

Konrad Turek
Uniwersytet Jagielloński

ZNACZENIE WIEKU NA RYNKU PRACY – MODEL RELACJI POMIĘDZY PRACOWNIKIEM I PRACODAWCĄ

Pracodawcy odgrywają podstawową rolę w definiowaniu warunków kontynuowania lub opuszczenia pracy w wieku emerytalnym. W artykule został zaprezentowany zarys teoretyczny relacji pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Wiek pracownika ma znaczenie: chociaż nie determinuje on tej relacji, to jest jednym ze wskaźników dla oceny dopasowania i określania oczekiwanej wartości pracownika. Analizie zostały poddane uwarunkowania preferencji wiekowych polskich pracodawców wobec pracowników. Zaprezentowano je w formie zestawu modeli regresji logistycznych dla akceptacji kandydatów w wieku od 20 do 65 lat. Dane pochodzą z największych polskich badań pracodawców Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2013. Wyniki wskazują na powszechne występowania typizacji wiekowej w procesie rekrutacji. Wśród uwarunkowań preferencji wiekowych istotna była między innymi strategia inwestycji w nowego pracownika, zawód, do jakiego poszukiwany był kandydat, wymagania wobec doświadczenia, wykształcenia i kompetencji kandydata. Wyniki wskazują także na związek typizacji wiekowej z typizacją płciową.

Główne pojęcia: ageing; starsi pracownicy; stereotypy wiekowe; badania pracodawców; proces rekrutacji.

Wstęp

Pracodawcy są podstawowymi aktorami w zakresie definiowania warunków kontynuowania lub opuszczenia pracy (Henkens i van Dalen 2013). Ma to szczególne znaczenie w perspektywie starzejących i zmniejszających się zasobów siły roboczej, kiedy celem polityki publicznej staje się wydłużenie okresu aktywności zawodowej. Sukces wymaga chęci i umiejętności pracodawców do zagospodarowania potencjału starszych pracowników. Z dostępnych badań wynika, że starszy wiek jest uznawany za okres mniejszej wydajności, co może mieć najważniejsze znaczenie dla działań pracodawców wobec starszych pracowników lub kandydatów do pracy (Silverstein 2008). Negatywne opinie pracodawców mają wpływ na sytuację pracowników. Nawet jeżeli nie mają one

wiele wspólnego z realnymi możliwościami i potencjałem jednostek, mogą stanowić istotną barierę zatrudniania i utrzymania aktywności, co jest niesłusznie marginalizowane w dyskusji dotyczącej polityki względem osób starszych. Dla pracodawców oczekiwana niska produktywności starszych pracowników stanowi potencjalne koszty (Lumsdaine 1996; Harper i in. 2006; OECD 2006).

Celem artykułu jest analiza postrzegania wieku pracownika przez pracodawców oraz analiza znaczenia preferencji wiekowych dla decyzji organizacyjnych. Na wiek pracownika należy patrzeć poprzez pryzmat nakładanych na niego znaczeń i oczekiwań. Jak zakłada ekonomia polityczna procesów starzenia się, jeden z wiodących obecnie nurtów gerontologii społecznej i socjologii starości, starość jest konstruktem społecznym i należy ją analizować poprzez pryzmat społecznych, ekonomicznych i politycznych uwarunkowań. Tworzą one reguły, które definiują starość i determinują doświadczanie tego okresu. W takim ujęciu sytuacja osób starszych musi być określona i analizowana w kontekście mechanizmów i struktur, w których oni funkcjonują (Walker 1981; Phillipson 2006). Liczne badania nad uwarunkowaniami aktywności zawodowej w starszym wieku skupiały się głównie na perspektywie jednostkowej (np. potencjale jednostki, barierach w zatrudnieniu, postawach i preferencjach dotyczących pracy, a także uwarunkowaniach decyzji dezaktywizacyjnych; por. Henkens i van Dalen, 2013) oraz na kwestiach systemowych (wpływu regulacji systemu emerytalnego na indywidualne preferencje emerytalne, por. Hanushek i Maritato red. 1996; Borsch-Supan 2000; García-Pérez, Jiménez-Martín i Sánchez-Martín 2013). Natomiast analiza procesów starzenia się pracowników i rynku pracy z perspektywy pracodawcy jest wciąż najsłabiej rozwinięta. Należy zauważyć, że w ostatnich latach pojawia się coraz więcej publikacji przyjmujących organizacyjną perspektywę w badaniu procesów starzenia się, które sięgają do wiedzy i teorii z różnych nauk społecznych (psychologia, ekonomia czy też nauki o zarządzaniu, niekoniecznie bezpośrednio podejmujące wątki *ageingowe*) (por. Conen i in. 2011; Henkens i van Dalen, 2013; Mulders i in. 2013; Vandenberghe 2013). Relacje pracodawca-pracownik można analizować na poziomie mikro – zindywidualizowanych interakcji między aktorami, a także makro – tzn. relacji pomiędzy organizacją a jej otoczeniem politycznym, prawnym i gospodarczym. Jednak rola pracodawców odnosi się przede wszystkim do poziomu mezo, czyli do poziomu organizacyjnego, wyznaczającego warunki funkcjonowania starszym pracownikom.

Pierwsza część artykułu jest poświęcona przeglądowi literatury dotyczącej stereotypów wiekowych oraz roli wieku pracownika w relacjach organizacyjnych. W drugiej części, na podstawie wyników największych w Polsce badań pracodawców Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL) z lat 2010–2013, analizie poddane są preferencje wiekowe pracodawców.

Wiek pracownika z perspektywy pracodawców. Badania nad stereotypami wiekowymi

Nauki społeczne dysponują obecnie obszerną bazą empiryczną w zakresie opinii i stereotypów dotyczących wieku pracownika (np. Taylor i Walker 1998; Kite i in. 2005; Loretto i White 2006; Posthuma i Campion 2009; Metcalf i Meadows 2010). Pomimo pewnego różnicowania pomiędzy krajami stereotypy wiekowe występują powszechnie, a ich struktura i treść są zbliżone (Chiu i in. 2001; Harper i in. 2006; van Dalen, Henkens i Schippers 2009). Jak zauważają Sarah Harper i współautorzy (2006) niewiele zmieniły się one od czasu pierwszych badań poświęconych tej tematyce z lat pięćdziesiątych, są bowiem głęboko wpisane w zachodnią kulturę i przez lata sprzyjały im polityki publiczne i organizacyjne. Starszym pracownikom przypisuje się zazwyczaj małe zainteresowanie podnoszeniem kompetencji i niższą zdolność uczenia się, małą zdolność do adaptacji do nowych warunków, niechęć do nowych technologii i niskie umiejętności komputerowe, mniejszą elastyczność i energię w pracy. Z kolei lepiej są oni oceniani w zakresie umiejętności kierowniczych, etyki pracy, rzetelności, zaangażowania w pracę, uczciwości oraz zdolności interpersonalnych. Często również można się spotkać z opinią, według której starsi pracownicy zabierają miejsca pracy osobom młodszym (Walker 2007; Taylor i McLoughlin 2013). Chociaż dane z wielu krajów wskazują, że wcześniejsze opuszczanie rynku pracy przez osoby starsze nie przekłada się na wzrost zatrudnienia w młodszym grupach wiekowych, to opinia taka może skutkować polityką wypychania osób starszych na emeryturę (Ilmakunnas i in. 2010).

Liczne badania na temat stereotypizacji wiekowej w zakresie zdrowia i sprawności fizycznej wskazują, że starsi pracownicy znacznie częściej niż młodsi określane są jako bardziej chorowici, częściej chodzący na zwolnienia, posiadający nadwagę, powolni, słabsi, smutni, depresyjni lub znerwicowani (Ng i Feldman 2013b). Jednym z popularnych stereotypów jest także częstsza absencja osób starszych w pracy (jak jednak wskazują niektóre dane, to młodsi pracownicy częściej chodzą na zwolnienia chorobowe, w najstarszych grupach pracowników urlopy zdrowotne występują najrzadziej, chociaż trwają przeciętnie dłużej; por. Böckerman i Ilmakunnas 2008). Mogą mieć one negatywne konsekwencje dla sytuacji rynkowej osób starszych, powodując między innymi obawy o wzrost kosztów opieki zdrowotnej rosnącej liczby starszych pracowników, a także spadek produktywności związanym z ich gorszym stanem zdrowia lub nieobecnościami w pracy (Conen, Henkens i Schippers 2012).

W metaanalizie badań dotyczących ocen starszych pracowników (Bal i in. 2011) wiek negatywnie (przy średniej sile związku) korelował z ocenami potencjału rozwojowego, ocenami związanymi z selekcją kandydatów (oceną kwalifikacji kandydata, dostosowaniem kandydata do miejsca pracy), ogólną oceną

wydajności pracownika oraz zdolnościami interpersonalnymi. Natomiast pozytywny efekt wieku (przy średniej sile związku) obserwowano w przypadku ocen rzetelności.

W przeglądzie 117 artykułów, głównie z zakresu nauk o zarządzaniu, Richard Posthuma i Michael Campion (2009) wyodrębnili dwie grupy badań: w jednej znalazły się publikacje świadczące o spadku produktywności wraz z wiekiem; w drugiej – przeczące tej tezie i wskazujące, że produktywność często rośnie z wiekiem (a ewentualnie występujące spadki nie są znaczące), lub też, że zależy ona od takich czynników jak indywidualne umiejętności i zdrowie. Wśród innych powszechnie występujących stereotypów autorzy wymieniali: niechęć do zmian, małą elastyczność, mniejszą chęć do podnoszenia umiejętności i uczenia się oraz wyższe koszty zatrudnienia. Pozytywne stereotypy dotyczyły natomiast większej odpowiedzialności, lojalności, uczciwości i zaangażowania osób starszych.

Również badania w polskich przedsiębiorstwach pokazują, że proces starzenia się pracowników był często wiązany z negatywnymi konsekwencjami (Turek i Perek-Białas 2013). Aż jedna trzecia pracodawców wraz ze wzrostem średniej wieku pracowników o pięć lat oczekiwała wzrostu liczby zwolnień chorobowych, spadku poziomu zainteresowania nowymi technologiami, spadku wydajności oraz powiększenia się luki pomiędzy wydajnością i kosztami. Starsi prawnicy byli postrzegani jako posiadający niższe kompetencje, mniej wydajni i słabiej przygotowani do pracy niż pracownicy młodszy. Autorzy wyróżnili dwa wymiary umiejętności: twarde (kreatywność, zdrowie i wytrzymałość fizyczną, umiejętność wykorzystywania nowych technologii, chęć do uczenia się i elastyczność działania) oraz miękkie (lojalność, rzetelność, umiejętność zarządzania i kompetencje społeczne). Pracownicy starsi byli oceniani lepiej niż młodszy na wymiarach umiejętności miękkich, gorzej zaś na twardych. Niżej także była oceniana produktywność pracowników 50+. Bardzo podobne wyniki uzyskali Hendrik Van Dalen, Kène Henkens i Joop Schippers (2010), badając opinie holenderskich pracodawców.

Czy jednak opinie i stereotypy pracodawców mają bezpośrednie i istotne przełożenie na ich działania, politykę organizacyjną i praktyki w firmach? Dominuje opinia twierdząca: negatywne stereotypy dotyczące zdolności i produktywności starszych pracowników wpływają na decyzje i działania pracodawców w zakresie praktyk zarządzania, a także prowadzą do zachowań dyskryminacyjnych (Lawrence 1988; Warr 1994; Perry i Finkelstein 1999; Bytheway 2005; Loretto i White 2006). Liczne badania wskazują także, że negatywne stereotypy zwiększają społeczną akceptację dla wczesnej rezygnacji z aktywności zawodowej i stanowią istotne bariery w zatrudnialności osób starszych (OECD 2006; Munnell i Sass 2008; Van Dalen i in. 2009). Natomiast pozytywne opinie na temat starszych pracowników niezbyt często przekładają się na praktyki wspierające tę grupę (Taylor i Walker 1998).

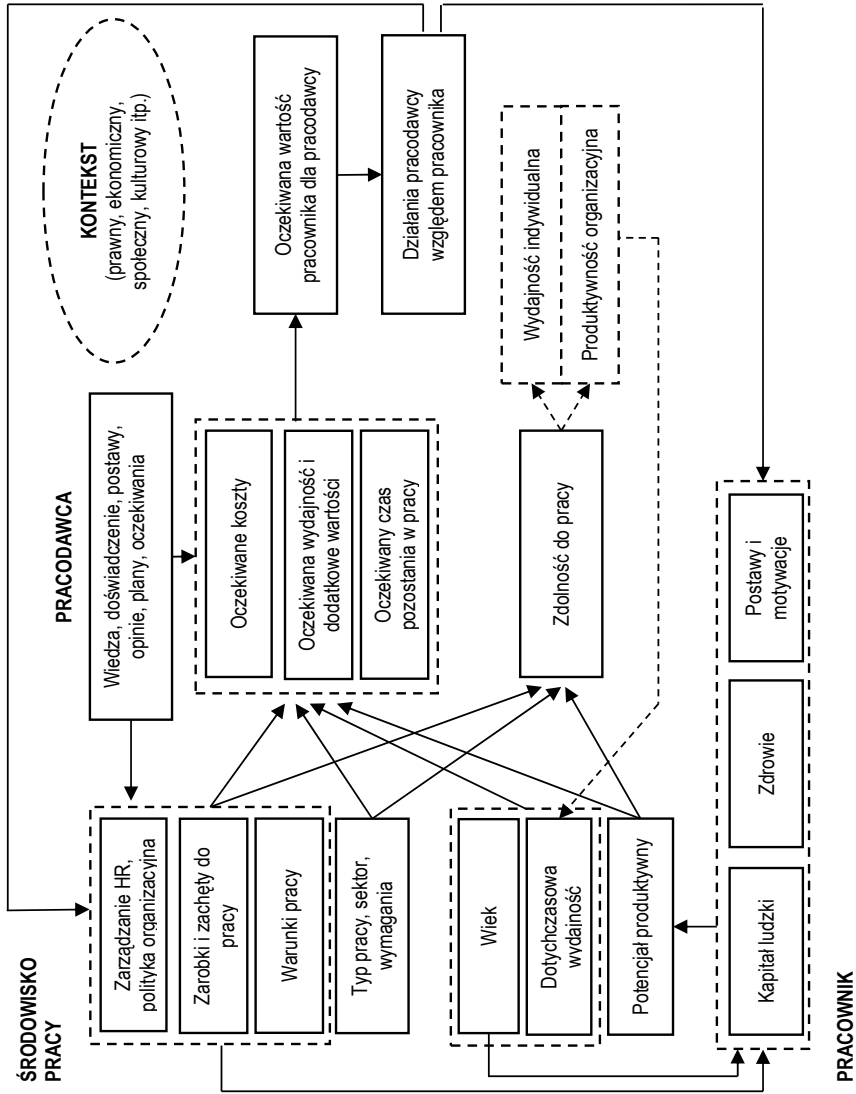
Należy pamiętać, że stereotypizacja jest naturalną praktyką umysłu mającą na celu uproszczenie rzeczywistości społecznej. W klasycznym ujęciu ekonomicznym dyskryminacja traktowana jest jako element niedoskonałego rynku pracy – jako rezultat niepewności względem przyszłej wydajności pracowników (Aigner i Cain 1977). Może też wynikać z uprzedzeń lub braku wiedzy, a także niesłusznego przypisywania jednostkom dominujących cech grupy, do jakich przynależą (Becker 1957; Oswick i Rosenthal 2001).

Znaczenie wieku pracownika w relacjach z pracodawcą

Jak zatem wygląda mechanizm łączący opinie pracodawców dotyczące wieku pracowników z ich działaniami i polityką organizacyjną? Zaskakujące, że nauki podejmujące tematykę *ageingu* rzadko badały to zagadnienie, a jeszcze rzadziej wychodziły poza hipotezy korelacyjne (por. Henkens i van Dalen 2013). Wniosek ten wpisuje się w często powtarzaną krytykę ateoretyczności prowadzonych obecnie badań nad starzeniem się ludności – chodzi o koncentrację na badaniach opisowych i ilustracyjnych, analizy korelacyjne czynników związanych ze starością i zbyt wąsko zakrojoną ewaluację polityk publicznych, zamiast podjęcia prób wyjaśnienia rzeczywistość w kategoriach przyczynowych (Bengtson, Rice i Johnson 1999). Nie oznacza to jednak, że w interdyscyplinarnej przestrzeni badań nad starością brakuje rozważań teoretycznych nad mechanizmami relacji pracodawca–pracownik. Bogatym źródłem wiedzy jest między innymi literatura z zakresu ekonomii i zarządzania (np. w zakresie określenia perspektywy pracodawcy oraz analizy uwarunkowań relacji pracodawca–pracownik), psychologii i biologii (analiza wpływu zmian psychofizycznych zachodzących wraz z wiekiem na wydajność) oraz socjologii (perspektywa pracowników i pracodawców jako podmiotów zakorzenionych, analiza opinii i stereotypów wiekowych). Nie sposób w niniejszym artykule przywołać wszystkich tych wątków, można jednak przytoczyć najważniejsze z nich, podsumowując relację pomiędzy wiekiem pracownika a oczekiwaniami i działaniami pracodawcy w formie modelu (Schemat 1).

W tak zaprezentowanym ujęciu wiek pracownika pełni dwojaką rolę: z jednej strony w pewnej mierze wpływa na zdolność do pracy, za 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. Po pierwsze, wraz z wiekiem zmieniają się zdolności fizyczne, kognitywne oraz motywacje i postawy jednostek, jednak zmiany te nie są zdeterminowane i niekoniecznie należy oczekiwać spadku potencjału produktywnego w starszych grupach wiekowych. Po drugie, wiek wpływa na oczekiwaną przez pracodawcę wartość pracownika, chociaż

Schemat 1. Model relacji pomiędzy pracownikiem i pracodawcą



Źródło: opracowanie własne.

oczekiwania te są moderowane przez środowisko pracy, a także doświadczenia, opinie i stereotypy pracodawcy. W kolejnych akapitach rozwinę te kwestie.

Wpływ wieku na zdolność do pracy

Jak widać na schemacie 1, kapitał ludzki (umiejętności, wiedza i zdolności natury ogólnej i specyficznej) razem z postawami, zdrowiem i motywacją tworzą *potencjał produktywny*, który może, lecz nie musi być wykorzystany w pracy w sposób produktywny.

Badania psychologiczne ugruntowały tezę, że wraz z wiekiem wzrasta doświadczenie, wiedza praktyczna, mądrość czy też pragmatyka kognitywna, co pozwala rekompensować potencjalne negatywne konsekwencje procesu starzenia się dla produktywności (Ng i Feldman 2008). Wraz z kolejnymi przepracowanymi latami pracownicy stają się ekspertami w swojej dziedzinie, znakomicie radzą sobie jako doradcy lub mentorzy (Munnell i Sass 2008). Jednak w nowym środowisku wymagającym zdolności uczenia się i przystosowania (np. w warunkach szybkiego postępu technologicznego) mogą mieć więcej problemów niż osoby młodsze. Specyficzny kapitał ludzki, wypracowany przez lata pracy, traci wartość na rynku zewnętrznym, przez co wraz ze zmianą pracy można oczekiwać spadku produktywności (Hurd 1996; Greller i Simpson 1999). Potencjalne trudności w adaptacji do nowego miejsca mogą stanowić główny czynnik wpływający negatywnie na możliwość znalezienia lub zmiany pracy w starszym wieku.

Wieloletnie badania nad związkiem wieku z produktywnością, czy to mierzoną na poziomie indywidualnym, czy na poziomie organizacyjnym, nie pozwalają na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków. Metaanalizy i przeglądy literatury wskazują, że chociaż można mówić o efekcie wieku dla produktywności, to jednak, jeżeli on występuje, nie jest znaczący, natomiast w wielu wypadkach nie występuje w ogóle lub też badania wskazują na wzrost wydajności w starszych grupach (Sturman 2003; Daveri i Maliranta 2007; Ng i Feldman 2008; Ours i Stoeldraijer 2011). Produktywność nie zależy bowiem od wieku metrykalnego, lecz od zestawu cech indywidualnych pracownika i uwarunkowań, w jakich on pracuje. Nawet biologiczne skutki procesu starzenia się (wzrost ryzyka wielu chorób i dolegliwości) – przynajmniej u osób w wieku produkcyjnym – nie muszą automatycznie przekładać się na spadek stanu zdrowia i funkcjonalności owocujący spadkiem produktywności pracownika (Asakawa i in. 2012; Ng i Feldman 2013b).

Ekonomiczne rozumienie produktywności ma jednak istotne ograniczenia badawcze i skupia się na bardzo prostych aspektach pracy: nakładach oraz wynikach. Pomija to podstawowe mechanizmy decydujące o produktywności (Fernandez-Ballesteros i in. 2011). Z pomocą przychodzi koncepcja *zdolności do pracy* (Ilmarinen 2005). Zdolność do pracy jest rezultatem funkcjonowania

zasobów ludzkich w konkretnym środowisku pracy, obejmuje więc zarówno potencjał produktywny jednostki, jak i czynniki związane z warunkami pracy, między innymi typ i wymagania pracy oraz systemem zarządzania. Według teorii kapitału ludzkiego reakcją na rosnące wymagania pracy było podnoszenie poziomu zasobów ludzkich (np. poprzez szkolenia). Ilmarinen zwracał natomiast uwagę, że wysoka zdolność do pracy wymaga również podniesienia jakości warunków pracy i zarządzania. Produktywność organizacji (lub zespołu) oraz wydajność pracownika są natomiast efektami zdolności do pracy, przy uwzględnieniu kosztów, wyników i czasu.

Wpływ wieku na oczekiwania pracodawcy

Niewątpliwie pracodawcy starają się różnymi metodami oceniać pracowników. W naukach ekonomicznych i naukach o zarządzaniu wartość pracownika określa się często jako obecną wartość przyszłych usług, jakie pracownik wykona w okresie, w jakim można oczekiwać, że będzie on pracował dla organizacji (Flamholtz 1999). Co istotne, nie opiera się ona na wartościach realnych, lecz na oczekiwaniach względem przyszłych zachowań pracownika.

Według Edmunda Phelps'a (1972) pracodawcy dążąc do maksymalizacji oczekiwanego zysku, budują oczekiwania wobec wydajności pracowników i na ich podstawie podejmują decyzje. Mogą się opierać na „dominujących społecznych przeświadczeniach”, które możemy nazwać stereotypami, lub na „wcześniejszym doświadczeniu statystycznym”, czyli wiedzy o tym, jak pewne kategorie pracowników zazwyczaj zachowują się w pracy, jak się rozwijają i jakie są ich ścieżki kariery. Takie postępowanie jest racjonalne z punktu widzenia pracodawcy: redukuje niepewność, ogranicza finansowe i czasowe koszty gromadzenia danych o pracownikach, ułatwia i przyspiesza podejmowanie decyzji w firmie. Jeżeli nawet nie bazuje ono na uprzedzeniach, lecz na doświadczeniu i wiedzy, to może prowadzić do dyskryminacji. Kenneth Arrow (1998) zwracał przy tym uwagę na fakt, że na rzeczywistym rynku pracy pracodawcy mają bardzo ograniczone doświadczenie. Ponadto często nie ma możliwości pomiaru indywidualnej wydajności lub pomiaru takie są niedokładne. Dlatego też, nawet jeżeli pracodawcy starają się podejmować decyzje na podstawie posiadanej wiedzy, niemożliwe jest, aby nie posługiwali się przy tym jakimś rodzajem prekonceptualizacji, generalizacji lub uprzedzeń.

Na zaprezentowaną na schemacie 1 *oczekiwaną wartość pracownika dla pracodawcy* składają się trzy elementy:

a) *oczekiwane koszty* definiowane na własny użytek przez pracodawcę (obejmują różne kategorie kosztów, także pośrednie i alternatywne);

b) *oczekiwana wydajność oraz wartości dodatkowe*, czyli wydajność rozumiana szeroko jako „zachowania i działania mające znaczenie dla celów organizacji” (za: Hunt 1996), obejmujące również atrybuty wychodzące poza podstawowe

działania związane pracą (*core tasks*), jak np. zaangażowanie w życie organizacji, sposób komunikacji, współpraca, wpływ na zespół, stosowanie się do reguł i norm, akceptowanie wartości, dyscyplina lub lojalność (Ng i Feldman 2008);

c) *oczekiwany czas pracy*, który można też określić jako prawdopodobieństwo opuszczenia pracy w wyniku zmiany pracodawcy, przejścia na emeryturę lub innych zdarzeń. Pracodawca w swoich działaniach uwzględnia potencjalny okres, w którym pracownik przynosić będzie zysk. Z tego punktu widzenia wyższą wartość mają pracownicy, którzy według pracodawcy w najbliższej przyszłości nie porzucą firmy, przechodząc do konkurencji lub na emeryturę.

Elementy te są budowane z jednej strony na historii zatrudnienia, potencjałe produktywnym oraz charakterystyce pracownika mogącym być wskaźnikiem dla oczekiwanej wartości (między innymi wiek, płeć, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna), z drugiej zaś – na środowisku pracy (jego specyfice, wymaganiach i warunkach).

Moderującą rolę środowiska pracy eksploruje między innymi teoria typizacji wiekowej (*theory of age-typed jobs*). Według niej pracodawcy przypisują pracownikom pewne domniemane atrybuty i na ich podstawie oceniają ich dopasowanie do wymagań danej pracy, a wiek pracownika jest jednym z głównych źródeł takich założeń (Perry i Finkelstein 1999; Oswick i Rosenthal 2001). Oceniający porównuje informacje, jakie posiada o pracowniku z informacjami, jakie posiada o pracy w celu ustalenia stopnia dopasowania charakterystyk pracownika do wymagań pracy. Z jednej strony, negatywne stereotypy mogą owocować domniemaniem braku dopasowania, a co za tym idzie – praktykami dyskryminacji ze względu na wiek. Z drugiej strony, pewne wymagania zawodowe, takie jak doświadczenie, lojalność czy stabilność, mogą działać na korzyść osób starszych, a na niekorzyść młodszych. Jak pokazują badania, typizacja wiekowa jest elementem procesu rekrutacji (Perry, Kulik i Bourhis 1996; Marshall i Taylor 2006). Normy wiekowe mogą być również elementem hierarchii pozycji w firmie lub rozwoju kariery (Lawrence 1988). Osoby „niepasujące” do swojej pozycji pod względem wieku mogą mieć z tego powodu problemy w funkcjonowaniu w organizacji. Zbyt młoda osoba na stanowisku kierowniczym może być postrzegana jako nadmiernie ambitna i nastawiona na szybką karierę. Podobnie też obecność osoby starszej na niższym stanowisku może być interpretowana negatywnie (Marshall i Taylor 2006).

Wpływ stereotypów wiekowych na decyzje w środowisku zawodowym zależy od co najmniej kilku istotnych czynników (Perry i Finkelstein 1999; Posthuma i Champion 2007). Słabnie on między innymi w sytuacji, kiedy aktorzy dysponują większą ilością informacji dotyczących doświadczenia zawodowego pracownika, obiektywnych miar jego dotychczasowej wydajności oraz jego postaw i osobowości. W relacjach silnie zindywidualizowanych, pomiędzy osobami znajdującymi się, stereotypy będą odgrywać mniejszą rolę niż w odniesieniu

do nowych lub nieznanym pracownikom. Wśród moderatorów wpływu stereotypów można wymienić także specyfikę pracy i stanowiska, sektor działalności firmy, strukturę i kulturę organizacyjną, stosowane technologie, udział starszych pracowników lub stosowanie w firmie polityki antidyskryminacyjnej. Przykładowo, stereotypy wiekowe były szczególnie silnie ugruntowane w takich sektorach, jak finanse, ubezpieczenia, nowe technologie i informatyka. Nie bez znaczenia dla relacji są także wiek, doświadczenie oraz wiedza i umiejętności osoby oceniającej (pracodawcy, menedżera).

Niektórzy autorzy przywołują alternatywne mechanizmy dotyczące konsekwencji stereotypów wiekowych w pracy (Marshall i Taylor 2006; Posthuma i Champion 2009). Zakładają one, że pracodawcy (oraz inni uczestnicy rynku pracy: współpracownicy, związki zawodowe) rzadko w swoich działaniach biorą *explicite* pod uwagę wiek pracowników. Jednak rezultaty tych działań mają inny wpływ na starszych i młodszych pracowników, w dużej mierze jako efekt niezamierzonych konsekwencji. Według innego ujęcia niekorzystne dla starszych pracowników działania pracodawców nie są następstwem ich negatywnych postaw i opinii, lecz wynikają z racjonalnej kalkulacji kosztów i korzyści oraz z optymalizacji działań w istniejących warunkach prawnych i ekonomicznych. Zatem sprzyjanie szybkiej dezaktywizacji wynika raczej z rachunku ekonomicznego niż ze stereotypów o niskiej produktywności (jednak kalkulacje te muszą się opierać na założeniach i oczekiwaniach pracodawców, co i tak prowadzi do analizy opinii i postaw). Nie zmienia to jednak faktu, że we wszystkich przypadkach efekt jest ten sam – działania niekorzystne dla starszych pracowników.

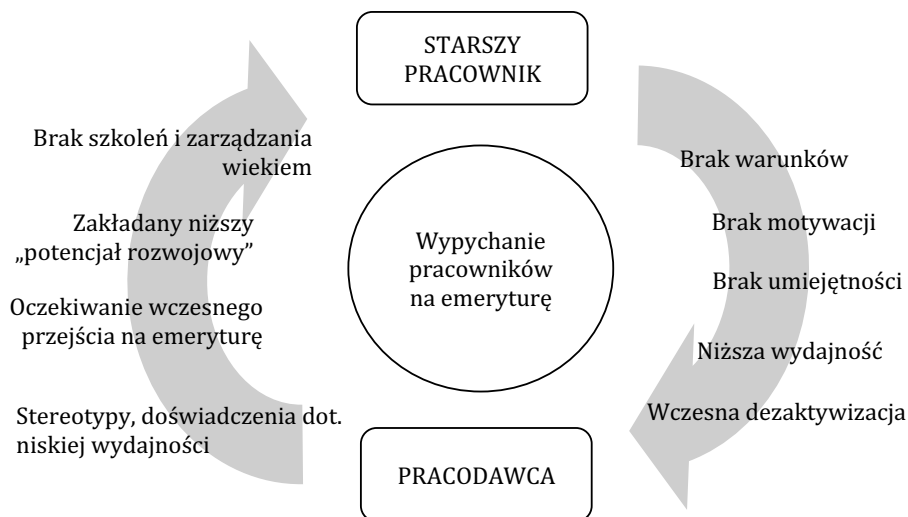
Można to zobrazować przykładem (Schemat 2). Oczekiwany spadek wydajności starszego pracownika, w połączeniu z rosnącymi zazwyczaj zarobkami, może prowadzić do oczekiwania luki pomiędzy tymi dwoma wartościami (tzw. *wage-productivity gap*, Lazear 1979; Skirbekk 2004), która oznaczać może straty dla pracodawcy. Występowanie takiej luki stanowić może barierę dla wydłużenia okresu aktywności zawodowej. Pracodawcy preferujący pracowników młodszych lub w średnim wieku nie będą też chętnie inwestować w rozwój pracowników zbliżających się do wieku emerytalnego (Taylor i Walker 1998). Redukcja zatrudnienia wśród starszej części pracowników może być postrzegana jako skuteczne narzędzie w rozwiązywaniu tymczasowych problemów i obniżaniu kosztów pracy. Dla starszych pracowników nieprzychylnie podejście pracodawcy może negatywnie wpłynąć na samopoczucie pracowników, spadek motywacji i zainteresowania pracą, w konsekwencji zaś na spadek wydajności, a w ostatnim kroku – na decyzję o przejściu na emeryturę tak szybko, jak to tylko możliwe.

Występuje tu sprzężenie zwrotne: niski przeciętny wiek wycofywania się z rynku pracy obniża motywację pracodawców i pracowników do inwestycji

w kształcenie, co prowadzi do pogorszenia się kapitału ludzkiego osób po 50. roku życia i w konsekwencji zmniejsza ich zatrudnialność (por. Szatur-Jaworska 2000). Może też negatywnie wpłynąć na szanse starszych osób poszukujących pracy. Inny charakter tej relacji może przynieść odwrotny efekt.

Warto zwrócić uwagę, że na schemacie 1 potencjał produktywny (danego pracownika), rzeczywista zdolność do pracy (danego pracownika w danej firmie) i oczekiwania pracodawcy (względem wydajności danego pracownika w firmie) nie są ze sobą związane bezpośrednio. Elementy te mogą się znacząco różnić. Pracownicy posiadający wysoki potencjał produktywny mogą nie mieć warunków do zaistnienia wysokiej zdolności do pracy (np. nawet najlepszy informatyk może być mało użyteczny bez odpowiedniego zaplecza technicznego). Natomiast pracownicy posiadający – dzięki swojemu potencjałowi i sprzyjającym warunkom – wysoką zdolność do pracy, mogą napotkać na dyskryminujące opinie pracodawcy, skutkujące negatywnymi oczekiwaniami i działaniami. Z kolei nawet optymistycznie nastawiony pracodawca, który nie potrafi stworzyć odpowiednich warunków do pracy, nie doczeka się spodziewanych rezultatów.

Schemat 2. Mechanizm samospełniającej się przepowiedni w kontekście relacji pomiędzy pracownikiem i pracodawcą



Źródło: opracowanie własne.

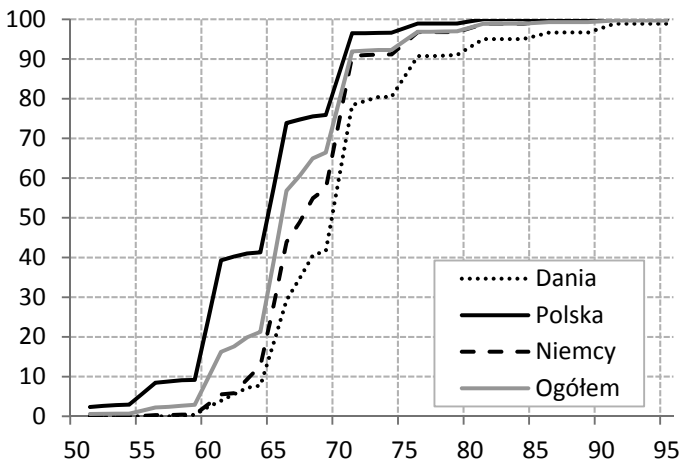
Konkluzja ta ma istotne znaczenie między innymi dla polityki publicznej – analiza roli pracodawców pozwala spojrzeć na proces przejścia na emeryturę jako na wynik relacji pracodawca–pracownik. Skoro wiek nie jest decydującym czynnikiem dla produktywności, to utrzymanie wysokiej wydajności

na późnych etapach kariery zawodowej jest możliwe, a odpowiednie zarządzanie może prowadzić do wydłużenia okresu aktywności zawodowej. Można w tym zakresie wyróżnić cztery wymiary polityki ageingowej: działania zmierzające do (a) podniesienia potencjału produktywnego i (b) zdolności do pracy jednostek oraz (c) zmianę oczekiwań i (d) zachowań pracodawców względem starszych pracowników, pamiętając jednak, że elementy te są ze sobą związane i skuteczna polityka prozatrudnieniowa musi brać je wszystkie pod uwagę.

Dotychczasowe badania preferencji wiekowych polskich pracodawców

W świetle tej wiedzy istotnym aspektem rynku pracy i relacji pomiędzy pracodawcami i pracownikami są preferencje wiekowe pracodawców. Danych na ten temat nadal nie ma w Polsce wiele. Według badań z 2004–2005 roku polscy pracodawcy określali pracownika jako „starszego” średnio po osiągnięciu wieku 49 lat (Harper i in. 2006). Był to jeden z najniższych wyników wśród 21 przebadanych krajów. Przykładowo, w Niemczech wynosił on 52 lata, w USA

Wykres 1. Liczba pracodawców przyznających, że osoba w danym wieku jest zbyt zaawansowana wiekiem, aby pracować 20 lub więcej godzin w tygodniu (w %)



Uwagi: n: Niemcy=892; Dania=609; Polska=1037

Źródło: badania ASPA 2009.

58 lat, a w Japonii 60 lat. Według danych pochodzących z badań pracodawców *ASPA 2009*¹, przeciętny wiek, w jakim osoba była zbyt zaawansowana wiekiem, aby pracować 20 lub więcej godzin w tygodniu, wynosił zdaniem pracodawców 64 lata. Z kolei wiek, poniżej którego pracownik był zdecydowanie zbyt młody, aby przejść na emeryturę, wynosił średnio 55 lat. W porównaniu do innych krajów objętych badaniem polscy pracodawcy wskazywali najniższe wartości. W Danii, gdzie średnie wartości były najwyższe, granice przesunięte były o około plus 6–7 lat w porównaniu do Polski (wykres 1). Przykładowo, odsetek pracodawców, którzy akceptują pracę 70-latką w Dani wynosił 22%, podczas gdy w Polsce 4%.

Te same badania wykazały, że negatywne opinie pracodawców na temat produktywności starszych pracowników korelowały z polityką organizacyjną wypychania na emeryturę, natomiast pozytywne opinie – z polityką aktywnego zarządzania wiekiem (Perek-Białas i Turek 2012).

Dane

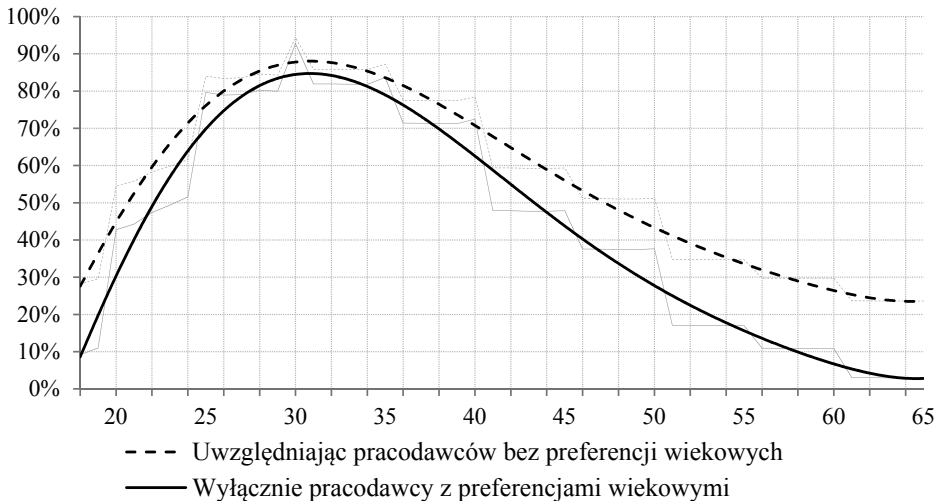
W dalszej części artykułu przedstawione są wyniki badań polskich pracodawców pozwalające poznać preferencje wiekowe pracodawców wraz z ich uwarunkowaniami oraz dające wgląd w mechanizmy wpływające na sytuację starszych pracowników na rynku pracy. Badania pracodawców zrealizowane w ramach projektu Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL) w latach 2010, 2011, 2012 i 2013 są największymi tego typu reprezentatywnymi badaniami w Polsce ($n_{2010}=15841$; $n_{2011}=16159$; $n_{2012}=16000$; $n_{2013}=16005$). Zrealizowane zostały przez Uniwersytet Jagielloński we współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości (więcej informacji na stronie: bkl.parp.gov.pl).

W badaniach pracodawców BKL respondentów, z firm poszukujących pracowników w momencie realizacji badania (w każdej z edycji 2010–2013 było to około 17% polskich firm) zapytano o to, w jakim wieku powinna być osoba poszukiwana na konkretne stanowisko. Okazuje się, że w 2013 roku wiek miał znaczenie dla 78% pracodawców (w poprzednich latach wartości były zbliżone). Pracodawcy preferują pracowników w wieku średnim: od dwudziestu paru do nieco ponad czterdziestu lat (Wykres 2). Zakładając, że respondenci, którzy odpowiadali, że wiek kandydata nie ma znaczenia (było ich 21%) akceptowaliby osobę w każdym wieku, można stwierdzić, że najwięcej, około 90% pracodawców akceptowało do swojej pracy trzydziestolatków. Osoby starsze i młodsze akceptowane były już rzadziej: 50-latką i 20-latką akceptowałyby prawie połowa firm.

¹ Badania ASPA (Activating Senior Potentials in Ageing Europe), zrealizowane w 2009 roku na reprezentatywnych próbach pracodawców przez Jolantę Perek-Białas i Konrada Turka.

W dalszej kolejności analizie zostały poddane uwarunkowania preferencji wiekowych pracodawców stosując modele analityczne. Badana populacja została jednak ograniczona do grupy pracodawców, którzy takie preferencje wyrażali (stanowili oni 79% grupy, która aktualnie poszukiwała pracowników), co pozwoliło uzyskać bardziej wyraźny obraz ich uwarunkowań (respondenci nie-deklarujący preferencji wiekowych mogli kierować się normami prawnymi lub zasadą poprawności, mogli też nie mieć aż tak sprecyzowanych opinii na temat kandydata lub mieć mniejszą motywację do udzielania odpowiedzi). Liczebność próby łączonej z czterech edycji badań z lat 2010–2013, która była podstawą modelowania, wyniosła $n=7899$ (pracodawcy poszukujący aktualnie pracowników i posiadający preferencje wobec wieku kandydatów).

Wykres 2. Liczba pracodawców akceptujących kandydata w określonym wieku (w %)



Uwagi: $n=10283$; Pytanie zadane firmom poszukujących pracowników w momencie realizacji badania; Linie dopasowane przy użyciu dopasowania wielomianowego. Przy uwzględnieniu pracodawców bez preferencji wiekowych (21%) założono, że zaakceptowaliby oni pracownika w każdym wieku.

Źródło: BKL – Badanie Pracodawców 2010–2013.

Wyniki

Tabela 1 prezentuje wyniki 10 modeli regresji logistycznej dla zmiennych zależnych oznaczających akceptację (1) lub brak akceptacji (0) kandydatów wieku od 20 do 65 lat. Warto prześledzić, jak zmienia się znaczenie poszczególnych

charakterystyk organizacji oraz innych wymagań wobec kandydatów dla akceptacji kandydatów w danym wieku. Wartości umieszczone w tabeli to eksponenty współczynników regresji, czyli tzw. ilorazy szans – informują one o tym, jak (ile razy) zmienia się szansa zatrudnienia, gdy dana zmienna wzrasta o 1 przy kontroli pozostałych zmiennych. Dla ułatwienia interpretacji stosunku szans, który jest miarą relatywną, w tabeli umieszczone zostały także wartości ogólnego prawdopodobieństwa wystąpienia wartości „1” (czyli akceptacji pracownika), które znacznie zmieniało się wraz z wiekiem kandydata (np. ogólne prawdopodobieństwo zatrudnienia 55-latką wynosiło jedynie 19%, w przypadku 50-latka – 44%).

Duże znaczenie miała wielkość firmy. Dwudziestolatkowie byli częściej akceptowani przez firmy mikro, w przypadku trzydziestolatków wielkość firmy nie odgrywała znaczenia, natomiast począwszy od osób w wieku 35 lat rosła różnica pomiędzy podmiotami mikro i dużymi. Starsi kandydaci łatwiej mogli znaleźć zatrudnienie w dużych firmach. 55-latek miał około 60% większe szanse na zatrudnienie w dużej organizacji, przy kontroli innych zmiennych. Przyczyn można doszukiwać się w dwóch zasadniczych zjawiskach. Po pierwsze, duże firmy posiadają bardziej zróżnicowaną strukturę pozycji, przez co mogą dysponować bogatszą ofertą zatrudnienia uwzględniającą różne kategorie pracowników. Po drugie, częściej niż małe podmioty posiadają one rozbudowane strategie zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniające także zarządzanie wiekiem, w związku z czym są bardziej otwarte na zróżnicowanie pracowników.

Najbardziej przychylną starszym pracownikom branżą była opieka zdrowotna i pomoc społeczna oraz – w mniejszym stopniu – edukacja. Najmniej przychylną był zaś handel, zakwaterowanie i gastronomia oraz przemysł i górnictwo. Sektory z niskim udziałem starszych pracowników, szybko rozwijające się i stosujące wiele nowych technologii mogą sprzyjać dyskryminacji wiekowej (Perry i Finkelstein 1999; Posthuma i Champion 2007). Niestety, ogólne kategorie PKD są bardzo pojemne i najprawdopodobniej w ich obrębie również występuje znaczące zróżnicowanie, jednak w modelach regresji nie sposób uwzględnić bardziej szczegółowych podziałów obejmujących kilkadziesiąt kategorii.

W perspektywie zawodu, do jakiego poszukiwany był kandydat, najniższe prawdopodobieństwo zaakceptowania osoby w wieku 50+ występowało w przypadku zawodów biurowych oraz usługowych. Istotnie wyższe wartości obserwowano w zakresie zawodów kierowniczych, specjalistycznych, robotniczych (wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych) oraz operatorskich. W tych też grupach odsetek pracowników 50+ jest w Polsce rzeczywiście wyższy. Jednak, podobnie jak i w przypadku branży, możliwe jest uwzględnienie jedynie ogólnych kategorii klasyfikacji ISCO, choć każda z nich jest zróżnicowana wewnętrznie.

Tabela 1. Czynniki wpływające na preferencje pracodawców wobec wieku kandydatów. Modele regresji logistycznej (zaprezentowano eksponens B, czyli iloraz szans)

		Preferowany kandydat danym w wieku (0=Nie; 1=Tak)									
		20	25	30	35	40	45	50	55	60	65
Wielkość firmy (R=I-9)											
10-49		0,86*	0,80**	1,17	1,22*	1,25**	1,20**	1,22**	1,19*	0,99	0,83
50-249		0,82*	0,73***	1,08	1,30*	1,33**	1,27**	1,20*	1,14	0,95	1,36
250+		0,81*	0,61***	0,94	1,47**	1,46***	1,60***	1,38***	1,59***	1,39**	1,87**
Branża (R=Handel, zakwaterowanie, gastronomia)											
Przemysł, górnictwo		0,97	0,87	1,27	1,37**	1,20*	1,00	1,01	0,94	0,88	0,84
Budownictwo, transport		0,74***	0,92	1,39	1,19	1,31**	1,21*	1,21*	1,20	1,10	1,13
Usługi specjalistyczne		1,06	1,11	0,92	0,92	0,87	1,02	1,05	1,26*	1,07	0,91
Edukacja		0,54***	1,60**	1,64	1,40	1,18	1,22	1,23	1,77***	1,73**	1,47
Opieka zdrowotna, pomoc społeczna		0,55***	0,63**	0,60*	1,68**	2,35***	2,35***	2,43***	2,64***	2,55***	1,83
Forma org. (R=Firma)											
Instytucja		0,79*	0,61***	0,76	0,89	1,23	1,08	1,24*	0,97	0,91	0,84
Zawód (R=prac. usług i sprzed.)											
kierownicy		0,30***	0,20***	0,51**	2,25**	3,14***	2,42***	1,99***	2,10***	2,23**	2,59*
specjaliści		0,47***	0,65***	1,2	1,47**	1,2	1,26*	1,2	1,48**	1,53*	1,28
technicy i średni personel		0,60***	0,81	1,22	1,56**	1,36**	1,34**	1,31*	1,33*	0,98	0,75
pracownicy biurowi		1,13	1,47*	1,58	1,18	1,07	0,99	0,98	1,23	1,22	1,01
robotnicy wykwalifikowani		1,09	1,31*	1,72**	1,42*	1,41**	1,51***	1,50***	1,58***	1,50*	1,5
operatorzy i monterzy		0,48***	0,92	2,25***	2,52***	2,07***	1,99***	1,78***	1,94***	1,66**	1,47
robotnicy niewykwalifikowani		0,93	0,74	0,98	1,35	1,60**	1,66***	1,76***	1,49*	1,52*	1,67
Strategia rekrutacji (R=Sito)											
S. inwestycji		1,16*	1,19**	0,92	0,94	0,95	0,91	0,83***	0,85*	0,94	0,98
Preferowana płęć (R=Mężczyzna)											
Bez znaczenia		1,29***	1,11	1,32*	1,43***	1,50***	1,68***	1,73***	2,00***	2,17***	2,82***
Kobieta		1,23*	0,92	0,84	1,00	1,14	1,22*	1,08	1,00	0,86	0,59
Wymagane doświadczenie (R=Nie)											
Wymagany język obcy (R=Nie)		1,07	1,09	0,92	0,64***	0,66***	0,67***	0,74***	0,81**	0,87	0,77

Wymagane wykształcenie ($R=Nie$)

Zasadnicze zawodowe/podstawowe	1,04	1,14	1,60*	0,89	0,94	0,84*	0,85*	0,73**	0,70**	0,87
Średnie	0,70***	0,89	1,19	0,92	0,82*	0,67***	0,60***	0,54***	0,48***	0,62*
Wyższe	0,19***	0,45***	0,89	0,74*	0,65***	0,62***	0,60***	0,54***	0,53***	0,55*

² Wymag. kompetencyjne (0-4)

kog	0,91***	0,97	0,94	0,98	0,99	1,01	1,04	1,04	1,13**	1,17*
tech	1,04	1,02	1,09	1,03	1,05	1,07**	1,07**	1,07*	1,07*	1,1
mat	1,01	1,01	1,07	1,06	1,06*	1,02	1,00	1,01	0,96	0,94
komp	0,95	1,09**	1,09	0,91*	0,87***	0,85***	0,85***	0,81***	0,81***	0,85*
art	1,08**	1,12***	1,01	0,97	0,94*	0,94*	0,93**	0,94	0,92*	0,97
fiz	1,06*	1,04	1,04	1,00	0,98	0,97	0,95	0,90***	0,88***	0,81**
sam	0,96	0,97	0,99	1,08	0,99	0,98	0,96	1,01	1,03	1,02
spol	1,00	1,03	0,99	0,94	0,93	0,94*	0,93*	0,98	0,96	0,91
biur	0,94	0,97	1,05	0,99	0,97	1,02	0,99	0,98	0,93	1,02
kier	0,91***	0,86***	0,84***	0,99	1,05	1,08***	1,06**	1,03	1,02	0,96
dysp	0,93*	0,92**	0,90	0,98	0,98	0,98	0,97	0,97	1,00	1,02

³ Ogólne prawdop. wartości „1”

Cragg-Uhler (Nagelkerke) R ²	0,36	0,73	0,93	0,87	0,79	0,54	0,44	0,19	0,11	0,03
McKelvey & Zavoina's R ² :	0,317	0,221	0,084	0,091	0,128	0,128	0,126	0,097	0,099	0,090
McFadden's Adj R ² :	0,372	0,225	0,132	0,123	0,143	0,122	0,123	0,123	0,151	0,196
	0,190	0,129	0,039	0,047	0,070	0,063	0,062	0,050	0,053	0,033

Uwagi: N=7899; Próba: pracodawcy poszukujący aktualnie pracowników i posiadający preferencje wobec wieku kandydatów; Dodatkowo kontrolowano: województwo, edycja; R=kategoria referencyjna; Istotność: ***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05.

¹ Strategie rekrutacyjne: Sito – rekrutowanie pracownika w pełni lub niemal w pełni przygotowanego; Inwestycji – pracownik przejdzie większe lub pełne doszkolenie.
² Kompetencje: Art – zdolności artystyczne i twórcze; Biur – organizowanie i prowadzenie prac biurowych; Dysp – dyspozycyjność; Fiz – sprawność fizyczna; Spół – kontakty z innymi ludźmi; Kier – zdolności kierownicze i organizacja pracy; Kog – wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciąganie wniosków; Komp – obsługa komputera i wykorzystanie internetu; Mat – wykonywanie obliczeń; Sam – samoorganizacja pracy i przejawianie inicjatywy, terminowość; Tech – obsługa, montowanie i naprawa urządzeń.

³ Ogólne prawdopodobieństwo wystąpienia wartości „1” obliczone w oparciu o dane z próby – ogólny odsetek pracodawców, którzy zaakceptowaliby pracownika w takim wieku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BKL – Badanie Pracodawców 2010–2013.

Interesujący efekt obserwowano w przypadku strategii rekrutacyjnej. Firmy stosujące inwestycyjną strategię rekrutacji (zamierzały w większym stopniu przeszkolić nowego pracownika), w porównaniu do firm stosujących strategię sita (rekrutujące pracownika w pełni lub niemal w pełni przygotowanego), częściej skłonne były zatrudnić dwudziestolatków (o 16–19%), rzadziej zaś pięćdziesięciolatków (o 15–17%). Wynik taki nie zaskakuje w świetle teorii i danych z wielu krajów, które dają silne poparcie tezie o niższej partycypacji w szkoleniach starszych pracowników (Cedefop 2012; Lazazzara, Karpinska i Henkens 2013). Począwszy od modeli proponowanych przez teorię kapitału ludzkiego, zakłada się, że w pierwszym okresie kariery zawodowej firmy więcej inwestują w rozwój pracownika, głównie w jego specyficzny kapitał ludzki, czego kosztem – zgodnie z teoriami odroczonej zapłaty (Lazear 1979; Harris i Holmstrom 1982) – są niższe zarobki w tym okresie. Nie oznacza to jednak, że podnoszenie kompetencji na dalszych etapach kariery zawodowej musi zanikać. Takie podejście polskich pracodawców – skłonność do bierności inwestycyjnej w stosunku do nowozatrudnionych pracowników po pięćdziesiątce – potwierdza istnienie istotnej bariery dla ich zatrudnialności. Firmy rozważające zaangażowanie dojrzałego pracownika oczekują, że nie będą musiały poświęcić wiele czasu i pieniędzy na przystosowanie go do pracy, a to znacznie zmniejsza elastyczność i szanse takich osób na rynku. Mniejsze możliwości rozwoju dla starszych pracowników mogą również wynikać ze stereotypów na temat niższej umiejętności uczenia, mniejszej otwartości na zmianę i niższego potencjału rozwojowego (Maurer 2001; Posthuma i Champion 2009).

Nie można jednak zbyt szybko przesądzać o tym, że brak aktywności edukacyjnej pracowników będących na końcowym etapie kariery zawodowej wynika wyłącznie z niechęci pracodawców. Todd Maurer (2001) twierdzi, że podstawowym – i zazwyczaj pomijanym – czynnikiem w analizie uwarunkowań rozwoju kariery pracowników jest wiara we własne umiejętności uczenia się i rozwoju oraz przekonanie o własnej skuteczności w realizacji samorozwoju. Jak pokazuje autor, cechy te zazwyczaj spadają wraz z wiekiem, co skutkuje słabszymi motywacjami do rozwoju umiejętności i uczestnictwa w aktywnościach edukacyjnych. Przyczyny tego spadku są jednak złożone i w dużej mierze zależą od środowiska pracy, norm i sposobu zarządzania. Stereotypy wiekowe, ograniczony dostęp do szkoleń i niskie wsparcie społeczne dla działań rozwojowych mogą negatywnie wpływać na wiarę we własne umiejętności i potrzebę uczenia się.

Warto również przywołać konkurencyjny argument mówiący o tym, że większy sens ma szkolenie starszych pracowników niż młodszych. Po pierwsze, największy zwrot z inwestycji w szkolenia pracownika obejmuje i tak stosunkowo krótki okres, i rzadko kiedy pracodawcy oczekują, aby trwał on przez całą pozostałą karierę (Simpson, Greller i Stroh 2002; Harper i in. 2006). Po drugie,

biorąc pod uwagę prawdopodobieństwo opuszczenia pracy przejście do konkurencji młodszych pracowników jest mniej przewidywalne niż przejście na emeryturę.

Różnice pomiędzy preferowaną płcią nie były znaczące. Natomiast duży wpływ miało to, czy pracodawcy posiadali w tym względzie jakiegokolwiek preferencje. Ich brak przekładał się na większą skłonność do zatrudniania osób w niemal każdym wieku, a siła tej zależności rosła wraz z wiekiem kandydata. Skłania to ku interpretacji, że preferencje wobec płci i wieku mają tendencję do wspólnego występowania lub wspólnego niewystępowania. Innymi słowy, sugeruje to związek pomiędzy typizacją płciową i typizacją wiekową. Pracodawcy poszukując pracownika mają mniej lub bardziej konkretne o nim wyobrażenie – im bardziej jest ono konkretne, tym więcej cech obejmuje. Na podstawie zewnętrznych atrybutów, takich jak płeć i wiek, pracodawcy mogą oceniać dopasowanie do wymagań danej pracy lub stanowiska. Warto dodać, że typizacja płciowa jest procesem silnie zakorzenionym w strukturze rynku pracy i podziale na zawody męskie i kobiece (Czarnik i Turek 2012). Zaledwie 14% osób pracowało w zawodach o w miarę wyrównanym odsetku kobiet i mężczyzn (gdzie frakcja jednej płci wynosiła pomiędzy 40% a 60%), ponad połowa pracowała w zawodach wyraźnie zdominowanych przez jedną z płci (31% w zawodach męskich, o stopniu feminizacji poniżej 20%, a 24% w zawodach kobiecych, o stopniu feminizacji powyżej 80%).

Bardzo klarowne było znaczenie doświadczenia kandydata w pracy na podobnym stanowisku. Firmy posiadające takie wymogi zdecydowanie rzadziej akceptowały 20-latków. Wymagania wobec doświadczenia najsilniej natomiast działały na korzyść 35-latków, potem zaś jego znaczenie malało, aż do wieku 55+, kiedy to zanikało. Wynik ten wpisuje się w interpretację, mówiącą o tym, że chociaż doświadczenie ma duże znaczenie dla wydajności, to jednak przy kilkuletnim stażu znaczenie każdego kolejnego roku maleje (Avolio, Waldman i McDaniel 1990; Sturman 2003; Ng i Feldman 2013a). Pierwsze 10 lat pracy to okres najbardziej intensywnego przyrostu wiedzy i umiejętności, i dalszy wzrost stażu nie przynosi już tak znacznych korzyści. Warto dodać, że polscy pracodawcy nie wymagali od kandydatów bardzo długiego stażu. Według danych BKL w okresie 2010–2013 były to średnio niecałe dwa lata, 54% pracodawców wystarczało doświadczenie krótsze niż 12 miesięcy, a jedynie 11% wymagało minimum trzech lat. Natomiast jedna trzecia firm aktualnie poszukujących pracowników nie wymagała żadnego doświadczenia.

Interpretacja wymagań wobec wykształcenia nie jest oczywista. Generalnie, znaczenie wykształcenia formalnego spadało wraz z wiekiem kandydata (pomijając 20-latków). Oczekiwanie wykształcenia wyższego nie działało na niekorzyść kandydata jedynie w odniesieniu do 30-latków. We wszystkich innych przypadkach znacząco zmniejszało ono szansę akceptacji. Można stwierdzić, że

jeżeli pracodawca wymagał określonego poziomu wykształcenia, to szukał raczej młodszego pracownika, co wynika z faktu, że wraz z wiekiem rośnie znaczenie innych atrybutów, takich jak doświadczenie i kompetencje. Można dodać, że jeżeli pracodawca wymagał języka obcego, miało to negatywny wpływ na szanse osób w wieku 35–55 lat.

Na koniec warto przyrzeć się wymaganiom kompetencyjnym. Uwzględniają one oczekiwania pracodawców względem poziomu 11 kompetencji. Pytano o to, czy dane kompetencje są potrzebne w przypadku stanowiska, na które poszukują pracownika, a jeżeli tak, to w jakim stopniu? Odpowiedzi oznaczają kolejno: 0 – w ogóle niepotrzebne, 1 – w stopniu podstawowym, 2 – średnim, 3 – wysokim, 4 – bardzo wysokim. Na podstawie takich danych można wyróżnić trzy grupy kompetencji.

Pierwsza grupa to kompetencje, których znaczenie rosło wraz z akceptowanym wiekiem kandydata. Wyraźny pozytywny efekt obserwujemy jedynie w przypadku kompetencji technicznych (obsługa, montowanie i naprawa urządzeń) oraz kierowniczych (zdolności kierownicze i organizacja pracy innych). Wraz ze wzrostem wymagań wobec nich o 1 punkt, szansa zatrudnienia 50-latką rosła o 6–7%. Kompetencje kierownicze mogą rosnąć wraz z wiekiem dzięki wzrostowi doświadczenia, wiedzy praktycznej i wiedzy specjalistycznej. Są one głównym źródłem efektywności funkcjonowania intelektualnego i efektywności zawodowej jednostek w wieku starszym – pomagają radzić sobie w dobrze znanym środowisku, rozumieć jego problemy i mechanizmy nim rządzące (Sturman 2003; Backes-Gellner, Schneider i Veen 2011). Paul Baltes i współautorzy (1999) podsumowując liczne koncepcje psychologii rozwojowej mówią o wzroście pragmatyki kognitywnej lub inteligencji rozumianej jako wiedza kulturowa. Zazwyczaj także osoby starsze są cennie wyżej za kompetencje interpersonalne i umiejętność zarządzania (Turek i Perek-Białas 2013). Znaczenie kompetencji technicznych może wynikać nie tylko ze wzrostu wiedzy specjalistycznej, lecz również z wykształcenia – w czasach PRL wykształcenie techniczne i zawodowe było bardzo popularne, natomiast po transformacji jego znaczenie w systemie edukacji zostało zmarginalizowane.

Do drugiej grupy można zaliczyć kompetencje, mające wyraźnie negatywny związek z wiekiem. Są to: umiejętności komputerowe, zdolności artystyczne i twórcze oraz sprawność fizyczna. W przypadku 55-latką wzrost wymagań komputerowych o 1 punkt zmniejszał szanse o 19%, wzrost wymagań fizycznych zaś zmniejszał te szanse o 10%. O ile można bezpiecznie stwierdzić, że sprawność fizyczna spada wraz ze starzeniem się organizmu (według badań największa siła fizyczna jest osiągnięta pomiędzy 20. a 30. rokiem życia, następnie stopniowo obniża się aż do wieku 40–50 lat, po czym następuje zazwyczaj gwałtowny spadek; Silverstein 2008), o tyle w przypadku umiejętności obsługi

komputera mamy do czynienia z różnicą generacyjną – jest to rezultat „rewolucji” informatycznej ostatnich dekad.

Trzecia grupa to wymagania kompetencyjne, które nie wykazywały znaczącego i systematycznego związku z wiekiem kandydata. Są to: wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciąganie wniosków, wykonywanie obliczeń, samoorganizacja pracy i przejawianie inicjatywy, kontakty z innymi ludźmi oraz dyspozycyjność (choć w różnych badaniach część z tych cech wykazuje pozytywny lub negatywny związek z wiekiem, por. Turek 2013).

Podsumowanie

W artykule został zaprezentowany zarys teoretyczny relacji pomiędzy pracodawcą i pracownikiem, przy uwzględnieniu roli, jaką odgrywa wiek tego drugiego. Przegląd literatury z zakresu socjologii, ekonomii, psychologii i zarządzania pozwolił określić model takiej relacji. Niewątpliwie opinie pracodawców (także stereotypowe) na temat umiejętności, wydajności, kosztów i perspektywy zatrudnienia starszych pracowników odgrywają istotną rolę. Wiek metrykalny ma znaczenie, chociaż nie determinuje on sytuacji pracownika, jego możliwości i relacji z pracodawcą. Nie wpływa on bezpośrednio na zdolność do pracy lub produktywność pracownika, jednak dla pracodawców jest jednym ze wskaźników oceny ich dopasowania do wymagań danej pracy, pozycji w strukturze firmy lub etapu rozwoju kariery (np. inne normy wiekowe mogą występować w odniesieniu do pozycji praktykanta i kierownika). Z punktu widzenia pracodawców sytuację osób powoli zbliżających się do emerytury charakteryzuje niższy „potencjał rozwojowy”, co oznacza, że inwestycje w ich szkolenie przyniosą niższy zysk ze względu na spodziewany krótszy okres zwrotu, czyli pracy zawodowej. Oczekując szybkiego przejścia na emeryturę pracodawcy są często mniej skłonni finansować ich szkolenia. Dominacja „kosztowych” oczekiwań względem starszych pracowników może też prowadzić do mechanizmu wypychania na emeryturę. Co jednak istotne, warunki pracy i zakres inwestycji w pracowników mogą zwiększyć lub zmniejszyć efektywny kapitał ludzki jednostki, wpływając na motywację, a w efekcie na produktywność pracy, a także wydłużyć okres aktywności zawodowej. Postawy i działania pracodawców są zatem centralnym elementem analizy mechanizmów rynkowych kształtujących sytuację zawodową starszych pracowników.

Analizie zostały poddane uwarunkowania preferencji wiekowych polskich pracodawców wobec pracowników. Zaprezentowano je w formie zestawu modeli regresji logistycznych dla akceptacji lub brak akceptacji kandydatów wieku od 20 do 65 lat. Wyniki potwierdzają, że typizacja wiekowa jest elementem procesu rekrutacji. Wiek był istotny dla trzech czwartych polskich pracodawców

poszukujących aktualnie pracowników. Preferowali oni pracowników mających od dwudziestu paru do nieco ponad czterdziestu lat. Sytuacji tej nie zmieni fakt, że umieszczanie preferencji wiekowych w ogłoszeniach o pracę jest prawnie niedozwolone. Dane sugerują także, że starsi kandydaci łatwiej mogli znaleźć zatrudnienie w dużych firmach, posiadających bardziej zróżnicowaną strukturę pozycji i rozbudowane strategie zarządzania zasobami ludzkimi niż małe podmioty. Łatwiej było im też znaleźć pracę w zawodach kierowniczych, specjalistycznych, robotniczych oraz operatorskich. Znaczenie miała także polityka rekrutacyjna: starsi kandydaci mieli mniejsze szanse na zatrudnienie w firmach stosujących inwestycyjną strategię rekrutacji, większą zaś w firmach stosujących strategię sita. Jeżeli pracodawca wymagał określonego poziomu wykształcenia, to szukał raczej młodszego pracownika, gdyż wraz z wiekiem rośnie znaczenie innych atrybutów, takich jak doświadczenie i kompetencje. Wśród zmiany znaczenia wymogów kompetencyjnych wraz z wiekiem kandydata wyraźny pozytywny efekt obserwowano jedynie w sytuacji, w której pracodawca wymagał kompetencji technicznych i kierowniczych. Wyraźnie negatywny związek z wiekiem występował wobec umiejętności komputerowych, zdolności artystycznych i twórczych oraz sprawności fizycznej. Analizy sugerują również, że w procesie rekrutacji typizacja wiekowa koreluje z typizacją płciową.

Czy można oczekiwać zmiany niekorzystnej percepcji starszych pracowników wraz z postępującym procesem starzenia się ludności? Wydaje się, że bez większego ryzyka można odpowiedzieć twierdząco i nie jest to kwestia dobrej woli, etyki czy też świadomości społecznej pracodawców, lecz kwestia konkurencyjności, stabilności i efektywności działania przedsiębiorstw. Wyłącznie krytykowanie występowania stereotypów niewiele wnosi. Są to bowiem naturalne mechanizmy funkcjonowania ludzkiego umysłu, upraszczające złożoność rzeczywistości i ułatwiające podejmowanie decyzji. Mają one swoją przyczynę i funkcję. Chcąc uniknąć negatywnych konsekwencji występowania stereotypów w pierwszej kolejności trzeba te przyczyny i funkcje zrozumieć. Niewątpliwie, co najmniej od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku rośnie wśród pracodawców, menedżerów i specjalistów HR świadomość i ostrożność w uleganiu stereotypom wiekowym (Marshall i Taylor 2006). W fachowej prasie, na uniwersytetach i szkoleniach z zakresu HR znacznie częściej pojawiają się kwestie starzenia się ludności, dyskryminacji wiekowej i zarządzania wiekiem. Nie przekłada się to jednak automatycznie na zmianę postaw i działań. Pracodawcy są aktorami działającymi w ramach możliwości i ograniczeń, jakie daje im system prawny oraz sytuacja gospodarcza. Dopóki w dobie wyżu demograficznego i wysokiego bezrobocia w pierwszej dekadzie XX wieku dostęp do dobrze wykształconych (lepiej niż ich rodzice) i tanich pracowników był łatwy, pracodawcy mogli przywiązywać mniejszą wagę do rozwoju pracownika, a większą do selekcji odpowiednich kandydatów. Jednak sytuacja na rynku pracy będzie się znacząco

zmieniać. Udział starszych pracowników wzrośnie, a zasoby siły roboczej istotnie się zmniejszą. Pracownicy będą coraz dłużej aktywni, a kandydaci do pracy coraz częściej będą poszukiwani w grupie osób w wieku 50+. Europejski i polski rynek pracy w najbliższych dekadach będzie coraz bardziej rynkiem pracownika. Pracodawcy będą musieli nauczyć się funkcjonować w nowych warunkach, dostrzec zasoby kompetencji i wiedzy drżące w starszych pracownikach i nauczyć się je wykorzystywać. Do tej pory jednym z rozwiązań problemów firm była akceptowalna społecznie strategia redukcji zatrudnienia poprzez wysyłanie starszych pracowników na wcześniejszą emeryturę (Szatur-Jaworska 2000; Ruzik-Sierdzinska, Perek-Białas i Turek 2013). Starzenie się ludności pociąga za sobą – wciąż nie w pełni określone – przemiany społeczne i gospodarcze. Nie muszą one jednak oznaczać niższych standardów życia, wolniejszego wzrostu innowacji i produktywności lub nadmiernie wysokich podatków, pod jednym wszakże warunkiem – do zmian trzeba się dostosować podejmując jak najszybciej odpowiednie działania polityczne, które pozwolą dostosować funkcjonowanie struktur państwowych i gospodarczych do uwarunkowań demograficznych. Kluczem do sukcesu jest stworzenie warunków, w których jednostki będą podejmować działania zgodne z wyznaczonymi celami politycznym, a podstawowym z tych celów jest wydłużenie okresu aktywności zawodowej i zwiększenie jej poziomu w starszych grupach wiekowych.

Literatura

- Aigner, Dennis i Glen Cain. 1977. *Statistical Theories of Discrimination in Labor Markets*. „Industrial and Labor Relations Review” 30(2): 175–187.
- Arrow, Kenneth. 1998. *What has Economics to Say about Racial Discrimination?* „Journal of Economic Perspectives” 12(2): 91–100.
- Asakawa, Keiko, Ambikaipakan Senthilselvan, David Feeny, Jeffrey Johnson i Darryl Rolfson. 2012. *Trajectories of Health-related Quality of Life Differ by Age among Adults: Results from an Eight-year Longitudinal Study*. „Journal of Health Economics” 31(1): 207–18.
- Avolio, Bruce, David Waldman i Michael McDaniel. 1990. *Age and Work Performance in Nonmanagerial Jobs: The Effects of Experience and Occupational Type*. „Academy of Management Journal” 33(2): 407–422.
- Backes-Gellner, Uschi, Martin Schneider i Stephan Veen. 2011. *Effect of Workforce Age on Quantitative and Qualitative Organizational Performance: Conceptual Framework and Case Study Evidence*. „Organization Studies” 32(8): 1103–1121.
- Bal, Anne, Abigail Reiss, Cort Rudolph i Boris Baltes. 2011. *Examining Positive and Negative Perceptions of Older Workers: A Meta-analysis*. „The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences” 66(6): 687–698.

- Baltes, Paul, Ursula Staudinger i Ulman Lindenberger. 1999. *Lifespan Psychology: Theory and Application to Intellectual Functioning*. „Annual Review of Psychology” 50: 471–507.
- Becker, Gary S. 1957. *The Economics of Discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bengtson, Vern L., Cara J. Rice i Malcolm L. Johnson. 1999. *Are Theories of Ageing Important? Models and Explanations in Gerontology at the Turn of the Century*. W: V. L. Bengtson i K. W. Schaie (red.). *Handbook of Theories of Ageing*. New York: Springer, s. 3–30.
- Böckerman, Petri i Pekka Ilmakunnas. 2008. *Interaction of working Conditions, Job Satisfaction, and Sickness Absences: Evidence from a Representative Sample of Employees*. „Social Science & Medicine” 67(4): 520–528.
- Borsch-Supan, Axel. 2000. *Incentive Effects of Social Security on Labor Force Participation: Evidence in Germany and Across Europe*. „Journal of Public Economics” 78: 25–49.
- Bytheway, Bill. 2005. *Ageism*. W: M. L. Johnson (red.). *The Cambridge Handbook of Age and Ageing*. New York: Cambridge University Press, s. 338–345.
- Cedefop. 2012. *Working and Ageing. The Benefits of Investing in an Ageing Workforce*. Luxembourg: European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop).
- Chiu, Warren, Andy Chan, Ed Snape i Tom Redman. 2001. *Age Stereotypes and Discriminatory Attitudes towards Older Workers: An East-West Comparison*. „Human relations” 54(5): 629–661.
- Conen, Wieteke, Kène Henkens i Joop Schippers. 2011. *Are Employers Changing Their Behavior Toward Older Workers? An Analysis of Employers’ Surveys 2000–2009*. „Journal of Aging & Social Policy” 23(2): 141–158.
- Conen, Wieteke, Kène Henkens i Joop Schippers. 2012. *Employers’ Attitudes and Actions towards the Extension of Working Lives in Europe*. „International Journal of Manpower” 33(6): 648–665.
- Czarnik, Szymon i Konrad Turek. 2012. *Aktywność zawodowa Polaków. Praca zawodowa, wykształcenie, kompetencje*. Warszawa: PARP.
- Daveri, Francesco i Mika Maliranta. 2007. *Age, Seniority and Labour Costs: Lessons from the Finnish IT Revolution*. „Economic Policy” 22(1): 117–175.
- Fernandez-Ballesteros, Rocío, María Zamarron, Juan Diez-Nicolas, Maria Lopez-Bravo, María Molina i Rocio Schettini. 2011. *Productivity in Old Age*. „Research on Ageing” 33(2): 205–226.
- Flamholtz, Eric G. 1999. *Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods, and Applications*. New York: Springer Science and Business Media.
- García-Pérez, Ignacio J., Sergi Jiménez-Martín i Alfonso R. Sánchez-Martín. 2013. *Retirement Incentives, Individual Heterogeneity and Labor Transitions of Employed and Unemployed Workers*. „Labour Economics” 20: 106–120.
- Greller, Martin M. i Patricia Simpson. 1999. *In Search of Late Career: A Review of Contemporary Social Science Research Applicable to the Understanding of Late Career*. „Human Resource Management Review” 9(3): 309–347.

- Hanushek, Eric A. i Nancy L. Maritato (red.). 1996. *Assessing Knowledge of Retirement Behavior*. Washington: National Academy Press.
- Harper, Sarah, Hafiz T. A. Khan, Atulya Saxena i George Leeson. 2006. *Attitudes and Practices of Employers towards Ageing Workers: Evidence from a Global Survey on the Future of Retirement*. „Ageing Horizons” (5): 31–41.
- Harris, Milton i Bengt Holmstrom. 1982. *Theory of Wage Dynamics*. „The Review of Economic Studies” 49(3): 315–333.
- Henkens, Kène i Hendrik P. van Dalen. 2013. *The Employer’s Perspective on Retirement*. W: M. Wang (red.). *The Oxford Handbook of Retirement*. New York: Oxford University Press, s. 215–227.
- Hunt, Steven T. 1996. *Generic Work Behavior: an Investigation Into the Dimensions of Entry-Level, Hourly Job Performance*. „Personnel Psychology” 49(1): 51–83.
- Hurd, Michael. 1996. *The Effect of Labor Market Rigidities on the labor Force Behavior of Older Workers*. W: D. A. Wise (red.). *Advances in the Economics of Ageing*. Chicago: University of Chicago Press, s. 11–58.
- Ilmakunnas, Pekka, Jan van Ours, Vegard Skirbekk i Matthias Weiss. 2010. *Age and Productivity*. W: P. Garibaldi, J. O. Martins i J. Van Ours (red.). *Ageing, Health, and Productivity: The Economics of Increased Life Expectancy*. Oxford: Oxford University Press, s. 135–240.
- Ilmariinen, Juhani. 2005. *Towards a Longer Worklife. Ageing and the Quality of Work-life in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Kite, Mary E., Gary D. Stockdale, Bernard E. Whitley i Blair T. Johnson. 2005. *Attitudes Toward Younger and Older Adults: An Updated Meta-Analytic Review*. „Journal of Social Issues” 61(2): 241–266.
- Lawrence, Barbara S. 1988. *New Wrinkles in The Theory of Age: Demography, Norms, and Performance Ratings*. „Academy of Management Journal” 31(2): 309–338.
- Lazazzara, Alessandra, Kasia Karpinska i Kène Henkens. 2013. *What factors Influence Training Opportunities for Older Workers? Three Factorial Surveys Exploring the Attitudes of HR Professionals*. „The International Journal of Human Resource Management” 23(11): 2154–2172.
- Lazear, Edward P. 1979. *Why Is There Mandatory Retirement?*. „The Journal of Political Economy” 87(6): 1261–1284.
- Loretto, Wendy i Phil White. 2006. *Employers’ Attitudes, Practices and Policies towards Older Workers*. „Human Resource Management Journal” 16(3): 313–330.
- Lumsdaine, Robin. 1996. *Factors Affecting Labor Supply Decisions and Retirement Income*. W: E. A. Hanushek i N. L. Maritato (red.). *Assessing Knowledge of Retirement Behavior*. Washington: National Academy Press, s. 61–122.
- Marshall, Victor i Philip Taylor. 2006. *Restructuring the Life Course: Work and Retirement*. W: M. Johnso, V. L. Bengtson, P. Coleman i T. Kirkwood (red.). *The Cambridge Handbook of Age and Ageing*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, s. 572–582.
- Maurer, Todd. 2001. *Career-relevant Learning and Development, Worker Age, and Beliefs about Self-efficacy for Development*. „Journal of Management” 27(5): 123–140.

- Metcalf, Hilary i Pamela Meadows. 2010. *Second Survey of Employers' Policies, Practices and Preferences Relating to Age*. London: Employment Relations Research Series.
- Mulders, Jaap O., Kène Henkens i Joop Schippers. 2013. *Organizations' Ways of Employing Early Retirees: The Role of Age-Based HR Policies*. „The Gerontologist” (Advanced Acces Online): 1–11.
- Munnell, Alicia H. i Steven A. Sass. 2008. *Working Longer. The Solution to the Retirement Income Challenge*. Washington: Brookings Institution Press.
- Ng, Thomas i Daniel Feldman. 2008. *The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance*. „The Journal of Applied Psychology” 93(2): 392–423.
- Ng, Thomas i Daniel Feldman. 2013a. *Does Longer Job Tenure Help or Hinder Job Performance?*. „Journal of Vocational Behavior” 83(3): 305–314.
- Ng, Thomas i Daniel Feldman. 2013b. *Employee Age and health*. „Journal of Vocational Behavior” 83(3): 336–345.
- OECD. 2006. *Live Longer, Work Longer*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Oswick, Clifford i Patrice Rosenthal. 2001. *Towards a Relevant Theory of Age Discrimination in Employment*. W: M. Noon i E. Ogbonna (red.). *Equality, Diversity and Disadvantage in Employment*. New York: Palgrave, s. 156–171.
- Ours, Jan C. i Lenny Stoeldraijer. 2011. *Age, Wage and Productivity in Dutch Manufacturing*. „De Economist” 159(2): 113–137.
- Perry, Elissa, Carol Kulik i Anne Bourhis. 1996. *Moderating Effects of Personal and Contextual Factors in Age Discrimination*. „The Journal of Applied Psychology” 81(6): 628–47.
- Perry, Elissa L. i Lisa M. Finkelstein. 1999. *Toward a Broader View of Age Discrimination in Employment-related Decisions: A Joint Consideration of Organizational Factors and Cognitive Processes*. „Human Resource Management Review” 9(1): 21–49.
- Phelps, Edmund. 1972. *The Statistical Theory of Racism and Sexism*. „The American Economic Review” 62(4): 659–661.
- Phillipson, Chris. 2006. *The Political Economy of Old Age*. W: M. L. Johnson (red.). *Cambridge Handbook of Age and Ageing*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, s. 502–509.
- Posthuma, Richard i Michael Campion. 2009. *Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions*. „Journal of Management” 35(158): 158–188.
- Ruzik-Sierdzinska, Anna, Jolanta Perek-Białas i Konrad Turek. 2013. *Did Transition to Market Economy and the EU Membership have an Impact on Active Ageing Policy in Poland?*. W: R. Ervik i T. S. Lindén (red.). *The Making of Ageing Policy: Theory and Practice in Europe*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, s. 124–147.
- Silverstein, Michael. 2008. *Meeting the Challenges of an Ageing Workforce*. „American Journal of Industrial Medicine” 280(51): 269–280.
- Simpson, Patricia, Martin Greller i Linda Stroh. 2002. *Variations in Human Capital Investment Activity by Age*. „Journal of Vocational Behavior” 61(1): 109–138.

- Skirbekk, Vegard. 2004. *Age and Individual Productivity: A Literature Survey*. „Vienna Yearbook of Population Research” 1(2004): 133–154.
- Sturman, M. C. 2003. *Searching for the Inverted U-Shaped Relationship Between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships*. „Journal of Management” 29(5): 609–640.
- Szatur-Jaworska, Barbara. 2000. *Ludzie starszy i starość w polityce społecznej*. Warszawa: ASPRA-JR.
- Taylor, Philip i Alan Walker. 1998. *Employers and Older Workers: Attitudes and Employment Practices*. „Ageing and Society” 18(6): 641 – 658.
- Taylor, Philip. i Christopher McLoughlin. 2013. *Working Longer in a Changing Economy: Will Ageing Populations Mean Ageing Workforces?* W: P. Taylor (red.). *Older Workers in an Ageing Society: Critical Topics in Research and Policy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, s. 225–243.
- Turek, Konrad. 2013. *Starzenie się ludności jako wyzwanie dla gospodarki, rynku pracy, polityki i obywateli*. W: J. Górniak (red.). *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce*. Warszawa: PARP, s. 74–105.
- Turek, Konrad i Jolanta Perek-Białas. 2013. *The Role of Employers Opinions about Skills and Productivity of Older Workers: Example of Poland*. „Employee Relations” 35(6): 648–664.
- Van Dalen, Hendrik P., Kène Henkens i Joop Schippers. 2009. *Dealing with Older Workers in Europe: a Comparative Survey of Employers' Attitudes and Actions*. „Journal of European Social Policy” 19(1): 47–60.
- Van Dalen, Hendrik P., Kène Henkens i Joop Schippers. 2010. *Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees*. „Population and Development Review” 36(2): 309–30.
- Vandenbergh, Vincent. 2013. *Are firms willing to employ a greying and feminizing workforce?* „Labour Economics” 22(1): 30–46.
- Walker, Alan. 1981. *Towards a Political Economy of Old Age*. „Ageing and Society” 1(01): 73–94.
- Walker, Tom. 2007. *Why Economists Dislike a Lump of Labor*. „Review of Social Economy” 65(3): 279–291.
- Warr, Peter. 1994. *Age and Employment*. W: H. C. Triandis, M. D. Dunnette i L. M. Hough (red.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd Ed., Vol. 4. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, s. 485–550.

Meaning of Age in Labour Market – Model of Relationship between Employer and Employee

Summary

Employers play a key role in defining the conditions for continuing or leaving the work in retirement age. The article presents theoretical model of relationship between

employer and employee. Age of the employee is important: although it does not determine this relationship, it is one of the indicators for assessing the fit to the job and for determine the expected value of employee. The analysis present the factors affecting age preferences of Polish employers (as a set of logistic regression models for the acceptance of candidates aged from 20 to 65 years). The data comes from the largest Polish research of employers Human Capital Balance 2010-2013. The results indicate that age typing of jobs is common during recruitment process. Among the important determinants of age preferences were: strategy of investment in new employee, profession, requirements for experience, education and skills of the candidate. The results also indicate a relationship of age typing and gender typing of jobs in recruitment.

Key words: ageing; older workers; age stereotypes; research of employers; job recruitment.