odwzorowaniem rzeczywistego, „realnego” zjawiska. W ramach metod analizy czynnikowej najpopularniejsze są metoda największej wiarygodności (*maximum likelihood factor analysis, MLFA*) oraz metoda osi głównych (*principal axis factoring, PAF*) (Walesiak, Gatnar 2009; de Winter, Dodou, 2012). Do grupy tej należą również metoda nieważonych najmniejszych kwadratów (*unweighted least squares*), metoda uogólnionych najmniejszych kwadratów (*generalized least squares*), metoda czynników alfa (*alpha factoring*) czy metoda obrazu czynników (*image factoring*) (Malarska, 2005, s. 209). Czopek (2013) wskazuje, że metoda głównych składowych stanowi metodę estymacji modelu analizy czynnikowej, która znalazła największe uznanie matematyków. Jak podkreślają Walesiak i Bąk (1997), termin „metoda głównych składowych” jest w takiej sytuacji użyty w znaczeniu węższym, w celu określenia jednej z technik rachunkowych prowadzących do wyznaczenia wartości ładunków czynnikowych. Jest ona adaptacją klasycznej metody głównych składowych Hotellinga na potrzeby analizy czynnikowej i jest w praktyce najczęściej stosowana. Analogiczne wnioski wynikają z analizy porównawczej przeprowadzonej przez Malarską (2005, s. 249–259).

Jakość danych (w sensie ich adekwatności do analizy czynnikowej) zwykle ocenia się wykorzystując miarę Kaisera-Meyera-Olkinia (*KMO*) oraz test sferyczności Bartletta. *KMO* przyjmuje wartości z przedziału od 0 do 1, przy czym jeśli $KMO > 0,50$, przyjęty zestaw zmiennych uznaje się za adekwatny do przeprowadzenia analizy czynnikowej. Kaiser zasugerował, że jeśli $KMO > 0,90$, zbiór zmiennych jest doskonały, gdy $KMO > 0,80$ – odpowiedni, gdy $KMO > 0,70$ – niezły, $KMO > 0,60$ – przeciętny, $KMO > 0,50$ – słaby i poniżej 0,5 – niedopuszczalny. Test sferyczności Bartletta powinien być istotny ($p < 0,05$). Ponadto, wszelkie elementy na przekątnej macierzy antyobrazu kowariancji i korelacji powinny być większe niż 0,5 (Field, 2000).

Kolejny etap analizy czynnikowej to ustalenie liczby czynników. Najpopularniejsze kryteria są następujące: (1) reguła Kaisera – wyodrębnione zostają czynniki o wartości własnej większej niż 1, (2) kryterium

Cattella, opierające się na wykresie osypiska; zachowane są wszystkie czynniki przed „punktem krytycznym” (gdy „osypisko” jest wystarczająco strome), oraz (3) wprowadzenie czynników, które w sumie wyjaśniają około 70–80% wariacji, pod warunkiem jednak, że żaden następny czynnik nie tłumaczy więcej niż 5% wariacji (Panek, 2009). Wykorzystując najczęściej stosowane kryterium Kaisera należy dodatkowo sprawdzić zasoby zmienności wspólnej. Jeśli są one niskie, wyodrębnione czynniki wyjaśniają tylko niewielką część wariacji zmiennej, a tym samym wiele czynników może być utrzymywanych w celu zapewnienia lepszego wyjaśnienia wariacji. Dodatkowo, jeśli struktura czynnikowa nie jest „najczystsza” (ładunki czynnikowe mają wartości poniżej 0,30, lub zmienne mają równie wysokie ładunki czynnikowe dla kilku czynników), bądź też istnieją czynniki składające się z mniej niż trzech *itemów*, kryterium Kaisera nie jest rozstrzygające (Costello, Osborne, 2005). Proponuje się również kryterium Joliffe’a – wyodrębnione zostają czynniki o wartości własnej większej niż 0,7 (korekta wynika stąd, że główne składowe, dla których w populacji wartość własna jest większa od 1, ze względu na błąd losowy mogą mieć w próbie wartość własną mniejszą od 1) (Plonsky, 2015, s. 194). Istotne są również kryteria merytoryczne.

W kolejnym etapie analizy dokonywany jest wybór metody rotacji, która służy uproszczeniu i doprecyzowaniu struktury danych. Rotowanie (obrót) osi czynników układu współrzędnych z wartościami ładunków czynnikowych polega na zmianie dotychczasowej konfiguracji wektorów w układzie współrzędnych (Malarska, 2005, s. 225). Najbardziej popularną metodą rotacji jest *Varimax*, która – podobnie jak *Quartimax*, *Biquartimax* i *Equamax* – należy do metod ortogonalnych. Drugą grupę metod rotacji tworzą metody ukośne, do których należą *Oblimin*, *Quartimin* i *Promax*, *Geomin* czy hierarchiczna analiza czynników ukośnych, zalecane w przypadku skorelowania czynników (por. np. Panek, 2009; Walesiak, Gatnar, 2009; Hair i in., 1998). Jeśli czynniki są nieskorelowane, obie grupy metod rotacji prowadzą do niemalże takich samych wyników. Zaznaczyć należy, że w przypadku metody głównych składowych rotacja jest wyłącznie ortogonalna, w *EFA* – ortogonalna lub ukośna. Dzięki rotacji niejednoznaczne początkowo rozwiązanie uzyskiwane po zastosowaniu *EFA* staje się jednoznaczne. Jeśli chodzi o wybór konkretnej metody rotacji w danej grupie, nie ma wyraźnych wskazań – wszystkie dają podobne rezultaty. Zaleca się przy tym stosowanie *delta* na poziomie 0 i $kappa = 4$, a więc domyślnych wartości zaaplikowanych w pakietach statystycznych (Fabrigar i in., 1999). Jak podkreśla Gorsuch (1983), jeśli prosta struktura czynnikowa jest dość oczywista, powinno się stosować *Varimax* lub *Promax*.

Na podstawie uzyskanych wartości ładunków czynnikowych można wskazać zmienne użyteczne z praktycznego punktu widzenia – za takie można uznać te, dla których ładunki czynnikowe są wyższe niż $\pm 0,5$. Proponuje się też próg 0,7, niemniej jednak jest on uważany za zbyt wysoki (mało realistyczny w warunkach praktyki badawczej). Jeśli cele badania są jedynie eksploracyjne, proponuje się raczej próg 0,4 dla czynnika głównego i 0,25 dla pozostałych. Kwadraty ładunków czynnikowych określają stopień dyskryminacji zmiennej przez czynnik. Interpretacja tego typu wymaga jednak, aby próba liczyła minimum 100 elementów (Walesiak, Gatnar, 2009).

Zastosowane procedury mogą kończyć się merytoryczną interpretacją utworzonych czynników. W wyniku rotacji uzyskuje się bowiem prostą strukturę danych – wysokie ładunki dla jednych czynników (lub składowych) i niskie dla innych w przekroju zmiennych. Tym samym uzyskuje się czytelne rozwiązanie, przypisujące określoną zmienną do konkretnego czynnika (tego, dla którego dana zmienna ma najwyższy ładunek czynnikowy). Pozwala to na wyodrębnienie w oparciu o kryteria statystyczne, merytorycznie interpretowalnych grup zmiennych (podskal, wskaźników cząstkowych) w ramach analizowanego zbioru zmiennych. Jednocześnie możliwe jest określenie znaczenia poszczególnych cech dla kształtowania się zmiennej latentnej – ponieważ ładunki czynnikowe mierzą korelację między czynnikiem a daną zmienną, ich wyższa wartość wskazuje na to, że dana zmienna stanowi element danego czynnika (bądź składowej).

Jeśli analiza ma na celu nie tylko wykrycie wewnętrznej struktury zmiennych, ale również dalszą analizę na zredukowanej ilości danych, potrzebujemy oszacowań wartości nieobserwowalnych zmiennych F_i , określanych jako wartości czynnikowe. Wartości czynnikowe mogą stanowić podstawę do budowy wskaźników syntetycznych (Gorsuch, 1983). Wykorzystuje się do tego celu zwykle jedną z trzech metod: regresję, metodę Bartletta lub metodę Andersona-Rubina. W pierwszym przypadku stosowana jest regresja wieloraka. Wartości czynnikowe mają średnią równą zero i wariancję równą kwadratowi współczynnika korelacji między estymowanymi i prawdziwymi wartościami czynnikowymi (Malarska, 2005, s. 219). Metoda Bartletta daje oszacowania bliższe rzeczywistym. Cechuje je średnia równa zero, a wariancja jest wynikiem minimalnej sumy kwadratów wariancji czynnika swoistego wszystkich zmiennych (ibidem). W przypadku obu metod wyniki mogą być skorelowane, nawet jeśli czynniki są ortogonalne. Metoda zaproponowana przez Andersona i Rubina (1956) to modyfikacja metody Bartletta, w której formuła najmniejszych kwadratów jest dostosowana w ten sposób, że wartości czynnikowe nie tylko nie są

skorelowane z innymi czynnikami, ale także są nieskorelowane ze sobą nawzajem. Wartości czynnikowe charakteryzują się średnią równą zero i wariancją równą jeden.

3.3. Regresja logistyczna

Regresja logistyczna (*logistic regression*) to jedna z najpopularniejszych metod mikroekonometrii – dziedziny ekonometrii opierającej się na mikro danych (zbiorach danych liczbowych o pojedynczych jednostkach) (Gruszczynski, 2012, s. 15). Rozwój badań w oparciu o dane indywidualne, jaki obserwujemy w ostatnich latach, w tym również o charakterze panelowym, sprawia, że ranga mikroekonometrii, początkowo nie postrzegana zbyt wysoko, rośnie. Wśród mikro modeli zmiennych jakościowych, obejmujących modele dwumianowe (np. model logitowy), modele zmiennych ograniczonych (np. regresja ucięta), modele wielomianowe (np. wielomianowy model logitowy czy model czasu trwania), do najczęściej stosowanych należą jednak modele z pierwszej grupy. W modelu logistycznym (logitowym) zmienna Y , określana jako zmienna wynikowa, jest zmienną dychotomiczną (binarną, zero-jedynkową, dwumianową), przyjmującą wartość 1, gdy zjawisko występuje, zaś wartość 0, gdy zjawisko nie występuje. W regresji logistycznej modeluje się prawdopodobieństwo tego, że $Y = 1$, jako zmienne objaśniające przyjmując zmienne ilościowe lub jakościowe (Holmes, Rinaman, 2014, s. 397–417). Wprowadzając zmienne jakościowe należy je przy tym przekształcić podobnie jak w modelach regresji liniowej – zwykle dokonuje się zero-jedynkowego przekształcenia zmiennej, tj. jeśli zmienna X_j ma m wariantów, tworzy się $m-1$ zmiennych zerojedynkowych (*dummy variables*). Badacz arbitralnie ustala grupę referencyjną, w relacji do której dokonuje się interpretacji oszacowań parametrów modelu – zwykle jest to grupa najliczniejsza, bądź też największego lub najmniejszego ryzyka (Jackowska, 2011).

Postać funkcji logistycznej jest następująca (Rószkiewicz, 2011, s. 193):

$$P(Y = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_k X_k)}} \quad (4)$$

Logit to logarytm ilorazu prawdopodobieństwa (szansy) przyjęcia lub nieprzyjęcia wartości 1 przez zmienną Y . Logitowa transformacja

prawdopodobieństwa pozwala zastąpić wartość $P(Y)$ przez liczbę z przedziału $(-\infty; +\infty)$, co stanowi główną korzyść z posługiwania się tego typu modelem. Parametry tego modelu estymuje się metodą największej wiarygodności (MNV), poszukując takich ocen parametrów strukturalnych β_j , które maksymalizują wiarygodność próby (tj. wartości parametrów, będących współczynnikami kombinacji liniowej wykładnika równania logistycznego, dla których funkcja wiarygodności osiąga maksimum) (Rószkiewicz, 2011, s. 193–194; Rusnak, 2011). Dla modelu doskonałego funkcja wiarygodności $L = 1$, zachodzi więc $-2\ln L = 0$. Poprawność rozwiązania oceniana jest za pomocą ilorazu wiarygodności między funkcją wiarygodności dla modelu zawierającego tylko stałą ($L(0)$) i dla modelu zawierającego k zmiennych objaśniających ($L(k)$): $\chi^2 \approx -2(\ln L(0) - \ln L(k))$ (McCullagh, Nelder, 1989). Dla dużych prób każdy ze składników tej różnicy, jak i sama różnica wartości funkcji wiarygodności, ma rozkład zbliżony do rozkładu chi-kwadrat o $\nu = k - 1$ stopniach swobody, co umożliwia ocenę istotności uzyskanego rozwiązania (Rószkiewicz, 2011, s. 194). Test zbiorowy współczynników modelu (*omnibus test of model coefficients*), którego sprawdzianem jest statystyka χ^2 , pozwala na zweryfikowanie hipotez $H_0: \alpha_1 = \alpha_2 = \dots = \alpha_k = 0$, $H_1: \sim H_0$. W hipotezie zerowej zakłada się, że wszystkie współczynniki regresji są równe zero, co oznacza, że żadna ze zmiennych nie jest powiązana z prawdopodobieństwem badanego zjawiska. Hipoteza alternatywna zawiera przypuszczenie, że w przyjętym zestawie k zmiennych objaśniających istnieje przynajmniej jeden czynnik powiązany z szacowanym prawdopodobieństwem wystąpienia zjawiska (Szymczak, 2010, s. 172; Menard, 2002, s. 22).

W ocenie dopasowania modelu zaleca się czasem wykorzystywać współczynniki pseudo R^2 Coxa i Snella (określany przez Maddalę jako R^2 największej wiarygodności) oraz pseudo R^2 Nagelkerkego, określane również jako pseudo R^2 Cragga i Uhlera (Gruszczyński, 2012, s. 90). Mierniki te wyznaczone są według następujących formuł (Maddala, 1983, s. 40):

pseudo R^2 Coxa i Snella:

$$R_{CS}^2 = 1 - \left[\frac{\ln L(k)}{\ln L(0)} \right]^{\frac{2}{n}}, \quad (5)$$

pseudo R^2 Nagelkerkego:

$$R_N^2 = \frac{R_{CS}^2}{R_{\max}^2}, \quad (6)$$

gdzie: R_{CS}^2 – pseudo R^2 Coxa i Snella, $R_{\max}^2 = 1 - [L(0)]^{\frac{2}{n}}$.

Inną propozycją jest pseudo R^2 McFaddena (Gruszczynski, 2012, s. 89–90) postaci:

$$R_{McF}^2 = 1 - \frac{\ln L(k)}{\ln L(0)}, \quad (7)$$

również przyjmujący wartość z przedziału $[0; 1]$.

R_{CS}^2 nie osiąga wartości 1, jego normalizację do przedziału $[0; 1]$ stanowi R_N^2 . Współczynniki te wskazują na dopasowanie modelu – im ich wartość jest bliższa 1, tym to dopasowanie jest lepsze, niemniej jednak nie powinny być interpretowane tak samo jak R^2 w regresji liniowej, a więc w kategoriach stopnia wyjaśnienia wariancji zmiennej objaśnianej – możliwa jest jedynie interpretacja przy użyciu funkcji wiarygodności (Hu, Shao, Palta, 2006).

Sprawdzianem testu służącego ocenie zbieżności oszacowanego modelu do danych empirycznych, tj. testu Hosmera-Lemeshowa, jest statystyka chi-kwadrat postaci (Rószkiewicz, 2011, s. 195):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^g \left[\frac{(\tilde{n}_i - \hat{n}_i)^2}{\hat{n}_i} \right], \quad (8)$$

gdzie: \tilde{n}_i – obserwowana liczba przypadków w i -tej grupie decylowej, odpowiednio sukcesów, a następnie porażek; $\hat{n}_i = n_i \hat{p}_i$ – teoretyczna liczba przypadków (odpowiednio sukcesów i porażek) w i -tej grupie decylowej, g – liczba grup decylowych (standardowo $g = 10$, ale jeśli liczebności teoretyczne w grupach decylowych nie przekraczają 8, to dokonuje się ich agregacji i wówczas $g < 10$).

Statystyka ta ma rozkład chi-kwadrat o $\nu = g - 2$ stopniach swobody. Służy ona weryfikacji hipotez H_0 : model jest dopasowany, wobec H_1 : model nie jest dopasowany (Hosmer, Lemeshow, Sturdivant, 2013, s. 158).

Ocena modelu regresji logistycznej obejmuje również ocenę właściwości klasyfikacyjnych, tj. trafności prognostycznej. Służy temu tabela klasyfikacji (określana też jako tablica trafności) (Szymczak, 2010, s. 174). Prognoza opiera się na oszacowanym prawdopodobieństwie \hat{p}_i , które jest funkcją zmiennych objaśniających. Zazwyczaj przyjmuje się, że jeśli prawdopodobieństwo to wynosi przynajmniej 0,5, to prognoza równa się $\hat{y}_i = 1$, jeśli zaś jest mniejsze od 0,5, to prognoza równa się $\hat{y}_i = 0$. Na tej podstawie generowana jest tabela klasyfikacji, w której zestawia się prognozy modelu z faktycznymi obserwacjami (tab. 33).

Na podstawie tabeli klasyfikacji można wskazać, że model poprawnie klasyfikuje n_{p_1} jednostek, dla których szacowane jest prawdopodobieństwo oraz n_{p_2} jednostek o przeciwnym stanie badanego zjawiska.

Procent trafnych prognoz wynosi zatem $\frac{n_1 + n_4}{n} (*100)$. Miara ta określana jest również jako tzw. zliczeniowy R^2 (Gruszczyński, 2012, s. 91). Jak zaznaczono wcześniej, tabela klasyfikacji generowana jest na podstawie domyślnego progu prawdopodobieństwa 0,5. Można go zmienić na inną wartość c (*cut-off point*) – jest to zalecane zwłaszcza wówczas, gdy próba jest „niezbilansowana”, tzn. udział jednostek, dla których $Y = 1$ jest znacznie wyższy lub znacznie niższy niż 0,5. Poziom c można ustalić adekwatnie do faktycznego odsetka obserwacji w próbie, dla których $Y = 1$ (tzw. optymalna wartość graniczna Cramera). Można również ustalić takie c , które minimalizuje liczbę błędów klasyfikacji – stosuje się do tego celu krzywą ROC (*ROC curve*). Można również porównać jakość klasyfikacji modeli wyestymowanych przy różnym c , korzystając z kryterium informacyjnego Akaike’a (*AIC*) (Gruszczyński, 2012, s. 91–92).

Tabela 33. Tabela klasyfikacji w regresji logistycznej

Przewidywane	Obserwowane		Ogółem
	1	0	
1	n_1	n_2	n_{p1}
0	n_3	n_4	n_{p2}
Ogółem	n_{11}	n_{12}	n

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym etapem oceny modelu regresji logistycznej jest ocena istotności statystycznej oszacowanych parametrów strukturalnych oraz merytoryczna interpretacja uzyskanych oszacowań. W literaturze przedmiotu wymienia się przy tym dwa główne podejścia do interpretowania modelu regresji logistycznej (podobnie jak innych modeli zmienionych jakościowych), tj. interpretację skłonnościową i użytecznościową. Według interpretacji skłonnościowej przedmiotem modelowania jest zmienna ukryta Y^* , której wartości nie są obserwowane, a która reprezentuje swego rodzaju skłonność jednostki do podejmowania decyzji lub przyjmowania stanu odpowiadającego wartości $Y = 1$. Interpretacja użytecznościowa z kolei opiera się na założeniu, że każda jednostka ekonomiczna dokonująca wyboru czyni to w sposób racjonalny, maksymalizując użyteczność swojej decyzji. A zatem szacowane jest prawdopodobieństwo zdarzenia, że użyteczność wyboru możliwości $Y = 1$ jest wyższa dla i -tej jednostki od użyteczności wyboru możliwości przeciwnej (Gruszczyński, 2012, s. 74–75).

Oceny parametrów strukturalnych modelu β_j interpretuje się analogicznie, jak w regresji liniowej, ale tylko co do znaku. Wartości parametrów nie mogą zostać wykorzystane do oceny zakresu zmian szacowanego prawdopodobieństwa – wykorzystuje się do tego celu ilorazy szans (Sweet, Grace-Martin, 2003, s. 161). Iloraz szans (*odds ratio*, oznaczany przez *OR* lub $\exp(B)$) określa relatywną szansę (ryzyko) wystąpienia zdarzenia – wskazuje, ilokrotnie zmieni się prawdopodobieństwo wraz ze wzrostem X_j o jednostkę (dla ciągłych zmiennych objaśniających), bądź ilokrotnie jest wyższe lub niższe w grupie badanej w stosunku do grupy referencyjnej (dla jakościowych zmiennych objaśniających). Iloraz szans $OR = 1$ odpowiada $\beta_j = 0$ i oznacza brak związku między zmienną objaśniającą a szacowanym prawdopodobieństwem (wybrana zmienna nie jest czynnikiem szans/ryzyka). $OR > 1$ odpowiada $\beta_j > 0$ i oznacza, że czynnik opisywany przez daną zmienną objaśniającą działa stymulująco na możliwość wystąpienia zjawiska – prawdopodobieństwo to rośnie średnio OR -krotnie wraz ze wzrostem X_j o jednostkę lub dla grupy badanej jest średnio OR -krotnie wyższe niż dla grupy referencyjnej. $0 < OR < 1$ odpowiada $\beta_j < 0$ i oznacza, że czynnik opisywany przez daną zmienną objaśniającą działa destymulująco na możliwość wystąpienia zjawiska – prawdopodobieństwo to maleje średnio OR -krotnie wraz ze wzrostem X_j o jednostkę lub dla grupy badanej jest średnio OR -krotnie niższe niż dla grupy referencyjnej.

Oceny istotności statystycznej parametrów dokonuje się testem Walda. Pozwala on na weryfikację hipotez postaci $H_0: \beta_j = 0$ wobec $H_1: \beta_j \neq 0$ (lub, alternatywnie, $H_0: OR_j = 1$ wobec $H_1: OR_j \neq 1$). W ocenie istotności parametrów wykorzystuje się zwykle kwadrat statystyki Walda postaci (Hosmer, Lemeshow, Sturdivant, 2013, s. 14):

$$\chi^2 = \left(\frac{\hat{\beta}_j}{SE(\hat{\beta}_j)} \right)^2, \quad (9)$$

gdzie: $\hat{\beta}_j$ – estymator parametru β_j , $SE(\hat{\beta}_j)$ – błąd szacunku parametru β_j . Statystyka Walda ma rozkład chi-kwadrat z $\nu = 1$ stopniem swobody.

Należy pamiętać, że oceny parametrów regresji logistycznej nie pozwalają na porównanie znaczenia poszczególnych zmiennych objaśniających (jak to ma miejsce z wykorzystaniem standaryzowanych współczynników regresji liniowej). Oceniając tak rozumianą ważność zmiennych objaśniających można natomiast wykorzystać krzywą ROC (szerzej na ten temat – por. np. Sagan, 2011).

3.4. Drzewa klasyfikacyjne

Drzewa klasyfikacyjne (podobnie jak drzewa regresyjne) należą do nieparametrycznych metod estymacji, które wykorzystuje się najczęściej w celu oszacowania funkcji gęstości lub dystrybuanty rozkładu zmiennych. Najprostsza z nich wykorzystuje histogram, inna – estymatory jądrowe (*kernel estimators*). Rekurencyjny model podziału ma adaptacyjny charakter, tzn. dobór zmiennych do modelu odbywa się przez optymalizację pewnego kryterium. Zamiast budowy jednego modelu globalnego tworzy się K modeli lokalnych – podział przestrzeni cech na rozłączne obszary pozwala na zbudowanie w każdym z nich modelu lokalnego, będącego elementem modelu globalnego (Gatnar, 2001, s. 17). Modele nieparametryczne pozwalają zatem przewyżżyć ograniczenia klasycznych metod statystycznych i skonstruować model bez znajomości postaci rozkładów cech oraz związków między nimi, na konstrukcję modeli również w sytuacji, gdy w zbiorze predyktorów są zmienne jakościowe, występują braki danych, obserwacje odstające lub gdy ich rozkłady nie spełniają założeń (Gatnar, 2001, s. 16–18). Dobór zmiennych prowadzi się jednocześnie z budową modelu, nie jest zatem konieczne wcześniejsze dokonywanie ich specyfikacji (nie weryfikuje się, jak to ma miejsce w przypadku „klasycznych” modeli, modelu teoretycznego) (Gatnar, 2001, s. 29). Zmienne objaśniające (predyktory) mogą być zarówno ilościowe, jak i jakościowe, a ich liczba nie powinna być zbyt duża. Nie jest wymagana liniowość związku między zmiennymi (Łapczyński, 2005). Modele te nie są wrażliwe na monotoniczne transformacje zmiennych niezależnych (logarytmowanie zmiennych i inne tego typu przekształcenia mają znaczenie jedynie gdy podział dokonywany jest w oparciu o kombinacje liniowe zmiennych) (Gatnar, 2001, s. 30).

Drzewa klasyfikacyjne i regresyjne należą do metod *data mining* (Łapczyński, 2005; Larose, 2006, s. 111–112). Pozwalają na hierarchiczny podział wielowymiarowej przestrzeni cech na maksymalnie jednorodne, z punktu widzenia zmiennej zależnej, podzbiory (Gajowniczek, Ząbkowski, Gostkowski, 2014; Misztal, 2000; Poczta-Wajda, 2011; Rojek, 2015). Służą do budowy modeli deskryptywnych, opisujących wzorce w badanej zbiorowości oraz modeli predykcyjnych, których celem jest predykcja ilościowa i jakościowa badanego zjawiska (Łapczyński, 2005; Anioła, Gołaś, 2012, s. 85). Umożliwiają jednocześnie wyodrębnienie segmentów i ich profilowanie według zadanych deskryptorów (Rószkiewicz, 2011, s. 107). W zależności od typu zmiennej objaśnianej, konstruuje się drzewa klasyfikacyjne (*classification tree*), reprezentujące model dyskryminacyjny – jeśli zmienna objaśniana jest jakościowa, lub drzewa regresyjne (*regression tree*), reprezentujące model regresji – jeśli zmienna

objaśniana jest ilościowa (Łapczyński, 2003). Jak podkreśla Łapczyński (2005), w przypadku występowania związków liniowych między zmiennymi ilościowymi drzewa regresyjne dają gorsze wyniki, niż modele regresji wielorakiej, jeśli więc spełnione są wymogi regresji, zaleca się jej zastosowanie.

Konstruowanie drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych polega na sekwencyjnym podziale przestrzeni m -wymiarowej zmiennych na podprzestrzenie R_k (segmenty) aż do chwili, gdy zmienna zależna osiągnie minimalny poziom zróżnicowania (mierzony za pomocą odpowiedniej funkcji straty). Przebieg procedury reprezentuje drzewo klasyfikacyjne lub drzewo regresyjne. Drzewo klasyfikacyjne jest graficznym modelem powstałym w wyniku podziału zbioru obserwacji A na n rozłącznych podzbiorów $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$. Drzewo składa się z korzenia oraz gałęzi prowadzących z korzenia do kolejnych węzłów. Drzewo „rośnie” od góry do dołu (od korzenia do liści). W korzeniu skupiona jest cała próba. Elementy tej próby są przesuwane w dół drzewa poprzez gałęzie do węzłów. W każdym węźle podejmowana jest decyzja o wyborze gałęzi (tj. kierunku, w którym przesuną się elementy). W ten sposób próba zostaje podzielona na podgrupy. Ostatnim etapem budowy są liście drzewa, którym przypisane zostają etykiety (określona zostaje przynależność klasowa). Dla każdego liścia istnieje dokładnie jedna droga łącząca go z korzeniem (Kornacki, Ćwik, 2005).

Procedura tworzenia drzew obejmuje zatem (Rószkiewicz, 2011, s. 108):

- 1) ocenę stopnia heterogeniczności zbioru pod względem wyróżnionego kryterium segmentacji; znaczna jednorodność podważa zasadność prowadzenia klasyfikacji,
- 2) rozważenie wszystkich możliwych podziałów zbioru ze względu na kolejne proponowane deskryptory,
- 3) ocenę jakości każdego z proponowanych podziałów według wybranego kryterium oceny homogeniczności tworzonych grup,
- 4) wybór jednego z deskryptorów według ustalonego kryterium jakości i dopasowanie podziału zbioru na podgrupy,
- 5) powrót do etapu 1. w ramach każdej z utworzonych w etapie 4. podgrup.

Pętle 1–5 powtarzane są tak długo, aż dezagregacja jednostek doprowadzi do wydzielenia grup o całkowitej homogeniczności ze względu na zmienną zależną lub wyczerpie się liczba zadanych iteracji (pętli), bądź wyodrębniane w kolejnych podziałach grupy osiągają liczebności niewystarczające do kontynuowania podziałów. Ponieważ kryteria te mogą prowadzić do bardzo rozbudowanych schematów podziału (bardzo

rozbudowanych drzew), stosuje się zwykle tzw. kryterium stopu (zatrzymanie procedury, przycinania drzewa), które gwarantuje osiągnięcie jedynie satysfakcjonującej homogeniczności segmentów (popelniany jest tzw. błąd klasyfikacji, mierzony wskaźnikiem ryzyka błędnej klasyfikacji – w). Jego poziom opisywany jest przez frakcję jednostek, które w wyodrębnionych segmentach nie posiadają oczekiwanej wartości zmiennej zależnej (Rószkiewicz, 2011, s. 108). W przeciwieństwie do drzew klasyfikacyjnych, w przypadku drzew regresyjnych chodzi nie tylko o minimalizację błędu klasyfikacji, ale także o to, aby na danym etapie podziału rozdzielić wysokie i niskie wartości zmiennej zależnej (w poprawnie zbudowanym modelu do jednego węzła trafiają wartości wyższe, a do drugiego niższe) od wartości w węźle macierzystym (Łaszkiwicz, 2005). Ocena podziału, tj. homogeniczności poszczególnych podprzestrzeni, na które dzielona jest przestrzeń zmiennych, dokonywana jest za pomocą funkcji kwadratowej (Walesiak, Gatnar, 2009 s. 238–242):

$$Q(R_k) = \frac{1}{N(k)} \sum_{x_i \in R_k} (y_i - \alpha_k)^2, \quad (10)$$

gdzie: α_k jest wyznaczana za pomocą formuły $\alpha_k = \frac{1}{N(k)} \sum_{x_i \in R_k} y_i$, $N(k)$ – liczba obserwacji należących do segmentu R_k .

- Wśród najczęściej stosowanych algorytmów podziału wymienia się:
- CERT (C&RT) (*Classification and Regression Trees*) – klasyczny algorytm, zaproponowany przez Breimana i in. (1984). Tworzy on zawsze drzewa binarne (tzn. takie, w których z węzłów wychodzą tylko dwie gałęzie). Reguły podziału drzewa używane w tej metodzie to indeks Giniego, miara entropii i reguła podziału na dwie części (*twoing rule*) (Łapczyński, 2002). Algorytm ten zestawia jednocześnie koszty redystrybucji (współczynnika błędu obliczonego dla zbioru uczącego) ze współczynnikiem błędu obliczonym na zbiorze testowym (będącej wynikiem prostej walidacji, walidacji krzyżowej, wielokrotnej walidacji krzyżowej, czy metod bootstrapowych) – przycinanie drzewa dokonywane jest z uwzględnieniem obu współczynników. Mankamentem jest nadmierny rozrost drzewa i przycinanie (*pruning*) poszczególnych gałęzi w celu redukcji opisu liści, co powoduje, że opracowane drzewa nie zawsze pozwalają w przejrzysty sposób ocenić badane relacje;
 - CHAID (*Chi-squared Automatic Interaction Detector*) – jeden z najstarszych modeli, zaproponowany przez Kassa (1980). Należy do klasy algorytmów AID (*Automatic Interaction Detection*), które powstały w latach 60. tych XX w. jako sposób analizy danych

alternatywny dla regresji. Jej modyfikacje *MAID* i *XAID* służą do budowy drzew regresyjnych, zaś *THAID* i omawiany *CHAID* – drzew klasyfikacyjnych (Łapczyński, 2003). *CHAID* buduje drzewa, w których z węzłów mogą wychodzić więcej niż dwie gałęzie; nadaje się zwłaszcza do dużych zbiorów danych (Trzęsiok, 2015, s. 185). Wykorzystuje on test niezależności chi-kwadrat i mnożnik Bonferroniego, tworząc na każdym etapie tabelę kontyngencji, w które zestawia się zmienną zależną i predyktor (jeśli zmienna zależna ma $d \geq 2$ kategorii, a predyktor $c \geq 2$ kategorii, to dąży się do redukcji tabeli kontyngencji o wymiarach $d \times c$ do bardziej istotnej z punktu widzenia testu niezależności chi-kwadrat o wymiarach $d \times j$, przez łączenie w dowolny sposób kategorii predyktora). Inna modyfikacja – *XAID* (*Exhaustive CHAID*, wyczerpujący *CHAID*) pozwala na tworzenie drzew klasyfikacyjnych (w oparciu o algorytm Kassa) i regresyjnych (w oparciu o statystykę *F*). Algorytmy tej klasy nie dają możliwości przycinania drzewa – w przeciwieństwie do *CERT*, algorytm przestaje dzielić zbiór obserwacji, gdy kryterium stopu nie pozwala na dalszy rozrost drzewa (Łapczyński, 2003);

- *CLS* (*Concept Learning System*) – powstał w latach 60. tych XX w., służy do podziału binarnego zbioru obiektów na klasę pozytywną (K^+) i klasę negatywną (K^-); na algorytmie tym oparte są metody *ID3* (*Interactive Dichotomizer*), *ASSISTANT*, *C4.5* (Łapczyński, 2003);
- *QUEST* (*Quick, Unbiased, Efficient Statistical Trees*), opracowany przez Loh i Shih (1997), wykorzystuje modyfikację rekursywnej kwadratowej analizy dyskryminacyjnej. Jego algorytmy mają dość techniczny charakter, niemniej jednak, gdy predyktory mają wiele poziomów (zwłaszcza, gdy są ilościowe), algorytm ten jest znacznie lepszy niż wymienione wcześniej, a zwłaszcza *CERT*.

Różnice między konkretnymi algorytmami dotyczą przede wszystkim sposobu wyboru testu dla węzła związanego z oceną jakości podziału w węzle, zasad podejmowania decyzji o utworzeniu liścia lub węzła oraz technik uwzględniania różnego rodzaju zaburzeń (Bożek, 2006). Pod względem trafności predykcji trudno polecać w sposób szczególny określoną metodę. Jest to nadal przedmiot badań. Z praktycznego punktu widzenia, najlepiej zastosować różne algorytmy, po czym porównać je i następnie wybrać model najlepszy pod względem błędu predykcji (Trzęsiok, 2015, s. 185). Należy mieć na uwadze, że zastosowanie drzew regresyjnych i klasyfikacyjnych wymaga stosunkowo dużej próby (Gatnar, 2001, s. 17) – zaleca się, aby zbiór danych obejmował przynajmniej 1000 jednostek (Rószkiewicz, 2011, s. 108), o co trudno w wielu badaniach. Niewątpliwą zaletą tych modeli jest natomiast ich prostota interpretacyjna.

Bibliografia

- A Road Map for European Ageing Research* (2011), Futurage, October.
- Abramowska-Kmon A. (2011), *O nowych miarach zaawansowania procesu starzenia się ludności*, „Studia Demograficzne”, 1(159), s. 3–22.
- Adamiec J. (2012), *Polityka przedłużania aktywności zawodowej osób starszych*, „Studia BAS”, 2(30), s. 151–168.
- Adecco (2007), *Managing today's multigenerational workforce*, <http://www.adecco.ca/EN/knowledge-centre/employers/Documents/whitepapers/managing-multigenerational-workforce.pdf> (dostęp 25.06.2014).
- Adler P.S., Kwon S.-W. (2002), *Social Capital: Prospects for a New Concept*, „The Academy of Management Review”, 27(1), s. 17–40.
- Ahuja A., Paserman R. (2009), *An Ageing Europe at Work: Are the Incentives to Work Sufficient to Provide Adequate and Sustainable Pensions in the Future? Lessons from the Open Method of Coordination*, [w:] *Pension Reform, Fiscal Policy and Economic Performance*, Workshops and Conferences, Banca d'Italia, Roma, s. 69–101.
- Aiman-Smith L., Bergey P., Cantwell A.R., Doran M. (2006), *The coming knowledge and capability shortage*, „Research Technology Management”, 49(4), s. 15–23.
- Akerlof G.A., Shiller R.J. (2009), *Animal Spirits*, Princeton University Press, Princeton.
- Akram K., Mehmood N., Khan I. (2015), *A conceptual linkage between knowledge management, competitive advantage and competitive manoeuvres of organizations*, „International Journal of Scientific and Research Publications”, 5(2).
- Amabile T. M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. (1996), *Assessing the work environment for creativity*, „Academy of Management Journal”, 39, s. 1154–1184.
- Andersen K.K., Dragovic T., Ghosh S. (2011), *Zestaw narzędzi projektu Plan Kariery 50+*, Ljubljana.
- Anderson R.D., Rubin H. (1956), *Statistical inference in factor analysis*, Proceedings of the Third Berkeley Symposium of Mathematical Statistics and Probability, 5, s. 111–150.
- Andrews D., Criscuolo Ch. (2013), *Knowledge-based Capital, Innovation and Resource Allocation*, „Economic Department Working Paper”, 1046, OECD, Paris.
- Anioła P., Gołaś Z. (2012), *Zastosowanie wielowymiarowych metod statystycznych w typologii strategii oszczędnościowych gospodarstw domowych*, „Materiały i Studia NBP”, 282, https://www.nbp.pl/publikacje/materiały_i_studia/ms282.pdf (dostęp 28.11.2014).
- Appelbaum S.H., Ritchie S., Shapiro B.T. (1994), *Mentoring Revisited: An Organizational Behaviour Construct*, „Journal of Management Development”, 13(4), s. 62–72.
- Arendt Ł. (2012), *Badanie wpływu elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy na aktywność zawodową zasobów pracy w wieku 45+. Raport cząstkowy z badania osób biernych zawodowo*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Argote L., Ingram P. (2000), *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), s. 150–169.

- Argote L., Ingram P., Levine J.M., Moreland R.L. (2000), *Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 82, s. 1–8.
- Arrow K.J. (1985), *The economics of agency*, [w:] *Principals and agents: The structure of business*, red. Pratt J.W., Zeckhauser R.J., Harvard Business School Press, Boston, s. 37–51.
- Arvanitidis H., Boruta-Gojny B., Broda J., Hilarywicz A., Jakowska-Suwalska K., Korzeniewska H., Kurzej E., Leks-Bujak E., Mączka M., Misztal J., Osika G., Piłat M., Polewczyk A., Popiolek K., Róg J., Smółka-Franke B., Rosa-Chłobowska R., Rożałowska B., Zabierowski P. (2006), *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne Intermentoringu dla utrzymania osób w wieku 50+ na rynku pracy*, http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/raport_uwarunkowania_organizacyjne_i_psychologiczne.pdf (dostęp 23.09.2014).
- Arvanitidis H., Boruta-Gojny B., Koczarsikora S., Kurzej E., Rosa-Chłobowska R., (2007), *Model Intermentoring. Podręcznik dla organizacji*, Żorska Izba Gospodarcza, Żory, http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/model_intermentoringu_podrecznik_dla_organizacji_do_internetu.pdf (dostęp 23.09.2014).
- Ashworth M.J. (2006), *Preserving knowledge legacies: workforce aging, turnover and human resource issues in the US electric power industry*, „International Journal of Human Resource Management”, 17(9), s. 1659–1688.
- Auksztol J. (red.) (2014), *Kapitał ludzki w Polsce w 2012*, Studia i Analizy Statystyczne, Urząd Statystyczny w Gdańsku, Gdańsk.
- Austin R. (2013), *The impact of Behavioral Economics on Retirement Plans*, Benefits Quarterly, 3rd Quarter, http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/Article_BQRetirementBehavioralEconQ32013.pdf (dostęp 30.10.2015).
- Award M.E., Ghaziri H.M. (2004), *Knowledge Management*, Pearson Education International, New Jersey.
- Aydogan N., Lyon T. (2004), *Spatial Proximity and Complementarities in the Trading of Tacit Knowledge*, „International Journal of Industrial Organization”, 22(8–9), s. 1115–1135.
- Baggaley A., Hull A. (1983), *The effect of nonlinear transformations on a Likert scale*, „Evaluation & the Health Professions”, 6, s. 483–491.
- Baily C. (2009), *Reverse intergenerational learning: a missed opportunity?*, „AI & Society”, 23(1), s. 111–115.
- Baker B.O., Hardyck C.D., Petrinovich L.F. (1966), *Weak measurements vs. strong statistics: An empirical critique of S. S. Stevens' proscriptions on statistics*, „Educational and Psychological Measurement”, 26, s. 291–309.
- Baker W. (2000), *Achieving Success Through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Balcerzak-Paradowska B. (2008), *Ocena kierunków zmian w polityce rodzinnej w Polsce w aspekcie godzenia życia zawodowego z rodzinnym*, [w:] *Równowaga praca–życie–rodzina*, red. Sadowska-Snarska C., Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Baldwin T., Ford J.K. (1988), *Transfer of training: A review and direction for future research*, „Personnel Psychology”, 41, s. 63–105.
- Bandura A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Banks J., Casanova M. (2003), *Work and retirement*, [w:] Marmot M., Banks J., Blundell R., Lessof C., Nazroo J., *Health, Wealth and Lifestyles of the Older Population in England: The 2002 English Longitudinal Study of Ageing*, The Institute for Fiscal Studies, London, s. 127–166.
- Barachini F. (2009), *Cultural and social issues for knowledge sharing*, „Journal of Knowledge Management”, 13(1), s. 98–110.
- Baran M., Kłos M. (2014), *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek”, 5, s. 923–929.
- Barrell R., Hurst I., Kirby S. (2009), *Macroeconomic implications of pension reform or how to pay for the crisis*, [w:] *Pension Reform, Fiscal Policy*

- and Economic Performance, Workshops and Conferences, Banca d'Italia, Roma, s. 503–514.
- Bartkowski J. (2007), *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, [w:] *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, red. Herbst M., Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, s. 54–97.
- Barwacz K. (2005), *Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania wiedzą*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 7, s. 421–433.
- Bator P., Majewska-Bator M. (2009), *Proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie – wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” Nr 544, „Ekonomiczne Problemy Usług” Nr 35, s. 9–23.
- Batorski D. (2011), *Problem wykluczenia cyfrowego*, [w:] *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków*, red. Czapieński J., Panek T., www.diagnoza.com (dostęp 15.10.2014).
- Bauknecht J., Styczyńska I. (2015), *Country Report. Poland*, [w:] *National Policy Report. MoPAct*, red. Naegele G., Bauknecht J., Work Package 3, Task 2, MoPAct, University of Sheffield, Sheffield, s. 98–106.
- Bayer K. (2013), *Wybrane metody pomiaru kapitału intelektualnego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, Nr 34, s. 9–22.
- Becker G.S. (1964), *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, University of Chicago Press, Chicago.
- Becker G.S., Murphy K., Tamura R. (1990), *Human Capital, Fertility and Economic Growth*, „Journal of Political Economy”, 98, s. S12–S37.
- Bell D.N.F., Rutherford A.C. (2013), *Older workers and working time*, „The Journal of the Economics of Ageing”, 1–2, s. 28–34.
- Bencsik A., Machova R., Toth Z. (2013), *Cultural Background of Intergenerational and Knowledge Management*, „International Journal of Scientific Research”, 2(9), s. 230–235.
- Bengtson V.L., Roberts R. (1991), *Intergenerational solidarity in aging families*, „Journal of Marriage and the Family”, 53(4), s. 856–870.
- Bergmann M., Chamier-Ciemiński R., Michałek J. (2012), *Mentoring 50+. Podręcznik wdrożeniowy*, Fundacja Gospodarcza Pro Europa, Toruń.
- Bieniek I., Pliszka B. (2014), *Identyfikacja najlepszych praktyk w zakresie międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 72, s. 9–30.
- Bień B. (red). (2006), *Family Caregiving for the Elderly in Poland*, Wydawnictwo Uniwersyteckie TRANS HUMANA, Białystok.
- Biggs S., Lowenstein A. (2011), *Generational Intelligence. A critical Approach to Age Relations*, Routledge, London, New York.
- Bjørnåvold J., P. Tissot P. (2000), *Glossary on Identification, Assessment and Validation of Qualifications and Competences; Transparency and Transferability of Qualifications*, Working Document, CEDEFOP, Thessaloniki, European Training Foundation. Glossary of labour market terms and standard and curriculum development terms, Turin, www.etf.it/etfweb.nsf/pages/downloadgen (dostęp 23.09.2009).
- Blanchet D., Debrand T. (2009), *The sooner, the better? Analyzing preferences for early retirement in European countries*, IRDES Working Paper DT13, IRDES Institute for Research and Information in Health Economics, Paris.
- Błądowski P. (2002), *Lokalna polityka społeczna wobec ludzi starych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Błądowski P. (2013), *Aktywność zawodowa osób w starszym wieku*, [w:] *Rynek pracy wobec zmian demograficznych*, red. Kielkowska M., „Zeszyty Demograficzne”, Instytut Obywatelski, s. 52–63.
- Błądowski P., Szuwarzyński A. (2009), *Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia*, PBS DGA, Sopot.
- Bock G.W., Zmud R.W., Kim Y.G., Lee J.N. (2005), *Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate*, „MIS Quarterly”, 29, s. 87–111.
- Bohacek R., Myck M. (2008), *Czech Republic and Poland – the 50+ on Labour Markets*

- in Transition*, [w:] *First Results from the Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (2004–2007) – Starting the Longitudinal Dimension*, red. Börsch-Supan A., Mannheim Research Institute for the Economics of Aging (MEA).
- Bohlinger S., van Loo J. (2010), *Lifelong learning for ageing workers to sustain employability and develop personality*, [w:] *Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives*, Cedefop, Luksemburg, s. 28–57.
- Bond S., Hollywood E. (2009), *Integration in the workplace: emerging employment practice on age, sexual orientation and religion and belief*, Research Report No. 36, Equality and Human Rights Commission, London.
- Borgatta E.F., Bohrnstedt G.W. (1980), *Level of measurement – Once over again*, „Sociological Methods and Research”, 9, s. 147–160.
- Borges N.J., Manuel S., Elam C.L., Jones B.J. (2010), *Differences in motives between Millennials and Generation X medical students*, „Medical Education”, 44, s. 570–576.
- Borkowska S. (red.) (2007), *Inwestowanie w kapitał ludzki*, „Biblioteka Wiadomości Statystycznych”, T. 55, GUS, PTE, Warszawa.
- Borowiec A. (2015), *Analiza zmian demograficznych na rynku pracy w kontekście pokolenia 50+*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 39(3), s. 11–23.
- Börsch-Supan A. (2013), *Myths, scientific evidence and economic policy in an aging world*, „The Journal of the Economic of Ageing”, 1–2, s. 3–15.
- Börsch-Supan A.H. (2008), *The impact of Global Aging on Labor, Product and Capital Markets*, [w:] *Population Aging, Human Capital and Productivity Growth*, red. Prskawetz A., Bloom D.E., Lutz W., „Population and Development Review”, 34, Supplement, s. 52–77.
- Bortkiewicz A., Makowiec-Dąbrowska T. (2008), *Wiek a zdolność do pracy*, [w:] *Konsekwencje ekonomiczne i społeczne starzenia się społeczeństwa*, red. Kleer J., Polska Akademia Nauk, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, Warszawa, s. 138–167.
- Boschma R.A. (2005), *Proximity and innovation: a critical assessment*, „Regional Studies”, 39(1), s. 61–74.
- Boudiny T. (2013), *‘Active ageing’: from empty rhetoric to effective policy tool*, „Ageing and Society”, 33(6), s. 1077–1098.
- Bourdieu P. (1990), *Structures, habitus, practices*, [w:] *The Logic of Practice, Polity*, red. Bourdieu P., Cambridge, s. 52–65.
- Boyatzis R. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York, [za:] Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami: Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Boyce G.H. (2001), *Co-operative structures in global business – Communicating, transferring knowledge and learning across the corporate frontier*, Routledge, Taylor and Francis Group, London.
- Bożek A. (2006), *Prognozowanie kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw z wykorzystaniem drzew decyzyjnych*, „Barometr Regionalny”, 6, s. 76–81.
- Brätianu C. (2010), *A critical analysis of Nonaka’s model of knowledge dynamics*, „Electronic Journal of Knowledge Management”, 8(2), s. 193–200.
- Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice.
- Bratnicki M., Strużyna J. (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Breiman L., Friedman J.H., Stone C.J., Olshen R.A. (1984), *Classification and regression trees*, Wadsworth, Belmont (CA).
- Brook K. (2005), *Labour market participation: the influence of social capital*, Office for National Statistics, Labour Market Trends, March.
- Brown J.S., Duguid P. (2001), *Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective*, „Organization Science”, 12(2), s. 198–213.
- Brzyska M., Tobiasz-Adamczyk B., Ocetkiewicz T. (2013), *Rekomendacje: Środowiskowe formy opieki dla osób starszych mieszkających w gospodarstwach domowych*, „Polityka Społeczna”, 1, s. 16–20.

- Buck H., Dworchak B. (red.) (2003), *Ageing and work in Europe. Strategies at company level and public policies in selected European countries*, Booklet series: Demography and Employment, Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel, Stuttgart.
- Büsch V., Dittrich D., Lieberum U. (2010), *Determinants of Work Motivation and Work Ability among Older Workers and Implications for the Desire for Continued Employment*, „Comparative Population Studies”, 35(4), s. 931–968.
- Bukowski M. (red.) (2010), *Zatrudnienie w Polsce 2008. Praca w cyklu życia*, CRZL, Warszawa.
- Burke R.J., Cooper C.L., Antoniou A.-S.G. (red.) (2015), *The Multi-generational and Aging Workforce. Challenges and Opportunities*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton.
- Bursch D., Kelly K. (2014), *Managing the Multigenerational Workplace*, UNC Kenen-Flagler Business School, UNC Executive Development, <http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/managing-the-multigenerational-workplace-white-paper.pdf> (dostęp 26.06.2014).
- Burt R.S. (1996), *The Social Capital of Entrepreneurial Managers*, „Financial Times”, 5.10.1996.
- Burt R.S. (2000), *Structural Holes versus Network Closure and Social Capital*, [w:] *Social Capital: Theory and Research*, red. Lin N., Cook K.S., Burt R.S., Aldine de Gruyter, New York.
- Burtless G. (2013), *The impact of population aging and delayed retirement on workforce productivity*, CRR Working Paper, 2013–11, Center for Retirement Research at Boston College, Chestnut Hill, MA.
- Burzyńska M., Kłos M. (2015), *Zastosowanie koncepcji dzielenia się wiedzą w zarządzaniu różnorodnością*, „Organizacja i Zarządzanie”, 60, s. 23–33.
- Cabrera A., Collins W.C., Salgado J.F. (2005), *Determinants of individual engagement in knowledge sharing*, „International Journal of Human Resource Management”, 17, s. 245–264.
- Cahill K.E., Giandrea M.D., Quinn J.F. (2008), *A micro-level analysis of recent increases in labor force participation among older workers*, CRR WP 2008–8, Center for Retirement Research at Boston College.
- Capelli P., Novelli B. (2010), *Managing the Older Workers. How to Prepare for the New Organizational Order*, Harvard Business Review Press, Boston MA.
- Carayannis E.G. (2004), *Measuring intangibles: managing intangibles for tangible outcomes in research and innovation*, „International Journal of Nuclear Knowledge Management”, 1(1/2), s. 49–67.
- Carifio J. (1978), *Measuring vocational preferences: ranking versus categorical rating procedures*, „Career Education Quarterly”, 3(1), s. 34–66.
- Carifio J., Perla R.J. (2007), *Ten Common Misunderstandings, Misconceptions, Persistent Myths and Urban Legends about Likert Scales and Likert Response Formats and their Antidotes*, „Journal of Social Sciences”, 3 (3), s. 106–116.
- Carlile P.R. (2004), *Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge across Boundaries*, „Organization Science”, 15(5), s. 555–568.
- Carone G., Costello D., Guardia N.D., Mourre G., Przywara B., Salomaki A. (2005), *The economic impact of ageing populations in the UE25 Member States*, European Commission, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Economic Papers, 236, December.
- Carter C. (2004), *When your gurus walk out the door*, „Knowledge Management Review”, 7(3), s. 16–19.
- Casher A., Lesser E. (2004), *Gray matter matters: preserving critical knowledge in the 21st century*, IBM, <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-3314-gray-matter-matters.pdf> (dostęp 12.01.2016).
- Cattell R.B. (1978), *The scientific use of factor analysis in behavioral and life sciences*, Plenum, New York.
- Cavalli-Sforza L.L., Feldman M.W. (1981), *Cultural Transmission and Evolution: A Quantitative Approach*, Princeton University Press, New York.

- CBOS (2012), *Korzystanie z Internetu*, Warszawa.
- Chang K. M. (2005), *The Performance of Edge Organizations in a Collaborative Task*, Master's thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, CA.
- Chen S.P., Mykletun R.J. (2014), *Ageing Workforce Knowledge Management and Transactional & Transformational Leadership: A Socio-technical Systems Framework and a Norwegian Case Study*, „International Journal of Business and Social Science”, 5(1), s. 11–21.
- Chłoń-Domińczak A. (2009), *Retirement Behaviour in Poland and the Potential Impact of Pension System Changes*, „ENEPRI Research Report No. 63, Work Package 10”, European Network of Economic Policy Research Institutes.
- Chłoń-Domińczak A. (2010), *Ekonomiczne skutki i uwarunkowania niskiej aktywności zawodowej osób 50+ w Polsce*, [w:] *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem, Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, s. 16–21.
- Chłoń-Domińczak A. (red.) (2014), *Portret generacji 50+ w Polsce i w Europie. Wyniki badania zdrowia, starzenia się i przechodzenia na emeryturę w Europie (SHARE)*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
- Choi S.-Y., Lee H., Yoo Y. (2010), *The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance – A field study*, *MIS Quarterly*, 34(4), s. 855–870.
- Chomątowska B., Smolbik-Jęzmiień A. (2013), *Zespoły wielopokoleniowe wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy w warunkach nowej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 763, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 105, s. 193–202.
- Chong S.C., Choi Y.S. (2005), *Critical factors in the successful implementation of knowledge management*, „Journal of Knowledge Management Practice”, 5.
- Chung B.J. (2006), *Perspectives of international activities on nuclear knowledge management and proposals for further refinements*, „International Journal of Nuclear Knowledge Management”, 2(2), s. 105–113.
- Cichy K. (2008), *Kapitał ludzki i postęp techniczny jako determinant wzrostu gospodarczego*, Wydawnictwo Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Cichy K., Malaga K. (2007), *Kapitał ludzki w modelach i teorii wzrostu gospodarczego*, [w:] *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, red. Herbst M., Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 18–53.
- Cieślak M. (2004), *Pomiar procesu starzenia się ludności*, „Studia Demograficzne”, 2(146), s. 3–16.
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly”, 35(1), s. 128–152.
- Coile C.C. (2004), *Retirement Incentives and Couples' Retirement Decisions*, „Topics in Economic Analysis & Policy”, 4 (1), article 17.
- Cole J. I., Suman M., Schremm Ph., Zhou L., Tang Salvador A. (2012), *World Internet Project – International Report – Forth Edition*, USC Annenberg School Center for the Digital Future, University of Southern California, Los Angeles.
- Coleman J.S. (1988), *Social Capital In the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology”, 94 (supplement), s. 95–120.
- Coleman J.S. (1990), *The Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge.
- Collins J., Hitt M. (2006), *Leveraging Tacit Knowledge in Alliances: The Importance of Using Relational Capabilities to Build and Leverage Relational Capital*, „Journal of Engineering and Technology Management”, 23(3), s. 147–167.
- Collison C., Parcell G. (2004), *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organisations*, Capstone Publishing, Chichester.
- Comrey A.L., Lee H.B. (1992), *A first course in factor analysis*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Conen W., van Dalen H., Henkens K., Schippers J. (2011), *Activating Senior Potential in Ageing Europe: an Employers' Perspective*, NIDI, The Hague.
- Conen W.S., van Dalen H.P., Henkens K. (2012), *Ageing and Employers' Perceptions of Labour*

- Costs and Productivity. A Survey Among European Employers*, Netspar Discussion Paper, DP 02/2012–013.
- Constant D., Sproull L., Kiesler S. (1996), *The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice*, „Organization Science”, 7, s. 119–135.
- Contreras N., Martellucci E., Thum A.-E. (2013), *Extending Working Life in Belgium*, CEPS Working Document No. 386, MoPAct, University of Sheffield, Sheffield.
- Costello A.B., Osborne J.W. (2005), *Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis*, „Practical Assessment, Research & Evaluation”, 10(7), <http://pareonline.net/getvn.asp?v=10&n=7> (dostęp 25.03.2015).
- Cowgill D.O., Holmes L.D. (1972), *Aging and Modernization*, Appleton-Century-Crofts, New York, [za:] Goldstein M.C., Beall C.M. (1981), *Modernization and Aging in the Third and Fourth World: Views from the Rural Hinterland in Nepal*, „Human Organization”, 40(1), s. 48–55.
- Cross R., Sproull L. (2004), *More than an answer: Information relationships for actionable knowledge*, „Organization Science”, 15(4), s. 446–462.
- Crowne K.A., Cochran J., Carpenter C.E. (2014), *Older-Worker-Friendly Policies and Affective Organizational Commitment*, „Organizational Management Journal”, 11, s. 62–73.
- Cuaresma J.C., Lábaj M., Pruzinsky P. (2014), *Prospective ageing and economic growth in Europe*, „The Journal of the Economics of Ageing”, 3, s. 50–57.
- Cumming E., William H.E. (1961), *Growing Old: The Process of Disengagement*, Basic Books, New York.
- Cummings J.N. (2004), *Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization*, „Management Science”, 50, s. 352–364.
- Cunningham J.B., Sweet B. (2009), *Individual competencies that older workers use in career satisfaction: the mediating effect of career competency*, „International Journal of Hospitality Management”, 31(1), s. 76–85.
- Czapiński J. (2006), *Polska – państwo bez społeczeństwa*, „Nauka”, 1, s. 7–26.
- Czapiński J. (2012a), *Młodzi Polacy na progu dorosłości – czy dadzą sobie radę?*, Materiały konferencyjne, Generacja Y – szansa czy konflikt, GM Solutions, Warszawa.
- Czapiński J. (2012b), *Zderzenie pokoleń*, „Polityka”, nr 19.
- Czapiński J., Błędowski P. (2014), *Aktywność społeczna osób starszych w kontekście percepcji Polaków. Diagnoza Społeczna 2013. Raport Tematyczny*, MPiPS, CRZL, Warszawa.
- Czapiński J., Panek T. (red.) (2009), *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, www.diagnoza.com (dostęp 15.10.2014).
- Czopek A. (2013), *Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych – analiza składowych głównych i analiza czynnikowa*, „Studia Ekonomiczne”, 132, s. 7–23.
- d’Albis H., Collard F. (2013), *Age groups and the measure of population aging*, „Demographic Research”, 29, s. 617–640.
- D’Amato A., Herzfeldt R. (2008), *Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers*, „Journal of Managerial Psychology”, 23, s. 929–953.
- Dasgupta P., Serageldin I. (2000), *Social Capital. A Multifaceted Perspective*, World Bank, Washington.
- Datta P. (2007), *An Agent Mediated Knowledge in Motion (KiM) Model*, „Journal of the Association of Information Systems”, 8(5), s. 1–26.
- Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Working Knowledge – How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Davis E.P., Hu Y.-W. (2006), *Funding, Saving, and Economic Growth*, [w:] *The Oxford Handbook of Pensions and Retirement Income*, red. Clark G.L., Munnell A.H., Orszag J.M., Oxford University Press, s. 201–218.
- Davis R.B., Elias P., Penn R. (1992), *Relationship between a husband’s unemployment and his wife’s participation in the labour force*, „Bulletin of Economics and Statistics”, 54(2), s. 145–171.
- Dawes S.S., Cresswell, A.M., Pardo T.A. (2009), *From “need to know” to “need to share”*.

- Tangled problems, information boundaries, and the building of public sector knowledge networks*, „Public Administration Review”, 69(3), s. 392–402.
- De Angelis K.L. (2013), *Reverse mentoring at the Hartford: cross-generational transfer of knowledge about social media*, Sloan Center on Aging & Work, Boston College, Innovative Practice Brief, Boston College, Chestnut Hill, MA.
- De Freitas N.E.-M., Martins J.O. (2009), *Consumption Structure, Welfare Goods and Retirement Income: Linking the Ageing Puzzles*, [w:] *Pension Reform, Fiscal Policy and Economic Performance*, Workshops and Conferences, Banca d'Italia, Roma, s. 29–50.
- De Preter H., Van Looy D., Mortelmans D. (2013), *Individual and institutional push and pull factors as predictors of retirement timing in Europe: A multilevel analysis*, „Journal of Aging Studies”, 27, s. 299–307.
- De Winter J.C.F., Dodou D. (2012), *Factor recovery by principal axis factoring and maximum likelihood factor analysis as a function of factor pattern and sample size*, „Journal of Applied Statistics”, 39(4), s. 695–710.
- Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady nr 940/2011/UE z dnia 14 września 2011 w sprawie Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej (2012), COD 2010/0242.
- Delcampo R.G., Haggerty L.A., Haney M.J., Knippel L.A. (2011), *Managing the Multigenerational Workforce. From the GI Generation to the Millennials*, Gower Publishing.
- DeLong D. (2004), *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*, Oxford University Press, Oxford.
- DeLong D. (2008), *Knowledge Loss Prevention: Five keys to decisions vis-à-vis an ageing workforce*, „Inside Knowledge”, 11, s. 15–19.
- DeLong D. (2014), *Is the Aging Workforce Really Creating Your Skill Shortages?*, „Harvard Business Review”, January 14, <https://hbr.org/2014/01/is-the-aging-workforce-really-creating-your-skill-shortages/> (dostęp 15.01.2016).
- DeLong D.W., Mann T.O. (2003), *Knowledge Management: Stemming the Brain Drain*, „Outlook Journal”, 1, s. 39–43, [za:] McNichols D. (2010), *Optimal knowledge transfer methods: a generation perspective*, „Journal of Knowledge Management”, 14(1), s. 24–37.
- Determinanty dezaktywizacji zawodowej osób po 45 roku życia. Raport z badań* (2010), Projekt „Indywidualne ścieżki zatrudnienia”, Elbląska Rada Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych, Elbląg.
- Dezaktywizacja osób w wieku okołomerytalnym* (2008), MPiPS, Warszawa.
- Dojrzałość to ich atut. Promocja zatrudnienia osób 50+* (2011), Agrotec Polska Sp. z o.o., Caritas Polska, Grudziądz – Warszawa.
- Domański Cz., Parys D. (2007), *Statystyczne metody wnioskowania wielokrotnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Domański Cz., Pekasiewicz D., Baszczyńska A., Witaszczyk A. (2014), *Testy statystyczne w procesie podejmowania decyzji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Domański Cz., Pruska K., Wagner W. (1998), *Wnioskowanie statystyczne przy nieklasycznych założeniach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Drummond G.B., Vowler S.L. (2012), *Analysis of variance: variably complex*, „Journal of Physiology”, 590, s. 1303–1306.
- Dubas E. (2005), *Dorosłość w edukacyjnym paradygmacie, czyli dorosłość jako edukacyjny okres życia człowieka*, [w:] *Człowiek na edukacyjnej fali. Współczesne konteksty edukacji dorosłych*, red. Podgórny M., OW „Impuls”, Kraków.
- Dubas E., Pyżalski J., Muszyński M., Pavel J.R. (red.) (2008), *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+. Doświadczenia z projektu Adults Mentoring*, Łódź.
- Duval R. (2003), *The retirement effects of old-age pension and early retirement schemes in OECD countries*, OECD Economics Department, 47.
- Dworak E. (2012), *Gospodarka oparta na wiedzy. Ocena, uwarunkowania, perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Dworak E., Grabia T., Kasperkiewicz W., Kwiatkowska W. (2014), *Gospodarka oparta na wiedzy, innowacyjność i rynek pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Dychtward K., Erickson T.J., Morison B. (2004), *It's time to retire retirement*, „Harvard Business Review”, 82(3), s. 48–57.
- Dychtward K., Erickson T.J., Morison B. (2006), *The needs and Capabilities of Mature Workers: Why Older Employees Are Your Biggest Untapped Resource*, [w:] *Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent*, Harvard Business Publishing, Oxford, s. 35–45.
- Dyduch W. (2004), *Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.
- Dyduch W., Bratnicka K. (2014), *Ponowne spojrzenie na kapitał społeczny organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A(159), s. 65–74.
- Działek J. (2011), *Kapitał społeczny – ujęcia teoretyczne i praktyka badawcza*, „Studia Regionalne i Lokalne”, 3(45), s. 100–118.
- Ebrahimi M., Saives A.L., Holford W.D. (2008), *Qualified ageing workers in the knowledge management process of high-tech businesses*, „Journal of Knowledge Management”, 12(2), s. 124–140.
- EC (1999), *Towards a Europe for All Ages. Promoting Prosperity and Intergenerational Solidarity*, COM(1999) 221, European Commission, Brussels.
- EC (2006), *The demographic future of Europe – from challenge to opportunity*, Commission Communication, COM(2006) 571.
- EC (2007), *Promoting Solidarity Between the Generations*, Commission Communication, COM(2007) 244.
- EC (2009a), *Dealing with the impact of an ageing population in the EU (2009 Ageing Report)*, Commission Communication, COM(2009) 180.
- EC (2009b), *Draft Joint Employment Report (JER) 2009/2010: Draft report from the Commission to the Council*, COM(2009) 674, 15.12.2009.
- EC (2010a), *Europe 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, Commission Communication, COM(2010) 639.
- EC (2010b), *Flagship initiative, European Platform against Poverty and social exclusion: A European framework for social and territorial cohesion*, COM(2010) 546.
- EC (2011), Commission Recommendation of 11 July 2011 on the research joint programming initiative, *More years, better lives – the potential and challenges of demographic change*, 2011/413/EU.
- EC (2012a), *Learning for Active Ageing and Intergenerational Learning: Final Report*, European Commission, DG Education and Culture, 7.12.2012.
- EC (2012b), *Taking forward the Strategic Implementation Plan of the European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing*, Commission Communication, COM(2012) 83.
- EC (2012c), *WHITE PAPER. An Agenda for Adequate, Safe and Sustainable Pensions*, Commission Communication, COM(2012) 55.
- EC (2014), *Population ageing in Europe. Facts, implications and policies*, European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Brussel.
- EC, EPC (2012), *The 2012 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU27 Member States (2010–2060)*, European Commission – Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Economic Policy Committee – Ageing Working Group, European Economy, 2, European Union, Brussels.
- Edvinsson L., Malone M. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Ekerdt D.J., DeViney S., Kosloski K. (1996), *Profiling Plans for Retirement*, „Journal of Gerontology: Social Sciences”, 51B(3), s. 140–149.
- Elder G.H. Jr. (1985), *Life course dynamics: Trajectories and transitions, 1968–1980*, Cornell University Press, Ithaca, New York, s. 23–49.
- Erikson E. (1980), *Identity and the life cycle*, W. W. Norton & Co, New York.
- Erikson E., Erikson J., Kivnick H. (1986), *Vital involvement in old age*, W. W. Norton & Co, New York.
- ESF Age Network (2012), *Longer, Healthy and Productive Lives, Guide to Good Practice in Age Management*, Agentschap SZW, Ministry of Social Affairs and Employment, Hague.

- Esser I. (2006), *Continued Work or Retirement? Preferred Exit-age in Western European countries*, [w:] *Ageing and the Labour Market: Issues and Solutions. Or Are There?*, red. Han E., „FISS Series of International Studies on Social Security”, 12, s. 43–80.
- Ester P., Braun M., Mohler P. (red.) (2006), *Globalization, Value Change, and Generations: A Cross-National and Intergenerational Perspective*, Brill Publishers, Leiden.
- European Council (2007), *The opportunities and challenges of demographic change in Europe: the contribution of older people to economic and social development*, Council Resolution, 6216/1/07.
- European Council (2009), *Equal opportunities for women and men: active and dignified ageing*, Council Conclusions, 8.06.2009.
- European Council (2009), *Healthy and dignified ageing*, Council Conclusions, 30.11.2009.
- European Council (2010), *Active Ageing*, Council Conclusions, 7.06.2010.
- Europejski Rok Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej 2012 w Polsce. Raport ewaluacyjny (2013), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Fabrigar L.R., Wegener D.T., MacCallum R.C., Strahan E.J. (1999), *Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research*, „Psychological Methods”, 3, s. 272–299.
- Faraj S., Sproull L. (2000), *Coordinating expertise in software development teams*, „Management Science”, 46, s. 1554–1568.
- Fazlagić A. (2005), *Jakościowe i ilościowe metody pomiaru kapitału intelektualnego*, „Problemy Jakości”, 9, s. 4–10.
- Feyrer J. (2008), *Aggregate Evidence on the Link Between Age Structure and Productivity*, [w:] Prskawetz A., Bloom D.E., Lutz W. (red.), *Population Aging, Human Capital and Productivity Growth*, „Population and Development Review”, 34, Supplement, s. 78–99.
- Field A. (2000), *Discovering Statistics using SPSS for Windows*, Sage Publications, London–Thousand Oaks–New Delhi.
- Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
- Fine B., Milonakis D. (2009), *From Economics Imperialism to Freakonomics. The Shifting Boundaries Between Economics and Other Social Sciences*, Routledge, London.
- Finogenow M. (2011), *Starzenie się społeczeństw i starzenie się kompetencji*, [w:] *Monografia Podstawy kształcenia ustawicznego od A do Z. Kompetencje pracowników a współczesne potrzeby rynku pracy*, red. Znajmiecka-Sikora M., Kędzierska B., Roszko E., SATORI, Łódź.
- Fletcher S.K. (2007), *Intergenerational Dialogue to Reduce Prejudice*, „Journal of Intergenerational Relationships”, 5(1) s. 6–19.
- Florczak W. (2009), *Modelowanie kapitału ludzkiego i struktura ludności*, [w:] *Makroekonomiczny model gospodarki opartej na wiedzy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 229, s. 241–279.
- Forma P., Tuominen E., Väänänen-Tomppo I. (2005), *Who wants to continue at work? Finnish pension reform and the future plans of older workers*, „European Journal of Social Security”, 7, s. 227–250.
- Foster L. (2005), *Confronting the global brain drain*, „Knowledge Management Review”, 8(5), s. 28–31.
- Foster L., Walker A. (2015), *Active and Successful Aging: W European Policy Perspective*, „The Gerontologist”, 55(1), s. 83–90.
- Franco A.M., Filson D. (2006), *Spin-outs: Knowledge Diffusion Through Employee Mobility*, „The Rand Journal of Economics”, 37(4), s. 841–860.
- Frątczak E. (1984), *Proces starzenia się ludności Polski a proces urbanizacji*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa.
- Frątczak E. (1999), *Modelowanie cyklu życia jednostki i rodziny. Teoria i praktyka*, „Monografie i Opracowania”, 466, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Fuertes V., Egdell V., McQuaid R. (2013), *Extending working lives: age management in SMEs*, „Employee Relations”, 35(3), s. 272–293.
- Fukuyama F. (1997), *Social capital and the modern capitalist economy: Creating a high trust workplace*, „Stern Business Magazine”, 4(1), s. 4–17.

- Fukuyama F. (2003), *Kapitał społeczny*, [w:] *Kultura ma znaczenie*, red. Harrison L.E., Huntington S.P., Zysk i S-ka, Poznań.
- Fullbrook E. (red.) (2008), *Pluralist Economics*, Zed Books, London.
- Fuller A., Unwin L. (2005), *Older and wiser?: workplace learning from the perspective of experienced employees*, „International Journal of Lifelong Education”, 24(1), s. 21–39.
- Funk L. (2004), *Employment Opportunities for Older Workers: A Comparison of Selected OECD Countries*, DICE Research Report.
- Gajda J.B., Wiktorowicz J. (2014), *Labour market in Poland for women and men at 50+*, „Quantitative Methods in Economics”, XV(1), s. 29–36.
- Gajowniczek K., Ząbkowski T., Gostkowski M. (2014), *Zastosowanie drzew klasyfikacyjnych do badania kondycji finansowej przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, XVI, 6, s. 120–125.
- Gatnar E. (2001), *Nieparametryczna metoda dyskryminacji i regresji*, PWN, Warszawa.
- Giddens A. (2012), *Socjologia*, PWN, Warszawa.
- Glass G.V., Peckham P.D., Sanders J.R. (1972), *Consequences of failure to meet the assumptions underlying the fixed effects analysis of variance and covariance*, „Review of Educational Research”, 42, s. 237–288.
- Glińska-Noweś A. (2007), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Stowarzyszenie Wyższej Uczymności DOM ORGANIZATORA, Toruń.
- Glynn M.S., Woodside A.G. (2009), *Business-to-business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercises*, Emerald Group Publishing, Bingley.
- GNB *Knowledge Transfer Guide for Managers* (2010), New Nouveau Brunswick, Version 1.1, grudzień.
- Göbel C., Zwick T. (2009), *Age and productivity – evidence from linked employer employee data*, Discussion Paper, 09–020, Centre for European Economic Research.
- Göbel C., Zwick T. (2010), *Which Personnel Measures are Effective in Increasing Productivity of Old Workers?*, ZEW Discussion Papers, No 10–069.
- Göbel C., Zwick T. (2012), *Age and Productivity: Sector Differences*, „De Economist”, 160(1), s. 35–57.
- Godłów-Legiędź J. (2010), *Współczesna ekonomia. Ku nowemu paradygmatowi?*, C.H.Beck, Warszawa.
- Gojny-Zbierowska M. (2014), *Intermentoring międzypokoleniowy jako metoda zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, 4(304), s. 23–32.
- Gołata E., Kuroпка I. (2015), *Zmiany demograficzne i ich następstwa dla wybranych obszarów polityki społecznej w dużych miastach w Polsce*, „Studia Ekonomiczne”, 223, s. 162–173.
- Goodman P.S., Darr E.D. (1998), *Computer-aided systems and communities: Mechanisms for organizational learning in distributed environments*, „MIS Quarterly”, 22, s. 417–440.
- Gorlewski B. (2010), *Podejście behawioralne w naukach ekonomicznych. Przykład ekonomiki transportu*, [w:] *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, red. Bartkowiak R., Ostaszewski J., Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Gorsuch R. (1983), *Factor analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New York.
- Górniak J., Czarnik S., Dobrzyńska M., Jelonek M., Keler K., Kocór M., Strzebońska A., Szczucka A., Turek K. and Worek B. (2011), *Study of Human Capital in Poland*, Polish Agency for Enterprise Development, Warsaw.
- Grabia T. (2014), *Zmiany poziomu i struktury zatrudnienia w Polsce w latach 2000–2011 na tle innych krajów Unii Europejskiej*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy, innowacyjność i rynek pracy*, red. Dworak E., Grabia T., Kasperkiewicz W., Kwiatkowska W., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 175–208.
- Grabowska I. (2014), *Development of employment by broad age-groups in Poland in the years 1998–2008. Do their determinants differ?*, „Studia Demograficzne”, 1(165), s. 55–81.
- Graham F., Isaac A.G. (2002), *The behavioural life-cycle theory consumer behavior: survey evidence*, „Journal of Economic Behavior and Organization”, 48, s. 391–401.

- Granovetter M. S. (1973), *The Strength of Weak Ties*, „American Journal of Sociology”, 78(6), s. 1360–1380.
- Grant R. M. (1996), *Toward a knowledge-based theory of the firm*, „Strategic Management Journal”, 17, s. 109–122.
- Gray P.H., Meister D.B. (2004), *Knowledge sourcing effectiveness*, „Management Science”, 50, s. 821–834.
- Griese H.M. (1996), *Socjologiczne teorie młodzieży*, Oficyna Wydawnicza IMPLUS, Kraków.
- Griffiths A. (2000), *Designing and managing healthy work for older workers*, „Occupational Medicine”, 50(7), s. 473–477.
- Grootaert Ch. (1998), *Social Capital: the Missing Link? Social Capital Initiative*, Working Paper No 3, World Bank.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Gruszczyński M. (red.) (2012), *Mikroekonometria. Modele i metody analizy danych indywidualnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Gupta A.K., Govindarajan V. (2000), *Knowledge flows within multinational corporations*, „Strategic Management Journal”, 21, s. 473–496.
- Gupta J.D., Sharma S.K., Hsu J. (2004), *An overview of knowledge management: Creating knowledge based organisations*, Hershey, Idea Group.
- Gupta V., Mathur A. (2011), *A Baby Boomers: an Age less Concern*, „International Journal of Contemporary Practices”, 1(2), s. 52–58.
- Gurria A. (2008), *Living longer, working longer*, The Journal AARP International, Washington.
- GUS (2014), *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014–2050*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, listopad.
- GUS (2015), *Monitoring rynku pracy. Kwartalna informacja o rynku pracy*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 25.11.2015.
- Guzikowski M. (2011), *Reformujący Holender, czyli jak wydatki na renty zmniejszyć o połowę, na zasiłki dla bezrobotnych – prawie czterokrotnie i pracować o trzy lata dłużej?*, Analiza FOR, 14, Forum Obywatelskiego Rozwoju, 21.11.2011.
- Hagestad G.O., Uhlenberg P. (2005), *The social separation of old and young: A root of ageism*, „Journal of Social Issues”, 61(2), s. 343–360.
- Hair J., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W.C. (1998), *Multivariate data analysis*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Halicki J. (2006), *Społeczne teorie starzenia się*, [w:] *Zastawić ślad na ziemi*, red. Halicka M., Halicki J., UWB, Białystok.
- Halpern D. (2005), *Social capital*, Polity Press, Cambridge.
- Hannam S., Yordi B. (2011), *Engaging a multi-generational workforce: practical advice for government managers*, IBM Center for The Business of Government, Washington, DC.
- Hansen M.T. (1999), *The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits*, „Administrative Science Quarterly”, 44, s. 82–111.
- Harasim W. (2012), *Wykorzystanie kapitału intelektualnego w zarządzaniu organizacją inteligentną dla tworzenia przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. Harasim W., Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s. 8–25.
- Hardey M. (2011), *Generation C content, creation, connections and choice*, „International Journal of Market Research”, 53(6), s. 749–770.
- Haron H., Sabri S.M., Jamil N. (2014), *Exploring Technology Use in Reminiscence for Elderly Knowledge Recall*, „Australian Journal of Basic & Applied Sciences”, 8(5), s. 469–477.
- Harvey J.-H. (2012), *Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer*, „Journal of Knowledge Management”, 16(3), s. 400–417.
- Hasan N.A. (2013), *Exploring the relationship between organisational elements and the performance of knowledge transfer in Malaysian government link companies (GLC)*, Conference Paper, Proceedings of the 4th International Conference on Business and Economic Research, 4–5.03.2013, Bandung, Indonesia.
- Hatalska N. (2011), *Generacja L*, <http://hatalska.com/2011/12/09/generacja-l-infografika/>, 9.12.2011 (dostęp 18.07.2014).
- Hatalska N. (2014), *Lanserzy alternatywni, Beauty Queens i in. – “Pokolenie Show Off”*,

- <http://hatalaska.com/2014/01/08/pokolenie-show-off/>, 8.01.2014 (dostęp 18.07.2014).
- Hatton-Yeo A., Ohsako T. (2000), *Intergenerational programmes: public policy and research implications. an international perspective*, The UNESCO Institute for Education, The Beth Johnson Foundation.
- Havighurst R.J. (1961), *Successful aging*, „Gerontologist”, 1(1), s. 8–13.
- Helmich-Zgoda A., Pilarczyk-Bal K., Wrona S. (2013), *Poradnik Doświadczony Pracownik jako mentor, tutor, coach. Poradnik dla pracodawców. Część V Pakietu „Doświadczony pracownik”*, Wrocław.
- Hennekam S. (2015), *Competencies of older workers and its influence on career success and job satisfaction*, „Employee Relations”, 38(2), s. 130–146.
- Hinterlong J., Morrow-Howell N., Sherraden M. (2001), *Productive ageing – principles and perspectives*, [w:] *Productive ageing. Concepts and challenges*, red. Hinterlong J., Morrow-Howell N., Sherraden M. John Hopkins University Press, Baltimore, s. 5–19.
- Hirsch D. (2005), *Sustaining Working Lives: A Framework for Policy and Practice*, Joseph Rowntree Foundation, York.
- Hochman O., Lewin-Epstein N. (2013), *Determinants of early retirement preferences in Europe: The role of grandparenthood*, „International Journal of Comparative Sociology”, 54(1), s. 29–47.
- Hodgson G. (1996), *Corporate culture and the nature of the firm*, [w:] *Transaction cost economics and beyond*, red. Groenewegen J., Kluwer Academic Press, Boston.
- Hofäcker D. (2012), *In line or at odds with public policies? Individual retirement preferences in a changing pension landscape*, Paper for the ESPAnet Anniversary Conference 2012 Edinburgh, 6–8 września 2012.
- Hofäcker D. (2015), *In line or at odds with active ageing policies? Exploring patterns of retirement preferences in Europe*, „Ageing and Society”, 35(7), s. 1529–1556.
- Hofäcker D., Frommert D. & Heien T. (2010), *Perceptions of pension systems and expectations of own retirement – A PanEuropean comparison*, Paper for the 2010 Social Policy Association Conference, University of Lincoln, UK, July 5–7, 2010.
- Hofer H., Url T. (2008), *Growth Effects of Age-Related Productivity Differentials in an Aging Society: A Simulation Study for Austria*, [w:] *Population Aging, Human Capital and Productivity Growth*, red. Prskawetz A., Bloom D.E., Lutz W., „Population and Development Review”, 34, Supplement, s. 275–297.
- Holden N.J., von Kortzfleisch H.F.O. (2004), *Why cross-cultural knowledge transfer is a form of translation in more ways than you think*, „Knowledge and Process Management”, 11(2), s. 127–136.
- Holmes W.H., Rinaman W.C. (2014), *Statistical Literacy for Clinical Practitioners*, Springer International Publishing Switzerland.
- Holzmann R., Stiglitz R. (red.) (2001), *New Ideas about Old-Age Security: Towards Sustainable Pension Systems in the 21st Century*, World Bank, Washington, D.C.
- Hosmer D.W. Jr., Lemeshow S., Sturdivant R.X. (2013), *Applied Logistic Regression*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Howe N., Strauss W. (1991), *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, William Morrow & Company, New York.
- Howe N., Strauss W. (2007), *The Next Twenty Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve*, „Harvard Business Review”, July–August Issue, s. 41–52, <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve> (dostęp 15.01.2016).
- Hu B., Shao J., Palta M. (2006), *Pseudo-R² in logistic regression model*, „Statistica Sinica”, 16, s. 847–860.
- Humphrey A., Costigan P., Pickering K., Stratford N., Barnes M. (2003), *Factors affecting the labour market participation of older workers*, Department for Work and Pensions, Research Report No 200, Department for Work and Pensions, Leeds.
- Hurd M.D., Rohwedder S. (2013), *Heterogeneity in spending change at retirement*, „The Journal of Economics of Ageing”, 1–2, s. 60–71.
- IBnDiPP (2009), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich firmach – mentoring*

- i e-learning, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 29.01.2009, http://www.iped.pl/pliki/publikacje/raport_e-learning_pdf (dostęp 28.07.2015).
- IFA (2012), *Current and Emerging Issue Facing Older Canadians*, International Federation of Ageing, Ontario.
- Iglicka K. (2013), *Demograficzne wyzwania dla rynków pracy, polityk społecznych i bezpieczeństwa Europy Środkowej*, „Polityka Społeczna”, 1, s. 1–5.
- ILC (2013), *Extending working lives: a provocation*, The International Longevity Centre – UK, London, May.
- Ilmarinen J. (1997), *Aging and Work – coping with strengths and weaknesses*, „Scandinavian Journal of Work, Environment and Health”, 23, Supplement 1, s. 3–5.
- Ilmarinen J. (2005), *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Ilmarinen J., Lähteenmäki S., Huuhtanen P. (2003), *Kyvyystäkiinni Ikäjohtaminen Yritysstrategiana*, Talentum, s. 7, [za:] Muukka H. (2012), *An age management challenge: a study on company knowledge transfer from senior employees' to the company's utilization*, Turku University of Applied Sciences, Turku.
- Ingram P., Simons T. (2002), *The transfer of experience in groups of organizations. Implications for performance and competition*, „Management Science”, 48(12), s. 1517–1533.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K. (2005), *Social capital, networks, and knowledge transfer*, „The Academy of Management Review”, 30(1), s. 146–165.
- Inma C., Drury V. (2007), *Managing the greys: The changing focus of human resource management in contemporary organizations within regional Western Australia*, „International Journal of Knowledge, Culture and Change Management”, 7(10), s. 1–8.
- Jackowska B. (2011), *Efekty interakcji między zmiennymi objaśniającymi w modelu logitowym w analizie zróżnicowania ryzyka zgonu*, „Przegląd Statystyczny”, R. LVIII, Z. 1–2, s. 24–41.
- Jackowska B. (2013), *Modele dalszego trwania życia oraz ich stosowania w przypadku osób starszych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Jajko-Siwiek A. (2013), *Zastosowanie drzew klasyfikacyjnych do oceny poziomu świadczeń emerytalnych z różnych typów systemów*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 1(10), s. 46–60.
- Jamieson S. (2004), *Likert scales: how to (ab)use them*, „Medical Education”, 38, s. 1212–1218.
- Januszkiewicz K. (2014), *Work-Life Balance in the perception of Generation Y*, „Mediterranean Journal of Social Sciences”, 5(27), s. 264–268.
- Jaros R., Krajewski P., Mackiewicz M. (red.), Tomczak M. (2010), *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny. Poradnik dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwami*, CBOS, Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych.
- Jarvenpaa S.L., Majchrzak A. (2008), *Knowledge collaboration among professionals protecting national security: Role of transactive memories in ego-centered knowledge networks*, „Organization Science”, 19, s. 260–276.
- Jarvenpaa S.L., Staples D.S. (2000), *The use of collaborative electronic media for information sharing: An exploratory study of determinant*, „Journal of Strategic Information Systems”, 9, s. 129–154.
- Joo S.H., Grable J.E., Choe H. (2007), *Who is and who is not willing to use online employer-provided retirement investment advice*, „Journal of Employment Counselling”, 44(2), s. 73–85.
- Jöreskog K.G. (2002), *Structural Equation Modeling with Ordinal Variables Using LISREL*, <http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/ordinal.pdf> (dostęp 09.09.2010).
- Joshi A., Dencker J., Franz G. (2011), *Generations in organizations*, „Research in Organizational Behaviour”, 31, s. 177–205.
- Joshi A., Dencker J.C., Franz G., Martocchio J.J. (2010), *Unpacking generational identities in organizations*, „Academy of Management Review”, 35(3), s. 392–414.
- Juchnowicz M. (2009), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer biznes, Kraków.

- Jurek Ł. (2012a), *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*, Difin, Warszawa.
- Jurek Ł. (2012b), „Aktywne starzenie się” jako paradygmat w polityce społecznej, „Polityka Społeczna”, 3, s. 8–12.
- Kallestrup-Lamb M. (2011), *The Role of the Spouse in Early Retirement Decisions for Older Workers*, CREATES Research Paper 2011–38, Aarhus University, Aarhus.
- Kalwij A., Kapteyn A., de Vos K. (2010), *Retirement of older workers and employment of the young*, „De Economist”, 158(4), s. 341–359.
- Kankanhalli A., Tan B.C.Y., Wie K. (2005), *Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation*, „MIS Quarterly”, 29, s. 113–143.
- Karpowicz E. (2010), *Zarządzanie pracownikami w wieku 50+ – perspektywa pracodawcy*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Karwala S. (2009), *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz.
- Kasperkiewicz W. (2012), *Czy możliwy jest rozwój innowacyjności polskiej gospodarki?*, „Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica”, 268.
- Kasprzycki-Rosikoń J., Piątkowski J. (red.) (2013), *Crowdsourcing. Jak angażować konsumentów w świat marek*, ONE PRESS, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013.
- Kass G.V. (1980), *An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data*, „Applied Statistics”, 29, s. 119–127.
- Kautonen T., Hytti U., Bogenhold D., Heinonen J. (2012), *Job satisfaction and retirement age intentions in Finland: self-employed versus salary earners*, „International Journal of Manpower”, 33(4), s. 424–440.
- KE (2012), *Wkład UE w propagowanie aktywnego starzenia się i solidarności między pokoleniami*, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.
- Key Competences for Lifelong Learning, European, Recommendation 2006/962/EC of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning*, Official Journal L 394, 30.12.2006.
- Khan Hafiz T.A. (2012), *The cultivation of intergenerational know-how. Keeping up (with) the Dutch knowledge society in business organizations*, <http://www.awt.nl/upload/documents/tinymce/Khan.pdf> (dostęp 15.12.2014).
- Khoma N. (2014), *Zaufanie jako składowa i uwarunkowanie kapitału społecznego: ukraińskie doświadczenia kształtowania*, „Historia i Polityka”, 11(18), s. 67–73.
- Kijak R., Szarota Z. (2013), *Starość. Między diagnozą a działaniem*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa.
- Kiple D., Lewis A., Helm R. (2008), *Achieving Strategic Advantage and Organizational Legitimacy for Small and Medium Sized NFPs Through the Implementation of Knowledge Management*, „The Business Renaissance Quarterly”, 3(3), s. 21–42.
- Klimczuk A. (2011), *Aktywność ekonomiczna ludzi starych w kontekście badań nad kapitałem społecznym na przykładzie mieszkańców Białegostoku*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie”, Seria: Ekonomia, 1(3), s. 289–311.
- Klimczuk A. (2012), *Supporting the development of gerontechnology as part of silver economy building*, „Journal of Interdisciplinary Research”, 2(2), s. 52–56.
- Knack S., Keefer Ph. (1997), *Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Crosscountry Investigation*, „Quarterly Journal of Economics”, 4, s. 1251–1288.
- Knoll M.A.Z. (2011), *Behavioral and Psychological Aspects of the Retirement Decision*, „Social Security Bulletin”, 71(4), s. 15–32.
- Kobyłko G., Morawski M. (red.) (2006), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.
- Koch M., Thimann C. (1997), *From Generosity to Sustainability: The Austrian Pension System and Options for its Reform*, IMF Working Paper, WP/97/10.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2010), *Career Plan 50+. Survey Report*, SWSPiZ, Łódź.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014a), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwa-*

- nia i problemy, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014b), *Zarządzanie wiekiem a polityka wspierania starszych pracowników: doświadczenia polskie na tle innych krajów*, „Studia Demograficzne”, 2(166), s. 37–56.
- Konkluzje Rady Zdrowe starzenie się w ciągu całego cyklu życia, 2012/C 396/02, 12.12.2012.
- Kooij D.T.A., de Lange A.H., Jansen P.G.W., Kanfer R., Dikkers J.S.E. (2011), *Age and work-related motives: Results of a meta-analysis*, „Journal of Organizational Behaviour”, 32, s. 197–225.
- Koopman-Boyden P.G., MacDonald L. (2003), *Ageing, Work Performance and Managing Ageing Academics*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 25(1), s. 29–40.
- Kopeć E. (2013), *Warunki życia a potrzeby osób w podeszłym wieku*, „SiR”, 3(36), s. 69–85.
- Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J. (2010), *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa.
- Kornacki J., Ćwik J. (2005), *Statystyczne systemy uczące się*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Kościelniak H., Brendzel-Skowera K. (2014), *Crowdsourcing w zarządzaniu organizacjami*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, „Zarządzanie”, Nr 2, s. 145–154.
- Kot S.M., Kurkiewicz J. (2004), *The new measures of the population ageing*, *Studia Demograficzne*, 2(146), s. 17–29.
- Kotowska I.E., Matysiak A., Styrz M., Paille A., Solaz A., Vignoli D., Vermeylen G., Anderson R. (2010a), *Second European Quality of Life Survey: Family life and work*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, s. 1–96.
- Kotowska I.E., Grabowska I. (2007), *Ogólna charakterystyka ludności w wieku 45 lat i więcej na rynku pracy*, [w:] *Przejście z pracy na emeryturę. Informacje i opracowania statystyczne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Kotowska I.E., Grabowska I., Pogorzelski K., Słoczyński T., Strzelecki P. (2010b), *Młodość i doświadczenie – rywale czy sojusznicy?*, [w:] *Zatrudnienie w Polsce 2008. Praca w cyklu życia*, red. Bukowski M., Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa, s. 64–104.
- Kotowska I.E., Sączuk K., Strzelecki P.A. (2014), *Rynek pracy*, [w:] *Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków*, *Diagnoza Społeczna 2013. Raport tematyczny*, red. Kotowska I.E., MPIPS, CRZL, Warszawa.
- Kotowska I.E., Wóycicka I. (red.) (2008), *Sprawowanie opieki oraz inne uwarunkowania podnoszenia aktywności zawodowej osób w starszym wieku produkcyjnym. Raport z badań*. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Kowalczyk-Anioł J., Szafrąńska E., Włodarczyk B. (2014), *Dialog międzypokoleniowy w turystyce*, [w:] *Międzypokoleniowe aspekty turystyki*, red. Słedzińska J., Włodarczyk B., Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Warszawa.
- Kowaleski J.T., Majdzińska A. (2012), *Miary i skale zaawansowania starości demograficznej*, [w:] *Wprowadzenie do gerontometrii*, red. Rossa A., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 7–34.
- Koźmiński A. (2001), *Jak tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] *Strategia rozwoju Polski u progu XXI wieku*, Kancelaria Prezydenta RP i Komitet Prognoz Polska 2000 Plus, PAN, Warszawa.
- KPMG (2011), *Turn silver grey into gold. Empowering companies and organisations to tackle the ageing workforce challenge*, KPMG Advisory, Belgium.
- Krajewski M. (2012), *Generacje rzeczy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 3(74), s. 91–103.
- Krajewski P. (red.) (2010), *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny. Rekomendacje opracowane w ramach projektu*, Fundacja CBOS, Warszawa.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.

- Kryńska E. (2006a), *Wydlużanie życia zawodowego na polskim rynku pracy*, „Polityka Społeczna”, 9, s. 1–6.
- Kryńska E. (2006b), *Zasoby pracy w Polsce – stan obecny i perspektywy. Starzenie się ludności i zasobów pracy. Konsekwencje i sposoby ich ograniczania*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Kryńska E. (2012), *W kierunku srebrnej gospodarki, czyli o potrzebie akceptacji nieuniknionych zmian demograficznych*, [w:] *Praca dla osób starszych*, „Biuletyn Forum Debaty Publicznej”, nr 12, Kancelaria Prezydenta RP, Warszawa, s. 12–18.
- Kryńska E. (2013), *Rekomendacje dla Polski wynikające z rozwiązań systemowych stosowanych w krajach Unii Europejskiej*, [w:] *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, red. Kryńska E., Szukalski P., Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 263–281.
- Kryńska E. (red.) (2009), *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, MPiPS, Warszawa.
- Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J. (red.) (2013), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Kryńska E., Szukalski P. (red.) (2013), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Krzewińska A., Wiktorowicz J. (2013), *Aneks metodologiczny Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*, Uniwersytet Łódzki.
- Krzyżowski Ł. (2011), *Strategie przechodzenia na emeryturę w Polsce po 1989 roku. Oczekiwania społeczne i praktyki kulturowe*, „Studia Socjologiczne”, 2(201), s. 165–189.
- Kubicki P. (2013), *Przedsiębiorczość osób w wieku 50+ – perspektywy i bariery*, „Polityka Społeczna”, 1, s. 21–25.
- Kuhn M., Hetze P. (2007), *Team Composition and Knowledge Transfer within an Ageing Workforce*, Rostock Center Discussion Paper, No. 14, Rostock Center for the Study of Demographic Change, luty 2007.
- Kuijpers M.A.C.T., Scheerens J. (2006), *Career competencies for the modern career*, „Journal of Career Development”, 32(4), s. 303–319.
- Kunasz M. (2004), *Teoria kapitału ludzkiego na tle dorobku myśli ekonomicznej*, [w:] *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, red. Manikowski A., Psyk A., Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Kunasz M. (2015), *Wykształcenie jako czynnik determinujący długość życia*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 3(37), s. 93–110.
- Kunz T. (2011), *Pokolenie jako kategoria nowoczesna (o pragmatyce narracji pokoleniowej)*, [w:] *Formacja 1910. Świadkowie nowoczesności*, red. Kozicka D., Cieślak-Sokołowski T., Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS, Kraków.
- Kuyken K., Ebrahimi M., Saives A.-L. (2009), *Intergenerational knowledge transfer in high-technological companies: a comparative study between Germany and Quebec*, Conference Paper, The Administrative Sciences Association of Canada (ASAC), Niagara Falls, Ontario, 7 June, <http://ojs.acadiau.ca/index.php/ASAC/article/viewFile/493/402> (dostęp 18.08.2013).
- Kwiatkiewicz A. (2010), *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa.
- Kwiatkiewicz A. (2011), *Zarządzanie wiekiem a efektywność ZZZL w organizacji*, [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Urbaniak B., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 115–135.
- Kwieciński M., Czerwiński M. (2010), *Korzystanie z Internetu a Kapitał Społeczny*, Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych, Warszawa.
- Labovitz S. (1967), *Some Observations on Measurement and Statistics*, „Social Forces”, 46(2), s. 151–160.
- Lahaie D. (2005), *The impact of corporate memory loss, What happens when a senior executive leaves?*, „Leadership in Health Services”, 18(3), s. 35–48.

- Lamari M. (2010), *Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites: les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées*, „Télescope”, 16(1), p. 39–65.
- Landry R., Lamari M., Amara N. (2003), *Extent and Determinants of Utilization of University Research in Government Agencies*, „Public Administration Review”, 63(2), s. 192–206.
- Lange M., Rossa A. (2012), *Tablice trwania życia. Analiza wpływu zmian umieralności na średnią długość życia*, [w:] *Wprowadzenie do gerontometrii*, red. Rossa A., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 35–64.
- Larose D.T. (2006), *Odkrywanie wiedzy z danych. Wprowadzenie do eksploracji danych*, PWN, Warszawa.
- Lee R. (2008), *Social capital and business and management: setting a research agenda*, „International Journal of Management Review”, 11(3), s. 247–73.
- Lefter V., Brătianu C., Agapie A., et al. (2011), *The Knowledge-Based Economy: Implication for Higher Education in Economics and Business*, „Amfiteatru Economic”, 13(30), s. 392–403.
- Legros F. (2006), *Life-Cycle Options and Preferences*, [w:] *The Oxford Handbook of Pensions and Retirement Income*, red. Clark G.L., Munnell A.H., Orszag J.M., Oxford University Press, s. 183–200.
- Leibold M., Voelpel S. (2006), *Managing the ageing workforce. Challenges and Solutions*, Publicis Corporate Publishing, Wiley, Erlangen.
- Leonard D. (2014), *How to Prevent Experts from Hoarding Knowledge*, „Harvard Business Review”, 18.12.2014.
- Leonard D., Swap W.C. (2005), *Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom*, Harvard Business School Press, Boston.
- Leonard D., Swap W.C., Barton G. (2014a), *Critical Knowledge Transfer: Tools for Managing Your Company's Deep Smart Hardcover*, Harvard Business Review Press, Boston MA.
- Leonard D., Swap W.C., Barton G. (2014b), *What's Lost When Experts Retire?*, „Harvard Business Review”, 2.12.2014.
- Leonard-Barton D. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lesser E., Rivera R. (2006), *Closing the generational divide: Shifting workforce demographics and the learning function*, International Business Machines (IBM) & American Society of Training and Development (ASTD), IBM, Somers NY.
- Leśniewska A., Romanowicz K., Kozłowski P., Leśniewski R., Romanowicz M. (red.) (2011), *Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem*, PARP, Warszawa.
- Levin D.Z., Cross R. (2004), *The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer*, „Management Science”, 50(11), s. 1477–1490.
- Levin D.Z., Cross R., Abrams L.C. (2002), *Why should I trust you? Predictors of interpersonal trust in a knowledge transfer context*, Paper presented at Academy of Management meeting, Denver, CO, http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Why_Should_I_Trust_You.pdf (dostęp 17.12.2014).
- Levin L. (1998), *The assets fungible? Testing the behavioural theory of life-cycle*, „Journal of Economic Behavior and Organization”, 36, s. 59–83.
- Levy M. (2011), *Knowledge retention: minimizing organizational business loss*, „Journal of Knowledge Management”, 15(4), s. 582–600.
- Lewis-Beck M.S. (red.) (1994), *Factor analysis and related techniques*, Sage Publishing, London.
- Libertowska A. (2014), *Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty*, „Economics and Management”, 2, s. 85–96.
- Lichtarski J.M., Wąsowicz M., Stańczyk-Hugiet W. (2012), *Raport nt. możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych*, Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o., [http://www.silverteam.dobrekadry.pl/dokumenty/Raport_nt_mozliwosci_wykorzystania_metod_zarzadzania_\(2\).pdf](http://www.silverteam.dobrekadry.pl/dokumenty/Raport_nt_mozliwosci_wykorzystania_metod_zarzadzania_(2).pdf) (dostęp 30.10.2014)

- Lichtenthaler U., Lichtenthaler E. (2009), *A Capability-Based Framework for Open Innovation: Completing Absorptive Capacity*, „Journal of Management Studies”, 46(8), s. 1315–1338.
- Liebowitz J., Ayyavoo N., Nguyen H., Carran D., Simien J. (2007), *Cross-generational knowledge flows in edge organizations*, „Industrial Management and Data Systems”, 107(8), s. 1123–1153.
- Liebowitz J., Ivanov J. (2008), *Extending Cross-Generational Knowledge Flow Research in Edge Organizations*, Proceedings International Command & Control Research & Technology Symposium, Bellevue, WA, <http://www.nps.edu/Academics/Centers/CEP/docs/2008/LiebowitzIvanovICCRTS2008.pdf> (dostęp 20.08.2015).
- Lin N. (2001), *Building a Network Theory of Social Capital*, [w:] *Social Capital: Theory and Research (Sociology and Economics)*, red. Lin N., Cook K.S., Burt R.S., Aldine de Gruyter, Berlin-Hawthorne.
- Lis M., Magda I. (2014), *Dynamika plac w cyklu życia a indywidualny stan zdrowia*, „Gospodarka Narodowa”, 4(272), s. 121–142.
- Lisenkova K., Mérette M., Wright R. (2012), *The Impact of Population Ageing on the Labour Market: Evidence from Overlapping Generations Computable General Equilibrium (OLG-CGE) Model of Scotland*, Discussion Papers in Economics, 12–13, Department of Economics, University of Strathclyde, Glasgow.
- Liwiński J. (2010), *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, PARP, Warszawa.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2013), *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Lord R.L., Farrington P. (2006), *Age-related differences in the motivation of knowledge workers*, „Engineering Management Journal”, 3, s. 20–26.
- Lubke G.H., Muthen B.O. (2004), *Applying Multigroup Confirmatory Factor Models for Continuous Outcomes to Likert Scale Data Complicates Meaningful Group Comparisons*, „STRUCTURAL EQUATION MODELING”, 11, s. 514–534.
- Lucas R. (1988), *On the Mechanics of Economic Development*, „Journal of Monetary Economics”, 22, s. 3–42.
- Lüscher K. (2011), *Ambivalence: A “sensitizing construct” for the study and practice of intergenerational relationships*, „Journal of Intergenerational Relationships”, 9(2), s. 91–206.
- Luger B., Mulder R. (2010), *A literature review basis for considering a theoretical framework on older workers’ learning*, [w:] *Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives*, Cedefop, Luksemburg, s. 58–73.
- Luiz A.J., Bernardo L. (2009), *Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations*, „Journal of Knowledge Management”, 14(3), s. 410–427.
- Lyons S., Kuron L. (2013), *Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research*, „Journal of Organizational Behaviour”, 35, s. 139–157.
- Lyons S., Urick M., Kuron L., Schweitzer L. (2015), *Generational Differences in the Workplace: There Is Complexity Beyond the Stereotypes*, „Industrial and Organizational Psychology”, 8, s. 346–356.
- Lyons S.T., Ng E., Schweitzer L. (2014), *Launching a Career: Inter-generational differences in the early career stage based on retrospective accounts*, [w:] *Generational Diversity at Work: New Research Perspectives*, red. Parry E., Routledge, London, s. 148–163.
- Łapczyński M. (2002), *Badania segmentów rynku motoryzacyjnego z zastosowaniem drzew klasyfikacyjnych (CART)*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 586, s. 87–102.
- Łapczyński M. (2003), *Drzewa klasyfikacyjne w badaniach satysfakcji i lojalności klientów*, StatSoft Polska, Warszawa-Kraków.
- Łapczyński M. (2005), *Podejście regresyjne w budowie drzew klasyfikacyjnych CART*,

- „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 586, s. 135–151.
- Łopaciuk-Goncaryk B. (2012), *Mierzenie kapitału społecznego*, „Gospodarka Narodowa”, 1–2(245–246), s. 1–24.
- Łotocki Ł. (2012), *Barwy jesieni. O społeczno-kulturowym obrazie starości*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje”, 17.
- Łukaszewicz G. (2009), *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa.
- MacCallum R.C., Widaman K.F., Zhang S., Hong S. (1999), *Sample size in factor analysis*, „Psychological Methods”, 4(1), s. 84–99.
- Macrae C. N., Stangor Ch., Hewstone M. (1999), *Stereotypy i uprzedzenia. Najnowsze ujęcie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Maddala G. S. (1983), *Limited-Dependent and Qualitative Variables in Econometrics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Mahlberg B., Freund I., Cuaresma J.C., Prskawetz A. (2013), *The age-productivity pattern: Do location and sector affiliation matter?*, „The Journal of the Economics of Ageing”, 1–2, s. 72–82.
- Mahlberg B., Freund I., Prskawetz A. (2009), *Firm Productivity, Workforce Age and Vocational Training in Austria*, [w:] *Labour Markets and Demographic Change*, red. Kuhn M., Ochsens C., VS Verlag, s. 58–84.
- Maitland A. (2010), *Working Better. The over 50s, the new work generation*, Equality and Human Rights Commission, Glasgow.
- Maksim M. (2009), *Ekonometryczna analiza czynników wpływających na aktywność zawodową osób starszych*, [w:] *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, red. Wiśniewski Z., Dom Organizatora, Toruń, s. 185–212.
- Malarska A. (2005), *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, SPSS, Kraków.
- Malmberg B., Lindh T., Halvarsson M. (2008), *Productivity Consequences of Workforce Aging: Stagnation or Hornidal Effect?*, [w:] *Population Aging, Human Capital and Productivity Growth*, red. Prskawetz A., Bloom D.E., Lutz W., *Population and Development Review*, 34, Supplement, s. 238–256.
- Maltby T. (2011), *Extending Working Lives? Employability, Work Ability and Better Quality Working Lives*, „Social Policy & Society”, Cambridge University Press, 10(3), s. 299–308.
- Mankiw N.G., Romer D., Weil D. (1992), *A Contribution to the Empirics of Economic Growth*, „Quarterly Journal of Economics”, 107, s. 407–437.
- Mannheim K. (1952), *The problem of generations*, [w:] *Essays on the Sociology of Knowledge*, red. Mannheim K., RKP, London, s. 276–320.
- Mannheim K. (1992/1993), *Problem pokoleń*, „Colloquia Communia”, 1–12, s. 136–169.
- Manpower (2008), *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, Manpower Inc., Warszawa.
- Marciniak K. (red.) (2014), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy i doświadczeń w projektach aktywizujących*, Wydawnictwo Przestrzeń Wyobrażona, Poznań.
- Marek A. (2010), *Rola kultury organizacyjnej w tworzeniu i rozpowszechnianiu wiedzy w organizacji*, [w:] *Wiedza. Między słowem a obrazem*, red. Zemło M., Jabłoński A., Szymczyk J., Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 269–282.
- Markus M.L. (2001), *Toward A Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success*, „Journal of Management Information System”, 18(1), s. 57–93.
- Marszałek A. (2011), *Doskonalenie kluczowych kompetencji jako wymóg współczesnego rynku pracy*, e-mentor, 3(40), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/841> (dostęp 26.04.2015).
- Martens P., Russell S., Steinke I. (2011), *Silver markets and business customers: Opportunities for industrial markets?*, [w:] *The Silver Market Phenomenon. Marketing and Innovation in the Aging Society*, red. Kohlbacher F., Herstatt C., Springer, Berlin-Heidelberg.
- Martins E. C., Martins N. (2011), *The role of organisational factors in combating tacit knowledge loss in organisations*, „Southern African Business Review”, 15(1), s. 49–69.
- Mason A., Lee R. (2013), *Labor and consumption across the lifecycle*, „The Journal of the Economics of Ageing”, 1–2, s. 16–27.

- Matuszewska A. (2014), *Mentoring w przedsiębiorstwach na przykładzie łódzkiej instytucji finansowej*, [w:] *Międzypokoleniowe uczenie się*, red. Muszyński M., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 167–175.
- Matzler K., Renzl B., Mooradianc T., Krogh von G., Mueller J. (2011), *Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing*, „The International Journal of Human Resource Management”, 22(2), s. 296–310.
- Mazurek-Kucharska B. (2011), *Idea nowej solidarności międzypokoleniowej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 2(20), s. 31–46.
- Mazurek-Kucharska B., Block A. (2013), *Zarządzanie ponad podziałami. Idea nowej solidarności międzypokoleniowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, T. XIV, Z. 8, cz. II, s. 251–262.
- McAdams D.P. (2001), *Generativity in midlife*, [w:] *Handbook of midlife development. Wiley series on adulthood and aging*, red. Lachman M.E., Wiley, New York, s. 395–443.
- McConnell M. (2013), *Behavioral economics and ageing*, „The Journal of the Economics of Ageing”, 1–2, s. 83–89.
- McCullagh P., Nelder J.A. (1989), *Generalized Linear Models*, „Monographs on Statistics and Applied Probability”, 37, Chapman and Hall, London.
- McDonald S., Mair Ch.A. (2010), *Social Capital Across the Life Course: Age and Gendered Patterns of Network Resources*, „Sociological Forum”, 25(2), s. 335–359.
- McEvoy G.M., Cascio W.F. (1989), *Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance*, „Journal of Applied Psychology”, 74, s. 11–17.
- McNair S. (2011), *Older people and skills in a changing economy*, Briefing Paper Series, UK Commission for Employment and Skills, London.
- McNair S., Flynn M., Owen L., Humphreys C., Woodfield S. (2004), *Changing Work in Later Life: A Study of Job Transitions*, University of Surrey, Centre for Research into the Older Workforce, Surrey.
- McNichols D. (2010), *Optimal knowledge transfer methods: a generation perspective*, „Journal of Knowledge Management”, 14(1), s. 24–37.
- McQuade E., Sjoer E., Fabian P., Nascimento J.C., Schroeder, S. (2007), *Will You Miss me When I'm Gone?: A Study of Potential Loss of Company Knowledge and Expertise as Employees Retire*, „Journal of European Industrial Training”, 31(9), s. 758–768.
- Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokers P., Garrett-Harris R. (2008), *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Poznań.
- Menard S. (2002), *Applied logistic regression analysis*, Sage Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, series no 07-106, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw* (2014), Zespół Sterujący Procesem Ewaluacji Polityki Spójności, Grupa Sterująca Ewaluacją PO KL, PARY, Poznań, 28 marca.
- Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych (desk-research)* (2013), „Ewaluacja tematyczna: Mentoring – popularność i skala wykorzystania mentoringu w polskich przedsiębiorstwach, ocena skuteczności tego narzędzia przez przedsiębiorstwa, ścieżki wyboru i edukacji mentorów”, na zlecenie PARY, Polskie Stowarzyszenie Mentoringu, Warszawa, grudzień.
- Mierzejewska B. (2005), *Mechanizmy wspierające zarządzanie wiedzą w organizacji*, „e-mentor”, 3(10), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/10/id/171> (dostęp 14.08.2015).
- Migdał-Najman K., Szreder M. (2013), *Nowe trendy demograficzne a zmiany konsumpcji w Polsce*, „Marketing i Rynek”, 20(11), s. 2–8.
- Mikuła B. (2011a), *Istota zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, red. Potocki A., Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 11–32.
- Mikuła B. (2011b), *Transfer wiedzy w organizacji*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, red. Potocki A., Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 59–76.

- Mincer J. (1974), *Schooling, Experience, and Earnings*, Columbia University Press, [za:] *Population Aging, Human Capital and Productivity Growth*, red. Prskawetz A., Bloom D.E., Lutz W., „Population and Development Review”, 34, Supplement, s. 78–99.
- Misztal M. (2000), *Wykorzystanie drzew klasyfikacyjnych do wspomagania procesów podejmowania decyzji*, StatSoft Polska, Kraków.
- Miś A. (2011), *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 224, s. 82–90.
- Modigliani F., Brumberg R.H. (1954), *Utility analysis and the consumption function: an interpretation of cross-section data*, [w:] *PostKeynesian Economics*, red. Kurihara K.K., New Brunswick, NJ. Rutgers University Press, s. 388–436.
- Mosconi E., Roy M-Ch. (2013), *Linking Knowledge Management and Organizational Performance*, „International Business Research”, 6(9), s. 68–76.
- Mroczek D.K., Spiro A.I. (2005), *Change in life satisfaction during adulthood: Findings from the veterans affairs normative aging study*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 88, s. 189–202.
- Mról A. (2010), *Idea wielopoziomowości rozwoju osobowego a narracje autobiograficzne*, „Psychologia Rozwojowa”, 15(3), s. 11–17.
- Mueller J. (2012), *Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents*, „Journal of Knowledge Management”, 16(3), s. 435–447.
- Mularska-Kucharek M. (2012), *Kapitał społeczny a postawy i działania przedsiębiorcze mieszkańców Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mularska-Kucharek M., Wiktorowicz J. (2015), *Entrepreneurship of Rural Residents*, „Acta Scientiarum Polonorum Oeconomia”, 14(3), s. 83–93.
- Munnell A.H., Sass S. (2008), *Working Longer. The Solution to the Retirement Income Challenge*, Brookings Institution Press, Washington.
- Munnell A.H., Wu A.Y. (2012), *Will delayed retirement by the baby boomers lead to higher unemployment among younger workers?*, Center for Retirement Research Working Paper 2012–22, Boston College, Boston.
- Murphy C. (2012), *Transferring Knowledge and Life Experience Between Generations: the Potential of Community Based Intergenerational Projects*, Ph.D. Thesis, Dublin Institute of Technology, <http://arrow.dit.ie/appamas/37/> (dostęp 15.05.2015).
- Murphy S.A. (2007), *Leading a Multigenerational Workforce*, AARP, Washington.
- Murzyn M., Nogiec J. (2015), *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń*, „The Wrocław School of Banking Research Journal”, 15(3), s. 373–380.
- Muszyński M. (red.) (2014), *Międzypokoleniowe uczenie się*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Muukka H. (2012), *An age management challenge: a study on company knowledge transfer from senior employees' to the company's utilization*, Turku University of Applied Sciences, Turku.
- Myck M., Czapiński J., Dorabalski W., Gilis-Januszewska A., Kalbarczyk M., Kula G., Nicińska A., Topór-Mądry R., Wiśniewski M. (2009), *Zdrowie, praca i styl życia populacji 50+ w Polsce na tle innych krajów Europy*, CenEA Reseach Note Series, RN02pl/09, http://zdrowiepol.nazwa.pl/share/files/publikacje/cenea_rn02_09.pdf (dostęp 23.04.2015).
- Myck M., Najsztub M., Oczkowska M. (2014), *Dynamika rynku pracy i zmiany w sytuacji materialnej osób w wieku 50+*, [w:] *Portret generacji 50+ w Polsce i w Europie. Wyniki badania zdrowia, starzenia się i przechodzenia na emeryturę w Europie (SHARE)*, red. Chłoń-Domińczak A., Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, s. 19–29.
- Naegele G., Bauknecht J. (2013), *Extending Working Lives. National Report Germany*, FFG Working Document, MoPAct, University of Sheffield, Sheffield.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, „The Academy of Management Review”, 23(2), s. 242–266.
- Nawrat D. (2014), *Uczenie się międzypokoleniowe w środowisku pracy – wybrane strategie i metody*, [w:] *Międzypokoleniowe uczenie się*,

- red. Muszyński M., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 147–166.
- Nelson R., Phelps E. (1966), *Investment in Humans, Technological Diffusion, and Economic Growth*, „American Economic Review”, 56, s. 69–75.
- Nelson T. (2003), *Psychologia uprzedzeń*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Ng E.S.W., Schweitzer L., Lyons S.T. (2010), *New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation*, „Journal of Business Psychology”, 25, s. 281–292.
- Ng T.W.H., Feldman D.C. (2008), *The relationship of age to ten dimensions of job performance*, „Journal of Applied Psychology”, 93, s. 392–423.
- Ng T.W.H., Feldman D.C. (2013), *Age and innovation-related behaviour: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality*, „Journal of Organizational Behavior”, 34, s. 583–606.
- Niewiadomska A. (2013), *The Use of Age Management to Professional Activation of the Elderly*, „Management”, 17(1), s. 305–318.
- Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M. (2012), *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław, http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/38633/Wiedza_kapital_ludzki_innowacje.pdf (dostęp 16.08.2014).
- Nilsson K., Hydborn A.R., Rylander L. (2011), *Factors influencing the decision to extend working life or retire*, Scandinavian Journal of Work, „Environment and Health”, 37(6), s. 473–480.
- Ninčević I., Čukušić M., Garača Z. (2010), *Mining demographic data with decision trees*, [w:] MIPRO, Proceedings of the 33rd International Convention, IEE, Opatija, Croatia, s. 1288–1293.
- Noethen D. (2011), *Knowledge Transfer in Teams and Its Role for the Prevention of Knowledge Loss*, Ph.D. Thesis, Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development, Jacobs University, 6.05.2011.
- Noethen D., Biemann T., Voelpel S. (2010), *Intergenerational knowledge transfer in work teams: A social network perspective*, Workshop on Social Network Perspectives in HRM, Copenhagen Business School, Frederiksberg.
- Nogalski B. (red.) (1999), *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Nogalski B., Szpitter A. (2010), *Zarządzanie wiedzą – wyzwania i realia badawcze*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. Lachiewicz S., Nogalski B., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 292–310.
- Nonaka I. (2009), *The Knowledge-Creating Company*, Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, Boston MA.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-Creating company. How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka I., von Krogh G. (2009), *Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory*, Organization Science, 20, s. 635–652.
- Oczkowska M. (2014), *Charakterystyka badania SHARE*, [w:] *Portret generacji 50+ w Polsce i w Europie. Wyniki badania zdrowia, starzenia się i przechodzenia na emeryturę w Europie (SHARE)*, red. Chłoń-Domińczak A., Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, s. 14–18.
- OECD (1992), *Technology and the economy. The key relationship*, The Technology/Economy Program, Paris.
- OECD (1998), *Maintaining Prosperity in an Ageing Society*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2000), *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii Gospodarczej, 2000.
- OECD (2006), *Live Longer. Work Longer: A Synthesis Report*, Paris.
- OECD (2013), *Przemiany demograficzne i starzenie się społeczeństwa: konsekwencje dla lokalnych rynków pracy w Polsce*, Dokument Roboczy, Program na rzecz Lokalnego Rozwoju Gospodarczego i Tworzenia Miejsca Pracy (LEED).

- OECD, EC (2012), *Policy Brief on Senior Entrepreneurship. Entrepreneurial Activities in Europe*, OECD, European Commission.
- Ojha A.K. (2005), *Impact of team demography on knowledge sharing in software project teams*, „South Asian Journal of Management”, 12(3), s. 67–78.
- Olejnik I. (2013), *Retirement Savings – Determinants of Households’ Behaviour*, „International Journal of Social Sciences”, 11(3), s. 105–116.
- Olsson U. (1979), *On the Robustness of Factor Analysis against Crude Classification of the Observations*, „Multivariate Behavioral Research”, 14(4), s. 485–500.
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie: „Przyszłość rynku pracy w Europie – w poszukiwaniu skutecznej odpowiedzi na tendencje demograficzne” (opinia rozpoznawcza), 2011/C 318/01.
- Orczyk J. (2007), *Sens pracy a jakość kapitału ludzkiego*, [w:] *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, red. Poczrowski A., Instytut Pracy i Spraw Społecznych, Warszawa, s. 28–36.
- Orr R.J., Nissen M.E. (2006), *Hypothesis Testing of Edge Organizations: Simulating Performance under Industrial Era and 21st Century Conditions*, Conference paper, 11th International Command and Control Research and Technology Symposium, Cambridge, UK, 26–28.09.2006.
- Orzea I., Brătianu C. (2012), *Intergenerational Learning in Ageing Societies*, [w:] *Proceedings of the 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning*, red. Chaparro F., The Universidad Del Rosario and the Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogota, Colombia, 18–19.10.2012, s. 193–199.
- Osterloh M., Frey B.S. (2000), *Motivation, knowledge transfer and organisational forms*, „Organizational Science”, 11(5), s. 538–551.
- Paliszkiewicz J.O. (2007a), *Dzielenie się wiedzą oraz zaufanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe SGGW, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 62, s. 143–152.
- Paliszkiewicz J.O. (2007b), *Transfer wiedzy a organizacyjna kreatywność*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, s. 15–18.
- Paliszkiewicz J.O. (2012), *Zaufanie a zarządzanie wiedzą – przegląd literatury*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. Knosala R., Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 548–561.
- Palmore E.B., Branch L., Harris D.K. (red.) (2005), *Encyclopedia of ageism*, The Haworth Pastoral Press, New York.
- Paloniemi S. (2006), *Experience, competence and workplace learning*, *Journal of Workplace Learning*, 18(7), s. 439–450.
- Panek T. (2009), *Statystyczne metody wielowymiarowej analizy porównawczej*, SGH – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Panek T., Zwierchowski J. (2013), *Statystyczne metody wielowymiarowej analizy porównawczej. Teoria i zastosowania*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Parise S., Cross R., Davenport T.H. (2006), *Strategies for preventing a knowledge-loss crisis*, *MIT Sloan Management Review*, 47(4), s. 31–38.
- PARP (2014), *Ewaluacja tematyczna: „Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw”*, Realizacja Sp. z o.o., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Parry E., Urwin P. (2011), *Generational differences in work values: A review of theory and evidence*, „International Journal of Management Reviews”, 13, s. 79–96.
- Pawlina A. (2013), *Aktywne starzenie się w Krakowie – postulat czy rzeczywistość? Osoby starsze jako beneficjenci działań podejmowanych w przestrzeni miasta Krakowa*, [w:] *Starzenie się. Problemat społeczno-socjalny i praktyka działań*, red. Nózka M., Smagacz-Poziemska M., „Zeszyty Pracy Socjalnej”, 18, Uniwersytet Jagielloński, s. 93–110.
- Paxton P. (1999), *Is social capital declining in the United States? A multiple indicator assessment*, „American Journal of Sociology”, 105 (1), s. 88–127
- Pearson K. (1901), *On lines and planes of closest fit to systems of points in space*, „Philosophical Magazine”, 2(6), s. 559–575.
- Penc J. (2002), *Nowe koncepcje zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 7.

- Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Penick J.M., Fallshore M., Spencer A.M. (2014), *Using Intergenerational Service Learning to Promote Positive Perceptions about Older Adults and Community Service in College Students*, „Journal of Intergenerational Relationships”, 12(1), s. 25–39.
- Perek-Biała J., Mysińska E. (2013), *Indeks aktywnego starzenia w ujęciu regionalnym*, ekspertyza wykonana na zlecenie Departamentu Polityki Senioralnej, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Perek-Biała J., Strzałkowska H., Turek K. (2010), *Analiza desk research w ramach badań dot. stworzenia modelu świadczenia usług doradztwa i rozwoju kariery pracowników 50+*, Kraków.
- Perek-Biała J., Turek K. (2012), *Organisation-level policy towards older workers in Poland*, „International Journal of Social Welfare”, 21, s. 101–116.
- Perek-Biała J., Turek K., Strzałkowska H. (2011), *Analiza desk research*, [w:] *Zbiórny raport z badań*, Projekt „Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+”, PBS DGA Sp. z o.o., Sopot, s. 13–75.
- Perek-Biała J., Worek B. (2005), *Aktywne starzenie się. Aktywne starość – określenie pojęć*, [w:] *Aktywne starzenie. Aktywne starość*, red. Perek-Biała J., Wyd. AUREUS, Kraków.
- Perek-Biała J., Zwierzchowski J.K. (2014), *Wskaźnik aktywnego starzenia w ujęciu regionalnym – edycja 2014*, Opracowanie dla Departamentu Polityki Senioralnej, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, grudzień.
- Perspektywa uczenia się przez całe życie* z 10 września 2013, Załącznik do Uchwały Nr 160 Rady Ministrów z dnia 10 września 2013.
- Peterson B.E. (2002), *Longitudinal analysis of midlife generativity, intergenerational roles, and caregiving*, „Psychology and Aging”, 17, s. 161–168.
- Peterson B.E., Steward A.J. (1990), *Using personal and fictional documents to assess psychosocial development: A case study of Vera Brittain's generativity*, „Psychology and Aging”, 5, s. 400–411.
- Phillips D.R., Addicks L.K. (2010), *Engaging a Multi-generational Workforce – A Strategic Framework for Success*, „International Journal of Facility Management”, 1(1), s. 1–10.
- Phillipson Ch., Smith A. (2005), *Extending working life: A review of the research literature*, Department for Work and Pensions, Research Report No 299.
- Piktialis D., Greenes K.A. (2008), *Bridging the Gaps. How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace*, The Conference Board, Research Report, R-1428-08-RR, USA.
- Pleśniak A. (2009), *Wybór metody estymacji w budowie skali czynnikowej*, „Wiadomości Statystyczne”, 11(582), s. 1–16.
- Plonsky L. (red.) (2015), *Advancing Quantitative Methods in Second Language Research*, Routledge, Taylor & Francis Group, Nowy York-Londyn.
- Poczta-Wajda A. (2011), *Nowoczesne techniki analityczne w kształceniu na studiach ekonomicznych. Część I i II*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.) (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Pokolenie Y: potrzeby i nawyki wpływające na dzielenie się wiedzą*. Raport podsumowujący badania prowadzone w ramach projektu „Ucząca się organizacja 2.0”, realizowanego przez portal Interia.pl oraz Wszelchnię Uniwersytetu Jagiellońskiego, <http://y-box.pl/download/download/id/2> (dostęp 5.11.2014).
- Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju* z 11 stycznia 2013; *Uchwała Nr 16 Rady Ministrów z dnia 5 lutego 2013 w sprawie przyjęcia Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności*, M.P. z 2013, poz. 121.
- Posthuma R.A., Champion M.A. (2009), *Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes*,

- moderators, and future research directions, „Journal of Management”, 35, s. 158–188.
- Potocki A. (2011), *Komunikacja jako proces zarządzania wiedzą*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, red. Potocki A., Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 33–58.
- Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L. (1996), *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology*, „Administrative Science Quarterly”, 41, s. 116–145.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Program Rządowy „Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”*, przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 17 października 2008, Warszawa, październik 2008, s. 4.
- Prskawetz A., Bloom D.E., Lutz W. (red.) (2008), *Population Aging, Human Capital and Productivity Growth*, „Population and Development Review”, 34, Supplement.
- Prskawetz A., Fent T., Guest R. (2008), *Workforce Aging and Labor Productivity: The Role of Supply and Demand for Labor in the G7 Countries*, [w:] *Population Aging, Human Capital and Productivity Growth*, red. Prskawetz A., Bloom D.E., Lutz W., „Population and Development Review”, 34, Supplement, s. 298–323.
- Przejście z pracy na emeryturę w 2012 r.* (2013), GUS, Warszawa.
- Przywódca, lider, mentor. Audyt semiotyczny* (2013), Semiotic Solutions, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Ptaszyńska B. (2012), *Dezaktywizacja zawodowa społecznym skutkiem transformacji*, „Wiadomości Statystyczne”, 6, s. 29–40.
- Putnam R.D. (1995), *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, „Journal of Democracy”, 5.
- Putnam R.D. (2000), *Bowling alone: The Collapse and the Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York.
- Quigley N.R., Tesluk P.E., Locke E.A., Bartol K.M. (2007), *A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance*, „Organization Science”, 18, s. 71–88.
- Raport merytoryczny po konferencji „Mentoring i Coaching w służbie przedsiębiorczości”* (2011), Warszawa, 28.06.2011
- Ratajczyk M. (2014), *Ekonomia w dobie finansyzacji gospodarki*, „Ruch Prawny, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2, s. 259–270.
- Reagans R., McEvily B. (2003), *Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range*, „Administrative Science Quarterly”, 48(2), s. 240–267.
- Reisenwitz T.H., Iyer R. (2009), *Differences in generation x and generation y: Implications for the organization and marketers*, „Marketing Management Journal”, 19(2), s. 91–103.
- Richert-Kaźmierska A. (2012), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach*, [w:] *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 695(80), s. 69–88.
- Richert-Kaźmierska A., Forkiewicz M. (2013), *Kształcenie osób starszych w koncepcji aktywnego starzenia się*, „Studia Ekonomiczne”, 131, s. 127–139.
- Richert-Kaźmierska A., Forkiewicz M., Grudzińska M. (2011), *Identifying the Needs of Best Ager activities in participating regions*, Raport cząstkowy, Gdańsk, [za:] Richert-Kaźmierska A. (2012), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 695(80), s. 69–88.
- Richert-Kaźmierska A., Stankiewicz K. (red.) (2014), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach sektora MSP – wybrane zagadnienia*, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- Richert-Kaźmierska A., Wasilczuk J. (2014), *Zatrudnienie czy samozatrudnienie – dylematy wspierania aktywności zawodowej osób starszych*, „Studia Ekonomiczne. Polityka społeczna wobec przemian demograficznych”, 167, s. 148–155.

- Rietveld T., van Hout R. (1993), *Statistical Techniques for the Study of Language and Language Behaviour*, Mouton de Gruyter, Berlin – New York.
- Riley M.W., Riley J.W. Jr. (1994), *Age integration and the lives of older people*, „Gerontologist”, 34, s. 110–115.
- Ringberg T., Reihlen M. (2008), *Towards a socio-cognitive approach to knowledge transfer*, „Journal of Management Studies”, 45(5), s. 912–935.
- Rintala N., Kuronen T. (2006), *How to share tacit nuclear knowledge?*, „International Journal of Nuclear Knowledge Management”, 2(2), s. 121–133.
- Robrók S., Schuring M., Crözen S., Stattin M., Burdorf A. (2013), *Poor health, unhealthy behaviors, and unfavorable work characteristics influence pathways of exit from paid employment among older workers in Europe: a four year follow-up study*, „Scandinavian Journal of Work, Environmental and Health”, 39(2), s. 125–133.
- Roger M., Wasmer M. (2011), *Heterogeneity matters: labour productivity differentiated by age and skills*, Series des documents de travail de la Direction des Études et Synthèses Économiques, G 2011/04, Institut National de la Statistique et des Études Économiques.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (red.) (2014), *Pokolenia w miejscu pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rojek I. (2015), *Wspomaganie projektowania procesu technologicznego przy użyciu drzew klasyfikacyjnych*, [w:] *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, Tom II, Cz. VIII, *Zarządzanie wiedzą, transfer wiedzy, systemy wspomagania podejmowania decyzji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, s. 182–191.
- Romer P.M. (1986), *Increasing Returns and Long-Run Growth*, „Journal of Political Economy”, 94(5), s. 1002–1037.
- Ropes D. (2010), *Organizing Professional Communities of Practice*, University of Amsterdam, Amsterdam.
- Ropes D. (2011), *Intergenerational learning: A research framework*, [w:] *Supporting longer working lives: Guidance and counselling for ageing workers*, Cedefop, Luxembourg, s. 105–123.
- Ropes D. (2013), *Intergenerational learning in organizations*, „European Journal of Training and Development”, 37(8), s. 713–727.
- Ropes D., Ypsilanti A. (2012), *Factors influencing intergenerational learning: towards a framework for organizations to ensure successful learning in older employees*, [w:] *Learning later in life – uncovering the potential of investing in an ageing workforce*, Cedefop, Luxembourg, s. 280–308.
- Rosset E. (1959), *Proces starzenia się ludności. Studium demograficzne*, Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa.
- Roszkowska S. (2013), *Wpływ kapitału ludzkiego na wzrost w gospodarce polskiej – oszacowanie wieloczynnikowej funkcji produkcji*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica”, 281, s. 239–255.
- Rothwell W. J. (2002), *The Workplace Learner: How to Align Training Initiatives with Individual Learning Competencies*, AMCOM, New York.
- Rothwell, W.J., Poduch S. (2004), *Introducing Technical (Not Managerial) Succession Planning*, „Public Personnel Management”, 33(4), s. 405–419.
- Rowe J.W., Kahn R.L. (1987), *Human aging: Usual and successful*, „Science”, 237, s. 143–149.
- Rószkiewicz M. (2011), *Analiza klienta*, SPSS, Kraków.
- Rulke D.L., Zaheer S., Anderson M. (2000), *Sources of managers' knowledge of organizational capabilities*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 82(1), s. 134–149.
- Rusnak Z. (2011), *Regresja logistyczna a analiza oszczędności i zobowiązań finansowych gospodarstw domowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 25, s. 169–188.
- Ruzik-Sierdzińska A., Perek-Białas J., Turek K. (2013), *Did the transition to a market economy and the EU membership have an*

- impact on active ageing policy in Poland?*, [w:] *The Making of Aging Policy: Theory and Practice in Europe*, red. Ervik R., Linden T., Edward Elgar Press.
- Rzechowska E. (red.) (2010), *Dojrzały pracownik na rynku pracy: Perspektywa rozwojowa i perspektywa pracowników służb społecznych (raport z badań)*, Lubelska Szkoła Biznesu, Lublin.
- Sabri S., Haron H., Jamil N., Ibrahim E. N. M. (2014a), *Intergenerational Knowledge Transfer Strategy Framework for Family Firm*, Conference Paper, Regional Conference on Science, Technology & Social Sciences (RCSTSS2014), Pahang, Malaysia, November 2014, http://www.researchgate.net/publication/276293028_Intergenerational_Knowledge_Transfer_Strategy_Framework_For_Family_Firm (dostęp 18.12.2014).
- Sabri S., Haron H., Jamil N., Ibrahim E.N.M. (2014b), *A Conceptual Review on Technological Intergenerational Knowledge Transfer*, „Journal of Computers”, 9(3), s. 654–667.
- Sadowska-Snarska C. (red.) (2011), *Uwarunkowania utrzymania aktywności zawodowej osób pracujących po 50. roku życia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Sagan A. (2011), *Krzywe operacyjno-charakterystyczne w ewaluacyjnych badaniach marketingowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 864, s. 5–17.
- Samoliński B., Raciborski F. (red.) (2013), *Zdrowe starzenie się: BIAŁA KSIĘGA*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
- Sapnas K.G., Zeller R.A. (2002), *Minimizing sample size when using exploratory factor analysis for measurement*, „Journal of Nursing Measurement”, 10(2), s. 135–153.
- Sävulea D., Constantinescu N. (2012), *Statistical Analysis of the Demographic Ageing Process in the EU Member States, Former Communist Countries*, „International Journal of Advanced Computer Science and Application”, 3(12), s. 13–24.
- Schalk R. (2010), *Matching individual and organisation needs to enable longer working lives*, [w:] *Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives*, Cedefop, Luksemburg, s. 114–131.
- Schimanek T. (2010), *Spoleczne uwarunkowania i konsekwencje niskiej aktywności zawodowej osób 50+ oraz rozwiązania służące jej zwiększeniu*, [w:] *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem, Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, s. 8–15.
- Schimanek T., Kotzian J., Arczewska M. (2015), *Zarządzaniem wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Schimanek T., Trzos K., Zatorska M. (2011), *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Schlagwein D., Bjørn-Andersen N. (2014), *Organizational Learning with Crowdsourcing: The Revelatory Case of LEGO*, „Journal of the Association for Information System”, 15, Special Issue, s. 754–778.
- Schmidt B. (2010), *Perception of age, expectation of retirement and continuing education of older workers*, [w:] *Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives*, Cedefop, Luksemburg, s. 210–226.
- Schonemann P.H. (1990), *Facts, Fictions, and Common-Sense About Factors and Components*, „Multivariate Behavioral Research”, 25(1), s. 47–51.
- Schultz T.W. (1961), *Investment in Human Capital*, „The American Economic Review”, 51(1), s. 1–17.
- Schulz R. (2006), *The Encyclopedia of Ageing*, Springer Publishing Company, New York.
- Schwarz-Woelzl M., Kołodziejczyk-Olczak I., Wiktorowicz J., Costa C. (2014), *Literature Review*, Cameo Project, Deliverable 2.1, materiał wewnętrzny.
- Sefton J., van de Ven J., Weale M. (2008), *Means-testing Retirement Benefits: Fostering Equity or Discouraging Savings*, „Economic Journal”, s. 556–590.

- Senge P.M. (2003), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Shultz K.S., Morton K.R., Weckerle J.R. (1998), *The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment*, „Journal of Vocational Behavior”, 53(1), s. 45–57.
- Siergiejuk M., Gejderowicz T., Sztanderska U. (2010), *Prawne i finansowe uwarunkowania zarządzania wiekiem w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, PARP, Warszawa.
- Silcock D. (2012), *Extending working lives*, „Pension”, 17(4), s. 229–235.
- Simon H. (1955), *A behavioral model of rational choice*, „Quarterly Journal of Economics”, 69, s. 99–188.
- Šimonová Z. (2010), *To work or not work: motivation for work after reaching retirement age*, [w:] *Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives*, Cedefop, Luksemburg, s. 169–189.
- Simonovits A. (2003), *Modeling Pension Systems*, Palgrave Macmillan, New York.
- Sinclair D., Watson J., Beach B. (2013), *Working longer: An EU perspective*, ILC-UK, London, http://www.ilcuk.org.uk/files/Working_longer_an_EU_perspective.pdf (dostęp 23.09.2014).
- Skirbekk V. (2005), *Population Ageing Negatively Affects Productivity*, Vienna Yearbook of Population Research, s. 5–6.
- Skirbekk V. (2008), *Age and Productivity Potential: A New Approach Based on Ability Levels and Industry-Wide Task Demand*, [w:] *Population Aging, Human Capital and Productivity Growth*, red. Prskawetz A., Bloom D.E., Lutz W., „Population and Development Review”, 34, Supplement, s. 191–207.
- Skrzypek E. (2002), *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w warunkach globalizacji*, [w:] *Kształcenie ustawiczne w warunkach globalizacji i rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, Instytut Wiedzy, Warszawa.
- Skrzypek E. (2008), *Miejsce i znaczenie wiedzy w zrównoważonym rozwoju*, [w:] *Filozofia TQM w zrównoważonym rozwoju*, red. Żuchowski J., Wydawnictwo Politechniki Radomska, Radom, s. 158–165.
- Skrzypek E. (2011), *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Społeczeństwo informacyjne – regionalne aspekty rozwoju”, Nr 23, s. 270–285.
- Skrzypek E. (2014a), *Pomiar kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie – aspekty metodyczne*, „Studia Metodologiczne”, 32, s. 95–116.
- Skrzypek E. (2014b), *Uwarunkowania i konsekwencje transferu wiedzy do przedsiębiorstw*, IX Kongres Ekonomistów Polskich, 28–29.11.2013, <http://www.pte.pl/kongres/referaty/Skrzypek%20Elzbieta/Skrzypek%20Elzbieta%20-%20UWARUNKOWANIA%20I%20KONSEKWENCJE%20TRANSFERU%20WIEDZY%20DO%20PRZEDSIĘBIORSTW.pdf> (dostęp 12.08.2015).
- Slagter F. (2007), *Knowledge Management Among the Older Workforce*, „Journal of Knowledge Management”, 11(4), s. 82–96.
- Sławecki B. (2011), *Zatrudnianie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Smeaton D., McKay S. (2003), *Working after State Pension Age: Quantitative Analysis*, Department for Work and Pensions, Research Report 182, London.
- Smeaton D., Vegeris S., Sahin-Dikmen M. (2009), *Older Workers: Employment Preferences, Barriers and Solutions*, Equality and Human Rights Commission, Policy Studies Institute, Research Report 43.
- Smolbik-Jęczmień A. (2013a), *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, „Nauki o Zarządzaniu” [Management Sciences], 1(14), s. 89–97.
- Smolbik-Jęczmień A. (2013b), *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, „Modern Management Review”, XVIII, 20(4), s. 191–202.
- Snook S.C., Gorsuch R.L. (1989), *Component Analysis Versus Common Factor-Analysis – a Monte-Carlo Study*, „Psychological Bulletin”, 106(1), s. 148–154.

- Sobocka-Szczapa H., Poliwczyk I. (red.) (2011), *Diagnoza sytuacji osób w wieku 45+ na rynku pracy w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. Aspekt ekonomiczny*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Łódź.
- SOC(594) (2012), *Reagowanie na wyzwania demograficzne przez zwiększenie uczestnictwa wszystkich obywateli w rynku pracy i w życiu społecznym*, Konkluzje Rady, 11639/12, Bruksela, 22.06.2012
- Sokołowicz M.E. (2014), *Wpływ korporacji transnarodowych na wzmacnianie kapitału ludzkiego w regionie. Studium przypadku Łódzkiego Obszaru Metropolitalnego*, [w:] *Kapitał ludzki w regionie łódzkim z perspektywy przedsiębiorstw i rynku pracy*, red. Przygodzki Z., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 13–40.
- Sokołowska A. (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Solek A. (2010), *Ekonomia behawioralna a ekonomia neoklasyczna*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, 8, s. 21–34.
- Solem P.E., Syse A., Furunes T., Mykletun R.J., de Lange A., Schaufeli W., Ilmarinen J. (2016), *To leave or not to leave: retirement intentions and retirement behaviour*, *Ageing and Society*, 36(2), s. 259–281.
- Spencer C., Tribe K., Sokolovskaja J. (2004), *Mentoring. Made easy – a practical guide*, Employment Equity and Diversity, Public Employment Office, NSW Premier's Department, Sydney.
- Stam Ch. (2009a), *Knowledge and the ageing employee: a research agenda*, Conference Paper, European Conference on Intellectual Capital, Haarlem, Netherlands, <http://www.scienceguide.nl/pdf/Stam200906.pdf> (dostęp 15.12.2012).
- Stam Ch. (2009b), *Ageing and Talent Management*, „Creelman Research”, Vol. 2.7.
- Stam Ch. (2010), *Retaining knowledge from ageing employees: a structured comparison of six KM interventions*, Conference Paper, 11th European Conference on Knowledge Management, Famalicao, Portugal, 2–3.09.2010.
- Stanley D. (2010), *Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing*, „Journal of Nursing Management”, 18, s. 846–852.
- Staples D.S., Webster J. (2008), *Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams*, „Information Systems Journal”, 18, s. 617–640.
- Starks A. (2011), *Linking multigenerational workplace dynamics to knowledge transfer utility in the federal government sector*, Ph.D. Thesis, Capella University, ProQuest LLC., https://www.academia.edu/1637856/Linking_multigenerational_workplace_dynamics_to_knowledge_transfer_utility_in_the_federal_government_sector (dostęp 26.07.2015).
- Starks A. (2013), *The Forthcoming Generational Workforce Transition and Rethinking Organizational Knowledge Transfer*, „Journal of Intergenerational Relationships”, 11(3), s. 2233–237.
- Starosta P. (red.) (2010a), *Kapitał ludzki i społeczny regionu łódzkiego – Raport z badań ankietowych na reprezentatywnej próbie mieszkańców województwa łódzkiego. Raport cząstkowy opracowany w ramach projektu „Kapitał ludzki i społeczny jako czynniki rozwoju regionu łódzkiego”*, <http://www.kls.uni.lodz.pl/> (dostęp 26.07.2015).
- Starosta P. (2010b), *Kapitał społeczny i jego wyznaczniki*, [w:] *Kapitał ludzki i społeczny województwa łódzkiego – stan obecny. Raport cząstkowy opracowany w ramach projektu „Kapitał ludzki i społeczny jako czynniki rozwoju regionu łódzkiego”*, red. Starosta P., <http://www.kls.uni.lodz.pl/>.
- Starosta P. (2012a), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a sytuacja materialna badanych i pozycja ekonomiczna powiatów w województwie łódzkim*, [w:] *Zróżnicowanie zasobów kapitału ludzkiego i kapitału społecznego w regionie łódzkim*, red. Starosta P., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 275–298.

- Starosta P. (2012b), *Sieciowy komponent kapitału społecznego*, [w:] *Zróźnicowanie zasobów kapitału ludzkiego i kapitału społecznego w regionie łódzkim*, red. Starosta P., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 183–220.
- Starosta P., Frykowski M. (2008), *Typy kapitału społecznego i wzory partycypacji obywatelskiej w wiejskich gminach centralnej Polski*, [w:] *Kapitały ludzkie i społeczne a konkurencyjność regionów*, red. Bierwaczonka K., Nawrocki T., Szczepański M.S., Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Stefaniak-Hrycko A. (2011), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy*, [w:] *Spoleczne wymiary starzenia się*, red. A. Fabiś, M. Muszyński, Wyższa Szkoła Administracji, Bielsko-Biała, s. 33–47.
- Steiger J.H. (1990), *Some Additional Thoughts on Components, Factors, and Factor-Indeterminacy*, „Multivariate Behavioral Research”, 25(1), s. 41–45.
- Stern Y. (2002), *What is cognitive reserve? Theory and research application of the reserve concept*, „Journal of the International Neuropsychological Society”, 8, s. 448–460.
- Stevens R.H. (2010a), *Knowledge management in a multigenerational workforce: challenges and opportunities presented by older workers*, „Indian Journal of Economics and Business”, 9(1), s. 219–232.
- Stevens R.H. (2010b), *Waves of Knowledge Management: The Flow between Explicit and Tacit Knowledge*, „American Journal of Economics and Business Administration”, 2(1), s. 129–135.
- Stiglitz J.E. (2010), *Freefall. America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*, Norton, New York.
- Stone W., Gray M., Hughes J. (2003), *Social Capital at Work: How family, friends and civic ties relate to labour market outcomes*, Australian Institute of Family Studies, Research Paper, 31.
- Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020*, Uchwała Nr 104 Rady Ministrów z dnia 18 czerwca 2013, M.P. 2013, poz. 640.
- Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020*, Uchwała Nr 61 Rady Ministrów z dnia 26 marca 2013, M.P. z 2013, poz. 378.
- Strategia Rozwoju Kraju 2020* z 25 września 2012, Uchwała Nr 157 Rady Ministrów z dnia 25 września 2012, M.P. z 2012, poz. 882.
- Strzelecki P., Kotowska I.E. (2009), *Rynek pracy*, [w:] *Diagnoza Społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, red. Czapiński J., Panek T., MPiPS, CRZL, Warszawa, s. 111–121.
- Strzelecki P., Sączuk K., Grabowska I., Kotowska I.E. (2014), *Rynek pracy*, [w:] *Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i Jakość Życia Polaków – Raport*, red. Czapiński J., Panek T., MPiPS, CRZL, Warszawa, s. 139–170.
- Sweet S.A., Grace-Martin K. (2003), *Data Analysis with SPSS. A First Course in Applied Statistics*, Allyn and Bacon, Boston.
- Sydänmaanlakka P. (2002), *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*, Capstone Publishing Limited, Oxford.
- Syed-Ikhsan S.O.S., Rowland F. (2004), *Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer*, „Journal of Knowledge Management”, 8(2), s. 95–111.
- Szaban J.M. (2013), *Praktyki i dobre praktyki zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3/4(92/93), s. 149–160.
- Szabo L., Csepregi A. (2011), *Competences found important for knowledge sharing. Investigation of middle managers working at medium- and large-sized enterprises*, „Journal of Knowledge Management”, 9(3), s. 41–58.
- Szarota Z. (2010), *Starzenie się i starość w wymiarze instytucjonalnego wsparcia*, Wydawnictwo Naukowe UP, Kraków.
- Szatur-Jaworska B. (2000), *Ludzie starzy i starość w polityce społecznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa.
- Szatur-Jaworska B. (2016), *Analiza polityki społecznej wobec starzenia się ludności – przykład Polski*, Ogólnopolskie Semi-

- narium Naukowe Instytucjonalne i poza-instytucjonalne wsparcie osób starszych wymagających opieki, Uniwersytet Łódzki, 27.01.2016.
- Szatur-Jaworska B., Błędowski P., Dziegielewska M. (2006), *Podstawy gerontologii społecznej*, Oficyna Wydawnicza Aspra-Jr, Warszawa.
- Szatur-Jaworska B., Rysz-Kowalczyk B. (red.) (2007), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Szczeńiak A. (red.) (2013), *Raport. Dobre Praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, ERIFO, Warszawa.
- Szmidt C. (red.) (2012), *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+. Raport końcowy*, Akademia Leona Koźmińskiego, Millward Brown SMG/KRC, Warszawa.
- Sztangret I. (2013), *Koncepcje wiedzy i zarządzania wiedzą w organizacji – dyfuzja wiedzy w Microsoft*, „Zarządzanie i Finanse”, 11(1), cz. 4, s. 509–526.
- Sztaudynger J.J. (2009), *Rodziny kapitału społecznego a wzrost gospodarczy w Polsce*, „Ekonomista”, 2, 189–210.
- Sztemberg-Lewandowska M. (2002), *Metody wyodrębniania czynników wspólnych w eksploracyjnej analizie czynnikowej*, „Ekonometria”, 9(935), s. 111–127.
- Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Szukalski P. (2004), *Dyskryminacja ze względu na wiek (ageism) – przyczyny, przejawy, konsekwencje*, „Polityka Społeczna”, 2, s. 11–15.
- Szukalski P. (2010), *Czym jest solidarność międzypokoleniowa?* [w:] Kałuża D., Szukalski P., *Jakość życia w XXI wieku z perspektywy polityki społecznej*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 74–91.
- Szukalski P. (2012), *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Szukalski P. (2013), *Łódzkie Region: Demographic challenges within an ideal location*, OECD LEED Working Paper Series, http://www.oecd.org/cfe/leed/LODZKIE%20REGION_V7.pdf (dostęp 2.01.2016).
- Szukalski P. (red.) (2008), *To idzie starość – polityka społeczna a przygotowanie do starzenia się ludności Polski*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa.
- Szukalski S.M. (2011), *Współczesne trendy rozwoju a wiedza i gospodarka oparta na wiedzy*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy*, red. Poskrobko B., Wyższa Szkoła Ekonomiczna Białystok
- Szulanski G. (1996), *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, „Strategic Management Journal”, 17, s. 27–43.
- Szulanski G. (2000), *The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 82(1), s. 9–27.
- Szweda-Lewandowska Z. (2014), *Pokolenie powojennego wyżu demograficznego i echa wyżu demograficznego (baby boomers i pokolenie Y) – perspektywa starości*, „Polityka Społeczna”, 5–6, s. 18–21.
- Szymczak W. (2010), *Podstawy statystyki dla psychologów*, Difin, Warszawa.
- Tabachnick B.G., Fidell L.S. (2007), *Using Multivariate Statistics*, Pearson Education Inc., Boston.
- Tabaszewska E. (2007), *System zarządzania wiedzą – uwarunkowania, implementacja i unkejonowanie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*, red. Leja K., Szuwarzyński A., Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007, s. 49–66.
- Tempest S. (2003), *Intergenerational Learning*, „Management Learning”, 34(2), s. 181–200.
- Thaler R., Shefrin H.M. (1981), *An Economic Theory of Self-Control*, „Journal of Political Economy”, 89, s. 392–406.
- Thaler R.H., Benartzi S. (2004), *Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving*, „Journal of Political Economy”, 112, s. 164–187.
- The Guide to intergenerational co-operation within enterprises* (2005), project Tacitus: *Enhancement and Transfer of non formal*

- learning* (Leonardo da Vinci, 2003–2005) <http://88.42.224.19/tacitus/docs/TheGuide.pdf> (dostęp 23.09.2014).
- Thomas-Hunt M.C., Ogden T.Y., Neale M.A. (2003), *Who's really sharing? Effects of social and expert status on knowledge exchange within groups*, „Management Science”, 49, s. 464–477.
- Tikkanen T., Lahn L.Ch., Withnall A., Ward P., Lyng K. (2002), *Working life changes and training of older workers*, Norwegian Institute for Adult Education – VOX, Oslo.
- TNS (2012), *Active ageing. Report*, Special Eurobarometer 378, Directorate-General Communication for Employment, Social Affairs and Inclusion, European Commission.
- Tokarski T. (2007), *Efekty skali a wzrost gospodarczy*, „Gospodarka Narodowa”, 1–2, s. 9–31.
- Tokarz-Kamińska B. (2013), *Jak kształtować partnerskie relacje między pokoleniami?*, [w:] *Dialog międzypokoleniowy. Między ideą a praktyką. Inspiracje*, red. Rosochaćka-Gmitrzak M., Chabiera A., „Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, Nr 8, „Zasada równego traktowania. Prawo i Praktyka”, Nr 10, Warszawa, s. 43–46.
- Tomer J.F. (2007), *What is behavioural economics?*, „The Journal of Socio-Economics”, 36, s. 463–479.
- Toothaker L.E. (1993), *Multiple comparison procedures*, SAGE University Paper nr 89, Sage Publications, Newbury Park.
- Touiller J.P., Tomczak P. (2005), *Dlaczego polskie firmy źle zarządzają wiedzą*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień.
- Trzęsiok J. (2015), *Wykorzystanie regresji nieparametrycznej do modelowania wielkości oszczędności gospodarstw domowych*, [w:] *Zastosowanie metod matematycznych w ekonomii i zarządzaniu*, red. Mika J., Zeug-Żebro K., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 99–108.
- Trzpiot G. (2013), *Zmiany struktury demograficznej państw UE – wyzwanie dla logistyki społecznej*, „Studia Ekonomiczne”, 175, s. 50–69.
- Trzpiot G. (2015), *Wybrane determinanty ryzyka długowieczności*, „Studia Ekonomiczne”, 223, s. 225–237.
- Tubielewicz K. (2013), *Międzypokoleniowa sieć współpracy zawodowej jako baza do transferu wiedzy*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. Knosala R., Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 398–406.
- Tuomi K., Ilmarinen J., Jahkola A., Katajarinne L., Tulkki A. (1998), *Work Ability Index*, 2nd revised ed., Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Turek K. (2015a), *Znaczenie wieku na rynku pracy – model relacji pomiędzy pracownikiem i pracodawcą*, *Studia Socjologiczne*, 2(217), s. 167–194.
- Turek K. (2015b), *Co starzenie się ludności oznacza dla firm?*, Konferencja Bilansu Kapitału Ludzkiego, Warszawa, 28.04.2015.
- Turek K., Perek-Białas J. (2013), *The role of employers opinions about skills and productivity of older workers: ex ample of Poland*, „Employee Relations”, 35(6), s. 648–664.
- Tversky A., Kahneman D. (1979), *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, „Econometrica”, 47(2), s. 263–291.
- Twenge J.M. (2010), *A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes*, „Journal of Business and Psychology”, 25, s. 201–210.
- Twenge J.M., Campbell S.M., Hoffman B.J., Lance C.E. (2010), *Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing*, „Journal of Management”, 36, s. 117–1142.
- Uchwała nr 137 Rady Ministrów z dnia 24 sierpnia 2012 w sprawie ustanowienia Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012–2013*, Dz.U. z 2012, poz. 642.
- Uchwała nr 237 Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2013 w sprawie ustanowienia Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2020*, Dz.U. z 2014, poz. 52.
- Uchwała Nr 238 Rady Ministrów Założenia Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014–2020* (2014), Dz.U. z 2014, poz. 118.

- Uchwała Nr 239 Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2013 w sprawie ustanowienia Programu Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, Dz.U. z dn. 4 lutego 2014, poz. 115.
- Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Unwin L., Davey G., Fuller A., Leonard P. (2015), *Supporting an Ageing Workforce: Implications for Working Life, Training and Skills Policy in England – a Literature Review*, LLAKES Research Paper 51, Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies.
- Urbaniak B. (2009), *Zarządzanie starzejącymi się zasobami w organizacji – w poszukiwaniu rozwiązań*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej organizacji*, red. Piestroń-Pyszczek M., Gableta M., Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Urbaniak B. (2013), *Potencjał zasobów ludzkich w wieku 45/50+*, [w:] *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*, red. Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J., Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 63–108.
- Urbaniak B. (2015), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy i umiejętności*, Konferencja Naukowo-Metodyczna „Innowacje w aktywizacji kobiet 50+ – wyrównywanie szans na rynku pracy”, 30.06.2015, <http://www.aki.edu.pl/unnamed-333> (dostęp 25.07.2015).
- Urbaniak B. (red.) (2007), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Warszawa.
- Urbaniak B., Wiktorowicz J. (2015), *Older Employees – How to Keep Them in Employment? The case of Poland*, „Global Ageing: Issues and Action Journal”, Vol. 9.2 Adult Vaccinations and the Health of Older Workers. International Federation on Ageing.
- Ustawa z dnia 11 maja 2012 o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2012, nr 0, poz. 637.
- Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, Dz.U. 1998, nr 162 poz. 1118.
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 o emeryturach pomostowych, Dz.U. 2008, nr 237 poz. 1656.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. 2004, nr 99, poz. 1001 z późn. zm.
- Uścińska G. (2011), *Diagnoza sytuacji osób w wieku 45+ na rynku pracy w Polsce i w wybranych krajach UE na podstawie danych zastanych. Aspekt prawny*, IPiSS, Warszawa.
- Van Droogenbroeck F., Spruyt B. (2014), *To Stop Or Not to Stop: An Empirical Assessment of the Determinants of Early Retirement Among Active and Retired Senior Teachers*, „Research on Aging”, 36(6), s. 753–777.
- van Oorschot W., Arts W., Gelissen J. (2006), *Social Capital in Europe. Measurement and Social and Regional Distribution of a Multifaceted Phenomenon*, „Acta Sociologica”, 49(2), s. 149–167.
- van Oorschot W., Jensen P.H. (2009), *Early retirement differences between Denmark and The Netherlands. A cross-national comparison of push and pull factors in two small European welfare states*, „Journal of Aging Studies”, 23(4), s. 267–278.
- van Ours J.C., Stoeldraijer L. (2011), *Age, Wage and Productivity in Dutch Manufacturing*, „De Economist”, 159, s. 113–137.
- Van Werder M., Thum A.-E. (2013), *Extending Working Life in Finland*, CEPS Working Document No. 387, MoPAct, University of Sheffield, Sheffield.
- van Wijk R., Jansen J., Lyles M. (2008), *Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences*, „Journal of Management Studies”, 45(4), s. 830–853.
- Vandenberghe C. (2013), *Mentoring: A Review of the Literature*, Alberta Centre for Child, Family & Community Research for Alberta’s Promise, Calgary.
- Vandenberghe V., Waltenberg F., Rigo M. (2013), *Ageing and employability. Evidence from Belgian firm-level data*, „Journal of Productivity Analysis”, 40(1), s. 111–136.
- VanderVen K. (2011), *The Road to Intergenerational Theory is Under*

- Construction: A Continuing Story*, „Journal of Intergenerational Relationships”, 9(1), s. 22–36, <http://dx.doi.org/10.1080/15350770.2011.544206> (dostęp 16.12.2014).
- Velicer W.F., Jackson D.N. (1990), *Component Analysis Versus Common Factor-Analysis – Some Further Observations*, „Multivariate Behavioral Research”, 25(1), s. 97–114.
- Velleman P.F., Wilkinson L. (1993), *Nominal, Ordinal, Interval, and Ratio Typologies are Misleading*, „The American Statistician”, 47(1), s. 65–72.
- Vickers A. (1999), *Comparison of an ordinal and a continuous outcome measure of muscle soreness*, „International Journal of Technology Assessment in Health Care”, 15, s. 709–716.
- Villar F., Serrat R. (2014), *A Field in Search of Concepts: The Relevance of Generativity to Understanding Intergenerational Relationships*, „Journal of Intergenerational Relationships”, 12(4), s. 381–397.
- Virta M. (2011), *Knowledge sharing between generations in an organisation – retention of the old or building the new?*, Ph.D. Thesis, Lappeenranta University of Technology, Finland.
- Vogel E., Ludwig A., Börsch-Supan A. (2013), *Aging and Pension Reform: Extending the Retirement Age and Human Capital Formation*, Working Paper 18856, National Bureau of Economic Research.
- von Hippel E. (1994), *‘Sticky information’ and the locus of problem solving: Implications for innovation*, „Management Science”, 40(4), s. 429–439.
- von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I. (2000), *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Wagner C. (2009), *When mentors and mentees switch roles*, „The Futurist”, 43(1), s. 6–7.
- Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „e-mentor”, 3(40), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840> (dostęp 10.07.2015).
- Walczak W. (2012), *Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą*, „e-mentor”, 1(43), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/43/id/899> (dostęp 10.07.2015).
- Waldman D.A., Avolio B.J. (1986), *A meta-analysis of age differences in job performance*, „Journal of Applied Psychology”, 71, s. 33–38.
- Walesiak M., Bąk A. (1997), *Wyczerpanie analizy czynnikowej w badaniach marketingowych*, „Badania Operacyjne i Decyzyjne”, 1, s. 75–87.
- Walesiak M., Gatnar E. (2009), *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Walker A. (2002), *A Strategy for Active Ageing*, „International Social Security Review”, 55(1), s. 121–139.
- Walker A. (2005), *The Emergence of Age Management in Europe*, „International Journal of Organisational Behaviour”, 10 (1), s. 85–697.
- Walker A., Maltby T. (2012), *Active ageing: A strategic policy solution to demographic ageing in the European Union*, „International Journal of Social Welfare”, 21, s. 117–130.
- Walkowiak R. (2008), *Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. Witkowski S., Listwan T., Difin, Warszawa.
- Wallin M., Hussi T. (2011), *Best practices in Age management – evaluation of organisation cases*, Finnish Work Environment Fund, Helsinki.
- Wang M., Zhan Y., Liu S., Shultz K.S. (2008), *Antecedents of bridge employment. A longitudinal investigation*, „Journal of Applied Psychology”, 93(4), s. 818–830.
- Wang M., Shultz K.S. (2010), *Employee retirement: A review and recommendations for future investigation*, „Journal of Management”, 36, s. 172–206.
- Wang S., Noe R.A. (2010), *Knowledge sharing: A review and directions for future research*, „Human Resource Management Review”, 20(2), s. 115–131.
- Wasko M., Faraj S. (2000), *“It is what one does”: Why people participate and help others in electronic communities of practice*, „Journal of Strategic Information Systems”, 9, s. 155–173.

- Wasko M., Faraj S. (2005), *Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice*, „MIS Quarterly”, 29, s. 35–57.
- Watała C. (2002), *Biostatystyka – wykorzystanie metod statystycznych w pracy badawczej w naukach medycznych*, α-medica press, Bielsko-Biała.
- Watson S., Hewett K. (2006), *A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: determinants of knowledge contribution and knowledge reuse*, „Journal of Management Studies”, 43, s. 141–173.
- Welfe W. (2012), *Modelowanie inwestycji a gospodarka oparta na wiedzy*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica”, 268, s. 9–38.
- Welfe W. (red.) (2007), *Gospodarka oparta na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Welfe W., Florczak W., Sabanty L. (2002), *Kapitał ludzki i jego endogenizacja*, „Przegląd Statystyczny”, 49(2), s. 7–36.
- Weyman A., Meadows P., Buckigham A. (2013), *Extending Working Life. Audit of research relating to impacts on NHS Employees*, NHS Working Longer Review, University of Bath, London.
- Węziak-Białowolska D. (2010), *Kapitał społeczny w Polsce – propozycja pomiaru i wyniki*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Statystyki i Demografii SGH”, Nr 4.
- Whiting E. (2005), *The labour market participation of older people*, „Labour Market Trends”, 113, s. 285–296.
- WHO (2002), *Active Ageing: A Policy Framework*, World Health Organization, Geneva.
- Wiktorowicz J. (2010), *Obraz kształcenia ustawicznego w Polsce na tle pozostałych krajów Unii Europejskiej*, [w:] *Podstawy kształcenia ustawicznego od A do Z*, red. Znajmiecka-Sikora M., Roszko E., Ego Centrum Edukacji i Doradztwa, Łódź, s. 44–63.
- Wiktorowicz J. (2012a), *Możliwości wydłużenia aktywności zawodowej Polaków*, Łódź (niepublikowane materiały projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”).
- Wiktorowicz J. (2012b), *Dezaktywizacja zawodowa osób w wieku 45+*, Łódź (niepublikowane materiały projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”).
- Wiktorowicz J. (2013), *Starzenie się ludności Unii Europejskiej jako wyzwanie dla rynku pracy*, [w:] *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, red. Kryńska E., Szukalski P., Uniwersytet Łódzki, s. 19–44.
- Wiktorowicz J. (2014a), *Modele analizy wariacji w ocenie sytuacji zawodowej osób w wieku 45+*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica”, 298, s. 63–75.
- Wiktorowicz J. (2014b), *Wydłużenie aktywności zawodowej czy przejście na emeryturę – ujęcie mikroekonomiczne*, „Studia Demograficzne”, 2(166), s. 7–36.
- Wiktorowicz J. (2015a), *Dezaktywizacja zawodowa Polaków*, „Wiadomości Statystyczne”, 4, s. 28–41.
- Wiktorowicz J. (2015b), *Wykluczenie cyfrowe pokolenia 50+ w województwie łódzkim*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica”, 4(315), s. 185–202.
- Wiktorowicz J. (2016a), *Postawy wobec aktywności zawodowej osób 50+ – ujęcie indywidualne*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 1(39), w druku.
- Wiktorowicz J. (2016c), *Instytucjonalne uwarunkowania wydłużania okresu aktywności zawodowej*, w druku.
- Wiktorowicz J., Kołodziejczyk-Olczak I., Wiczorek I. (2010), *Pracownicy 45+ na rynku pracy województwa łódzkiego*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.
- Wiktorowicz J., Kornecki J. (2012), *The importance of knowledge in the organization*, [w:] *Statistical methods in regional and social analyses under integration and globalization*, red. Jaeschke A., Starzyńska W., Urząd Statystyczny w Łodzi, s. 253–270.
- Wiktorowicz J., Mularska-Kucharek M. (2015), *Postawy przedsiębiorcze Polaków w wieku 50+*, „Polityka Społeczna”, wrzesień, nr 9, Rocznik XLII(498), s. 30–35.
- Wildes V. (2008), *Cooking with Kids: A Case Study that Combines Intergenerational Transfer*

- of Knowledge with Service Responsibility*, [w:] *Proceedings of the 5th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning*, red. O' Sullivan K., Academic Publishing, Reading, s. 513–520.
- Wilk J. (2014), *Application of Classification Trees in the Analysis of the Population Ageing Process*, Archive of Data Science, KIT Scientific Publishing, 1(1), on-line first, http://www.archivesofdatascience.org/journals/series_a/article/51473/download (dostęp 18.11.2014).
- Wilk J., Pietrzak M.B. (2014), *An analysis of the population aging phenomena in Poland from a spatial perspective*, „Statistics in Transitions”, 15(1), s. 153–170.
- Willem A., Scarbrough H. (2006), *Social capital and political bias in knowledge sharing: an exploratory study*, „Human Relations”, 59(10), s. 1343–1370.
- Wiśniewski Z. (2009a), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Dom Organizatora, Toruń.
- Wiśniewski Z. (2009b), *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Dom Organizatora, Toruń.
- Włodarczyk M., Paluszkiwicz M. (2011), *Formy prawne wyrównywania szans osób w wieku 50+/45+ na rynku pracy w Polsce*, [w:] *Raport z analizy programów skierowanych do osób w wieku 50+ na rynku pracy w Polsce w latach 2004–2009*, red. Urbanik B., Wiktorowicz J., Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Wojtyna A. (1995), *Polityka ekonomiczna a wzrost gospodarczy*, „Gospodarka Narodowa”, 6, s. 1–10.
- Wojtyna A. (2008), *Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie paradygmatu?*, „Ekonomista”, 1, s. 9–30.
- Wojtyna A. (2009), *Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu*, [w:] *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*, red. Fiedor B., Hockuba Z. VIII Kongres Ekonomistów Polskich, tom II, PTE, Warszawa.
- Wojtyna A. (2011), *Czy w wyniku kryzysu finansowego ekonomia otworzy się bardziej na psychologię*, [w:] *Węzeł polski. Bariery rozwoju z perspektywy ekonomicznej i psychologicznej*, red. Kozłowski P., Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa, s. 169–184.
- Wojtyna A. (2014), *Czy kryzys w teorii ekonomii jest głębszy niż w gospodarce?*, „Ekonomista”, 2, s. 193–205.
- Woolcock M. (1998), *Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework*, „Theory and Society”, 27(2), s. 151–208.
- Woolcock M. (2001), *The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes*, „ISUMA Canadian Journal of Policy Research”, 2(1), s. 11–17.
- Woszczyk P. (red.) (2011), *Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria i praktyka*, HRP, Łódź.
- Wrzesień W. (2007), *Czy pokoleniowość nam się nie przydarzy? Kilka uwag o współczesnej polskiej młodzieży*, „Nauka”, 3, s. 131–151.
- Zahra S.A., George G. (2002), *Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension*, „Academy of Management Review”, 27(2), s. 185–203.
- Zaidi A., Gasior K., Hofmarcher M.M., Lelkes O., Marin B. (2013), *Active Ageing Index 2012: Concept, Methodology and Final Results*, Project: Active Ageing Index (AAI), UNECE Grant No: ECE/GC/2012/003, European Centre Vienna, Vienna.
- Zak P.J., Knack S. (2001), *Trust and Growth*, „The Economic Journal”, 111(470), s. 295–321.
- Zander U., Kogut B. (1995), *Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test*, „Organization Science”, 6, s. 76–92.
- Zárraga C., Bonache J. (2005), *The impact of team atmosphere on knowledge outcomes in self-managed teams*, „Organization Studies”, 26, s. 661–681.
- Zelenev S. (2008), *Towards a „society for all ages”: meeting the challenge or missing the boat*, UNESCO, Blackwell Publishing Ltd., Oxford, Maiden, s. 601–616, <http://www.globalaging.org/agingwatch/docs/mipaareview.pdf> (dostęp 28.08.2014).
- Zeliaś A. (1980), *Analiza czynnikowa jako metoda doboru zmiennych w modelach*

- ekonometrycznych, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, 131, s. 7–27.
- Zemke R., Raines C., Filipczak B. (2013), *Generations at Work. Managing the CLASH of Boomers, GenXers, and GEN Yers in the Workplace*, American Management Association, New York.
- Zgrzywa-Ziemniak A., Kamiński R. (2009), *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Zhen L., Jianga Z., Song H.-T. (2011), *Distributed knowledge sharing for collaborative product development*, „International Journal of Production Research”, 49(10), s. 2959–2976.
- Ziółkowski P. (2014a), *Mistrz–uczeń, czyli o zastosowaniu mentoringu w edukacji dorosłych*, „Biblioteka Edukacji Dorosłych”, 45 (Teoria i praktyka edukacji dorosłych w procesie zmian – materiały z II zjazdu andragogicznego).
- Ziółkowski P. (2014b), *Rozwiązania stosowane w biznesie oparte na coachingu i mentoringu*, [w:] *Model kształcenia przez całe życie – koncepcja dzielenia się wiedzą, oparta na założeniach coachingu i mentoringu – na przykładzie projektu innowacyjnego w uczelni wyższej*, red. Burzyńska M., Klos M., Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Piła.
- Zwick T. (2012), *Consequences of seniority wages on the employment structure*, „Industrial & Labor Relations Review”, 65(1), s. 108–125.
- Zygan M. (2013), *Ekonomia behawioralna – wprowadzenie do problematyki*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, 32, s. 9–22.
- Zygouritsa N. (2008), *Intergenerational Practices in Europe*, FIM_NewLearning, Erlangen.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 350, s. 405–415.

Spis tabel

Tabela 1. Podstawowe mierniki starzenia się populacji – Polska na tle innych krajów UE-28	26
Tabela 2. Podstawowe charakterystyki aktywności zawodowej osób w wieku 50–64 lata w Polsce na tle UE-28 w 2014 r.	39
Tabela 3. Główne różnice między pokoleniami	77
Tabela 4. Struktura pracujących według grup zawodowych i pokoleń w Polsce w 2013 r. (w %)	81
Tabela 5. Średnia ocena ogólnych kompetencji pracujących Polaków w wieku produkcyjnym według pokoleń w 2010 i 2013 r. (w pkt)	89
Tabela 6. Średnia ocena wybranych kompetencji pracujących Polaków w wieku produkcyjnym według pokoleń w 2010 i 2013 r. (w pkt)	91
Tabela 7. Najważniejsze wyniki analizy czynnikowej w ocenie kompetencji pracowników według pokoleń (2013 r.)	94
Tabela 8. Wartości ładunków czynnikowych i communalities (C) w pomiarze kompetencji według pokoleń	95
Tabela 9. Wykaz zmiennych objaśniających uwzględnionych w modelu skłonności do kontynuowania aktywności zawodowej przez pracujących w wieku 50+	133
Tabela 10. Wyniki estymacji modelu skłonności do kontynuowania aktywności zawodowej przez osoby wykonujące obecnie pracę zawodową w wieku 50 i więcej lat – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej (ujęcie prospektywne)	134
Tabela 11. Wyniki estymacji modelu szans kontynuowania aktywności zawodowej osób w wieku 50 i więcej lat – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej	138
Tabela 12. Rola kapitału społecznego dla aktywności zawodowej osób w wieku 50 i więcej lat – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej	141
Tabela 13. Rola poszczególnych komponentów kapitału społecznego dla aktywności zawodowej osób w wieku 50 i więcej lat – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej	143
Tabela 14. Rola poszczególnych komponentów kapitału społecznego dla aktywności zawodowej osób w wieku 50 i więcej lat – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej (model pełny)	145
Tabela 15. Rola poszczególnych komponentów kapitału społecznego dla kontynuowania aktywności zawodowej osób w wieku 50 i więcej lat – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej (ujęcie retrospektywne)	146
Tabela 16. Czynniki kontynuowania aktywności zawodowej przez osoby w wieku 50 i więcej lat – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej (ujęcie retrospektywne)	148
Tabela 17. Proces transferu wiedzy w kontekście decyzji emerytalnych pracowników	175
Tabela 18. Porównanie mentoringu, <i>coachingu</i> i tutoringu	196
Tabela 19. Stosowanie instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy (ITK) przez pracodawców według sektora własności i wielkości zatrudnienia (w %; $n = 1011$)	236
Tabela 20. Umożliwianie przez pracodawców pracy w zespołach międzygeneracyjnych a wykorzystywanie instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy (w %; $n = 1011$)	238

Tabela 21. Skłonność starszych pracowników do pracy w zespołach międzygeneracyjnych a wykorzystywanie instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy (w %; $n = 1011$)	239
Tabela 22. Subwskaźniki międzypokoleniowego transferu wiedzy (ITK) i ich główne charakterystyki ($n = 1011$)	243
Tabela 23. Skłonność pracowników do pracy w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku a syntetyczna ocena międzypokoleniowego transferu wiedzy	246
Tabela 24. Umożliwianie przez pracodawców pracy w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku a syntetyczna ocena międzypokoleniowego transferu wiedzy	246
Tabela 25. Porównanie poziomu międzypokoleniowego transferu wiedzy według podejścia pracodawców do zatrudniania starszych pracowników	249
Tabela 26. Stereotypowe podejście pracodawców do pracowników będących w okresie przedemerytalnym (w %; $n = 1011$)	251
Tabela 27. Międzypokoleniowy transfer wiedzy a utrzymywanie w zatrudnieniu starszych pracowników – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej	253
Tabela 28. Międzypokoleniowy transfer wiedzy a zatrudnianie nowych starszych pracowników – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej	254
Tabela 29. Międzypokoleniowy transfer wiedzy a szansa na zatrudnianie wśród nowych pracowników osób starszych – wyniki estymacji modeli regresji logistycznej	256
Tabela 30. Stosowanie wybranych instrumentów zarządzania wiekiem a międzypokoleniowy transfer wiedzy	282
Tabela 31. Realizowanie szkoleń w wybranej tematyce a międzypokoleniowy transfer wiedzy	283
Tabela 32. Sposób wyznaczenia statystyki F w dwuczynnikowej analizie wariancji	297
Tabela 33. Tabela klasyfikacji w regresji logistycznej	305

Spis rysunków

Rys. 1. Perspektywa teoretyczna badań własnych nad międzypokoleniowym transferem wiedzy w kontekście starzenia się zasobów pracy	14
Rys. 2. Schemat zastosowanego w pracy postępowania badawczego w analizie czynników aktywności zawodowej osób starszych	18
Rys. 3. Schemat podejścia analitycznego przyjętego na etapie realizowanych dla potrzeb monografii prac badawczych	19
Rys. 4. Zmiana produktywności jednostki w cyklu życia z perspektywy organizacji	32
Rys. 5. Model relacji między pracodawcą i pracownikiem z perspektywy produktywności w cyklu życia	32 33
Rys. 6. Model zdolności do pracy	35
Rys. 7. Ramy czasowe pokoleń funkcjonujących na rynku pracy w Polsce	68
Rys. 8. Pokolenia w populacji Polaków w wieku 15+ w 2013 r. (w %)	79
Rys. 9. Struktura aktywnych zawodowo, pracujących i zatrudnionych według pokoleń w Polsce w 2013 r. (w %)	79
Rys. 10. Struktura pokoleń według formy aktywności zawodowej w Polsce w 2013 r. (w %)	80
Rys. 11. Struktura pracujących w ramach pokoleń według poziomu wykształcenia w Polsce w 2013 r. (w %)	84
Rys. 12. Samoocena stanu zdrowia pracujących w Polsce w 2013 r. według pokoleń (w %)	85
Rys. 13. Samoocena kompetencji według pokoleń i poziomu wykształcenia (w pkt)	98
Rys. 14. Samoocena wybranych subkompetencji według pokoleń i poziomu wykształcenia (w pkt)	101
Rys. 15. Samoocena wybranych subkompetencji zatrudnionych według grup zawodowych i pokoleń (w pkt)	143
Rys. 16. Kapitał społeczny pracujących i jego komponenty według pokoleń	107
Rys. 17. Porównanie kapitału ludzkiego i społecznego pracujących Polaków według pokoleń	145
Rys. 18. Determinanty dezaktywizacji zawodowej starszych uczestników rynku pracy	119
Rys. 19. Powody przejścia na wcześniejszą emeryturę osób w wieku 45–69 lat według płci i grup wieku	131
Rys. 20. Metody międzypokoleniowego transferu wiedzy a krzywa uczenia się	201
Rys. 21. Uwarunkowania międzypokoleniowego transferu wiedzy w organizacji	203
Rys. 22. Najważniejsze cechy kultury organizacyjnej sprzyjające transferowi wiedzy	210
Rys. 23. Stosowanie instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy przez pracodawców w Polsce (w %; $n = 1011$)	234
Rys. 24. Wybór liczby i struktury składowych dla wskaźnika <i>ITK</i>	242
Rys. 25. Wskaźnik (<i>ITK</i>) i subwskaźniki (<i>W1 – W3</i>) międzypokoleniowego transferu wiedzy według wielkości zatrudnienia i sektora własności	245

Rys. 26. Drzewo klasyfikacyjne według zatrudniania nowych starszych pracowników (w szerszym ujęciu)	258
Rys. 27. Drzewo klasyfikacyjne według zatrudniania nowych starszych pracowników przez pracodawców, których kadra obejmuje aktualnie osoby starsze (w szerszym ujęciu)	259
Rys. 28. Drzewo klasyfikacyjne według zatrudniania nowych starszych pracowników (w węższym ujęciu)	260
Rys. 29. Model wydłużania okresu aktywności zawodowej z uwzględnieniem perspektywy międzypokoleniowego transferu wiedzy	274

Od Redakcji

Doktor Justyna Wiktorowicz jest absolwentką Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. Studia magisterskie ukończyła w 1998 r. na kierunku informatyka i ekonometria, specjalność – statystyka i demografia. W kolejnych latach w macierzystej uczelni kontynuowała naukę na studiach doktoranckich *Ekonomia*. W 2004 r. uzyskała tytuł doktora nauk ekonomicznych. Rozprawa doktorska pt. *Ekonomiczne implikacje dostosowania systemu podatków pośrednich do wymogów Unii Europejskiej na przykładzie podatku VAT w rolnictwie*, przygotowana została pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Wacławy Starzyńskiej. W 2007 r. ukończyła studia podyplomowe pt. *Ewaluacja programów finansowanych ze środków UE w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie*. Od października 2003 r. jest zatrudniona w Katedrze Statystyki Ekonomicznej i Społecznej na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego, początkowo na stanowisku asystenta, od maja 2004 r. – na stanowisku adiunkta.

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych zainteresowania badawcze autorki ewoluowały. Z uwagi na profil naukowy i dydaktyczny Katedry, w której jest zatrudniona od początku działalności akademickiej, w prowadzonych przez nią (indywidualnie i zespołowo) pracach badawczych starała się łączyć analizy teoretyczne i pogłębione analizy statystyczne. Dlatego większość jej aktywności naukowych wiąże się z aplikacją metod statystycznych w badaniach ekonomicznych i społecznych, ale też w innych dziedzinach nauki. W ostatnich latach jej zainteresowania naukowe koncentrują się na sytuacji osób starszych na rynku pracy i jej uwarunkowaniach. Analizując czynniki sprzyjające zwiększeniu aktywności zawodowej dojrzałych uczestników rynku pracy, szczególną uwagę poświęciła międzypokoleniowemu transferowi wiedzy.

Justyna Wiktorowicz jest autorką i współautorką ponad stu publikacji naukowych, w tym ponad trzydziestu w języku angielskim. Poza tym jest autorką i współautorką czterech podręczników ze statystyki, w tym dwóch e-learningowych. Jej działalność akademicka obejmuje również zaangażowanie w liczne projekty badawcze. Uczestniczyła jak dotąd w 43 projektach, z których większość (ok. 30) miała charakter badawczy, brała też udział w projektach edukacyjnych i promocyjnych. W dwóch z projektów pełniła funkcje kierownicze. W projekcie *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+* realizowała zadania kierownika ds. badań, zaś

w projekcie *Rozwój indywidualny poprzez kształcenie ustawiczne – kampania informacyjno-promocyjna* – koordynatora ds. merytorycznych. Pełni też rolę redaktora statystycznego trzech czasopism naukowych („European Spatial Research and Policy”, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” oraz „Biuletyn Szadkowski”), a także recenzenta w trzech innych. Jest członkiem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, w latach 2014–2015 należała do International Federation on Ageing. Intensywnie współpracuje również z praktyką gospodarczą, przede wszystkim realizując na zlecenie instytucji publicznych i prywatnych przedsiębiorstw projekty badawcze i ekspertyzy, jak i prowadząc dedykowane szkolenia.

Jej działalność dydaktyczna obejmuje przede wszystkim nauczanie w zakresie metod statystycznych i ich zastosowań, ale też ewaluacji programów współfinansowanych ze środków UE. Zajęcia dydaktyczne realizowała i nadal realizuje na różnych kierunkach studiów (w obszarze ekonomii, socjologii, psychologii, administracji, zarządzania, stosunków międzynarodowych), zarówno na poziomie licencjackim i magisterskim, jak i doktoranckim oraz podyplomowym. Jest również opiekunem prac licencjackich, magisterskich i dyplomowych.