

\* Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni. Wydział Nauk Humanistycznych i Społecznych

\*\* Politechnika Poznańska. Wydział Inżynierii Zarządzania

\*GRAŻYNA BARTKOWIAK, \*\*AGNIESZKA KRUGIEŁKA

grazyna.bartkowiak@op.pl, agnieszka.krugielka@put.poznan.pl

*Postawy i dobre praktyki w obszarze zatrudnienia  
nauczycieli akademickich w opiniach młodszych polskich  
i zagranicznych pracowników naukowo-dydaktycznych*

---

Attitudes and Good Practices in the Field of Employment of Academic Teachers in Opinions  
of Younger Polish and Foreign Academics

STRESZCZENIE

Przedmiotem rozważań jest problematyka postaw młodszych nauczycieli akademickich polskich i obcokrajowców wobec ich starszych kolegów w wieku 55 plus oraz dobre praktyki, które można zastosować, aby podnieść jakość życia tych ostatnich i uniknąć straty kapitału intelektualnego dla uczelni. Opracowanie jest złożone z dwóch części: 1) syntetycznie ujętej części teoretycznej, omawiającej problematykę postaw i specyfikę funkcjonowania nauczycieli akademickich, 2) metodologiczno-empirycznej, omawiającej warsztat badawczy i uzyskane w wyniku jego zastosowania rezultaty badań. Badania, które przeprowadzono w grupie 41 pracowników naukowo-dydaktycznych z Polski i 37 pracowników mieszkających w Europie Zachodniej, wykazały, że w przeważającej liczbie przypadków są to postawy pozytywne. Ponadto wskazano możliwości zastosowania dobrych praktyk i warunków, jakie powinny być spełnione, aby zachować lub poprawić jakość życia dojrzałych nauczycieli akademickich i nie doprowadzić do utraty kapitału intelektualnego uczelni wyższych. Jednocześnie okazało się, że istnieją wspólne i swoiste opinie dwóch grup badanych pracowników, które należałoby poddać dalszej weryfikacji empirycznej.

**Słowa kluczowe:** postawy; dobre praktyki; nauczyciele akademicy 55 plus

## WPROWADZENIE

Prognozy wskazują, że w najbliższym okresie nastąpi istotne przesunięcie w proporcjach między liczbą osób w wieku przed nowych regulacji prawnych, uznanym za produkcyjny (do 60 lat dla kobiet i do 65 lat dla mężczyzn) i poprodukcyjny. Okres po 2020 r. będzie charakteryzował się gwałtownym starzeniem się ludności. Znaczny przyrost nastąpi w najstarszych grupach wieku. Liczba osób w wieku 85 lat i więcej wzrośnie do 2020 r. o 50% i osiągnie pół miliona, a w 2030 r. będzie to prawie 800 tys. (obecnie liczba osób w tym wieku wynosi niespełna 320 tys.). W 2045 r. po raz pierwszy liczba osób powyżej 60. roku życia będzie większa niż osób poniżej 30. roku życia. Zaawansowanie wiekowe dotyka także grupę nauczycieli akademickich, u których gromadzony latami kapitał intelektualny jest wartością trudną do przecenienia. Jest naturalną koniecznością, że o ich dalszej karierze, a jednocześnie o możliwości wykorzystania kapitału intelektualnego, będą decydowali młodszy koledzy. Przedmiotem niniejszego opracowania są postawy młodszych przedstawicieli nauczycieli akademickich wobec dobrych praktyk<sup>1</sup> w obszarze zatrudniania pracowników naukowo-dydaktycznych w wieku 55 plus.

## POSTAWY I STEREOTYPY WOBEC OSÓB DOJRZAŁYCH

Większość przeprowadzonych badań dotyczących dojrzałych pracowników<sup>2</sup> wskazuje na istnienie stereotypów w myśleniu o osobach dojrzałych, ich postrzeganiu i dokonywaniu ocen ich osiągnięć. Stereotypy te mogą przybierać postać skojarzeń leksykalnych oraz tendencji do tworzenia własnych „subgrup” w obrębie ludzi dojrzałych. W licznych badaniach zaobserwowano (Hummert 1999; Hummert i in. 2002), że termin „osoby w okresie późnej dorosłości” (*older adult*) nie wystarczająco charakteryzuje osoby dojrzałe. Stereotypy ocen odnoszące się do tej grupy jednak bywają bardzo zróżnicowane w treści, a dalsza dywersyfikacja wiekowa nie jest jedynym kryterium, które decyduje o ocenie możliwości tej grupy osób (Brewer, Dull, Lui 1981; Brewer, Lui 1984).

S.T. Fiske ze współpracownikami (2002), prowadząc badania nad „naturą stereotypów” wobec osób dojrzałych, stwierdził różnice w stosowaniu dwóch dy-

<sup>1</sup> Dobre praktyki w obszarze zatrudnienia sprowadzają się do podejmowania przez konkretne organizacje działań zmierzających do realizacji dwóch celów: 1) umożliwienia w miarę pełnego wykorzystania kapitału intelektualnego: wiedzy i doświadczenia tkwiącego w pracownikach wiedzy w celu zachowania konkurencyjności firmy, oraz 2) umożliwienia pracownikom dalszej realizacji kariery zawodowej, aby jak najpełniej mogli realizować swoje cele życiowe i zawodowe (Bartkowiak 2016, s. 117).

<sup>2</sup> Do pracowników tych zaliczani są seniorzy po 65. roku życia, a okres ten określany jest mianem późnej dorosłości (Brzezińska 2015, s. 621).

mensji ocen ludzi dojrzałych – kompetencje i „ciepło” (*warmth*) w relacjach interpersonalnych – w zależności od tego, czy dotyczyły one osób w okresie późnej dorosłości będących w obrębie oceniającej grupy, czy tych, które są poza grupą. Osoby w grupie oceniane były bliżej skrajnych dymensji, uzyskując w nich wyższe wyniki. Badania te potwierdzają klasyczny, dywersyfikujący i popularny w psychologii społecznej sposób percepcji osób jako *My* (oceniani bardziej pozytywnie) i *Oni* (zazwyczaj charakteryzujący się negatywną oceną).

Na niejednolite, podwójne kryteria stosowane w ocenie osób dojrzałych i młodszych wskazują również badania J.T. Erbera (1989). Ocena ta dotyczyła błędów popełnianych w procesie zapamiętywania, a charakter formułowanych ocen przybierał postać tzw. błędów stabilnych, przypisywanych częściej osobom dojrzałym, lub „błędów przez nieuwagę”, które zdaniem oceniających częściej popełniają osoby młodsze. Zjawisko nierzetelności oceny wobec osób dojrzałych w porównaniu z młodymi wystąpiło także podczas oceny sprawności językowej (Kwong See, Heller 2004; Biernat 2003).

Na innego typu nierzetelność ocen, typową dla myślenia w kategoriach stereotypów, zwrócił uwagę G. Capowski (1994). Zdaniem tego autora istnieją dowody świadczące o tym, że stereotypy te przenoszone są też na kontekst życia zawodowego. W porównaniu z osobami młodszymi dojrzały pracownicy traktowani są nie tylko jako mniej wydolni pod względem fizycznym i zdrowotnym, ale i jako osoby mniej produktywne, mało elastyczne, prezentujące opór wobec wdrażania nowych rozwiązań i idei, uzyskujące mniejsze rezultaty w zakresie uczenia się w wyniku prowadzonych szkoleń. Według tego badacza w życiu realnym nie ma dowodów, które wskazywałyby na zależność między wiekiem a mniejszą produktywnością osób dojrzałych i ich większym poziomem absencji w pracy.

Inne badania podkreślają postrzeganie wyższego poziomu uczciwości ocen u osób dojrzałych w porównaniu z młodszymi (Kwong See, Hoffman, Wood 2001).

W literaturze istnieją też badania generalnie pozytywniej odnoszące się do funkcjonowania poznawczego osób w okresie późnej dorosłości, wskazujące na możliwość zastępowania pogarszających się możliwości poznawczych osób dojrzałych wysokimi kompetencjami społecznymi, ujmującym zachowaniem lub ich mądrością (Heckhausen, Dixon, Bales 1989; Slotterback, Saarino 1996).

W literaturze dotyczącej postaw wobec osób w wieku późnej dorosłości istnieje wiele dowodów wskazujących na konkretne akty zachowania dyskryminujące osoby dojrzałe (por. Pasupathi, Staudinger 2002).

Już sama analiza procesu komunikowania się sugeruje rozbieżności w przekazywaniu komunikatów, sposobie zwracania się, uznania podmiotowości i deficytu w okazywaniu należącego się szacunku osobom w zaawansowanym wieku.

Wszystkie przejawy negatywnych postaw wywierają zarówno wpływ na funkcjonowanie instytucji profesjonalnie sprawujących opiekę nad osobami doj-

rzałymi, jak i na inne działania, które wyznaczają szanse życiowe osób w wieku późnej dorosłości. Są to postawy dotyczące sensu organizowania szkoleń dla osób dojrzałych, wieku przejścia w stan spoczynku zawodowego (pobieranie świadczeń emerytalnych), możliwości realizacji zamierzonych celów i pełnego uczestnictwa tej grupy osób w życiu społecznym (Shore, Wayne 1993). Z drugiej strony postawy te, a w szczególności ich behawioralne komponenty, wywierają wpływ na to, jak postrzegają swoje możliwości oraz szanse życiowe i zawodowe osoby w wieku późnej dorosłości. W wymiarze socjologicznym wywierają one wpływ na kształtowanie oczekiwań społecznych i dwustronnie wyznaczają role społeczne.

Dotychczas przeprowadzone badania wykazały także, że postawy wobec osób dojrzałych charakteryzują się wysoką ambiwalencją, tzn. są wewnątrz sprzeczne. Jeśli np. dotyczą indywidualnych jednostek, bywają bardziej pozytywne, niż jeśli dotyczą osób dojrzałych jako grupy (Goldman, Goldman 1981; Duka 1985). Ten subiektywnie uwarunkowany aspekt oceny pojawił się również w ocenach osób dojrzałych. Jeśli dotyczyły one tej samej grupy wiekowej, były bardziej pozytywne niż wobec młodszej grupy osób (O'Hanlon, Camp, Ososky 1991).

Prowadzone rozważania można podsumować, formułując następujące wnioski:

1. Postawy wobec osób 55 plus są zróżnicowany sposób nasycone poszczególnymi komponentami (afektywnym, poznawczym, behawioralnym, kiedy przejawiają się w zachowaniu). Każdorazowo o modalności postawy i ich natężeniu decyduje kombinacja tych komponentów.
2. Postawy wobec osób dojrzałych podlegają różnicowaniu ze względu na szereg czynników o charakterze „pozamerytorycznym”, takich jak: przynależność do grupy oceniającej lub bycie spoza grupy, stereotypowe przekonania, a niekiedy uprzedzenia.
3. Na podstawie przeprowadzonych analiz i przytoczonych wyników badań trudno jest dopatrzeć się jednoznacznego stanowiska potwierdzającego rzeczywiste, znaczące obniżenie funkcjonowania poznawczego osób dojrzałych i ich radzenia sobie z zadaniami, które przed nimi stoją.
4. Osoby te, jako obiekt postaw społecznych, spotykają się na ogół z negatywnymi, stereotypowymi ocenami. Stereotypy te ograniczają ich funkcjonowanie w szeroko rozumianych relacjach społecznych i zawodowych.
5. Istnieje potrzeba szczegółowej identyfikacji postaw wobec osób w wieku dojrzałym, aby zwiększyć szanse tej grupy na dalsze aktywne uczestnictwo w życiu społecznym, a w szczególności w życiu zawodowym, i ograniczyć straty kapitału dla organizacji.

Postawy wobec nauczycieli akademickich w zaawansowanym wieku na gruncie uczelni polskich były już przedmiotem rozważań i badań opisanych w litera-

turze przedmiotu (np. Bartkowiak, Krugielka 2016; Barabasz, Wąsowicz 2016), lecz badano je wyłącznie wśród studentów. Problematyka ta wydaje się być na tyle aktualna, że warto ją kontynuować wewnątrz grupy, która jest przedmiotem rozważań.

#### SPECYFIKA FUNKCJONOWANIA PRACOWNIKÓW NAUKOWO-DYDAKTYCZNYCH

Pracownicy naukowo-dydaktyczni są specyficzną grupą osób, która bywa określana mianem pracowników wiedzy, dla których aktywność intelektualna jest podstawową aktywnością życiową (Druker 1954; Davenport 2009). Charakteryzują się posiadaniem kluczowych kompetencji, są wykształceni i dobrze przygotowani do pełnienia swoich zawodowych funkcji. Zdaniem P. Druckera (1954, s. 57) pracownik wiedzy:

- posiada wiedzę cenną dla organizacji,
- jest osobą, która jest w stanie wykorzystać tę wiedzę dla organizacji,
- ma wiedzę o charakterze ukrytym i nieświadomym,
- częściej niż inni pracownicy używa w pracy swojego intelektu.

T.H. Davenport (2009) wyraża pogląd, że pracownicy wiedzy mają specjalistyczne przygotowanie zawodowe, są ekspertami w swojej dziedzinie, zajmują się tworzeniem, dystrybucją i wdrażaniem do praktyki wykreowanych przez siebie idei. Twórcze myślenie jest celem ich życia.

Z kolei H. Perechuda (2005, s. 210), definiując tę grupę pracowników, podkreśla, że „odmienność nowego typu specjalisty, czyli pracownika wiedzy, polega w istocie na niewyobrażalnym wzroście jego niezależności, wynikającym z posiadania unikalnych niepowtarzalnych kompetencji (...)”.

Jeszcze jeden przytoczony autor, C. Reboult (2006, s. 242), w sposób, który należy uznać za zaskakujący, podkreśla, że podstawowym narzędziem pracy pracowników wiedzy jest ich mózg. Ich strata stanowi utratę kapitału intelektualnego organizacji.

Nauczyciele akademicki jako pracownicy wiedzy za podstawową swoją aktywność uważają pracę naukową z tego względu, jak wykazały badania, że ich zainteresowania pozazawodowe nie należą do najbardziej rozwiniętych w rankingu zawodów (Bojarska i in. 2006). Jednocześnie rozważania przeprowadzone przez B. Kłasińską (2011) wskazują na konieczność wczesnego rozbudzania zainteresowań pozazawodowych jako warunku ich regulacyjnego wpływu na aktywność nie tylko w wieku młodzieńczym, ale i w późniejszym okresie. Z tego powodu, jak można oczekiwać, wygenerowanie nowych celów życiowych, jeśli nie pojawiły się wcześniej, może stanowić dla nich pewien problem. Z kolei poczucie pustki spowodowane utratą pracy, która była celem ich życia, może prowadzić do

zaburzeń zachowania, których najbardziej ewidentnym przykładem jest nerwica *ex vacuo* (Kępiński 1986).

Z drugiej strony istnieją różne koncepcje teoretyczne oraz teorie zdolności (Bartkowiak 1999, s. 29; Deweck, Leggett 1988, s. 49), które dowodzą, że możliwości rozwoju zainteresowań zawsze mają charakter dynamiczny i tak długo, jak człowiek żyje, mogą się zmieniać. Z tego względu ważne jest rozważenie możliwości rozwoju tych zainteresowań, być może niekiedy tłumionych przez brak czasu lub odkładanych na dalszą nieokreśloną przyszłość.

Można oczekiwać, że kultywowanie zainteresowań nauczycieli akademickich w dojrzałym wieku wydaje się aktywnością ze wszech miar pożądaną, służącą poprawie jakości ich życia, która może owocować i przekładać się na ich zaangażowanie oraz poziom zadowolenia z pracy naukowo-dydaktycznej.

Nauczyciele akademicy często mają poczucie unikatowości swoich kompetencji, które stają się podstawą pozytywnej samooceny, a także wykazują lojalność wobec własnego miejsca pracy (Bartkowiak 2016, s. 172–173). Jest to czynnik, który zwiększa ich poziom motywacji do pracy, dlatego stworzenie im możliwości dalszego rozwoju wydaje się szczególnie ważne i uzasadnione.

#### ORGANIZACJA I TEREN BADAŃ

W badaniach uczestniczyło 41 nauczycieli akademickich z publicznych i niepublicznych uczelni z Polski i 37 zagranicznych, reprezentujących wybrane ośrodki akademickie w Hiszpanii (8), Irlandii (8), we Włoszech (6), w Wielkiej Brytanii (6), Portugalii (4), Austrii (4) i Francji (1). Średnia wieku grupy polskiej wynosiła 37,8 lat, a grupy zagranicznej – 35,2 lata. Badanie miało charakter sondażu diagnostycznego, do którego w trakcie badań pilotażowych został przygotowany *Kwestionariusz dobrych praktyk w zatrudnianiu i pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 55 plus*. Podstawą konstrukcji kwestionariusza były wypowiedzi 16 nauczycieli akademickich w stopniu doktora lub doktora habilitowanego, które pozwoliły stworzyć kwestionariusz składający się z 14 pytań wraz z minimum czterema odpowiedziami. Tak utworzony kwestionariusz poddano weryfikacji w grupie 21 osób – wykładowców uczelni. Decyzje o zakwalifikowaniu poszczególnych pytań i alternatyw odpowiedzi do kwestionariusza podejmowano w przypadku zgodności opinii co najmniej 51% (11 osób). Rzetelność kwestionariusza w wersji polskiej, weryfikowana współczynnikiem alfa Cronbacha, wynosiła 0,73<sup>3</sup>. Jedno z pytań kwestionariusza nie stało się przedmiotem analizy w niniejszym opracowaniu. Badanie postaw przeprowadzono w trakcie wywiadu

<sup>3</sup> Angielska wersja opierała się na tłumaczeniu metodą *back-translation* i była konsultowana z dwoma specjalistami.

pogłębionego przy wykorzystaniu czterech pytań o charakterze projekcyjnym<sup>4</sup>. Wypowiedzi uzyskane w trakcie wywiadu dotyczyły wyłącznie polskich pracowników naukowo-dydaktycznych i były oceniane przy zastosowaniu metody sędziów kompetentnych<sup>5</sup>.

W postępowaniu badawczym sformułowano następujące problemy:

1. Jakie są postawy nauczycieli akademickich wobec własnej pracy zawodowej powyżej wieku 55 lat?
2. Jak jest przesłanie wprowadzania dobrych praktyk w zakresie zatrudniania nauczycieli akademickich 55 plus?
3. Jakie dobre praktyki wśród nauczycieli akademickich 55 plus należałoby wprowadzić?
4. Jakie warunki zewnętrzne (których źródło należy rozpatrywać poza uczelnią) powinny być spełnione, aby praktyki te mogły być realizowane?
5. Jakie warunki wewnętrzne (leżące w gestii uczelni) powinny być spełnione, aby praktyki te można było realizować?
6. Jaką aktywność pozazawodową preferują nauczyciele akademicy 55 plus, aby podnosić jakość swojego życia, a którą mogłaby współorganizować uczelnia?
7. W jakim stopniu postawy polskich nauczycieli akademickich polskich różnią się od postaw zagranicznych pracowników naukowo dydaktycznych?

#### WYNIKI BADAŃ

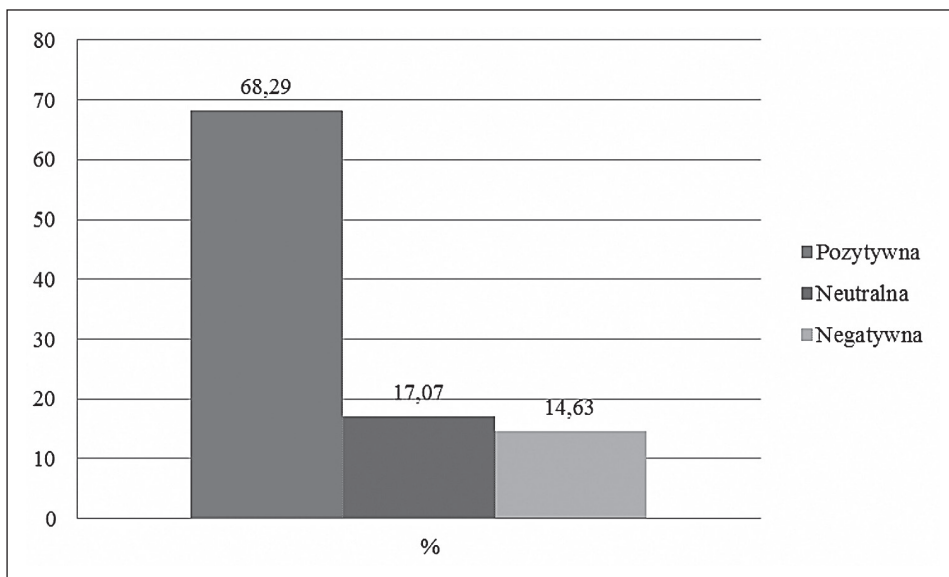
Uzyskane w trakcie badania dane wykazały zróżnicowanie zarówno w obrębie poszczególnych kategorii dotyczących opinii respondentów, jak i między grupami polskich i zagranicznych uczestników badań.

Postawy wobec zatrudniania i utrzymywania w pracy pracowników naukowo-dydaktycznych badano wyłącznie w grupie polskich wykładowców. Zaprezentowane na rys. 1 dane dokumentują istnienie generalnie pozytywnych postaw nauczycieli akademickich wobec swoich starszych kolegów. Na ogół nie dostrzegają oni żadnych ograniczeń w zakresie współpracy, uwarunkowanych wiekiem, nie doświadczają też negatywnych emocji traktowanych jako przejawy emocjonalnego komponentu postaw. Analiza wypowiedzi wykazała jednak, że zdarzają się postawy negatywne nawiązujące do wieku nauczycieli akademickich, które

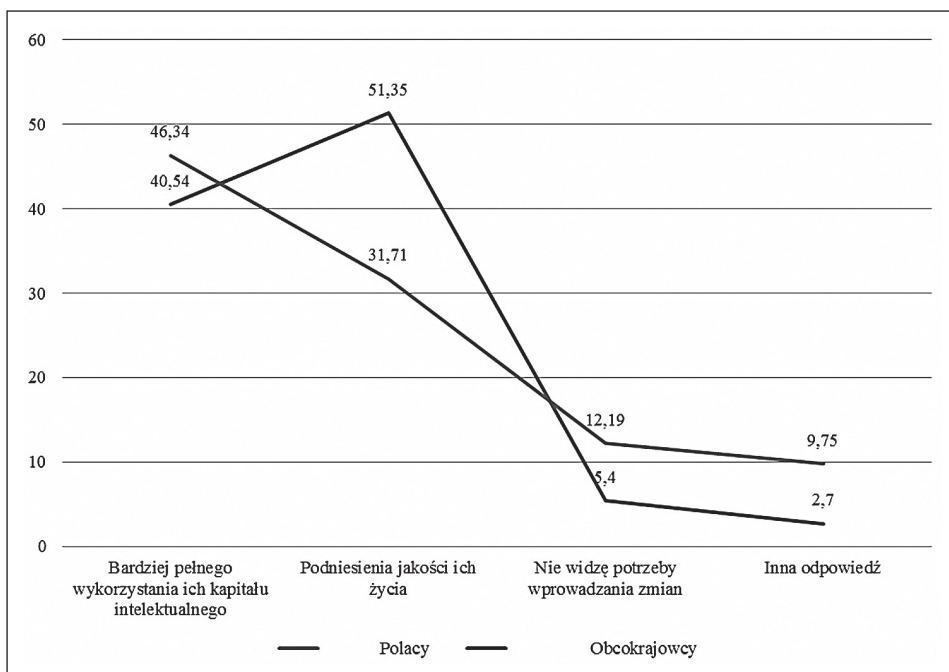
<sup>4</sup> Pytania te brzmiały: 1. Czy uważa Pan(i), że nauczyciele akademicy powyżej wieku 55 lat nie powinni doświadczać ograniczeń związanych ze swoim zatrudnieniem? Jeśli tak, to czy są jakieś warunki, które powinni oni spełnić?, 2. Jakie emocje doznaje Pan(i) w trakcie współpracy z bardziej dojrzałymi nauczycielami akademickimi?, 3. Czy chciałby Pan(i) uczestniczyć z nimi we wspólnym projekcie?, 4. Jakie są mocne i słabe strony dojrzałych nauczycieli akademickich?

<sup>5</sup> Sędziami kompetentnymi było dwóch praktyków i dwóch nauczycieli akademickich specjalizujących się w psychologii zarządzania.



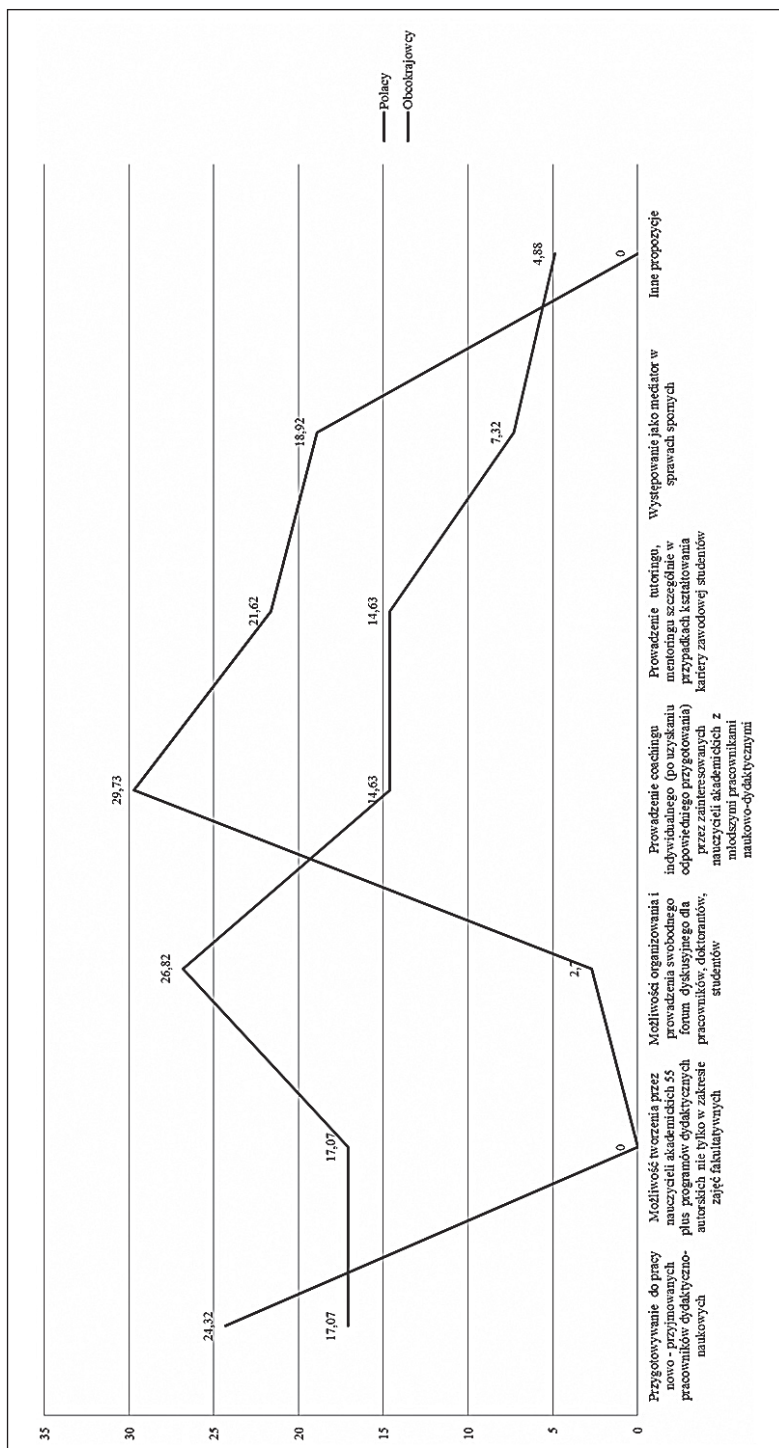


Rys. 1. Postawy pracowników naukowo-dydaktycznych wobec swoich starszych kolegów  
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Sens wprowadzania dobrych praktyk w zakresie zatrudniania i utrzymania w pracy nauczycieli akademickich 55 plus  
Źródło: opracowanie własne.





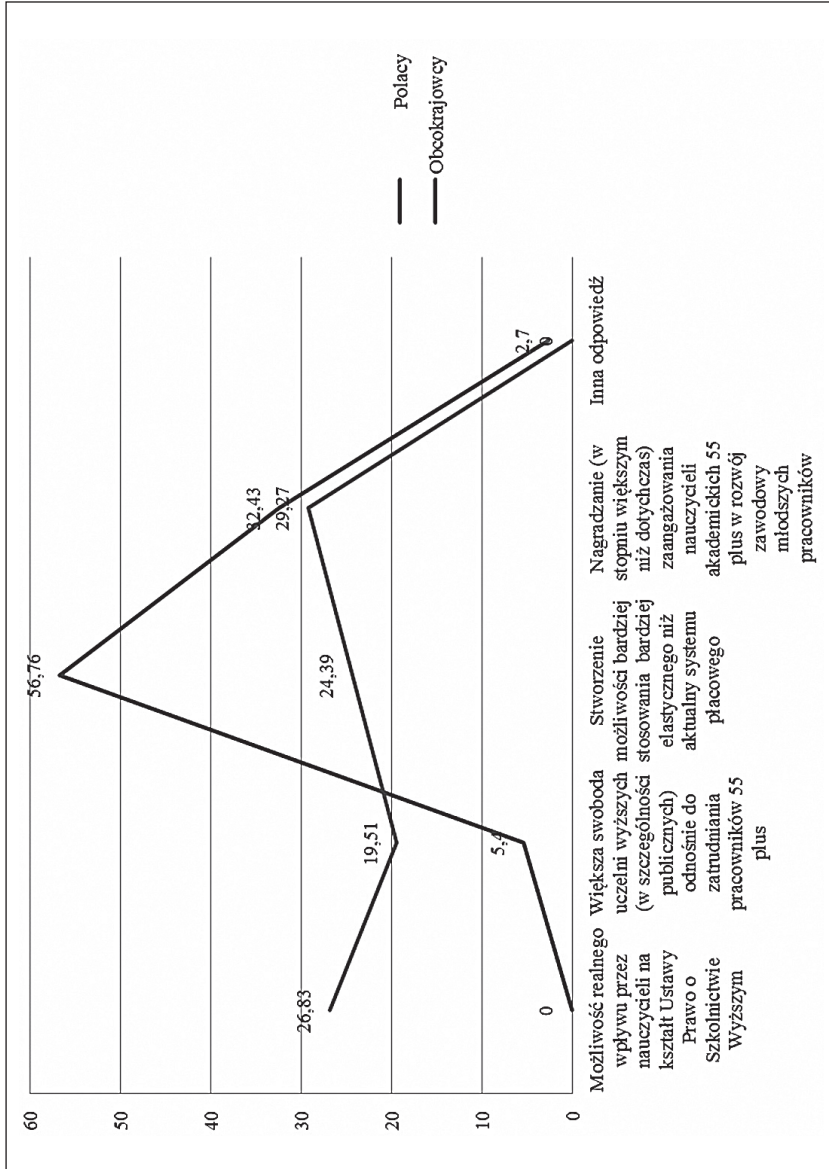
Rys. 3. Propozycje dobrych praktyk dla dojrzałych pracowników naukowo-dydaktycznych  
 Źródło: opracowanie własne.

w opinii sędziów kompetentnych stanowiły raczej generalizację uwarunkowań osobistych, wynikających z niekorzystnych interpersonalnych relacji z konkretnymi osobami. Zastanawiająca była otwartość wypowiedzi niektórych osób badanych, które wprost przyznawały się, że nie akceptują starości we wszelkich jej przejawach. Wypowiedzi te robiły wrażenie wręcz prowokacji.

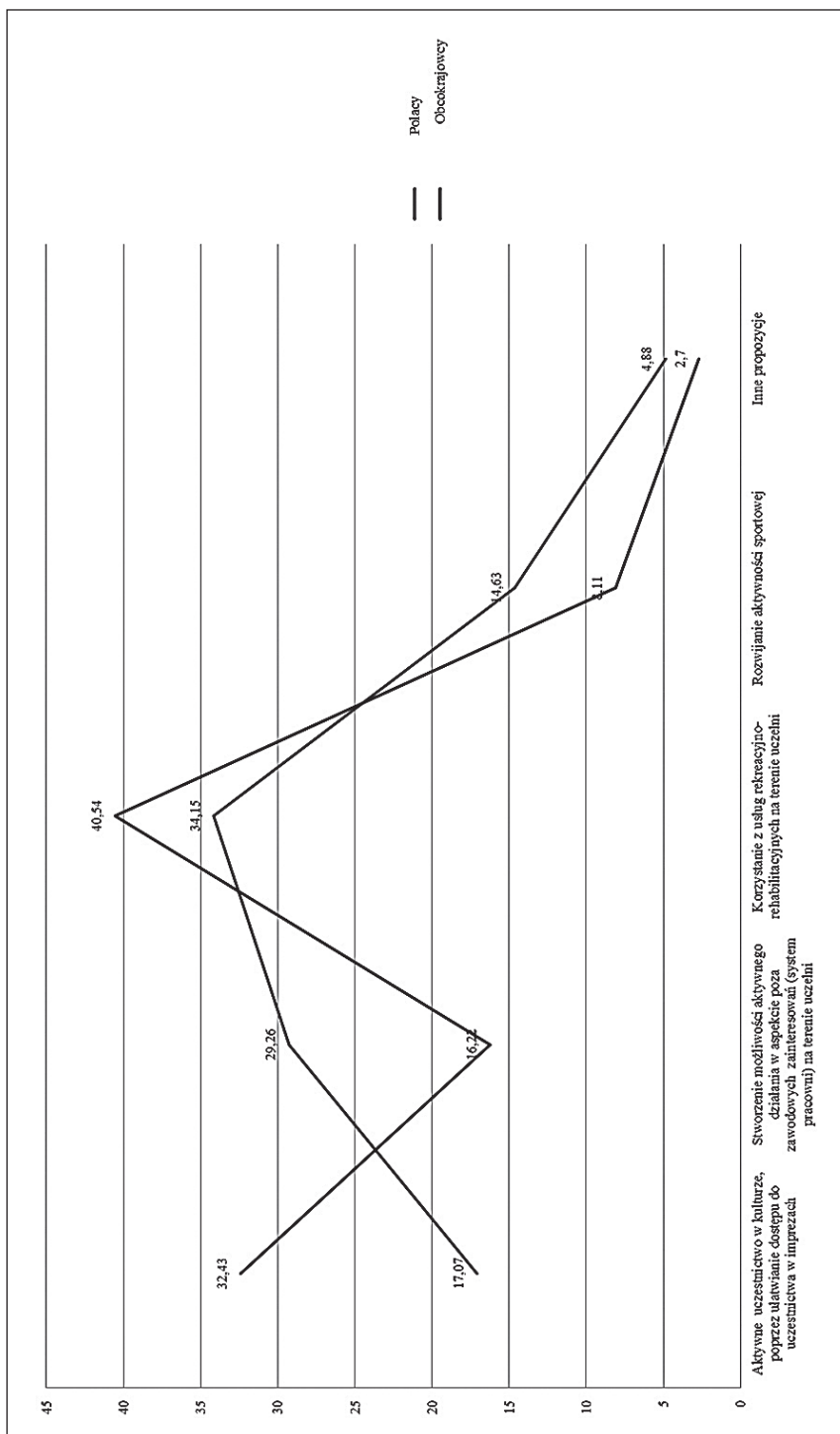
Przechodząc do omawiania pytań występujących w kwestionariuszu, w pierwszej kolejności analizie zostaną poddane dobre praktyki w obszarze zatrudniania i dalszego utrzymania w pracy nauczycieli akademickich.

Uzyskane dane wskazują na stosunkowo wysoką świadomość w zakresie posiadanego kapitału intelektualnego zarówno polskich, jak i zagranicznych nauczycieli akademickich. Kapitał intelektualny traktowany jest przez jego posiadaczy jako szczególnie wartościowe dobro, które powinno być „zagospodarowane”, stąd też bierze się potrzeba rozważenia dobrych praktyk umożliwiających uczelniom dalszą współpracę z pracownikami naukowo-dydaktycznymi w wieku 55 plus. Analiza wyników pozwala zaobserwować, że wyrażone przez polskich nauczycieli akademickich deklaracje w pierwszym rzędzie odnoszą się do czynników pozasobistych, jeśli uznamy, że kapitał intelektualny jest wartością głównie społeczną. Nauczyciele akademicy zagraniczni z większą otwartością i częściej, niż to czynili Polacy, wyrażali pogląd, że celem wprowadzania dobrych praktyk w obszarze zatrudniania jest ich troska o jakość życia.

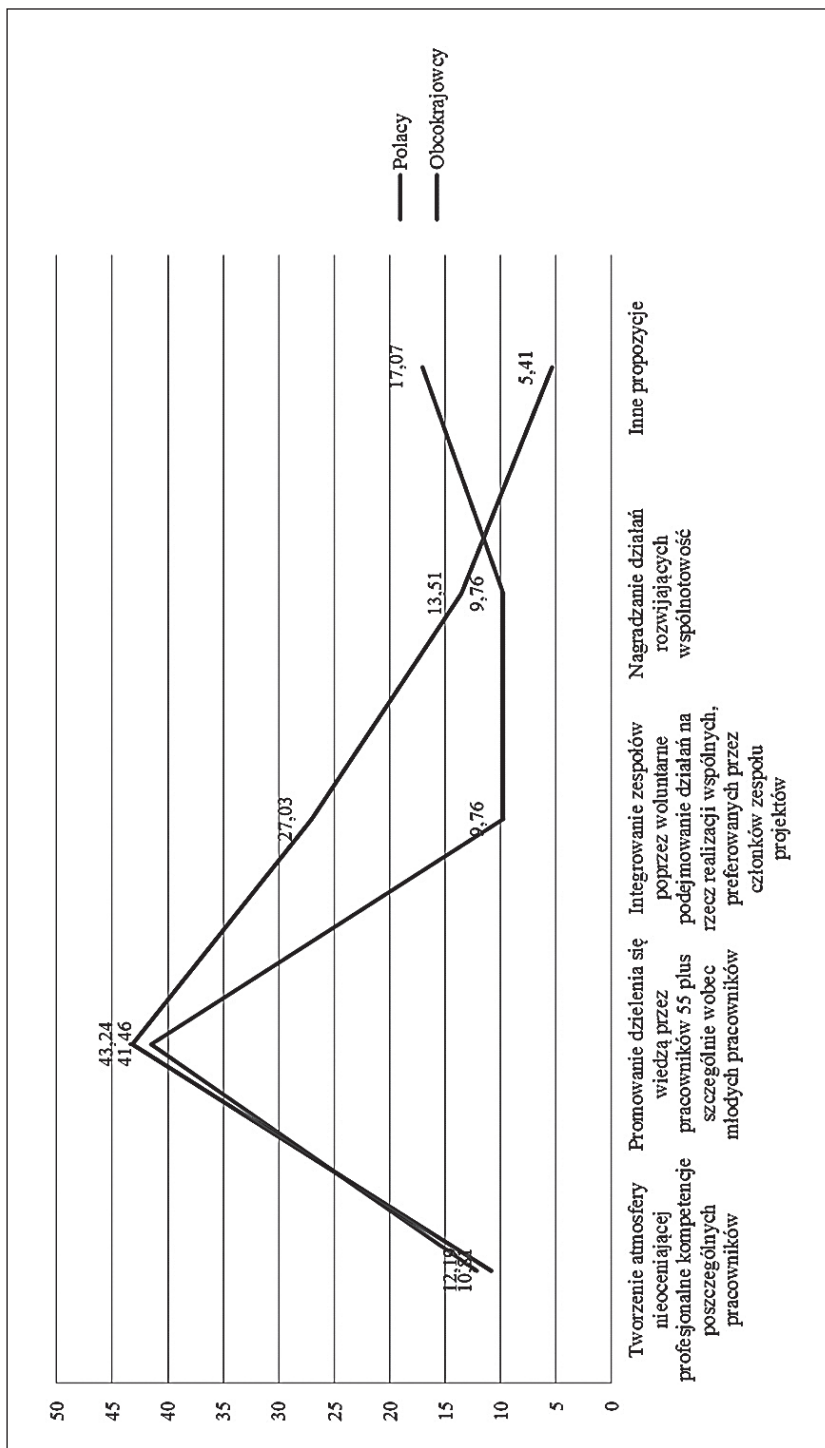
Wypowiedzi dotyczące propozycji zastosowania dobrych praktyk odnoszących się do pracy nauczycieli akademickich wykazują duże zróżnicowanie. Wśród polskich nauczycieli akademickich najbardziej popularna okazała się deklaracja prowadzenia swobodnego forum dyskusyjnego dla pracowników, doktorantów, studentów. Można przypuszczać, że jest to forma zajęć, w której zgodnie z tradycją akademicką pracownicy naukowo-dydaktyczni czuliby się najlepiej, jednocześnie odbywałyby się one z niemałą korzyścią dla słuchaczy, pozwalając na konfrontację być może odmiennych punktów widzenia, problemów, a zarazem rozwijałyby umiejętność prowadzenia dyskursu naukowego. Kontrowersje może budzić fakt, że wśród zagranicznych nauczycieli akademickich jedynie jedna osoba uznała, że jest to praktyka, którą dobrze byłoby wprowadzić. Różnica w wypowiedziach, uwarunkowana narodowością, występuje również w ustosunkowaniu się osób badanych do coachingu jako preferowanej aktywności pracowników naukowo-dydaktycznych. Natomiast obcokrajowcy, którzy byli przedstawicielami nauk społecznych (w około 30%), uznali, że dojrzały i doświadczeni nauczyciele akademicy mogą z sukcesem zajmować się coachowaniem swoich młodszych kolegów, podczas gdy wśród polskich wykładowców pogląd ten prezentowało o połowę mniej badanych. Sytuacja ta może być spowodowana mniejszą popularnością coachingu w naszym kraju. Kolejna znacząca różnica dotyczy sugestii występowania w roli mediatorów w sprawach spornych. Rola ta została uznana za bardziej popularną poza granicami kraju niż w Polsce.



Rys. 4. Warunki zewnętrzne umożliwiające wdrażanie dobrych praktyk w obszarze zatrudnienia wobec pracowników naukowo-dydaktycznych 55 plus  
 Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Sugerowana aktywność pozazawodowa służąca podnoszeniu jakości życia pracowników naukowo-dydaktycznych 55 plus  
 Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Warunki wewnętrzne umożliwiające wdrażanie dobrych praktyk w obszarze zatrudnienia wobec pracowników naukowo-dydaktycznych 55 plus  
 Źródło: opracowanie własne.

Wypowiadając się o warunkach zewnętrznych, a więc leżących poza gestią uczelni, które umożliwiałyby wdrażanie dobrych praktyk w obszarze zatrudnienia dla nauczycieli akademickich w wieku 55 plus, polscy nauczyciele akademicy znacząco różnili się w swoich wypowiedziach od nauczycieli zagranicznych. Wskazywanie na niedoskonałości ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym jest przypuszczalnie uwarunkowane specyfiką legislacji wyznaczającą funkcjonowanie pracowników naukowo-dydaktycznych. Nieco inaczej można interpretować sugerowanie możliwości uzyskania gratyfikacji finansowych za opiekę nad młodszymi pracownikami naukowymi, która może wynikać z kondycji finansowej poszczególnych uczelni, klasyfikacji wydziałów itp. Nie jest ona w warunkach polskich czynnikiem niezależnym od uczelni, choć nie zależy bezpośrednio od samych pracowników, o czym młodszy pracownicy naukowcy mogą nie mieć stosownej wiedzy. Inne uwagi polskich nauczycieli akademickich zmierzają do uzyskania większej swobody finansowej dla uczelni. W tej kwestii opinie nauczycieli zagranicznych były zbieżne. W ocenie tych ostatnich dobrze byłoby, gdyby wspomniana samodzielność w większym stopniu odnosiła się do sfery płacowej.

Wypowiadając się na temat możliwości rozwoju aktywności pozazawodowej pracowników naukowo-dydaktycznych w wieku 55 plus, zarówno polscy, jak i zagraniczni nauczyciele akademicy podkreślali na pierwszym miejscu możliwość korzystania z usług rehabilitacyjnych na terenie uczelni. Pracownicy naukowo-dydaktyczni zagraniczni częściej pragnęliby korzystać z oferowanych imprez kulturalnych, zaś polscy wykładowcy – ze specjalnie zorganizowanych form aktywności na terenie uczelni.

Jeśli chodzi o odpowiedzi na temat wewnętrznych warunków, wynikających z sytuacji na uczelni, umożliwiających wdrażanie dobrych praktyk w pracy nauczycieli akademickich zarówno w grupie nauczycieli akademickich z Polski, jak i z zagranicy, najwięcej badanych wskazało na promowanie dzielenia się wiedzą z młodszymi pracownikami. Sugestia ta napawa optymizmem, ponieważ stanowi potwierdzenie misji, którą pracownicy naukowo-dydaktyczni pełnią na uczelni. Jednocześnie dzielenie się wiedzą jako aktywność pracowników wiedzy wydaje się być całkowicie naturalna. Należy także zwrócić uwagę na istnienie rozbieżności w częstotliwości wypowiedzi wykładowców polskich i zagranicznych. Ci ostatni w większym stopniu niż polscy nauczyciele akademicy wskazują na konieczność rozwijania wspólnotowości i współpracy. Preferencja ta wydaje się nieco kontrowersyjna w stosunku do być może stereotypowego powoływania się na kult indywidualizmu wśród społeczeństw zachodnich. Z drugiej strony promowanie współpracy i wskazywanie na walory działań o charakterze wspólnotowym jako wartość aktualnie pojawia się w systemach edukacji promowanych w Europie Zachodniej (Kwieciński 2013).

Podając własne propozycje warunków wewnętrznych, które podniosłyby jakość ich życia, rozpatrywaną też w kontekście korzyści, jakie mogłaby odnieść

uczelnia, polscy wykładowcy wskazywali na konieczność wypełniania bezsensownych formalności (niepotrzebnie rozbudowane karty przedmiotu, druki recenzji, raporty ze spotkań różnych komisji) ograniczające czas, który można by poświęcić na twórcze myślenie.

#### ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzone badania dowiodły, że postawy młodszych pracowników dydaktyczno-naukowych wobec swoich starszych kolegów w wieku 55 plus są w przeważającej liczbie przypadków pozytywne. Osoby badane generalnie nie dostrzegają ograniczeń wynikających z ich wieku, nie czują barier i mogą pracować przy wspólnych projektach, poza tym nie doświadczają negatywnych emocji w związku z kontaktem z osobami dojrzałymi.

Młodszy nauczyciele akademicki, zarówno polscy, jak i zagraniczni, uważają, że wprowadzanie „dodatkowych” rodzajów aktywności ma sens. Ponadto sugerują zastosowanie określonych dobrych praktyk, takich jak możliwości realizacji godzin dydaktycznych przez prowadzenie regularnego forum dyskusyjnego dla pracowników, doktorantów i studentów, przygotowywanie do pracy nowo zatrudnionych pracowników naukowo-dydaktycznych, coaching i mentoring oraz przygotowywanie autorskich programów dydaktycznych. Nauczyciele akademicki polscy uważają, że aby zrealizować postulowane praktyki, należałoby dokonać modyfikacji regulacji prawnych, zwiększyć samodzielność uczelni jako podmiotów procesu edukacji (w tym w zakresie sposobów wynagradzania i podejmowanych za konkretną aktywność decyzji płacowych). Rozważając różnice w opiniach grup nauczycieli polskich i zagranicznych, stwierdzono większą troskę o jakość życia jako motywację pobudzającą własną aktywność, większą popularność coachingu jako sugerowanej przez obcokrajowców aktywności pracowników naukowo-dydaktycznych oraz chęć uczestnictwa w imprezach kulturalnych.

Zaprezentowane badania nie są wolne od ograniczeń, z których najważniejszym jest niewielka liczebność próby badawczej. Z tego powodu ustalenia poczynione w ramach omawianego postępowania badawczego powinny zostać zweryfikowane na większej próbie badawczej. Pewne kontrowersje może budzić sama metoda sondażu diagnostycznego realizowana za pomocą kwestionariusza, który walidowano, weryfikując tylko rzetelność. Niezależnie od zaprezentowanych ograniczeń zdaniem autorek przeprowadzone badania wnoszą kolejną „cegiełkę” w empiryczną dokumentację postaw młodszych nauczycieli akademickich wobec pracowników naukowo-dydaktycznych w wieku 55 plus i dobrych praktyk, które można zastosować w trosce o ich dobre funkcjonowanie, poczucie jakości życia oraz możliwość czerpania z ich kapitału intelektualnego przez uczelnie wyższe.



## BIBLIOGRAFIA

- Barabasz A., Wąsowicz M. (2016), *Obraz pracowników wiedzy 65 plus uczelni wyższych w opinii studentów*, [w:] *Pracownicy wiedzy 65 plus – nowe szanse (czy kontrowersje) wobec wyzwań współczesności*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, z. 46(1).
- Bartkowiak G. (1999), *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Bartkowiak G. (2016), *Zatrudnianie pracowników wiedzy 65 plus. Perspektywa pracowników i organizacji*, Toruń–Warszawa: Wydawnictwo Adam Marszałek, Akademia Finansów i Biznesu Vistula.
- Bartkowiak G., Krugielka A. (2016), *Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicki wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65 plus*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-psychologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 430.
- Biernat M. (2003), *Toward a broader view of social stereotyping*, „American Psychologist”, No. 58.
- Bojarska L. (2011), *O autorytecie*, „Dyrektor Szkoły”, nr 1.
- Brewer M.B., Dull V., Lui L. (1981), *Perceptions of the elderly: Stereotypes as prototypes*, „Journal of Personality and Social Psychology”, No. 41.
- Brewer M.B., Lui L. (1984), *Categorization of the elderly by the elderly: Effects of perceiver's category membership*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, No. 10,  
**DOI: <https://doi.org/10.1177/0146167284104012>**.
- Brzezińska A.I. (2015), *Psychologiczne portrety człowieka. Praktyczna psychologia rozwojowa*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Capowski G. (1994), *Ageism: The new diversity issue*, „Management Review”, Vol. 83.
- Davenport T.H. (2009), *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Boston–Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Deweck C., Legget E. (1988), *A social-cognitive approach to motivation and personality*, „Psychological Review”, Vol. 95, **DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.95.2.256>**.
- Druker P. (1954), *Land Marks of Tomorrow. A Report on the new Post Modern World*, London: Transaction Publisher.
- Duka K. (1985), *Adolescent attitudes and beliefs toward aging and the elderly*, „International Journal of Aging Development”, Vol. 22.
- Erber J.T. (1989), *Young and older adults' appraisal of memory failures in young and older adult target persons*, „Journal of Gerontology: Psychological Sciences”, No. 44.
- Fiske S.T., Cuddy A.J., Cuddy C.P., Glick X.J. (2002), *A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warm respectively from perceived status and competition*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 82, **DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>**.
- Goldman R., Goldman G. (1981), *How children view old people and aging: A developmental study of children in four countries*, „Australian Journal of Psychology”, Vol. 33,  
**DOI: <https://doi.org/10.1080/00049538108254708>**.
- Heckhausen J., Dixon R.A., Bales P.B. (1989), *Gains and losses in development. Throughout adulthood as perceived by different adult age groups*, „Developmental Psychology”, Vol. 25,  
**DOI: <https://doi.org/10.1037/0012-1649.25.1.109>**.
- Hummert M.L. (1999), *A social cognitive perspective on age stereotypes*, [w:] M. Hess, F. Blanchard-Fields (eds.), *Social Cognition and Aging*, San Diego: Academic Press.
- Hummert M.L., Garstka T.A., O'Brien L.T., Greenwald A.G., Mellot D.S. (2002), *Using the implicit association test to measure age differences in implicit social cognitions*, „Psychology and Aging”, Vol. 12, **DOI: <https://doi.org/10.1037/0882-7974.17.3.482>**.
- Kępiński A. (1986), *Psychopatologia nerwic*, wyd. 4, Warszawa: PZWL.

- Klasińska B. (2011), *Kształtowanie zainteresowań w wyniku wyzwań współczesnej edukacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 1.
- Kwieciński Z. (2013), *Nauka wobec opóźnienia kulturowego*, „Nauka”, nr 1.
- Kwong See S.T., Heller R.B. (2004), *Judging older targets' discourse: How do age stereotypes influence evaluation?*, “Experimental Aging Research”, Vol. 30.
- Kwong See S.T., Hoffman H.G., Wood T.L. (2001), *Perception of old female eyewitness: Is it older eyewitness believable?*, “Psychology and Aging”, Vol. 16.
- O'Hanlon A.M., Camp C.J., Osofsky H.J. (1993), *Knowledge of and attitudes toward aging in young middle aged and older college students*, “Educational Gerontology”, Vol. 19,  
**DOI: <https://doi.org/10.1080/0360127930190806>**.
- Pasupathi M., Staudinger U.M. (2002), *Do advanced moral reasons also show wisdom? Linking moral reasoning and wisdom related knowledge and judgment*, “International Journal of Behavior Development”, Vol. 5.
- Perechuda H. (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWN.
- Reboulc C. (2006), *Managing Knowledge Workers. The KWP Matrix*, Conference Proceedings MOMAN 06, Prag.
- Shore L.M., Wayne S.J. (1993), *Commitment and employee behaviour: Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support*, “Journal of Applied Psychology”, Vol. 78, **DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>**.
- Slotterback C.S., Saarino D.A. (1996), *Attitudes toward older adults: Variation based on attitudinal task and attribute categories*, “Psychology and Aging”, Vol. 11,  
**DOI: <https://doi.org/10.1037/0882-7974.11.4.563>**.

#### SUMMARY

The subject of the article is the problem of the attitude of younger Polish and foreign academic teachers towards their older peers aged 55 plus and good practices that could be applied to improve the quality of life of the latter and avoid loss of intellectual capital for the university. The study is composed of two parts. A synthetic theoretical part discussing the problem of attitudes, as well as the specificity of the functioning of academic teachers and the methodological-empirical teachers discussing the research workshop and the results obtained from the research. The research, conducted in the group of 41 teaching professionals from Poland and 37 living in Western Europe, showed that in most cases they were positive attitudes, indicated the possibility of applying good practices and conditions to be fulfilled in order to preserve or improve the quality of life of mature teachers. At the same time, it turned out that there were common and specific opinions of the two groups of employees surveyed which would be subjected to further empirical verification.

**Keywords:** attitudes; good practices; academic teachers 55 plus

