

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 15 (2020), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 23-30
DOI: 10.37055/nsz/132715

Modern Management Systems
Volume 15 (2020), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 23-30
DOI: 10.37055/nsz/132715



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology

Spółeczna odpowiedzialność organizacji w kontekście przygotowania pracowników w wieku okołoemerytalnym do zachowania aktywności w okresie emerytalnym

Corporate Social Responsibility in the Context of Employee Preparation in the Pre-retirement Age to Remain Active During the Retirement Period

Hanna Kądziołka-Sabanty

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania,
hanna.sabanty@uni.lodz.pl, ORCID: 0000-0003-4822-7928

Abstrakt. Szybkość rozwoju przedsiębiorstw uzależniona jest od ich mobilności do przeprowadzenia procesów na różnych poziomach prowadzonej działalności. W zmieniających się okolicznościach prowadzenia działalności dla organizacji XXI wieku najbardziej wartościowym jej zasobem, zarówno w biznesie, jak i poza nim, będą pracownicy wiedzy. W związku z powyższym istotnym atutem dla wskazanych organizacji jest wartość intelektualna zasobów ludzkich organizacji. Uzyskuje się ją m.in. w ramach ich różnicowania. Wskazane zróżnicowanie widoczne jest wyraźnie na rynku pracy, którego uczestnikami są przedstawiciele kilku pokoleń. Rynek pracownika zwrócił uwagę kadry menadżerskiej na wysokie możliwości pozostające w obrębie grupy pracowników w wieku emerytalnym. W tych okolicznościach istotne staje się wdrożenie odpowiednich działań, które wspierać będą przygotowanie wymienionej grupy pracowników do świadomego zachowania aktywności zawodowej także w okresie uzyskania formalnych uprawnień do świadczenia emerytalnego. Organizacje, uczestnicząc w ww. procesach, stają się współodpowiedzialne za ich realizację.

Słowa kluczowe: aktywność zawodowa pracowników dojrzałych, zarządzanie wiekiem, zarządzanie karierą pracownika w wieku okołoemerytalnym, społeczna odpowiedzialność organizacji.

Abstract. The speed of development of enterprises depends on their mobility to carry out processes at various levels of their operations. In the changing circumstances of running business for the organization of the 21st century, knowledge workers will be the most valuable asset, both in and outside of business. In connection with the above, an important asset for the indicated organizations is the intellectual value of human resources of the organization. It is obtained, inter alia, as part of their differentiation.

The indicated diversity is clearly visible on the labor market, whose participants are representatives of several generations. The employee market drew the attention of the managerial staff to the high opportunities remaining within the group of employees at the retirement age. In these circumstances, it becomes important to implement appropriate measures that will support the preparation of the aforementioned group of employees for a conscious retention of professional activity also during the period of obtaining formal entitlements to the retirement benefit. Organizations participating in the above-mentioned processes become jointly responsible for their implementation.

Keywords: professional activity of mature employees, age management, career management of an employee of approximately retirement age, social responsibility of the organization.

Wstęp

Prowadzenie jakiegokolwiek działalności należy rozpatrywać nie tylko w kontekście ekonomicznym, ale także społecznym. Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu funkcjonuje najczęściej w świadomości społecznej jako element działań marketingowych i public relations – ogólnie nastawionych m.in. na budowanie wizerunku organizacji. Celem artykułu jest wskazanie, że społecznie odpowiedzialna organizacja to taka, która oprócz swoich celów biznesowych realizuje także cele społeczne, ukierunkowane na swoich pracowników w każdym z trzech wymiarów – przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Zachowanie uważności dla każdego ze wskazanych wymiarów jest istotne, gdyż:

- pracownik dojrzały, który w toku swego rozwoju zawodowego uzyskał odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie, nabył umiejętności, które często zaliczyć możemy do tzw. unikatowych¹, stanowi istotny potencjał organizacji;
- pracownik w toku rozwoju – to często ten, dla którego granica pokoleniowa stanowi mniejszy problem, niż kwestia utrzymania swej atrakcyjności zawodowej;
- pracownik młody dopiero poznaje otoczenie zawodowe, często poszukuje czegoś nowego i akceptuje gwałtowne zmiany w swoim otoczeniu, szybko rejestruje okazje zawodowe i stara się do nich dostosować.

¹ Autorka w toku prowadzonych wywiadów z grupami pracowników dojrzałych zauważyła, że często pojawiały się wskazania Respondentów na posiadanie przez nich umiejętności, wiedzy i kompetencji, których nie mieli ich młodzi koledzy, rozpoczynający dopiero swą karierę. Zwracali oni uwagę, że właśnie ich potencjał w tym zakresie często był w ich odczuciu dyskwalifikowany na rzecz większej sprawności w zakresie kompetencji cyfrowych grupy młodych pracowników. W toku relacji zawodowych ujawniały się ciekawe sytuacje – niejednokrotnie powiązanie wiedzy i kompetencji dojrzałych pracowników z wysokimi, często nawet intuicyjnymi umiejętnościami młodych adeptów zawodu stwarzało możliwości do uzyskania niezwykle wartościowych dla projektu, zadania efektów. Autorka określa owe umiejętności unikatowymi, bo w wielu sytuacjach ich poznanie lub doskonalenie jest już możliwe jedynie poprzez wymianę wiedzy w toku praktyki zawodowej na zasadzie kontaktów pokoleniowych pracowników.

Dla organizacji – tak w wymiarze lokalnym, jak i globalnym – istotne jest wypracowanie uniwersalnych dla jej standardów wartości. Pracownik powinien stanowić trzon całego systemu. Obserwowana w ostatnim czasie sytuacja na rynku pracy (duże niedobory pracowników – szczególnie specjalistów), wskazuje jak istotne jest zbudowanie organizacji opartej na zasadach wpisujących się w ważne dla jej interesariuszy normy. Ukształtowany w ostatnim czasie rynek pracownika, w obrębie analizowanych problemów zwraca uwagę na nowe obszary koniecznych zmian i wypracowania nowych modeli działania w obrębie odpowiedzialnych organizacji.

1. Demograficzny wymiar zmian na rynku pracy

Zmiany demograficzne w otoczeniu prowadzonych przez współczesne organizacje działalności wykazują wysoki poziom dynamiki. Konsekwencją tego są różne obszary problemów, jak np. obserwowany proces starzenia się społeczeństwa, zmniejszanie dostępności pracowników – specjalistów, dezaktywizacja pracowników w sile wydajności zawodowej itp. Pojęcie starości w kontekście przypisanych jednostkom charakterystyk dla procesu wykazuje niehomogenny charakter², ale zjawisko starości demograficznej ma cechy statyczne. Jej poziom mierzony jest procentowym udziałem osób starszych na tle ogólnej struktury społecznej (próg ustalono na poziomie 65 lub 60 lat). Edward Rosset dla obliczenia współczynnika starości (*old-age rate*) przyjął obniżony próg – do 60 roku życia. Zastosowanie podanych miar pozwala stwierdzić, że starość demograficzna dotyczy już 1/3 populacji zamieszkującej świat, a prognozy wskazują na to, że najbliższe trzy dekady wykażą wskazaną tendencję dla 80% krajów (Trafiałek, 2016, s. 36-37). Ze względu na rejestrowane zwiększanie się współczynnika obciążeń osobami starszymi (*old-age dependency ratio*) dla rynku pracy istotne jest odpowiednie zagospodarowanie potencjału osób, które mimo uzyskania wieku emerytalnego zgłaszają chęć utrzymania swej aktywności zawodowej. Zastosowanie odpowiednich narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, może przynieść w tym obszarze korzyści nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale także społecznym i organizacyjnym. Odpowiednio zaprojektowane działania pozwolą na zatrzymanie w organizacjach osób z wysokimi kwalifikacjami zawodowymi – wiedzą i doświadczeniem, którymi w sposób aktywny mogą dzielić się z młodszymi pracownikami, realizując ideę współpracy międzypokoleniowej.

² Wiek jednostki i proces starzenia się, któremu ona podlega, opiera się na pomiarach w obrębie wieku metrykalnego (chronologicznego) odnoszącego się do ilości przeżytych przez daną osobę lat. W krajach rozwiniętych gospodarczo zauważa się wyraźną tendencję wydłużania wieku powiązaną z opóźnianiem zaburzeń w obrębie procesów poznawczych (związane jest to z wysokim standardem życia, który przekłada się na zdrowotną wydajność organizmu) (Awdziej, 2014, s. 17-18). Z tym sprzężone są także kwestie wieku mentalnego odnoszące się do indywidualnego odbioru poczucia wieku przez jednostkę – wiek mentalny nie pokrywa się z biologicznym (poziom zużycia komórek) i metrykalnym.

Procesy demograficzne konfrontują się z wzorcami kulturowymi. Starość w polskiej kulturze definiowana była różnie. Odnoszono ją zarówno do uciążliwości względem społeczeństwa, ale także była symbolem szacunku dla doświadczenia (przekaz pokoleniowy w domach opartych na tradycji szlacheckiej). Okres transformacji gospodarczej po 1989 roku spowodował pojawienie się na rynku pracy grup, którym przesunięto granicę starości odnoszącą się do wieku emerytalnego. Konsekwencje braku rozwoju gospodarczego silnie zostały wyeksponowane na polskim rynku pracy, gdzie pojawiła się grupa pracowników z dużym doświadczeniem zawodowym, ale paradoksalnie z niskimi kwalifikacjami zawodowymi. Kolejne lata zmian, wysoki wskaźnik potencjalnych pracowników decydujących się na poszukiwanie zatrudnienia na rynkach pracy na terenie m.in. krajów Unii Europejskiej oraz zjawiska ogólnoswiatowych tendencji demograficznych doprowadziły do konieczności podniesienia prestiżu zawodowego pracowników dojrzałych. W sytuacji powiększania się populacji osób starszych i zauważalnego wzrostu stanu zdrowia i sprawności fizycznej, poznawczej i mentalnej wskazanej grupy osób, kluczowy staje się problem analizowany w ramach *Raportu na temat sytuacji osób starszych w Polsce*, a odnoszący się do możliwości utrzymania potencjału i aktywności osób starszych. Zwrócono tam uwagę, że pojęcie „pomyślnej starości” zastępuje termin „aktywnego starzenia się”. Jako warunki sprzyjające aktywności osób starszych wskazano poza opieką zdrowotną, usługami społecznymi, programami szkoleniowymi także celowo realizowaną politykę zatrudnienia. Przedstawione założenia stwarzają przestrzeń dla aktywności w realizacji wskazanej idei w ramach strategii przyjętych przez organizacje zarówno sfery publicznej, jak i komercyjnej.

2. Cykl życia zawodowego pracownika

Rozwój pracownika opiera się m.in. na budowaniu jego motywacji stanowiącej proces dwukierunkowy w relacji pracodawca/kierownictwo – pracownik. Aktywności podejmowane przez jednostkę czynną zawodowo pozwalają jej uczestniczyć w przeobrażaniu otaczającej ją rzeczywistości organizacyjnej. To z kolei gwarantuje jej, poza wskazaną aktywnością, możliwość uczestniczenia w procesach zmian i zaspokajania własnych potrzeb w sposób świadomy, jako część otaczającego ją świata (Wiatrowski, 2000, s. 94-95). Wiek stanowi istotną zmienną w obrębie cyklu życia zawodowego pracownika. Literatura przedmiotu odnosi się do etapów danego cyklu (tabela 1).

Ze względu na sytuację na rynku pracy, trudności w naborze pracowników z kwalifikacjami zabezpieczającymi ich pełną gotowość do realizacji zadań zawodowych, coraz częściej obserwuje się działania nastawione na realizację programów rozwojowych służących przygotowaniu pracowników do ról przypisanych im w organizacji. Obserwowane zmiany doprowadziły do podniesienia rangi

rozwiązań adaptacyjnych wpisujących się w projektowanie karier pracowników na każdym etapie rozwoju zawodowego. Wartością dodaną wskazanych inicjatyw jest podniesienie lojalności osób zatrudnionych w danej organizacji (Popieluch, 2018, s. 59-61). Wskazane sytuacje realizowane są głównie w dużych organizacjach i sporadycznie w średnich. Organizacje poniżej pewnego potencjału (tak materialnego, jak i osobowego) rzadko skupiają się na podanych aspektach.

Tabela 1. Etapy cyklu życia zawodowego pracownika

Etap	Etapy powiązane	Zakres działań
Edukacja formalna – etap przed zatrudnieniem	Staże, praktyki – rozwijanie kompetencji zawodowych, społecznych, poznanie realiów pracy, nabywanie pożądaných nawyków pracy, przygotowanie do zawodu lub pracy na stanowisku pracy – może stanowić etap przygotowawczy do pierwszej pracy lub pierwsza praca może być jego kontynuacją.	Nabywanie wiedzy teoretycznej, pierwsze kwalifikacje formalne, opracowanie indywidualnych planów kariery przyszłego pracownika, diagnozowanie kompetencji społecznych.
Pierwsza praca		Poszerzanie wiedzy, zdobywanie umiejętności zawodowych, rozwijanie kompetencji społecznych w środowisku zawodowym, rozwój kompetencji społecznych w otoczeniu zadań zawodowych, nabywanie pożądaných nawyków pracy.
Wczesny rozwój kariery	Zmiany w profilu zawodowym, przekwalifikowanie – przekwalifikowanie możliwe także na dalszych etapach rozwoju zawodowego, konieczność dostosowania się do zmian na rynku pracy, nowych możliwości zawodowych lub następstwo weryfikacji własnych potrzeb zawodowych pracownika.	Intensywny rozwój zawodowy: wiedzy teoretycznej i praktycznej dotyczącej zawodu, stanowiska pracy, poszukiwanie nowych doświadczeń zawodowych – dodatkowa praca, czasem zmiana pracodawcy, realizowanie kariery zawodowej na poziomie awansu poziomego i pionowego.
Dalszy rozwój kariery		Rozwój w obrębie specjalizacji zawodowych: ekspert, konsultant, doradca itp.
Rozwój kariery pracownika dojrzałego	Przygotowanie do wycofania się z życia zawodowego – analiza własnych osiągnięć zawodowych, decyzje o rodzaju i zakresie aktywności przed i w okresie emerytalnym, przygotowanie się mentalnie pracownika do zmiany w życiu zawodowym.	Wchodzenie w rolę mentora, coacha – awans na poziomie struktury pionowej i poziomej organizacji, specjalizacje dziedzinowe, rozwój w obrębie potrzeby samorealizacji.
Rozstanie z życiem zawodowym		Przejsięcie na emeryturę/rentę, całkowite wycofanie się z życia zawodowego lub zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin lub na zasadzie pracy dorywczej – w takiej sytuacji często zmiana miejsca zatrudnienia lub stanowiska.

Źródło: Opracowanie własne³ na podstawie: Popieluch, 2018, s. 60

³ Tabelę opracowano także na podstawie danych z doradztwa, coachingów realizowanych przez autorkę w MŚP (12 mikro, 26 małych, 21 średnich) w latach 2010 do 2018 (województwo łódzkie, opolskie, dolnośląskie).

3. Społeczna odpowiedzialność organizacji

Współczesne organizacje, uwzględniając w ramach swojej operacyjnej działalności społeczną odpowiedzialność biznesu, uzyskują: przewagę konkurencyjną na rynku, narzędzie wspomagające zarządzanie ryzykiem, wzrost poziomu kultury organizacyjnej. Aby wskazane działania przynosiły zaplanowane i oczekiwane efekty muszą być one analizowane i realizowane w perspektywie długoterminowej (Misztal, 2016, s. 77-78). Obok korzyści ekonomicznych szeroko eksponowane są także te powiązane z ludźmi, a odnoszące się do budowania wizerunku dobrego pracodawcy w relacji z pracownikami (Malara, Kroik, 2012, s. 13-14). Coraz wyraźniej odpowiedzialność społeczna organizacji łączona jest z obszarem jej dokonań analizowanych w kontekście etyki definiowanej jako normy społeczne. A zatem wskazana na trzecim poziomie piramidy Carrolla odpowiedzialność etyczna jest silnie sprzężona z jej podstawą odnoszącą się do sfery ekonomicznej, bo wykraczając poza obowiązkowe obszary działalności, warunkowane przepisami prawnymi, budujemy warunki do innego w kontekście wartości rozwoju przedsiębiorstwa (Kazojć, 2014, s. 66). Kwestie zabezpieczenia odpowiednich warunków dla budowania pozycji pracownika na różnych etapach jego zawodowego rozwoju, nie tylko definiowania, ale przede wszystkich wdrażania rozwiązań dla kolejnych możliwości awansu (także w obszarach potrzeb psychologicznych) stwarza nowy wymiar również długoterminowo obserwowanych zysków organizacji. Szczególnie jest to widoczne w chwili obecnej, gdy rynek pracy sygnalizuje niedobory wyspecjalizowanych kadr, a grupy pracowników dojrzałych posiadają warunki, poparte doświadczeniem życiowym i zawodowym, do szerokiego uczestniczenia w rozwoju organizacji przy wsparciu posiadanego potencjału. Zbudowanie ścieżki kariery oparte na uwzględnieniu wieku jako zmiennej pozytywnej stwarza możliwości dla złamania funkcjonującego nadal stereotypu pracownika starszego i wykazania możliwości osiągnięcia kolejnych sukcesów powiązanych z etapami rozwoju zawodowego jednostki. Wiele badań potwierdza, że w grupie najbardziej rentownych i skutecznych organizacji są te, które od wielu lat stosują założenia swojej odpowiedzialności społecznej (Seitel, 2003, s. 92).

4. Metodologia badań własnych

Część badawczą przedmiotowego artykułu odniesiono do trzech źródeł pomiaru:

- Wywiadów biograficznych przeprowadzonych w latach 2017 i 2018. Próbie poddano osoby 65+ (M i K) aktywne w sferze zawodowej lub innych działalnościach (np. praca społeczna itp.). Osoby uczestniczące w badaniu miały wykształcenie średnie i wyższe. Założeniem realizowanego pomiaru było przeprowadzenie wywiadów z reprezentantami różnych zawodów
- wykształcenie nie stanowiło na tym etapie czynnika wartościującego,

ale po ukończeniu pomiaru przeanalizowane zostały wszystkie aspekty zagadnienia, w tym kwestie dotyczące charakterystyki próby.

- Wywiadów biograficznych przeprowadzonych w 2018 roku. Próbę stanowiły osoby 50+ (M i K) aktywne w sferze zawodowej. Osoby uczestniczące posiadały wykształcenie średnie i wyższe. Założeniem realizowanego pomiaru, podobnie jak w poprzednim pomiarze, było przeprowadzenie wywiadów z reprezentantami różnych zawodów – wykształcenie nie stanowiło na tym etapie czynnika wartościującego, ale po ukończeniu pomiaru analizowane były wszystkie aspekty zagadnienia, w tym kwestie dotyczące charakterystyki próby.
- Coachingów przeprowadzonych w ramach projektu „Z wiekiem na plus” PARP 2011/2012 w wymiarze 296 h oraz 342 h doradztwa dla osób 45+ – realna średnia wieku wybranej do usługi grupy to 58 lat; 56 osób 45+ – 21 K i 24 M; 7 osób wykształcenie średnie, 38 wyższe; przedstawiciele MMS – właściciele i kadra kierownicza.

Zaprezentowana analiza odnosi się do wybranego fragmentu własnego materiału empirycznego, który bezpośrednio powiązany jest z zagadnieniami funkcjonowania jednostki w organizacji. Z próby badawczej wybrano dane odnoszące się do osób z grupy zbliżającej się stażem pracy i wiekiem metrykalnym do okresu korzystania ze świadczenia emerytalnego. Prezentowane wyniki odnoszą się do trzech źródeł danych i celowo wyselekcjonowanej grupy osób. Z tego względu nie mają one jeszcze charakteru reprezentatywnego, ale mogą być traktowane jako podstawa do formułowania wniosków w ramach analizowanych kwestii. Respondenci potwierdzali – w ramach udzielanych wywiadów – że nie spotkali się w swoich organizacjach z sygnalizowanymi lub inicjowanymi działaniami nastawionymi na wsparcie ich w przygotowaniu się do zaplanowania swojej aktywności przed i po uzyskaniu wieku emerytalnego. Mimo wielu pozytywnych informacji na temat atmosfery, warunków pracy w zespole – wskazania te odnosiły się głównie do działań przypisanych częściej do relacji pracownik – pracownik. Uczestnicy wywiadów potwierdzali, że nie oczekiwali takich działań ze strony swojego pracodawcy, gdyż nie spotkali się w swojej praktyce z informacjami potwierdzającymi istnienie takiego obszaru aktywności. Pracownicy 65+ wskazali, że najbardziej stresującym momentem w ich życiu było uświadomienie sobie przekroczenia granicy wieku emerytalnego i tu istotne byłoby wtedy wsparcie ich w sferze psychologicznej. Fakt, że udało im się utrzymać pełną aktywność zawodową uważają za osobisty, a nie organizacyjny sukces.

Podsumowanie

Istotne dla funkcjonowania samej organizacji obserwowane zmiany w jej otoczeniu (ukonstytuowanie się charakterystycznych dla rynku pracownika cech) powinny być sygnałem nie tylko dla konieczności, ale także potrzeby określenia w ramach

obszarów jej działalności zakresu działań nastawionych na celowe wsparcie pracowników w różnych okresach ich rozwoju zawodowego. Jest to szczególnie ważne w kontekście poszukiwania obszarów innowacyjności polskich przedsiębiorstw, wśród których w sferze społecznej wskazuje się m.in. na:

- kapitał relacji;
- tworzenie instytucji mentorów (możliwości zagospodarowania potencjału pracowników dojrzałych);
- inicjowanie kreatywności poprzez współpracę zróżnicowanych zespołów (Cichowski, 2014, s. 155).

Przygotowanie pracowników do utrzymania aktywności zawodowej, także po uzyskaniu wieku emerytalnego, pozwoli nie tylko wspierać sferę ekonomiczną organizacji ograniczając koszty pozyskiwania nowego personelu, ale także pozwoli na zbudowanie nowego wymiaru decyzji pracowniczych związanych z indywidualnie określonym przez jednostkę momentem wycofywania się z aktywności zawodowej.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BATTELLE J., AWDZIEJ M., 2014, *Granice rynku „starszych konsumentów” w Europie – wiek chronologiczny a wiek kognitywny nabywców*, „Handel Wewnętrzny”, nr 1(354).
- [2] CICHOWSKI L., 2014, *O niektórych kulturowych uwarunkowaniach innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, [w:] red. Zakrzewska-Bielawska A., Flaszewska S., *Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, Monografie Politechniki Łódzkiej.
- [3] GRZELAK-KOSTULSKA E., 2016, *Seniorzy w Polsce w świetle procesów modernizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- [4] KAZOJĆ K., 2014, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności i jej obszary w organizacjach*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, t. 1, nr 38.
- [5] MANKIW N.G., TAYLOR M.P., 2015, *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [6] MALARA Z., KROIK J., 2012, *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – konstruowanie koncepcji w perspektywie strategicznej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.
- [7] MISZTAŁ A., 2016, *Raport społeczny jako Studia i Prace*.
- [8] POPIELUCH K., 2018, *HR Business Partner*, PWN, Warszawa.
- [9] Raport na temat sytuacji osób starszych w Polsce – senior.gov.pl/source/raport_osoby%20starsze.pdf (28.11.2018).
- [10] SEITEL F.P., 2003, *Public Relations w praktyce*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa.
- [11] SIDOR-RZĄDKOWSKA M., 2010, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [12] TRAFIAŁEK E., 2016, *Innowacyjna polityka senioralna XXI wieku. Między ageizmem, bezpieczeństwem socjalnym i active ageing*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- [13] WIĄTROWSKI Z., 2000, *Podstawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy.