

Zarządzanie wiekiem w organizacji jako antidotum na wykluczenie społeczne osób starszych

Age management in an organization as an antidote to social exclusion of the elderly

Sylwia Pulut

Student studiów magisterskich, Wydział Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa, Fabryczna 29/31, 53-609 Wrocław, Polska,
e-mail: sylwiaannapulut@gmail.com

Streszczenie: Artykuł ten będzie próbą wyjaśnienia na czym polega wykluczenie społeczne osób starszych i jak zarządzanie różnorodnością może stać się rozwiązaniem tego problemu. Początkowo zostanie opisane zjawisko ekskluzji społecznej jako zjawiska dotykającego różne grupy społeczne w tym osoby starsze. Analizie zostaną poddane podstawowe przyczyny doprowadzające do braku uczestnictwa tych jednostek w życiu publicznym. Podstawową sferą życia do której mają ograniczony dostęp jest właśnie rynek pracy. Na podstawie badań zostanie ukazany wskaźnik osób starszych, które są aktywne zawodowo. Następnie przybliżony zostanie zarys dojrzałych pracowników, cechy charakterystyczne pokolenia baby boomers oraz stereotypowe opinie z którymi muszą się mierzyć. W dalszej części rozważań opisane zostanie zarządzanie różnorodnością jako szansa dla osób starszych na zatrudnienie ale też jako wyzwanie dla menedżerów i działów HR. W tym zarządzanie wiekiem jako koncepcja na którą powinni zwrócić uwagę przedsiębiorcy ze względu na zmieniające się otoczenie i kryzys demograficzny.

Abstract: This article will try to explain what the social exclusion of elderly people is and how managing diversity can solve this problem. Initially, the phenomenon of social exclusion as a process affecting various social groups, including the elderly will be described. The basic reasons leading to the lack of participation of these entities in public life will be analyzed. The labor market is the basic sphere of life to which they have limited access. The research, the indicator of the elderly who are professionally active will be shown on the basis of research. Then, the outline of senior employees, the characteristics of the baby boomers generation and the stereotypical opinions they have to deal with will be presented. In the further part of the enquiry, diversity management as an employment opportunity for elderly people, but also as a challenge for managers and HR department will be described. Also age management as a concept that entrepreneurs should pay attention to due to the changing environment and demographic crisis.

Słowa kluczowe: osoby starsze, wykluczenie społeczne, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem

Key words: elder people, social exclusion, diversity management, age management

1. Wprowadzenie

Współcześnie organizacje poszukują innowacyjnych strategii zarządzania w organizacji. Firmy mają świadomość jak duże znaczenie stanowi umiejętne zarządzanie m.in. zasobami ludzkimi. To kapitał ludzki jest jednym z podstawowych czynników przyczyniających się do sukcesu organizacji oraz realizacji jej misji i celów. Warto zauważyć, że cennym zasobem siły roboczej są osoby po 50 roku życia.

Warto rozpocząć tą analizę od wyjaśnienia czym właściwie jest owe wykluczenie społeczne i w jaki sposób dotyka osoby starsze. Zatem ekskluzja społeczna rozumiana jest „jako zjawisko uniwersalne i relatywne dotyczy wszelkich typów społeczeństw i kultur, występuje w takich obszarach życia społecznego, jak: rynek pracy, edukacja, zdrowie, opieka społeczna, bezdomność, udział w życiu społeczności lokalnych. Oznacza to ograniczenie dostępu do dóbr i usług, instytucji i praw”. Przytoczony opis traktuje wykluczenie społeczne jako problem, który może dotknąć każdą jednostkę i przejawiać się w braku uczestnictwa istotnych sferach życia. Dodatkowo

uznaje to zjawisko jako obniżenie możliwości korzystania z wszelkich dóbr, praw i instytucji.

Istnieje wiele grup, które są szczególnie narażone na wykluczenie społeczne, należą do nich m.in. osoby bezrobotne, chore psychicznie, imigranci, uchodźcy, uzależnieni od alkoholu lub narkotyków czy osoby niepełnosprawne. Jedną z nich są również osoby starsze, które ze względu na swój wiek oraz wiele innych czynników z tym związanych są zagrożone lub doświadczają zjawiska ekskluzji społecznej.

Według Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) za początek starości traktuje 60 rok życia. Warto jednak zauważyć, iż „starość jest wiec względna, niejednakowa, zindywidualizowana (jedni starzeją się szybciej, inni – wolniej)”[2]. To ujęcie ukazuje, że zbiorowość osób starszych jest zróżnicowana i każdy inaczej przechodzi tą fazę życia. Natomiast zwykle podstawowym wyznacznikiem określającym czy ktoś zaklasyfikował się do tej grupy społecznej jest właśnie wiek.

Zdarza się, że starość i wszystkie zmiany jakie wiążą się z tą fazą życia, stają się czynnikiem doprowadzającym do wykluczenia społecznego. Zjawisko, które dogłębnie przed-

stawia ten problem jest ageizm, czyli dyskryminacja z powodu wieku. Dokładniej „ageizm to zestaw przekonań, uprzedzeń i stereotypów mających swe podstawy w biologicznym zróżnicowaniu ludzi, związanym z procesem starzenia się, które dotyczą kompetencji i potrzeb osób w zależności od ich chronologicznego wieku. W rezultacie wiek kalendarzowy używany jest do wyodrębniania grup, których dostęp do różnorodnych zasobów społecznych podlega systematycznej kontroli. Ów proces kontroli nazywany jest dyskryminowaniem“ [5]. Przykładem może być sytuacja na rynku pracy starszych pracowników. Mianowicie ich dyskryminacja uzasadniana jest zwykle niemożnością dotrzymania kroku przez osoby starsze zmianom technologicznym oraz organizacyjnym lub brakiem innowacyjności, kreatywności. Wynika to z istnienia wielu uprzedzeń i stereotypów dotyczących osób starszych. W świadomości każdego istnieją pewne skrótowe, uproszczone, zabarwione wartościująco obrazy rzeczywistości, które odnoszą się do różnych osób, grup społecznych, instytucji czy sytuacji. Stereotypy ułatwiają funkcjonowanie, ponieważ dają gotowe wzorce zachowania i myślenia. Aczkolwiek mogą być krzywdzące dla innych, gdyż jednakowe cechy zostają przypisane wszystkim członkom grupy, bez względu na różnice między nimi. W opinii społecznej istnieje stereotyp człowieka starego, utrwalany przez lata. Według niego człowiek w wieku podeszłym jawi się jako osoba niedoświadczona, schorowana, wymagająca opieki, niesamodzielna, uboga, samotna. Poprzez taki schemat poznawczy społeczeństwo często posiada negatywny stosunek do starości czego skutkiem może być wykluczenie społeczne tej grupy wiekowej.

Badania fokusowe, które przeprowadziłam na grupie studentów Uniwersytetu Wrocławskiego z Wydziału Nauk Społecznych potwierdziły stereotypowe postrzeganie seniorów i fazy życia jaką jest starość. Grupa dyskusyjna często wypowiadała się w negatywny sposób na temat osób starszych. Padły takie stwierdzenia jak mohery, postkomuchy, osoby wszechwiedzące, ponieważ obserwują i żyją życiem innych ludzi. Postrzegają je jako osoby z inną mentalnością, pewnym doświadczeniem życiowym związanym m.in. z przeżyciem czasów PRL-u. Wynikać to może z ich fragmentarycznej obserwacji, poświęcaniu niewystarczającej ilości czasu na kontakt z seniorami. Brak komunikacji międzypokoleniowej sprawia, że osoby młode nie znają zainteresowań starszych, stąd w wypowiedziach posługują się utartymi stereotypami. W efekcie może przyczyniać się to do wykluczenia społecznego osób starszych.

2 Osoby starsze na rynku pracy

Jedną z kluczowych sfer życia, gdzie osoby starsze doświadczają wykluczenia społecznego jest rynek pracy. Według badań poziom zatrudnienia wśród osób starszych systematycznie malał od początku lat 90-tych. W 1995 r. do osób w wieku ≥ 65 , które były aktywne zawodowo należało 12,1%. Rozgraniczając wyniki zatrudnienia ze względu na płęczyzn i kobiety zauważono większy udział płęczyzn na rynku pracy, wskaźnik zatrudnienia w 1995 r. prezentował się kolejno: 16,9% i 9,1%. Warto dodać, że większy udział w zatrudnieniu miały osoby zamieszkujejące na wsi niż ludność z miast. Natomiast już w 2003 r. wskaźnik ten spadł do 6%. W 2009 r. wskaźnik zatrudnienia osób po 65 roku życia sytuował się na poziomie 4,8%. W 2010 r. wskaźnik ten nie zmienił się znacząco bo wynosił 4,7%. W kolejnych latach zaobserwowano sytuację spadkową, gdyż w 2011r. już tylko 3,6% osób po 65 roku życia podejmowała się pracy. Tymczasem w grupie osób w wieku 60 lat i więcej aktywnych zawodowo było 8,5%.

Natomiast praca jako główne źródło dochodu stanowiła zaledwie dla 1,6% osób po 60 roku życia. Dla znacznej części praca postrzegana jest raczej jako źródło uzupełnienia dochodu [9].

Badania wykazują, że pracujący seniorzy zajmują niewielki odsetek na rynku pracy. Powoduje to, że w społeczeństwie polskim stale rośnie liczba osób niepracujących. Dodatkowo osób starszych jest coraz więcej, dominuje proces starzenia się społeczeństwa. Następuje starzenie się pokolenia z powojennego boomu, poza tym osiągnięcia w takich dziedzinach jak medycyna czy dietetyka sprawiają, że wydłuża się czas trwania życia. W konsekwencji państwo wydaje dużą część budżetu na emerytury i inne świadczenia społeczne. Obecnie występuje brak zastępowalności pokoleń a liczba osób w wieku produkcyjnym maleje. Dlatego włączenie osób starszych na rynek pracy może być antidotum na kryzys demograficzny. Seniorzy mogą zapełnić zasoby siły roboczej, w której aktualnie dostrzegany jest deficyt. Poza tym wzrost zatrudnienia zmniejszy wydatki na świadczenia społeczne, co przełoży się na mniejszy lub przynajmniej wolniej wzrastający dług publiczny. Dochody z pracy są zazwyczaj wyższe niż ze świadczeń społecznych, toteż zwiększa się siła nabywczą dochodów tych osób. W związku z czym większa staje się skłonność do zakupu dóbr i usług oraz wzrasta ich pozycja jako konsumentów. Oprócz korzyści materialnych aktywność zawodowa osób starszych wzmocni ich poczucie satysfakcji i samozadowolenia. Praca to jeden z podstawowych elementów godności człowieka, poprawiający jakość życia. Dlatego tak istotne jest zwiększenie zatrudnienia wśród tych osób. Pozwoli im to nie tylko na poprawę sytuacji materialnej i uchroni przed ubóstwem ale także zapewni wzrost poczucia własnej wartości.

Osoby wchodzące w etap starości często nie chcą jeszcze rezygnować ze swojej kariery zawodowej. Na rynku pojawia się coraz więcej warunków do rozwoju swojej osoby czy pracy. Korporacje stają się przedsiębiorstwami międzynarodowymi, następuje prywatyzacja polskich działalności, istnieje wiele możliwości doszkalania się, polepszania swoich kompetencji. Pokolenie powojennych boomersów często zajmują eksponowane stanowiska i zarządzają zespołami. Nie chcą rezygnować z pracy, są pełni sił i wigoru, mają świadomość swojej wartości, pragną dzielić się swoim doświadczeniem i wiedzą z młodszym pokoleniem. Natomiast napotykają na swojej ścieżce problem z kontynuacją zatrudnienia, ponieważ pracodawcy niechętnie podchodzą do starszych pracowników, kierując się stereotypowymi poglądami względem takich osób. Dodatkową barierę stanowi brak regulacji prawnych, które powodowałyby zmianę nastawienia przedsiębiorców oraz zachęcałyby ich do zatrudniania osób powyżej 55 roku życia.

Opisując sytuację dojrzałych pracowników warto wspomnieć o zmianach społecznych, które również wpłynęły na ukształtowanie dzisiejszego rynku pracy. Mianowicie aktywizacja zawodowa kobiet w czasach PRL-u spowodowała, iż obecnie wzrosła podaż żeńskiej siły roboczej w wieku 50+. Kilkadziesiąt lat temu sytuacja ekonomiczna niejako zmusiła kobiety do pracy, przez cały ten czas rozwijały one swoje kompetencje, nabierały doświadczenia i uczestniczyły w awansach. Stąd obecnie stanowią istotną część zasobów pracowniczych. Niektóre z nich zajmują kierownicze stanowiska i nie planują wczesnego przejścia na emeryturę.

Niestety wciąż niewiele firm docenia dojrzałych pracowników i potrafi efektywnie wykorzystać ich umiejętności oraz doświadczenie. Przedsiębiorcy nie są świadomi, iż stworzenie dogodnych warunków dla osób starszych sprawi, że zyskają lojalnego i wartościowego pracownika, który przyniesie mu zysk. Stąd nadal wiele osób w wieku 55+ ma poczucie, że jawi

się jako pracownik mniej efektywny dla pracodawcy i wiele z nich obawia się zwolnienia. Sytuacja ta pozostawia ich w dysonansie pomiędzy świadomością własnej wartości zawodowej a zagrożeniem utraty pracy.

3. Zarządzanie wiekiem w organizacji – zarządzanie osobami starszymi

Współcześnie struktura zatrudnienia w biznesie wciąż jest dynamiczna. Warto zauważyć, że na rynku pracy pojawia się coraz więcej kobiet, osób starszych oraz osób należących do mniejszości narodowych. Dodatkowo wciąż dołącza do tej grupy młode pokolenie. Organizacje muszą stale obserwować i dostosowywać się zmieniającego się otoczenia. Natomiast nie wszystkie z nich są gotowe na posiadanie tak zróżnicowanego zespołu. Zmienia się również rynek konsumencki, kliencie oczekują coraz bardziej kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań, które zaspokoją ich potrzeby. To wszystko sprawia, że organizacje biznesowe stają przed dużym wyzwaniem jakim jest efektywne zarządzanie tak zróżnicowanym otoczeniem.

Zarządzanie różnorodnością w kontekście personelu wciąż jest mało znaną strategią w Polsce. Kluczowym założeniem tej koncepcji jest przekonanie, że zróżnicowany zespół może stać się źródłem zysku i korzyści biznesowych. Należy stworzyć takie środowisko pracy by jak najlepiej wykorzystać umiejętności i indywidualne predyspozycje każdego z pracowników. Wykreować taki model kultury organizacyjnej, w której pracownicy będą mogli wzajemnie uczyć się od siebie oraz wymieniać doświadczeniami co doprowadzi do efektywnego wykorzystania ich zdolności i talentów.

W literaturze przedmiotu, zarządzanie różnorodnością definiowane jest jako „proces kierowania i komunikacji polegający na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktującej je jako potencjał rozwojowy - przemyślanym i celowo wdrażanym procesem, który tworzy wartość dodaną dla firmy” [14]. Koncepcja ta bazuje na dostrzeganiu, akceptowaniu i szanowaniu różnic jakie zachodzą między ludźmi. Różnice te mogą odnosić się do tego co widoczne od razu jak np. wiek, płeć, sprawność, rasa oraz do tego co niewidoczne jak np. wykształcenie, kultura, system wartości, doświadczenie, wiedza, umiejętności. Wszelkie odrębności wpływają na zachowania ludzi, na ich postawy i działania oraz to jak są postrzegani przez innych. Zatem zrozumienie wszelkich różnic pomiędzy pracownikami pozwala lepiej wykorzystać ich kompetencje co w rezultacie wpłynie pozytywnie na działalność organizacji.

Jednym z podstawowych filarów strategii zarządzania różnorodnością jest przeciwdziałanie dyskryminacji, wykluczeniu społecznemu oraz zapewnienie równych szans, praw i sprawiedliwości społecznej. Koncepcja ta ma zapewnić pomoc grupom społecznym, które zostały wyłączone z różnych sfer życia. Jedną z takich grup są właśnie osoby starsze, które mają problemy m.in. z aktywizacją zawodową.

Coraz bardziej kluczowa w Polsce staje się strategia zarządzania wiekiem, będąca jednym z elementów zarządzania różnorodnością. Proces zróżnicowania struktury zawodowej ze względu na wiek wciąż postępuje. Na rynku pracy pojawia się coraz więcej osób starszych, natomiast odsetek zatrudnionych jest niewielki, są oni bardzo często wykluczani z rynku pracy. W 2016r. według raportu OECD, Polska plasuje się na jednej z najniższych pozycji odnośnie aktywizacji zawodowej osób w przedziale wiekowym 50-65. Wskaźnik ten wynosi w Polsce niecałe 50%, dla porównania w Stanach Zjednoczonych wskaźnik ten liczy 70%. Natomiast średnia dla krajów należą-

cych do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju to około 60%. Prognozy wskazują, że do 2050r. wskaźnik ten dla Polski będzie jeszcze niższy. Przewiduje się, że na każdą jednostkę pracującą będzie przypadać około 1,05 osoby niepracującej w przedziale wiekowym 50-65.

Spółeczeństwo się starzeje stąd pracowników 50+ będzie coraz więcej, stanowi to duże wyzwanie dla firm, menedżerów i działów HR. Należy umiejętnie dostosować godziny pracy oraz formę zatrudnienia do wieku pracowników. Istotne staje się również wykorzystanie różnic pomiędzy osobami starszymi a młodymi. Dojrzały pracownicy posiadają większe doświadczenie i wiedzę praktyczną natomiast młode pokolenie ma na ogół więcej energii i wiedzy z zakresu nowych technologii. Kluczem do sukcesu jest świadomość owych różnic pokoleniowych i stworzenie takiego środowiska pracy gdzie każdy pracownik będzie mógł jak najlepiej wykorzystać swoje indywidualne predyspozycje. Niekoniecznie rozbieżności wynikające z wieku mogą stać się przyczyną konfliktów bądź wpływać na brak spójności zespołu. Istotne jest aby poznać atuty każdego pracownika oraz oddzielić wiarygodne i rzetelne informacje od stereotypowych poglądów dotyczących obu pokoleń. Zarządzanie wiekiem powinno opierać się na zasadach wzajemnej współpracy, wymiany doświadczeń i wiedzy, co w rezultacie zwiększy efektywność i zysk organizacji. Zróżnicowany zespół może tworzyć synergę, zatrudnianie osób o odmiennym światopoglądzie i doświadczeniu gwarantuje szerokie spektrum kreatywnych rozwiązań odpowiadające na dynamicznie zmieniające się otoczenie.

Menedżerowie i działy HR powinni zrozumieć zmiany zachodzące na rynku pracy i związane z tym konsekwencje. Istotne stanie się wprowadzenie innowacji w strategii zarządzania kadrami a także przekształcenie kultury organizacyjnej. Te dwa obszary posiadają zasadnicze znaczenie w procesie realizacji misji przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna, czyli zestaw norm, wartości pracowników i firmy ale także ich zwyczaje, przekonania, poglądy i zachowania w znacznym stopniu wpływają na środowisko pracy. Należy wytworzyć taką kulturę organizacyjną a następnie środowisko pracy w którym różnorodność pracowników nie będzie generowała konfliktów. Powinno to być otoczenie gotowe na wyzwania, otwarte, tolerancyjne, rozumiejące innych ludzi i przede wszystkim świadome różnic zachodzących pomiędzy nimi. Dzięki tak wytworzonej kulturze organizacyjnej każdy będzie miał szanse jak najlepiej wykorzystać swoje możliwości i potencjał intelektualny. Pracownicy powinni czuć, że posiadają realny wpływ na decyzje zapadające w organizacji, co spowoduje wzrost ich zaangażowania w realizację obowiązków i celów firmy. Pierwszorzędne znaczenie ma także umiejętne włączenie pracowników 50+ w proces wprowadzania i promowania zmian w organizacji, postawienie ich jako adresatów i zarazem emisariuszy generowanych nowych wartości.

Natomiast jeśli chodzi o działania zewnętrzne to istotne wydaje się promowanie organizacji jako sprzyjającej różnorodności personelu. Budowanie wizerunku firmy poszukującej doświadczonych, proaktywnych pracowników, otwartej na osoby starsze, rozumiejącej i akceptującej różnice między pokoleniami. Taka postawa organizacji sprawi, że ograniczenie jakim jest zatrudnianie osób w przedziale wiekowym 50-65 stanie się szansą na zysk i wzrost efektywności personelu. W rezultacie wpłynie to pozytywnie na rozwój całego przedsiębiorstwa.

Kolejną zaletą koncepcji zarządzania różnorodnością w tym zarządzania wiekiem w szczególności osobami starszymi jest równe traktowanie pracowników. Każdy z nich powi-

nien mieć taki sam dostęp np. do szkoleń, dni wolnych. Owa strategia wpływa również na zmianę postrzegania pracowników. Pracodawcy darzą personel większym zaufaniem i otwartością, nie patrzą na nich tylko przez pryzmat narzędzi do realizacji celu organizacji. Zarządzanie różnorodnością posiada ścisły związek z działaniami wyrównywania szans na rynku pracy, pomoc grupom wykluczonym oraz przeciwdziałanie dyskryminacji. Dzięki temu osoby starsze mają szanse na zatrudnienie bądź kontynuację kariery zawodowej bez obawy, iż zostanie zwolniona z powodu swojego wieku. Firmy coraz częściej powinny doceniać zasób siły roboczej w postaci osób powyżej 50 roku życia. Bowiem posiadają oni wiele cennego doświadczenia i wiedzy, ponadto jawią się jako pracownicy bardzo zaangażowani i lojalni wobec firmy. Zarządzanie wiekiem w tym zatrudnianie i zarządzanie osobami starszymi może okazać się rozwiązaniem nie tylko na kryzys demograficzny i braki w kadrach ale również może stać się antidotum na wykluczenie społeczne tej grupy wiekowej.

Podsumowanie

Problem jaki został poruszony w tym rozdziale dotyczył osób starszych na rynku pracy. Opisana została również koncepcja zarządzania różnorodnością, która opiera się na dostrzeżeniu i zaakceptowaniu różnic pomiędzy pracownikami oraz umiejętne wykorzystanie ich. Dodatkowym aspektem było zwrócenie uwagi na kulturę organizacyjną, która jest kluczem do stworzenia środowiska pracy sprzyjającego różnorodności.

Postawiona hipoteza na początku artykułu została zwerifikowana. Poprzez wykorzystanie nowoczesnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi opartego na różnorodności będzie możliwy wzrost zatrudnienia osób starszych. Jak wynika z wielu badań oraz literatury przedmiotu praca jest jednym z podstawowych elementów, które nadają życiu sens. Osoby starsze poprzez aktywność zawodową czują się potrzebni, wzrasta ich poczucie wartości oraz satysfakcji. Praca zaspokaja także ich potrzebę relacji oraz przynależności do grupy. To wszystko sprawia, że zarządzanie osobami starszymi jest pewnym rozwiązaniem na problem wykluczenia społecznego tej grupy. Artykuł stanowi przyczynek do dalszej analizy tego zjawiska oraz realnych działań, które powinny zostać podjęte przez organizacje. Istotne jest podjęcie konkretnych przedsięwzięć ze strony

państwa w zakresie aktywizacji zawodowej osób starszych. Niezbędne staje się wprowadzenie specjalnych programów zachęcających pracodawców do zatrudniania oraz utrzymywania dojrzałych pracowników. Kluczowe wydaje się również promowanie zarządzania różnorodnością jako koncepcji, która akceptuje różnice pomiędzy ludźmi i potrafi przełożyć to na sukces w organizacji.

Literatura

- [1] Dziewięcka-Bokun L. 2003. Ekskluzja społeczna jako problem polityki społecznej, [w:] L. Dziewięcka-Bokun, K. Zamorska, Polityka społeczna. Teksty źródłowe, wybór i opracowanie, Wrocław.
- [2] Szarfenberg R., Marginalizacja i wykluczenie społeczne. Wykłady. <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Biblioteka/2006.4.pdf>; dostęp: 25.04.2020.
- [3] WHO, Światowy Dzień Zdrowia 2012. <https://pssegostyn.pis.gov.pl/plikjednostki/wssegorzow/pssegostyn/userfiles/file/Oswiata/%C5%9ADZ%20informacja.pdf>; dostęp: 25.04.2020.
- [4] Kubiak M. 2016. Polityka społeczna wobec ludzi starych w Polsce na tle współczesnych przemian społeczno-gospodarczych, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
- [5] Szukalski P., Uprzedzenia i dyskryminacja ze względu na wiek (ageism) – przyczyny, przejawy, konsekwencje. <http://dSPACE.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/6081/PS%202004%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y>; dostęp: 18.04.2020.
- [6] RPO, Stereotypy, uprzedzenia, dyskryminacja. <http://www.rpo.pomorskie.eu/documents/10184/155604/Stereotypy.pdf/af8e2192-6ac2-466b-88b7-af3d8e2aefa8>; dostęp: 24.04.2020.
- [7] Stereotypy dotyczące starzenia się i ludzi starych w opiniach studentów medycyny, Pedagogika Rodziny 5/4, 185-199 http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Pedagogika_Rodziny/Pedagogika_Rodziny-r2015-t5-n4/Pedagogika_Rodziny-r2015-t5-n4-s185-199/Pedagogika_Rodziny-r2015-t5-n4-s185-199.pdf; dostęp: 30.04.2020.
- [8] Sikora J. 2013. Ageizm – zjawisko marginalne czy globalny problem?, Przegląd Administracji Publicznej 1, s. 47.
- [9] Polska 2010. Raport o rynku pracy oraz zabezpieczeniu społecznym, Warszawa 2010.
- [10] Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014-2050, Warszawa 2014.
- [11] Błędowski P. 2013. Aktywność zawodowa osób w starszym wieku [w:] Rynek pracy wobec zmian demograficznych, M. Kiełkowska (red.), Instytut Obywatelski, Warszawa.
- [12] Przetacka Z. 2009. Różnorodność ze względu na wiek - Zarządzanie wiekiem w organizacji [w:] H. Brdulak, Kobieta i biznes. https://ssl-kole-gia.sgh.waw.pl/pl/KGS/publikacje/Documents/Rocznik_2009.pdf; dostęp: 30.04.2020.
- [13] https://ssl-kole-gia.sgh.waw.pl/pl/KGS/publikacje/Documents/Rocznik_2009.pdf; dostęp: 30.04.2020.
- [14] Walczak W. 2011. Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji, E-Mentor nr 3 (40)/ 2011. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/84>; dostęp: 30.04.2020.