

# Społeczne uwarunkowania postaw pracodawców wobec aktywności zawodowej osób starszych

Beata Radzka, Jolanta M. Szaban, Renata Trochimiuk

*Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie*

*Nigdy nie jest się za starym,  
by stawiać sobie nowe cele  
lub by mieć nowe marzenia*

C.S. Lewis

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie czynników determinujących chęć pracodawców do zatrudniania i aktywizacji pracowników w wieku 50+. Podstawą są wyniki badań empirycznych przeprowadzonych z wykorzystaniem modelu, w którym przyjęto i zanalizowano wpływ następujących czynników na zachowania menedżerów wobec starszych pracowników i na ich opinie o tej grupie zatrudnionych: postawa wobec zatrudniania osób w wieku 50+, zadowolenie ze współpracy z osobami w wieku 50+, ocena warunków prowadzenia działalności gospodarczej, ocena otoczenia społecznego, ocena psychofizyczna pracowników w wieku 50+, ocena otoczenia instytucjonalnego, kondycja ekonomiczna firmy. Wyniki badań pozwalają stwierdzić, że zasadnicze znaczenie dla działań podejmowanych przez pracodawców wobec pracowników w wieku 50+ mają trzy spośród analizowanych czynników, tj. ogólne nastawienie do zatrudniania osób starszych, zadowolenie ze współpracy z osobami w wieku 50+ oraz ocena warunków prowadzenia działalności gospodarczej.

**Słowa kluczowe:** aktywizacja zawodowa, starsi pracownicy, ageism

## Wprowadzenie

Jednym z wyzwań dla świata pracy, zarówno dla pracodawców jak i dla pracowników oraz dla polityki społecznej, jest starzenie się społeczeństw, w tym społeczeństwa polskiego. Dane Eurostatu (Eurostat Statistics, 2014) pokazują, że

w 2020 r. osoby po 60. roku życia będą stanowić blisko 25% ludności polskiego społeczeństwa, a prognoza ludności na lata 2008–2035 (GUS, 2009) wskazuje, że w najbliższych latach wzrośnie liczba ludności w najstarszych grupach wiekowych. Wzrost ten w społeczeństwach europejskich wynika z faktu wydłużania się życia ludzkiego, a kolejne przewidywania dotyczące spodziewanej długości życia zakładają, że proces ten będzie trwał. Dłuższe życie oznacza także dłuższą pracę, a w zasadzie taką konieczność. Niewiele państw na świecie stać na to, by wypłacać emerytury „młodym” emerytom, np. przez 30 lat i dłużej. Stąd też zrodziła się idea wydłużania pracy, tj. późniejszego przechodzenia na emeryturę. Idea ta nie przełożyła się jednak na zmianę postaw i zachowań ani pracodawców, ani – w wielu przypadkach – pracowników, nie wszystkie też rządy państw członkowskich UE wprowadziły postulowane reformy wydłużające lata pracy dla pracowników – kobiet i mężczyzn.

Ageism na rynku pracy (i nie tylko), czyli dyskryminacja ze względu na wiek, ma się dobrze i odnosi się głównie, choć nie wyłącznie, do osób starszych. Pracodawcy, kierując się uprzedzeniami i stereotypami, niechętnie zatrudniają starsze osoby, a starszych pracowników wysyłają na emeryturę. Stereotypowe spojrzenie nie pozwala spojrzeć na osoby w wieku 50+ jako na pracowników z potencjałem. A przecież obecnie nie muszą to być osoby ze „starym” wykształceniem, nierozumiejące współczesnych rozwiązań – wiele osób kwalifikujących się do grupy starszych doskonale radzi sobie na rynku pracy, jeżeli dana im jest taka możliwość. Pracodawcy nie są także zainteresowani aktywizacją tych starszych pracowników, którzy tego potrzebują. Tłumaczą to zazwyczaj kosztami i tym, że osoby starsze trudno jest nauczyć czegoś nowego, przekwalifikować czy też tym, że tworzenie dla nich odpowiednich miejsc pracy jest trudne i kosztowne. Sami starsi pracownicy, w społecznie akceptowanej aurze ich nieprzydatności, często nie wierzą w zatrudnienie po 50. roku życia, a pracujący wyglądają bezpieczniej emerytury bardziej niż możliwości prowadzenia dłuższego życia zawodowego.

Nie trzeba dodawać, że brak aktywizacji osób starszych przynosi negatywne skutki – w skali mikro, tj. dla nich samych, a także dla firm, które w związku z nieubłaganymi procesami demograficznymi coraz częściej będą odczuwać brak rąk do pracy. W skali makro konsekwencje niskiej aktywności zawodowej dużej części społeczeństwa wpływają bezpośrednio na gospodarkę i poziom życia ludności.

Ze względu na to, że wciąż jeszcze mamy do czynienia z rynkiem pracodawcy, planując nasze badania, chcieliśmy bliżej poznać sposób myślenia pracodawców i menedżerów oraz ich postawy wobec zatrudniania i aktywizacji osób starszych. Staraliśmy się wyodrębnić czynniki, które wpływają na decyzje pracodawców dotyczące tych problemów i uwzględniając je, stworzyliśmy model badawczy.

## Badanie uwarunkowań postaw pracodawców wobec aktywności zawodowej osób starszych – badania empiryczne

### Metodologia badania

Badanie uwarunkowań postaw pracodawców wobec aktywności zawodowej osób starszych stanowiło jeden z wątków projektu badawczego pt. *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*, realizowanego przez Zespół Badawczy składający się z pracowników Katedry ZZL Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, zaproszonych ekspertów oraz pracowników Instytutu Badawczego MB SMG/KRC. Badaniem objęto małe i średnie przedsiębiorstwa z województwa mazowieckiego.

Celem projektu było przeprowadzenie studiów literaturowych, dokonanie analizy dotychczasowych badań aktywności zawodowej osób starszych, przygotowanie i przeprowadzenie badań empirycznych oraz opracowanie założeń kompleksowego programu aktywizacji osób starszych w wieku 50+.

Przyjęto, że kompleksowe przedstawienie czynników wpływających na aktywność zawodową osób starszych wymaga badań roli państwa, przedsiębiorców i pracowników.

W niniejszym artykule odniesiono się jedynie do badań przeprowadzonych wśród pracodawców. Zrealizowano je na dwóch etapach. Celem pierwszego z nich była diagnoza zachowań i postaw pracodawców wobec pracowników w wieku 50+. W badaniu wykorzystano metodę ilościową, zrealizowano je techniką CATI na próbie 1000 osób z województwa mazowieckiego, odpowiedzialnych w firmach za zatrudnianie pracowników.

Celem drugiego etapu badań była identyfikacja różnic między pracodawcami a pracownikami powyżej 50. roku życia w ocenie sytuacji zawodowej tych ostatnich. W ramach drugiego etapu przeprowadzono dwa badania. Celem pierwszego było ustalenie i diagnoza czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych decydujących o chęci pracowników w wieku 50+ do pozostania aktywnymi zawodowo. Badanie to przeprowadzono techniką CAPI w miejscu pracy wśród 751 pracowników w wieku 50+.

W przedstawionym artykule odniesiono się do drugiego badania, którego celem było ustalenie i diagnoza obszarów wewnętrznych oraz zewnętrznych w przedsiębiorstwach decydujących o chęci pracodawców do wspierania aktywizacji zawodowej osób starszych w wieku 50+. Badanie zrealizowano również techniką CAPI wśród 401 osób odpowiedzialnych w firmach za zatrudnianie pracowników.

Główne pytanie badawcze było następujące: „Jakie czynniki decydują o postawach pracodawców wobec aktywności zawodowej osób starszych?”

Zgromadzony bogaty materiał empiryczny oraz poprzedzające je studia literaturowe typu *desk research* – których efektem był obszerny, liczący ponad 200 stron, tekst dotyczący teoretycznych aspektów problemu oraz wyników uzyskanych przez innych badaczy – pozwolił na zbudowanie modelu przedstawiającego czynniki decydujące o postawach pracodawców wobec aktywności zawodowej osób starszych.

W modelu przyjęto, że o postawach pracodawców wobec aktywności zawodowej osób starszych decydują:

- postawa wobec zatrudniania osób w wieku 50+,
- zadowolenie ze współpracy z osobami w wieku 50+,
- ocena warunków prowadzenia działalności gospodarczej,
- ocena otoczenia społecznego,
- ocena psychofizyczna pracowników w wieku 50+,
- ocena otoczenia instytucjonalnego,
- kondycja ekonomiczna firmy.

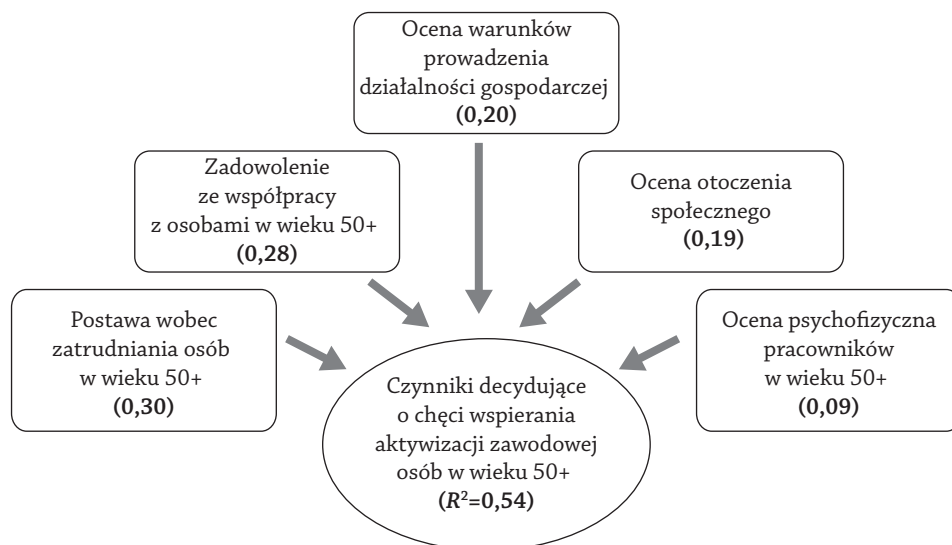
Uzyskane odpowiedzi pracodawców poddano analizie czynnikowej. Siłę wpływu danego czynnika na chęć wspierania aktywizacji zawodowej osób starszych ustalono na podstawie tzw. współczynnika regresji  $\beta$  standaryzowana. Może on przyjmować wartości od -1 (wpływ ujemny) do +1 (wpływ dodatni). Siła wpływu zmiennych niezależnych na zmienną zależną jest tym większa, im wartość współczynnika jest bliższa  $\pm 1$ . Dzięki przeprowadzonej analizie można też ustalić, jak dobrze wyszczególnione czynniki wyjaśniają badany wskaźnik, czyli chęć wspierania aktywizacji zawodowej osób starszych. Informuje o tym współczynnik  $R^2$ , przyjmujący wartości od 0 do 1. Im jego wartość jest bliższa 1, tym precyzyjniej wskazane czynniki określają chęć wspierania aktywizacji zawodowej.

## Analiza wyników badania

Analiza wyników badania pozwoliła na identyfikację czynników, które mają znaczący wpływ na chęć wspierania przez respondentów aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+. Zasadnicze znaczenie mają: „Postawa wobec zatrudniania osób w wieku 50+”, „Zadowolenie ze współpracy z osobami w wieku 50+” oraz „Ocena warunków prowadzenia działalności gospodarczej” (rysunek 1). Ostatni z tych elementów dotyczy oceny, na ile warunki prowadzenia działalności gospodarczej sprzyjają zatrudnianiu osób starszych. Mniej istotny jest wpływ dwóch kolejnych czynników: „Ocena otoczenia społecznego”, rozumianego jako ocena podejścia do zatrudniania osób w wieku 50+ w innych firmach w branży oraz „Ocena psychofizyczna pracowników w wieku 50+”. Nieistotne okazały się natomiast dwa

czynniki: „Ocena otoczenia instytucjonalnego”, rozumiana jako ocena działalności takich instytucji, jak rząd, organizacje pozarządowe, urzędy pracy, związki zawodowe, pracodawcy, oraz „Kondycja ekonomiczna firmy”.

**Rysunek 1. Czynniki decydujące o chęci pracodawców do wspierania aktywizacji zawodowej osób starszych w wieku 50+**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ALK i SMG/KRC.

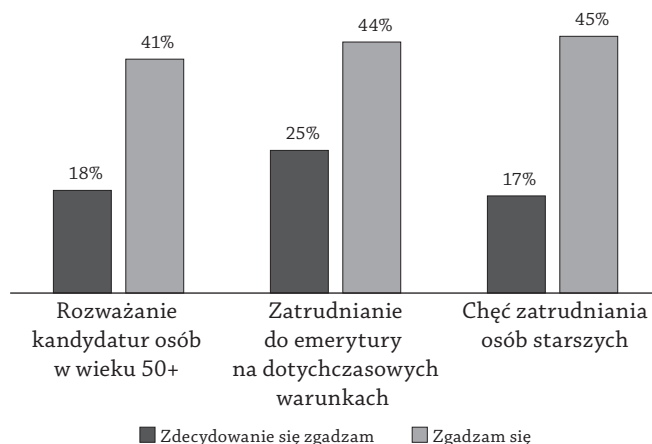
Aby określić poziom chęci wspierania aktywizacji zawodowej osób starszych, uwzględniono odpowiedzi pracodawców na trzy następujące pytania:

- 1) rozważanie kandydatur osób starszych na wolne stanowiska,
- 2) zatrudnianie pracowników do wieku emerytalnego na dotychczasowych warunkach,
- 3) chęć zatrudniania pracowników w wieku 50+.

Uwzględniając średnie odpowiedzi „zdecydowanie zgadzam się” oraz „zgadzam się” na wskazane pytania, stworzono zagregowany wskaźnik chęci wspierania aktywizacji osób starszych. Na tej podstawie można stwierdzić, że 63% badanych pracodawców wykazuje skłonność do wspierania aktywizacji zawodowej pracowników w wieku 50+.

W przypadku poszukiwania nowych pracowników 59% badanych pracodawców rozważałoby kandydatury osób starszych, nieco więcej – 62% – ocenia, że chętnie zatrudnia takie osoby. Zdecydowanie większa grupa pracodawców (z 69% badanych firm) deklaruje zamiar zatrudniania obecnych pracowników do emerytury na dotychczasowych warunkach. Dane dotyczące dwóch najwyższych punktowanych odpowiedzi w skali 5-punktowej przedstawiono na rysunku 2.

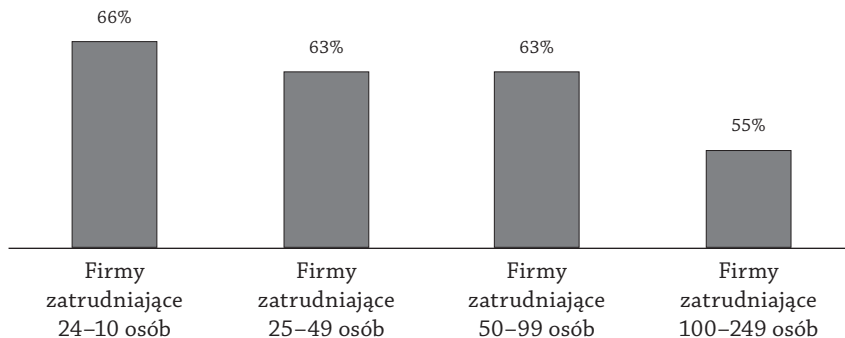
**Rysunek 2. Chęć wspierania przez pracodawców aktywności zawodowej osób w wieku 50+**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ALK i SMG/KRC.

Poziom wskaźnika jest zróżnicowany w firmach w zależności od ich wielkości. Najwyższy jest w firmach najmniejszych, zatrudniających 10–24 pracowników i wynosi 66%, najniższy zaś w firmach największych, zatrudniających 100–149 osób – sięga 55%. Szczegółowe dane przedstawiono na rysunku 3.

**Rysunek 3. Chęć wspierania przez pracodawców aktywności zawodowej osób w wieku 50+ w zależności od wielkości firmy**

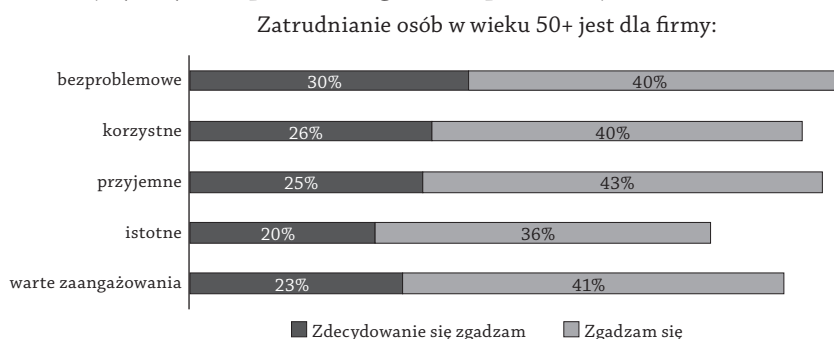


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ALK i SMG/KRC.

Największą siłą wpływu na chęć zatrudniania pracowników w wieku 50+ ma czynnik, który określono jako postawy pracodawców wobec zatrudniania osób w wieku 50+. Termin „postawy” dotyczy stosunku pracodawców do zatrudniania starszych pracowników w ich firmach. Respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do następujących dychotomii w ocenie zatrudniania osób w wieku 50+:

uciążliwe–bezproblemowe, niekorzystne–korzystne, nieprzyjemne–przyjemne, coś istotnego–coś nieistotnego, niewarte zaangażowania–warte zaangażowania. Na rysunku 4 przedstawiono zestawienia dwóch najwyższych ocen, dokonanych w skali 5-punktowej, dla każdej badanej cechy.

**Rysunek 4. Postawy pracodawców wobec zatrudniania osób w wieku 50+ (% dwóch najwyższych odpowiedzi wg skali 5-punktowej)**



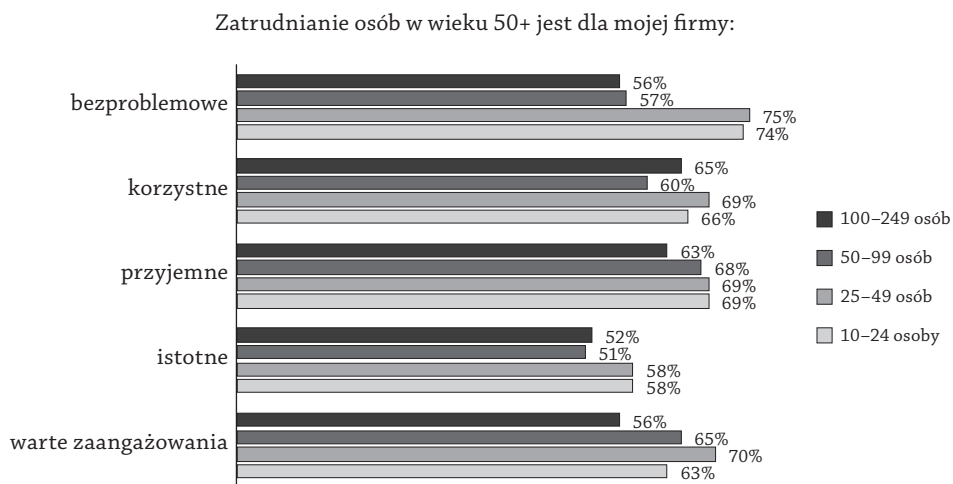
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ALK i SMG/KRC.

Dla 70% pracodawców zatrudnianie osób w wieku 50+ nie jest uciążliwe, w tym 30% określa je jako zdecydowanie bezproblemowe. Zatrudnianie osób starszych jest również oceniane jako korzystne przez 66% respondentów, a 56% uważa je za istotne. Znaczenie zatrudniania osób starszych potwierdzają również odpowiedzi świadczące o tym, że 64% pracodawców określa je jako warte zaangażowania. Biorąc pod uwagę fakt, że czynnik ten ma największą siłę wpływu (0,30) na chęć wspierania aktywności zawodowej, uzyskane wyniki należy uznać za pozytywne dla starszych pracowników.

Oceny pracodawców dotyczące zatrudniania osób starszych różnią się w zależności od wielkości firmy. Ogólnie, najbardziej korzystne dla osób w wieku 50+ oceny formułują pracodawcy z najmniejszych przedsiębiorstw. Wraz ze wzrostem zatrudnienia postawy pracodawców zmieniają się na niekorzyść osób starszych średnio o 7,6 pkt proc.

Szczegółowe analizy wykazały, że w mniejszych firmach (do 49 osób) pracodawcy stosunkowo częściej wyrażają pozytywną opinię na temat zatrudniania osób w wieku 50+ (rysunek 5). O ile dla 74% i 75% pracodawców w mniejszych firmach (zatrudniających 10–24 i 25–49 osób) zatrudnianie starszych pracowników nie jest uciążliwe, o tyle w firmach zatrudniających ponad 50 osób wiąże się z określonymi problemami (57% w firmach zatrudniających 50–99 osób i 56% w firmach 100–249). Jedynie połowa pracodawców z największych firm określa zatrudnianie osób w wieku 50+ jako istotne (52%) i warte zaangażowania (56%).

**Rysunek 5. Postawy pracodawców wobec zatrudniania osób w wieku 50+ w zależności od wielkości firmy (% dwóch najwyższych odpowiedzi wg skali 5-stopniowej)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ALK i SMG/KRC.

Drugim czynnikiem determinującym chęć pracodawców do wspierania aktywności zawodowej starszych pracowników jest poziom zadowolenia z dotychczasowej współpracy z pracownikami w wieku 50+. Siła wpływu dotychczasowego zadowolenia na chęć wspierania aktywności zawodowej osób w wieku 50+ wynosi 0,28, jest zatem jedynie o 0,2 mniejsza od siły wpływu poprzednio omawianego czynnika.

**Rysunek 6. Zadowolenie pracodawców z dotychczasowej współpracy z osobami w wieku 50+ w zależności od wielkości firmy (% dwóch najwyższych odpowiedzi wg skali 5-punktowej)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ALK i SMG/KRC.

Wyniki badania pokazują, że 70% pracodawców jest zadowolonych z tej współpracy (suma dwóch najwyższych ocen wg skali 5-punktowej). Podobnie jak



w przypadku odpowiedzi o postawy, tak też odpowiedzi na pytanie o zadowolenie ze współpracy ze starszymi pracownikami różnią się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (rysunek 6). Najbardziej zadowoleni są pracodawcy z najmniejszych firm (76% zadowolonych pracodawców), najmniej – z firm największych (52%).

W dalszej kolejności czynnikami determinującymi chęć pracodawców do wspierania aktywizacji zawodowej wśród osób w wieku 50+ są:

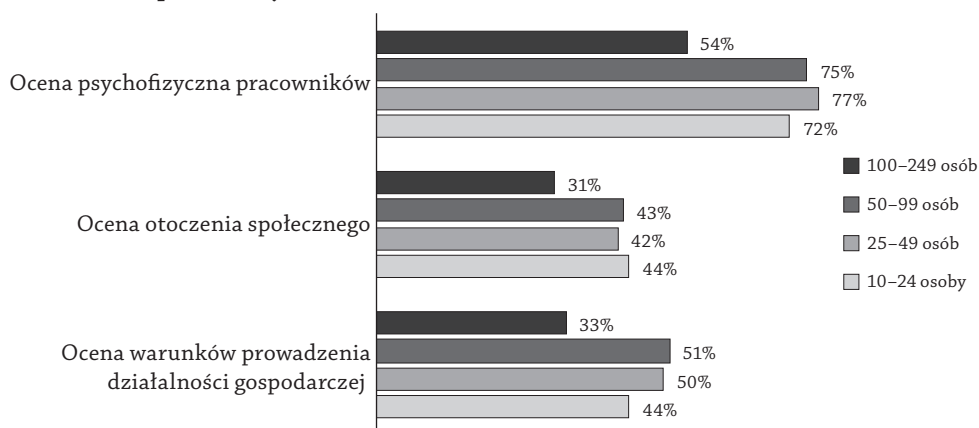
- ocena warunków prowadzenia działalności gospodarczej w aspekcie zatrudniania i utrzymywania pracowników w wieku 50+,
- ocena praktyk stosowanych przez inne przedsiębiorstwa działające w branży w obszarze zatrudniania pracowników w wieku 50+,
- ocena psychofizyczna pracowników w wieku 50+ pod kątem ich zdolności do wykonywania obowiązków zawodowych.

Ocena psychofizyczna obejmowała ocenę, wg skali 5-punktowej, od bardzo wysokiej do bardzo niskiej, następujących cech: sprawność pamięci, sprawność fizyczną, odporność psychiczną, możliwość koncentracji, odporność na zmęczenie, możliwość uczenia się nowych rzeczy, motywacja do pracy. Analiza uzyskanych wyników pokazuje, że średnio 69,5% pracodawców pozytywnie oceniło psychofizyczne cechy starszych pracowników (suma dwóch najwyższych odpowiedzi wg skali 5-punktowej). Najwyżej ocenili sprawność psychofizyczną starszych pracowników pracodawcy z firm zatrudniających do 100 osób – średnio 74,66% ocenia bardzo wysoko i wysoko osoby w wieku 50+ (rysunek 7). Tak wysokie oceny przyznaje jedynie 54% pracodawców z największych firm.

Ocena otoczenia społecznego dotyczyła oceny praktyk stosowanych przez inne przedsiębiorstwa działające w branży w obszarze zatrudniania pracowników w wieku 50+ (rysunek 7). Pracodawcy zostali poproszeni o ustosunkowanie się do stwierdzenia, zgodnie z którym inne firmy z branży, w której prowadzą działalność, chętnie zatrudniają osoby w wieku 50+, w skali 5-punktowej: od „Zdecydowanie się zgadzam” do „Zdecydowanie się nie zgadzam”. Jedynie 31% pracodawców z największych firm zdecydowanie się zgadza/zgadza się z tym stwierdzeniem. Pracodawcy z mniejszych firm częściej obserwują wśród innych przedsiębiorstw z branży zatrudnianie osób starszych. Otrzymany wynik nie jest korzystny dla osób starszych. Motyw imitowania zachowań innych podmiotów z branży może mieć duże znaczenie dla podejmowanych przez pracodawców działań.

Ostatni analizowany czynnik dotyczył oceny warunków prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, sprzyjających zatrudnianiu osób w wieku 50+. Połowa respondentów z przedsiębiorstw zatrudniających 25–100 osób przyznała temu czynnikowi dwie najwyższe oceny. Najgorzej warunki te oceniają pracodawcy z największych przedsiębiorstw. Jedynie 1/3 z nich zdecydowanie się zgadza i zgadza się z tym stwierdzeniem.

**Rysunek 7. Czynniki determinujące chęć zatrudnienia pracowników w wieku 50+ (ocena warunków prowadzenia działalności gospodarczej, ocena otoczenia społecznego, ocena psychofizyczna pracowników) w zależności od wielkości firmy (% dwóch najwyższych odpowiedzi wg skali 5-punktowej)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ALK i SMG/KRC.

Sytuacja ekonomiczna firmy oraz ocena instytucji odpowiedzialnych za ewentualne wspieranie aktywizacji zawodowej osób 50+ nie mają istotnego wpływu na chęć pracodawców do wspierania tej aktywizacji.

## Podsumowanie

Dotychczasowe poszukiwania odpowiedzi na pytania o czynniki determinujące chęć pracodawców do zatrudnienia osób starszych koncentrowały się wokół problemów odnoszących się do zmian zachodzących na poziomie organizacji. Dlatego formułowane rekomendacje dotyczyły działań podejmowanych w ramach zarządzania różnorodnością czy zarządzania wiekiem (Radzka, Trochimiuk, 2014).

Przedstawiony w niniejszym artykule model i uzyskane wyniki wskazują, że największy wpływ na chęć pracodawców do podejmowania działań aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ mają trzy czynniki: postawy pracodawców wobec zatrudniania osób w wieku 50+, ich zadowolenie z dotychczasowej współpracy ze starszymi pracownikami oraz ocena warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Otrzymane wyniki pogłębiają dotychczasową wiedzę i pozwalają lepiej zarówno ukazać złożoność czynników wpływających na chęć zatrudniania

osób starszych, jak i zrozumieć pozorny paradoks między wysoką oceną starszych pracowników a nadal istniejącą niechęcią pracodawców do ich zatrzymywania w pracy czy zatrudniania. Główny wniosek, jaki wyłania się z przeprowadzonych analiz, jest następujący: zasadnicze czynniki determinujące chęć pracodawców do aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ są uwarunkowane społecznie. Oznacza to, że zrozumienie przyczyn nadal niewielkiej liczby osób starszych wśród ogółu zatrudnionych wymaga pogłębienia podejmowanych analiz o analizę instytucjonalną. Zrozumienia wymaga znaczenie, jakie dla zmian zachodzących na poziomie organizacji mają zmiany społeczne.

## Bibliografia

- Blauth, Ch., McDaniel, J., Perrin, C., Perrin, P.B. (2011). *Age-Based Stereotypes: Silent Killer of Collaboration and Productivity*. Achieve Global Inc. [www.achievetglobal.com](http://www.achievetglobal.com)
- Czapiński, J., Panek, T. (red.) (2014). *Diagnoza społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Eurostat Statistics (2014). Population age structure by major age groups, 2002 and 2012 (% of the total population). [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_structure\\_and\\_ageing](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing) (9.01.2015).
- GUS (2009). *Prognoza ludności Polski na lata 2008–2035*. Warszawa. [stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/L\\_pognoza\\_ludnosci\\_na\\_lata\\_2008\\_2035.pdf](http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/L_pognoza_ludnosci_na_lata_2008_2035.pdf)
- Hayward, B., Taylor, B.S., Smith, N., Davies, G. (1997). *Evaluation of the Campaign for Older Workers*. London: Her Majesty's Stationery Office.
- Hill, R., Stewart, J. (2000). Human Resource Development in Small Organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 105–117.
- Martocchio, J.J. (1989). *Age-related differences in employee absenteeism: A meta-analysis*. *Psychology and Aging*. December 4. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed> (10.01.2015).
- Radzka, B., Trochimiuk, R. (2014). The HRM Challenges in Age Management in SMEs. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 135–150.
- Storey, D.J. (2002). Education, Training and Development Policies and Practices in Medium-Sized Companies in The UK: Do They Really Influence Firm Performance? *Omega-International Journal of Management Science*, 30(4), 249–264.
- Szaban, J. (2013). *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*. Warszawa: Difin.
- Szmidt, C. (red.) (2012). *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+. Raport końcowy*. Warszawa: ALK, MB SMG/KRC.
- United Nations (2011). *World Population Ageing: 1950–2050*. New York. [www.un.org](http://www.un.org) (8.01.2015).
- United Nations (2010). *World Population Prospects. The 2010 revision*. New York.

## Summary

### **Social Embeddedness of Employers' Willingness to Activate the Elderly Workers**

The purpose of this study is to explore the factors determining the employers' willingness to activate 50+ employees. The study was based on the model constructed of the following factors: the attitude towards 50+ employment, satisfaction with the cooperation with elderly employees, assessment of the terms of business, social and institutional environment, psychophysical condition of 50+ employees and finally the assessment of the company's economic situation. The examined model is part of the research focused on employees over 50 years of age (mostly analyses their beliefs and attitudes). In a framework of one programme, two separate studies were conducted both using CAPI techniques, first on a sample of 401 employers and second on 1,000. The results of our study show that three factors have the greatest impact on the employers' willingness to activate 50+ employees: the attitude towards employing elderly people, satisfaction with 50+ employees and employers' assessment of terms of business.

**Keywords:** professional activation, elderly employees, ageism

#### **Dr Beata Radzka**

Doktor socjologii, pracownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Akademii Leona Koźmińskiego. Autorka i współautorka licznych ekspertyz badawczych dotyczących przebiegu i wpływu na zatrudnienie procesów liberalizacji i prywatyzacji sektorów publicznych w Polsce. Główne obszary jej zainteresowań naukowych i badawczych to problemy społeczne w środowisku pracy.

#### **Prof. dr hab. Jolanta M. Szaban**

Pracownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Autorka książek i licznych artykułów dotyczących problematyki „ludzkiej” w organizacji, a także autorka i współautorka badań empirycznych na tematy społeczne. Główne obszary jej zainteresowań naukowych i badawczych to zachowania organizacyjne na wszystkich poziomach organizacji, kierowanie ludźmi w organizacji, polski i międzynarodowe rynki pracy.

## **Dr Renata Trochimiuk**

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, pracownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Akademii Leona Koźmińskiego. Autorka ponad 20 publikacji z zakresu zarządzania ludźmi. Główne obszary jej zainteresowań naukowych i badawczych to zarządzanie rozwojem pracowników w organizacjach różnej wielkości oraz zarządzanie różnorodnością.